

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტი

ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ნინო ხახუბია

ტურიზმის დარგში პერსონალის მოტივაციის სისტემის მართვის სრულყოფის პროექტირების ზოგიერთი საკითხები

სადისერტაციო ნაშრომი წარდგენილია ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის
აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სპეციალობა: ბიზნესის ადმინისტრირება

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

ეკონომიკის დოქტორი,
პროფესორი როსტომ ბერიძე

ბათუმი 2016

შინაარსი

გვ.

შესავალი	3
თავი I. მოტივაციის როლი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში.....	9
1.1 პერსონალის მოტივაცია როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქცია	9
1.2 პერსონალის მოტივაციის სისტემა და პროცესი	20
1.3 მოტივაციის კონცეფციები და მათი გამოყენება ტურიზმის ინდუსტრიაში ..	30
თავი II. პერსონალის მოტივაციის ფაქტორები ტურიზმის ინდუსტრიაში.....	67
2.1 აჭარის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის პერსონალის მოტივაციის ფაქტორების კვლევის შედეგები.....	67
2.2 ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების საერთაშორისო გამოცდილება (ნორვეგიის მაგალითზე)	87
2.3 პერსონალის მოტივაციის ფაქტორების ანალიზი	100
თავი III. ტურიზმის ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსების ინოვაციური მოტივაციის სისტემის განვითარება	120
3.1 პერსონალის მოტივაციის სტრატეგიები	120
3.2 პერსონალის მოტივაციის სისტემების მოდელირება	130
3.3 ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის პროექტირება.....	145
დასკვნები და წინადადებები	153
გამოყენებული ლიტერატურა	157
დანართები	162

შესავალი

ნაშრომის აქტუალობა. ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვა ბევრ შიდა და გარე პარამეტრებზეა დამოკიდებული, რომელთაგან ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ და წარმართველ ფაქტორად პერსონალი გვევლინება. ორგანიზაციის ადამიანური რესურსების მართვის პროცესი, რომელიც ხორციელდება სამოტივაციო ფუნქციების მეშვეობით და ითვალისწინებს ეფექტური შრომითი საქმიანობის წამახალისებელი ინსტრუმენტების გამოყენებას, სულ უფრო და უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში პერსონალი უნდა განიხილებოდეს არა როგორც დანახარჯი, არამედ როგორც კომპანიის აქტივები, რომლებიც პერსპექტივაში ორგანიზაციის მომგებიანობის დონესა და კონკურენტუნარიანობას გააუმჯობესებენ. მოტივირებული თანამშრომელი უკეთ იყენებს საკუთარ უნარ-ჩვევებს, ახალ შესაძლებლობებსა და ტექნიკურ საშუალებებს სამუშაო ადგილზე, რაც განაპირობებს სასურველი შედეგების მიღწევასა და ორგანიზაციის უფრო ეფექტურ საქმიანობას.

თუკი ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, იგი მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. კონკრეტული თანამშრომლის წარუმატებელ საქმიანობას კი მთლიანი ორგანიზაციის წარუმატებლობაში შეაქვს წვლილი და პირიქით, სათანადოდ დაქირავებული პერსონალი ბიზნესში გამარჯვების ერთ-ერთი მთავარი პირობაა. სწორედ ამიტომ არის, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები საკუთარ საქმეზე შეყვარებულ თანამშრომლებს ეძებენ და ვაკანსიების განთავსებისას აპლიკანტებს ერთ-ერთ აუცილებელ პირობად თვითმოტივირებულობას უყენებენ: თვითმოტივაცია - ეს არის უნარი საკუთარი თავის მოტივირებისა და მიზანდასახულობა საქმის განხორციელებისას, სხვა ადამიანის გავლენის გარეშე. დღესდღეისობით ყველა კომპანია ცდილობს მაქსიმალური მოგება ნახოს მინიმალური დანახარჯებისა და ძალისხმევის ხარჯზე, ეს კი შეუძლებელია გონივრულად შერჩეული ადამიანური რესურსების გარეშე, თუმცა საუკეთესო კადრების ხარჯზეც კი ვერ მიაღწევს კომპანია წარმატებას, თუ არ მოახდენს პერსონალის არამარტო დაინტერესებას საქმით, არამედ ამ ინტერესის შენარჩუნებასა და გაღვივებას. მხოლოდ ამგვარი მიდგომა ცოდნისა და გამოცდილების, შრომისუნარიანობისა და ერთგულების

ნაზავთან ერთად თუ მოგვცემს მაქსიმალურ შედეგს. სამოტივაციო პირობების შექმნა გულისხმობს ისეთი გარემოს შექმნას, სადაც თითოეული თანამშრომელი სიამოვნებით შეასრულებდა თავის მოვალეობებს, სამუშაო ატმოსფეროს ნაკლები ნეგატიური და ბევრი პოზიტიური ფაქტორებით. ცხადია, მოტივაცია მენეჯერისაგან მოითხოვს სამართლიანობასა და გულწრფელობას. აქედან გამომდინარე, უნდა გვახსოვდეს, რომ თითოეულ ადამიანს ესაჭიროება მხოლოდ მისთვის მისაღები, მასზე მორგებული მოტივაციის მეთოდი. ჩემი აზრით, სწორედ ეს პირობა განსაზღვრავს მოტივაციის არასტანდარტულობას და ეფექტურობას. პერსონალის ეფექტური მოტივირების სისტემის ორგანიზება ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას წარმოადგენს მენეჯმენტისათვის.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება შესაძლებელია მხოლოდ თანამშრომელთა მონდომების საფუძველზე, რაც ადამიანური რესურსების მენეჯერების სულ უფრო მეტ ყურადღებას მოითხოვს. მნიშვნელოვანი როლი ამ შემთხვევაში ეკისრება თანამშრომელთა მოტივაციის კომპლექსურ სისტემას. ადამიანური რესურსების მენეჯერებს ესაჭიროებათ მკაფიოდ განსაზღვრული ინსტრუმენტები ასეთი სახის ქმედებების გასატარებლად. სხვადასხვა სამეცნიერო და პრაქტიკული მოტივაციის თეორიების, შეფასების ინსტრუმენტებისა თუ სხვა მსგავსი ცნებების გააზრებული გამოყენება განაპირობებს პერსონალის მართვის მაღალ ეფექტიანობას - ამ დროს განსაკუთრებულ როლს თამაშობს ცალკეული იდეების გონივრული, კორექტული გამოყენება, რომლებიც მისაღები და ლოგიკურია პრაქტიკული გამოცდილების კუთხით.

მოცემულ სადისერტაციო კვლევას თეორიულ საფუძველად დაედო პერსონალის მოტივაციის საკითხებით დაკავებული ისეთი მეცნიერების ნაშრომები, როგორებიც არიან ჯ. ადამსი, კ. ალდერფერი, ფ. ჰერცბერგი, ე. ლოულერი, ა. მასლოუ, პ. დრუკერი, რ. კაპლანი, მ. სატკლიფი, მ. ოსტერლოუ და სხვები. ქართველი მკვლევარები რ. ბერიძე, ა. დევაძე, ბ. გეჩბაია, ე. ბარათაშვილი, მ. ხარხელი, თ. ხომერიკი, ი. ქაროსანიძე, გ. ქუთათელაძე, გ. გოროშიძე, ნ. ლეზვიაშვილი და სხვები ასევე არიან დაკავებული მოტივაციის სხვადასხვა მიმართულების შესწავლით, თუმცა ჯერ არ არის

შემუშავებული კონკრეტული მეთოდიკა იმ ფაქტორების გამოვლენისა და შესწავლისათვის, რომლებიც ხელს უწყობენ ტურიზმის ინდუსტრიაში ამ სისტემის ფორმირებას და განვითარების სტრატეგიების შემუშავებას. თეორიული და მეთოდოლოგიური დებულებების შემუშავების სიმწირემ, ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მოტივირების პრაქტიკული ხასიათის პრობლემების არსებობამ, განაპირობა წინამდებარე სადისერტაციო კვლევის მიმართულება.

კვლევის მიზნები და ამოცანები. წარმოდგენილ ნაშრომში განხილულია მოტივაციის ძირითადი თეორიები და მოდელები, მათი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, პრაქტიკული შეხედულებები, ასევე მოტივაციის სრულყოფის შესაძლებლობანი. თეორიული მასალების შესწავლის, უცხოური და ეროვნული პრაქტიკული მონაცემების ანალიზის შედეგად განსაზღვრულია „მოტივაციის“ მნიშვნელობა, შემუშავებულია რეკომენდაციები უცხოეთში დამკვიდრებული მოტივაციის კლასიკური მოდელების საქართველოში დანერგვასთან დაკავშირებით.

სადისერტაციო კვლევის მიზანს შეადგენს მეთოდოლოგიური დებულებებისა და პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება პერსონალის მოტივაციის სრულყოფისათვის უცხოური გამოცდილების გათვალისწინებით.

დასახული მიზანი საჭიროებს აჭარის რეგიონის მასშტაბით შემდეგი მეცნიერულ-პრაქტიკული ამოცანების გადაჭრას:

- ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის ორგანიზაციების კვლევის შედეგების ანალიზი და მოტივაციის ძირითადი ფორმების განსაზღვრა;
- ტურიზმის დარგში პერსონალის მოტივაციის არსებული სისტემის ხარვეზების იდენტიფიკაცია;
- ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის ორგანიზაციების სრულყოფისათვის საჭირო მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა;
- ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში მოტივაციის სისტემის განვითარების პერსპექტივების დასახვა;
- ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მოტივაციის საერთაშორისო პრაქტიკული გამოცდილებისა და თანამედროვე მართვის მეთოდების გამოვლენა- შესწავლა;

- პერსონალის მოტივაციის უცხოური მეთოდების აჭარის რეგიონში დანერგვის შესაძლებლობების დადგენა.

კვლევის საგანი. აჭარის რეგიონისა და ტელემარკის საგრაფოს ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის მართვის სრულყოფისა და პროექტირების თეორიული საკითხები და მეთოდური მიდგომები, პროცესები.

კვლევის ობიექტი. აჭარის რეგიონისა და ტელემარკის საგრაფოს ტურიზმის ინდუსტრიის ორგანიზაციები, კერძოდ სასტუმროები.

კვლევის მეთოდოლოგიური და თეორიული საფუძველი. კვლევის მეთოდოლოგიურ და თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს საქართველოსა და ნორვეგიის საკანონმდებლო აქტები, ასევე საერთაშორისო და ადგილობრივი ლიტერატურა პერსონალის მართვისა და მოტივირების შესახებ.

მეცნიერული სიახლე. ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- ჩატარებულია გამოკითხვა და დადგენილია უშუალოდ პერსონალის დამოკიდებულება არსებული მენეჯმენტის მეთოდებისადმი აჭარის რეგიონსა და ტელემარკის საგრაფოში;
- შესწავლილია აჭარის რეგიონისა და ტელემარკის საგრაფოს ტურიზმის დარგის ორგანიზაციებში (სასტუმროებში) პერსონალის მოტივაციის რეალური და სასურველი მდგომარეობა;
- შეფასებულია ამ ორგანიზაციებში მოტივაციის არსებული სისტემის ეფექტურობა;
- დასახულია გზები სამუშაო პირობებისა და პერსონალის მოტივაციის ამაღლებისათვის;
- განსაზღვრულია პერსონალის მოტივაციის სტრატეგიები;
- გაანალიზებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის სისტემის მოდელები;
- გაკეთებულია ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის ინოვაციური სისტემის მოდელის პროექტირება.

კვლევის შედეგები. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები და კვლევის ძირითადი შედეგები 5 სტატიის სახით გამოქვეყნებულია საერთაშორისო

კონფერენციების მასალებში, საერთაშორისო რეფერირებად და რეცენზირებად ჟურნალებში. კვლევის შედეგები გამოყენებული იქნება ტურიზმის დარგის სპეციალისტების მოტივირების პროცესში, ასევე გადამზადების და უმაღლეს სასწავლებლებში სწავლების დროს.

კვლევის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა. განხორციელებული კვლევა ორიენტირებულია იმ ელემენტთა შესწავლაზე, რომლებიც ახასიათებს აჭარის რეგიონისა და ტელემარკის საგრაფოს ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მართვასა და მოტივაციას, რაც სათანადო დამუშავებისა და დანერგვის შედეგად გაზრდის პერსონალის შრომისუნარიანობასა და ტურიზმის შემოსავლიანობას.

კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებული იქნას ტურიზმის ინდუსტრიაში ჩართული ორგანიზაციების მართვის პროცესში, დაინერგოს მცირე და კერძო ბიზნესის ტურისტულ საწარმოებში, ასევე ტურიზმის დარგის სპეციალისტების სწავლების პროცესში. ნაშრომში შემოთავაზებული პერსონალის მოტივაციის სტრატეგიები წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიაში დამკვიდრებული უცხოური და ეროვნული გამოცდილების ნაზავს.

ნაშრომის აპრობაცია. დისერტაცია აპრობირებულ იქნა ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის, ბიზნესის ადმინისტრირებისა და ეკონომიკის დეპარტამენტის გაფართოებულ სხდომაზე 2015 წლის 15 ივლისს.

დისერტაციის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 172 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის, ცხრა ქვეთავის, დასკვნებისა და წინადადებებისაგან, 20 ცხრილისა და 7 ნახაზისაგან, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისაგან.

დისერტაციის შინაარსი. შესავალ ნაწილში ნაჩვენებია კვლევის აქტუალობა, იკვეთება კვლევის მიზნები და ამოცანები, ნაჩვენებია სამეცნიერო სიახლე და კვლევის პრაქტიკული მნიშვნელობა.

პირველი თავი იკვლევს მოტივაციას როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქციას, პერსონალის მოტივაციის სისტემასა და პროცესს, ახალიზებს მოტივაციის კონცეფციებსა და მათი გამოყენების შედეგებს ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში და აჯამებს მოტივაციის როლს ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში.

მეორე თავში განხილულია ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის ფაქტორები, გაანალიზებულია პერსონალის მოტივირების თანამედროვე მეთოდები აჭარის რეგიონსა და ტელემარკის საგრაფოში, გამოკვლეულია აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის პრობლემები და ამ პრობლემების აღმოფხვრის გზები.

მესამე თავში მოცემულია ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის სტრატეგიები, ფორმულირებულია მოტივაციის სისტემების მოდელები, განხილული და შერჩეულია ინოვაციური მეთოდები, რომლებიც შეიძლება დაწერგულ იქნას აჭარის რეგიონის ტურიზმის ინდუსტრიაში.

დასკვნაში ჩამოყალიბებულია ძირითადი შედეგები და რეკომენდაციები, რომლებიც შემუშავდა და დადგინდა სადისერტაციო კვლევის შედეგად.

თავი I. მოტივაციის როლი ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის სისტემაში

1.1 პერსონალის მოტივაცია როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქცია

ადამიანური რესურსების მართვა მოიცავს არაერთ კომპონენტს, რომელთა შორის გამოირჩევა საკადრო პოლიტიკა, ურთიერთობა გუნდში, მართვის სოციალური და ფსიქოლოგიური ასპექტები. განსაკუთრებული ადგილი კი შრომის ნაყოფიერების გაზრდის, შემოქმედებითი ინიციატივის გამოჩენისა და დასაქმებული პირების მოტივაციის შენარჩუნებისა და ამაღლების კომპონენტებს უჭირავს. მართვის ვერანაირი სისტემა ვერ შეასრულებს თავის ფუნქციას სრულყოფილად, თუკი არ იქნება შემუშავებული მოტივაციის ეფექტური მოდელი, ვინაიდან მოტივაცია აიძულებს კონკრეტულ ინდივიდსა თუ მთლიან გუნდს, იმოქმედონ დასახული მიზნებისაკენ.

მოტივაციის მეთოდების გამოყენების ისტორიამ აჩვენა, რომ შედეგები შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი - რაც სრულიად ნორმალური მოვლენაა, რამეთუ მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში არ მოიძებნება არცერთი იდეალური და ყველა შემთხვევისათვის გამოსადეგი მოტივაციის მოდელი. არსებული გამოყენებადი მოტივაციის მეთოდები არ გვაწვდიან ზუსტ პასუხს კითხვაზე თუ რა განაპირობებს ადამიანის მოტივაციას, მის მზაობას იმოქმედოს და იმუშავოს წარმატებისათვის. დღესდღეისობით მართვისა და მოტივაციის საკითხებთან დაკავშირებული აქტუალური პრობლემებია: ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან, შრომის ანაზღაურების არადაამაკმაყოფილებელი მოცულობა, ყოფა-ცხოვრებისა და შრომითი პირობები. ამ პრობლემის აღმოფხვრის მთავარ წინააღმდეგობას კი მმართველთა მხრიდან ამ პრობლემების იგნორირება წარმოადგენს, საბაზრო პირობებში კი აუცილებელია ყურადღება მიექცეს არამარტო მატერიალურ სტიმულირებას, არამედ დანერგილ იქნას არამატერიალური მოტივაციის მეთოდებიც. მოტივაციის პრობლემების მნიშვნელობას ადასტურებს როგორც მეცნიერება, ასევე პრაქტიკა, რადგან მკაფიო და ეფექტური მოტივაციის სისტემის ჩამოყალიბება განაპირობებს არამარტო კონკრეტული თანამშრომლის (მენეჯერი იქნება ეს თუ რიგითი დასაქმებული) სოციალურ-შემოქმედებით აქტიურობას, არამედ ამა თუ იმ ორგანიზაციის წარმატებულ საქმიანობას.

უცხოელი სპეციალისტების ფ. ტეილორის, ა. ფაიოლისა და ე. მეიოს თანახმად ძველი ანუ ინდუსტრიული განვითარების პერიოდის მენეჯმენტი შემდეგი მიდგომებით ხასიათდებოდა (Теңілов 1991):

- წარმოება - ეს არის დახურული სისტემა, მიზნები, ამოცანები და საქმიანობის პირობები, რომლებიც საკმაოდ სტაბილურია;
- წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობის მთავარ ფაქტორს წარმოადგენს წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების მასშტაბების ზრდა;
- მენეჯმენტის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს წარმოების რაციონალური ორგანიზება, ყველა სახის რესურსის ეფექტური გამოყენება და შრომის ნაყოფიერების ამაღლება;
- მართვის სისტემა აკონტროლებს ყველა სახის საქმიანობას, სამუშაოთა ფუნქციონალურ განაწილებას, შესრულების ნორმებს, სტანდარტებსა და წესებს.

პ. დრუკერის თანახმად, დროთა განმავლობაში მენეჯმენტში შეიცვალა მიდგომები და შეხედულებები და ჩამოყალიბდა შემდეგი სახით (Друкер 2001:39):

- წარმოება - ეს არის ღია სისტემა, რომელიც განიხილება შინაგანი და გარეგანი გარემოს ფაქტორების ერთობლიობად;
- ორიენტირება ხდება არა გამოშვებული პროდუქციისა თუ მომსახურების მოცულობაზე, არამედ მათ ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე;
- მართვის სიტუაციური მიდგომა, სწრაფი და ადეკვატური რეაქციის მნიშვნელობის აღიარება, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის პირობებთან ადაპტირებას, რის ფონზეც წარმოების რაციონალიზაცია ხდება მეორეხარისხოვანი;
- დამატებითი ღირებულების წყარო არის დასაქმებული ადამიანები, რომლებიც ფლობენ ცოდნას და მათი პოტენციალის რეალიზაციის პირობები;
- მართვის სისტემა ორიენტირებულია ორგანიზაციის კულტურის როლის ამაღლებასა და სიახლეთა დანერგვაზე, დაქირავებული პირების მოტივაციასა და მართვის სტილზე (Поршнева ... 2001:24-29).

მ. სატკლიფი და მ. დონელანი წიგნში „ეფექტური ფინანსური საქმიანობა“ განმარტავენ, რომ „წარმატება - ძალიან კარგია, მაგრამ თუ კომპანია კმაყოფილდება მიღწეულით, ის ზარმაცდება, წყვეტს ფოკუსირებას მომხმარებელზე, ახალი

შემოქმედებითი იდეების განხორციელებას და სრულიად შეუმჩნევლად, სწრაფად ეშვება ქვევით” (Сатклиф ... 2007).

მეოცე საუკუნეში ტურიზმისა და სოციალურ-კულტურული მომსახურების (სარესტორნო და სასტუმრო ბიზნესი, ანიმაციური მომსახურება) განვითარება ათასწლეულის ფენომენალურ მოვლენად იქცა, რაც თავის მხრივ დადებითად აისახა ქვეყნების ეკონომიკური თუ სოციალური განვითარების დონეზე, თუმცა აუცილებელია ტურიზმის ინდუსტრიაში მომსახურების ხარისხისა და მასში დასაქმებული პირების კვალიფიკაციის მუდმივი გაუმჯობესება. ტურიზმის ინდუსტრიის პერსონალის პროფესიონალური მზაობა თუ ზრდა-განვითარება წარმოადგენს პრობლემას დღევანდელ რეალობაში, რაც განპირობებულია შემდეგი მიზეზით: ორგანიზაციის ეკონომიკურ ეფექტიანობას განსაზღვრავს მომსახურების ხარისხი, რაც თავის მხრივ დამოკიდებულია დასაქმებული პირების კვალიფიციურობასა და მათ კომპეტენტურობაზე. პერსონალის კომპეტენტურობის გარდა, კიდევ ერთ სამსჯელო და არანაკლებად საინტერესო საკითხს წარმოადგენს ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებული კადრებისა და მათი შრომისუნარიანობის შენარჩუნება.

მოტივაცია, როგორც მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია, ხორციელდება სტიმულთა სისტემის გამოყენებით, რაც გულისხმობს იმას, რომ კონკრეტული დასაქმებული პირისათვის დამსაქმებლის თითოეულ ქმედებას უნდა მოსდევდეს დადებითი ან უარყოფითი ეფექტი მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასა და დასახულ მიზნებთან მიმართებაში. მთლიანობაში სამუშაო გუნდის და თითოეული წევრის შესწავლის საფუძველზე ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ისეთი სამოტივაციო სისტემის შექმნა, რომელიც გაუადვილებს მართვისა და კონკრეტულად მოტივაციის პროცესებს. დღეისათვის ეს მეტად რთული ამოცანაა მმართველი რგოლისათვის, რაც განპირობებულია რიგი მიზეზებით:

- ა) პერსონალის ხშირი როტაცია;
- ბ) გუნდური მუშაობის პრობლემები;
- გ) პიროვნებათშორისი კომუნიკაციის დაბალი დონე;
- დ) არადამაკმაყოფილებელი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი;

- ე) კარიერული ზრდის სუსტი პერსპექტივა, რაც აისახება თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე;
- ვ) თანამშრომელთა უინიციატივობა;
- ზ) თანამშრომელთა დაუკმაყოფილებლობა სამუშაოთი;
- თ) თანამშრომლებში კვალიფიკაციის ამაღლებისკენ ნაკლები სწრაფვა;
- ი) ხელმძღვანელების სუსტი ზეგავლენა ხელქვეითებზე;
- კ) დამსაქმებელსა და ხელქვეითებს შორის არსებული უთანხმოებანი.

ბოლო პერიოდში ქართველი მენეჯერები (როგორც თეორიულ, ასევე პრაქტიკულ დონეზე) აცნობიერებენ, რომ ორგანიზაციის წარმატება და წინსვლა, კონკურენტუნარიანობა და ხარისხი დამოკიდებული არის იმ ადამიანებზე, რომლებიც ქმნიან იმ პროდუქტსა თუ მომსახურებას, რომელსაც სთავაზობენ მომხმარებელს. ეს ყველაფერი კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად სტანდარტების, კრიტერიუმებისა თუ მოთხოვნების შესაბამისად მოხდება ამ პროდუქტის შექმნა თუ მომსახურების მიწოდება - ეს კი თავის მხრივ განპირობებულია პერსონალის მონდომებით, რასაც განსაზღვრავს მოტივაცია. შეიძლება ითქვას, რომ მხოლოდ ფულადი მოტივაციის დრო ეტაპობრივად ქრება პრაქტიკიდან და ჩნდება იმის აუცილებლობა, რომ მენეჯერები გაეცნონ და დაეუფლონ საერთაშორისო შრომით ბაზარზე და მენეჯმენტში დამკვიდრებულ მოტივაციის მეთოდებსა და სისტემებს.

მოტივირებული პერსონალი სწრაფად ცვალებადი ბიზნესგარემოს აუცილებელი პირობაა. ეფექტური მართვისათვის მენეჯერს უნდა ესმოდეს თუ რას შეუძლია ხელქვეითის მოტივირება მის მიერ დაკავებული თანამდებობიდან გამომდინარე. მენეჯერზე დაკისრებულ მოვალეობათაგან ყველაზე რთულს - დაქვემდებარებულ პირთა მოტივირება წარმოადგენს, რაც განპირობებულია ხელქვეითთა მოთხოვნილებების ხშირი ცვალებადობით. კვლევებმა ცხადყვეს, რომ ხელფასის ზრდასთან ერთად იკარგება ფულის, როგორც უებარი მოტივატორის, ფუნქცია; ხოლო ასაკის ზრდასთან ერთად მნიშვნელოვანი ხდება, რომ სამუშაო საინტერესო იყოს.

მოტივაცია არის მართვის პროცესის ორგანული ნაწილი, რომლის მეშვეობითაც ადამიანთა ენერჯია გარდაიქმნება განსაზღვრულ ქცევად, ამ უკანასკნელის

მოსალოდნელი შედეგი არის ეფექტიანი ერთობლივი მოქმედებები, რომლებიც ახდენენ ორგანიზაციის გეგმების რეალიზებას (გეჩაია ... 2015:74).

მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, წარმოადგენს საქმიანობის სტიმულირების პროცესს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე. დ. ეიზენჰაუერის თანახმად, მოტივაცია არის უნარი, ადამიანი იქამდე მიიყვანოთ, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს (ბიზნესი 2007). მოტივაცია ასევე შეიძლება განიმარტოს როგორც მუშაკის მზადყოფნა იმისათვის, რომ მთელი ძალისხმევა მიახმაროს კომპანიის მიზნის მიღწევას და ამ გზით დააკმაყოფილოს თავისი ინდივიდუალური მოთხოვნილებები (ლეზვიაშვილი...2013).

ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხი დამოკიდებულია პერსონალის ქცევაზე, სწორედ ამიტომ მართვის ერთ-ერთ ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულ პირთა ქცევის ისეთი დონის მიღწევა, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანი შედეგების მიღებას. საგულისხმოა ისიც, რომ ქცევა მართვადია ანუ ექვემდებარება „გარე“ ზემოქმედებას. აქედან გამომდინარე ვადგენთ, რომ თუ კარგად გვესმის ადამიანის ქცევის ბუნება და შეგვიძლია მოვახდინოთ სათანადო ზემოქმედება, სასურველი შედეგიც ადვილად მიიღწევა. მოტივაცია წარმოადგენს მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობას, რომელიც აიძულებს ადამიანს შეასრულოს გარკვეული ქმედებები. იგი წარმოადგენს ადამიანის შეგნებულ არჩევანს ამა თუ იმ ქმედებისა, გარე და შიგა ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით. მართვაში ეს წარმოადგენს ხელმძღვანელობის ფუნქციას, რომელიც ახდენს თანამშრომლების სტიმულირებას, ირჩევს შრომისადმი გრძელვადიან ზემოქმედებას, მისი ინტერესებისა და ღირებულებებით ორიენტაციის ცვლილებებს, შესაბამისი მოტივაციების ფორმირებას და შრომითი პოტენციალის განვითარებას.

ერთი და იგივე სამუშაოს ადამიანი ეკიდება განსხვავებული ძალისხმევით. მას შუძლია მთლიანად და დაუზოგავად ჩაერთოს მუშაობაში ან პირიქით, ზედმეტად არ გადაიღალოს თავი, არ იდარდოს მუშაობის ხარისხზე, მას ურჩევნია აირჩიოს მარტივი დავალება ან პირიქით, მოეკიდოს მეტად რთულ და დატვირთულ სამუშაოს, თავგამოდებით შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა, არ გაექცეს პასუხისმგებლობას

ან იზარმაცოს. ის ისწრაფვის აიმაღლოს კვალიფიკაცია და სრულყოს პირადი შესაძლებლობანი. ამისდა მიხედვით, შეგვიძლია განვსაზღვროთ თუ რა დონის ძალისხმევას იყენებს პიროვნება დავალების შესასრულებლად. ამას განაპირობებს მისი მოტივირება სრულფასოვანი დახარჯვისათვის სამუშაოს შესასრულებლად.

დაწყებული საქმის ბოლომდე მიყვანის ჟინი საქმიანობის მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს, რამეთუ ხშირად აქვს ადგილი საქმისადმი ინტერესის განუღებას, რაც იწვევს შრომიუნარიანობისა და შრომისნაყოფიერების მაჩვენებლების ვარდნას, წამოწყებული საქმიანობის დაუსრულებლობას. დასაქმებულის მიერ იდეებისა და წინადადებათა წამოყენებას თან უნდა ახლდეს ინტერესი შედეგამდე მისვლისა, რადგან საწინააღმდეგო შემთხვევაში ეს იდეები და წინადადება განუხორციელებელი, ხოლო ორგანიზაცია წაგებული დარჩება.

კეთილსინდისიერება, რაც ნიშნავს სამუშაოსადმი პასუხისმგებლობით მიდგომას ანუ ყველა აუცილებელი მოთხოვნებისა და მარეგულირებალი ნორმების გათვალისწინებას, სამუშაოთა არაერთი სახისათვის გადამწყვეტ როლს ასრულებს. ადამიანს შეიძლება გააჩნდეს კვალიფიკაცია და ცოდნა, ბევრს მუშაობდეს, მაგრამ ამავდროულად უპასუხისმგებლოდ ეკიდებოდეს სამუშაოს, შესაბამისად მის მუშაობას არავითარი სარგებლის მოტანა არ შეეძლება ორგანიზაციისათვის. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას კარგად უნდა ესმოდეს ეს მოვლენა და მოტივირების ისეთი სისტემა შეიმუშავოს, რომ დაქირავებულ პირებს განუვითარდეთ უმთავრესი თვისება – კეთილსინდისიერება.

ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომელი შეიძლება ასრულებდეს სამუშაოს ორი ძირითადი მიზეზით: პირადი (მატერიალური ან მორალური) სარგებელი ან ორგანიზაციის მიზნისაკენ სვლა. ამ მიზეზთა ცოდნის შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება ვმართოთ იგი და მოტივირების საშუალებით მისი ორიენტირი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მივმართოთ. მენეჯმენტში მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა მოტივაციის დონეს. დამაკმაყოფილებელი ქმედების დონეზე პერსონალი აღწევს იმ მინიმუმს, რომელიც მისაღებია ხელმძღვანელობისათვის. იმ ხელქვეითთათვის, რომელთა მოტივაცია ხასითდება საუკეთესო ქცევით, სამსახური წარმოადგენს სასურველ მოვლენას, რომელსაც მოაქვს ჯილდო და კმაყოფილება. კვლევებმა

ცხადყვეს, რომ ხელქვეითები მუშაობენ „ნახევარი ძალით“ და მხოლოდ მაშინ იხარჯებიან ბოლომდე, როდესაც დარწმუნებულნი არიან მათ მონდომებასა და გარჯას ღირსეულად დააფასებენ და დააჯილდოებენ.

ტურიზმის ინდუსტრიაში თანამედროვე ადამიანის ბიოლოგიური მოთხოვნილებანი მეტ-ნაკლებად დაკმაყოფილებულია შრომითი საქმიანობის ანაზღაურებით და უკვე ამ დროს იჩენს თავს ის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია მოტივაციასთან, რაც განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით:

- ინდივიდუალური, პიროვნული განსხვავებები ადამიანებს შორის;
- ეროვნული, რელიგიური, ისტორიული მახასიათებლები;
- შრომითი პირობების განსხვავებები ქვეყნებს შორის;
- კომპეტენციების დონის განსხვავება;
- განსხვავებული ცხოვრების დონე.

ეს პრობლემები განსაკუთრებულად მწვავედ იჩენს თავს მაშინ, როდესაც ადგილი აქვს უცხოური გამოცდილებისა და მენეჯმენტის მეთოდების დანერგვას ჩვენს პირობებში. საზღვარგარეთ (აშშ, იაპონია და ა.შ.) პერსონალის მოტივაციის შესახებ ჩატარებული კვლევები და მიღებული შედეგები უკვე კარგა ხანია და თანაც წარმატებით გამოიყენება პრაქტიკაში, მაგრამ ქართულ რეალობაში მათ დანერგვას აუცილებლად სჭირდება მეტ-ნაკლები მოდიფიკაცია, ქართულ პირობებზე მორგება და იმის გათვალისწინება თუ რა ტიპის ორგანიზაციასთან გვაქვს საქმე, რა მიზნები და პრინციპები, ტრადიციები და გამოცდილება გაგვაჩნია მენეჯმენტის მხრივ, პერსონალის მართვის მეთოდები და მართვის დონეები, პერსონალის მოტივაციის სტრუქტურა.

მართვის თეორიაში მოტივაციას, როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთ-ერთ ფუნქციას, ხაზს უსვამენ მ. მესკონი, მ.ალბერტი და ფ. ხედლოური. ისინი თვლიან, რომ მართვის პროცესი შედგება ოთხი ძირითადი ფუნქციისაგან: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი (Мескон ... 2004:50-51).

მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციის მენეჯმენტის ფუნქცია, თავის მხრივ წარმოადგენს პროცესს, რომელიც შედგება ადამიანისა და ზოგადად, ჯგუფის საქმიანობის სტიმულირების კომპლექსური დონისძიებებისაგან, რომელიც მიმართულია ინდივიდუალური თუ ორგანიზაციის ერთიანი მიზნების მისაღწევად. ის

ხორციელდება სტიმულების სისტემის მეშვეობით, რაც გულისხმობს იმას, რომ დაქირავებული პირის ქმედებას უნდა მოჰყვეს დადებითი ან უარყოფითი შედეგი საკუთარ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების თვალსაზრისით. მოტივირება პიროვნებაზე ზემოქმედების პროცესია, რომელიც მოუწოდებს მას ქმედებისაკენ გარკვეული მოტივების დაკმაყოფილების საშუალებით. მოტივი ხშირად ემშობათ მოთხოვნილებასა და მიზანში: მოთხოვნილება არის დისკომფორტის აღმოფხვრის ქვეცნობიერი სურვილი, მიზანი კი ცნობიერი მიზანდასახვის შედეგი. მაგ.: წყურვილი არის მოთხოვნილება, წყალი – მოტივი, წყლიანი ბოთლი კი მიზანი, რომლისკენაც მიილტვის ადამიანი. მოტივის სახეებია:

ა) **თვითდამკვიდრების მოტივი** – სოციალურ და დამკვიდრების მოტივი; დაკავშირებულია საკუთარი ღირსების, თავმოყვარეობის, პატივმოყვარეობის გრძნობასთან. ადამიანი ცდილობს დაუმტკიცოს გარშემომყოფებს, რომ ის ღირებული თანამშრომელია, ისწრაფვის მიიღოს განსაზღვრული სტატუსი საზოგადოებაში; სურს, რომ მას აფასებდნენ და პატივს სცემდნენ. ზოგჯერ თვითდამკვიდრებისაკენ სწრაფვას მიაწერენ პრესტიჟის მოტივაციას (მაღალი სოციალური სტატუსის მიღების და/ან შენარჩუნების მცდელობა, სწრაფვა). ამრიგად, თვითდამკვიდრებისაკენ, საკუთარი თავის პოზიტიურად შეფასებისა და ფორმალური და არაფორმალური სტატუსის ამაღლებისაკენ სწრაფვა წარმოადგენს მოტივაციის მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც აღძრავს ადამიანში ინტენსიური მუშაობისა და განვითარების სურვილს.

ბ) **სხვა ადამიანთა იდენტიფიკაციის მოტივი** – სწრაფვა გავდეს გმირს, კუმირს, ავტორიტეტულ პიროვნებას (მამას, მასწავლებელს და ა.შ.). ეს მოტივი უბიძგებს ადამიანს იმუშავოს და განვითარდეს. ის განსაკუთრებით ახასიათებს მოზარდებს, რომლებიც ახდენენ სხვათა ქცევის კოპირებას. „მსგავსობის“ მოტივი ხელს უწყობს ადამიანის განვითარებასა და სრულყოფას. სხვათა იდენტიფიკაციას მივყავართ ინდივიდის ენერგეტიკული პოტენციალის ამაღლებასთან იდენტიფიკაციის ობიექტისაგან ენერჯის სესხების ხარჯზე: ჩნდება ძალა, შთაგონება, მუშაობისა და მოქმედების სურვილი.

გ) **ძალაუფლების მოტივი** – ადამიანის სწრაფვა, გავლენას ახდენდეს სხვა ადამიანებზე, ადამიანთა ქმედების ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. ეს არის სურვილი დაიკავოს ხელმძღვანელის ადგილი, აკონტროლოს თანამშრომლები და მოახდინოს მათი მოქმედების რეგლამენტირება. ძალაუფლების მოტივს მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია მოტივთა იერარქიაში. სხვებზე ბატონობისა და სხვების კონტროლის მოტივი ადამიანში ავითარებს შესაძლებლობას გადალახოს სირთულეები და დიდი ძალისხმევის შედეგად მიაღწიოს მიზანს.

მოტივაცია წარმოადგენს ისეთი პრინციპების ერთობლიობას, როგორცაა: კომპლექსურობა, სისტემურობა, რეგლამენტაცია, სპეციალიზაცია, სტაბილურობა (Бирюк 2002).

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

კომპლექსურობა - მიდგომა ყველა შესაძლო ფაქტორის გათვალისწინებით: ორგანიზაციული, კანონისმიერი, ტექნიკური, მატერიალური, სოციალური, მორალური და სოციოლოგიური. ყველა ზემოჩამოთვლილი ფაქტორი უნდა განიხილებოდეს ერთიანობაში და არა ცალკეულად, რაც იქნება სასურველი შედეგის გარანტი. სწორედ ასეთ შემთხვევაში იქნება შესაძლებელი მუშაობის ხარისხისა და ეფექტიანობის ზრდა. კომპლექსურობის პრინციპი თავისთავად გულისხმობს მის გამოყენებას არა კონკრეტული თანამშრომლის, არამედ სრული კოლექტივის მიმართ, რაც უფრო ეფექტურ შედეგს გამოიღებს.

მეორე პრინციპი გახლავთ **სისტემურობა** - სტიმულირების სისტემის შექმნა ყველა ფაქტორის გათვალისწინებით, ხოლო სისტემურობა მოისაზრებს ყველა ზემოჩამოთვლილ ფაქტორს შორის არსებული წინააღმდეგობების იდენტიფიცირებასა და აღმოფხვრას, რაც იძლევა შინაგანი ელემენტების ხარჯზე დაბალანსებული და ორგანიზაციისათვის ეფექტური სტიმულირების სისტემის შემუშავების საშუალებას. მაგალითად, დაქირავებული თანამშრომლების მატერიალური და არამატერიალური სტიმულირების სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია კონკრეტული თანამშრომლის წვლილის ხარისხსა და შეფასებაზე ანუ არსებობს ლოგიკური კავშირი სამუშაოს ხარისხსა და ეფექტურობას და შემდგომ დაჯილდოებას შორის.

მესამე პრინციპი არის **რეგლამენტაცია**, რაც ნიშნავს განსაზღვრულ წესრიგს ინსტრუქციების, წესებისა და ნორმატივების სახით და კონტროლს მათ შესრულებაზე. თუმცა ამ შემთხვევაში უნდა გაიმიჯნოს პერსონალის საქმიანობის მკაცრი კონტროლის სფეროები იმ სფეროებისაგან, რომლებშიც პერსონალის საქმიანობა უნდა იყოს თავისუფალი და დამოკიდებული მის ინიციატიურობაზე.

მეოთხე პრინციპი არის **სპეციალიზაცია**, რაც გულისხმობს რაციონალიზაციის პრინციპის შესაბამისად კონკრეტულ განყოფილებებსა და თანამშრომლებზე განსაზღვრული ფუნქციებისა და სამუშაოების დაკისრება/დავალება. სპეციალიზაცია გვევლინება მწარმოებლურობის/ შედეგიანობის სტიმულატორად, ეფექტიანობის ამაღლებისა და სამუშაოს ხარისხის გაუმჯობესების მნიშვნელოვან ფაქტორად.

მოტივაციის მეოთხე პრინციპი გახლავთ **სტაბილურობა**, რომელიც მოისაზრებს შეკრული სამუშაო ჯგუფის არსებობას, კადრების დენადობის არქონას, კონკრეტული დავალებებისა და ფუნქციების განსაზღვრას და მათ განუხრელ შესრულებას. ნემისმიერი ცვლილება, რომელსაც ადგილი ექნება ორგანიზაციის კონკრეტულ განყოფილებაში, უნდა განხორციელდეს სხვა განყოფილებებში მუშაობის შეუფერხებლად. მხოლოდ ასე შენარჩუნდება შესასრულებელი სამუშაოს ხარისხი და ეფექტურობა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია რამდენიმე დასკვნის ჩამოყალიბება:

1. ორგანიზაციის ეფექტიანი მართვა ბევრ შიდა და გარე პარამეტრებზეა დამოკიდებული, რომელთაგან ერთ-ერთ უმთავრეს განმსაზღვრელ და წარმმართველ ფაქტორად პერსონალი გვევლინება;
2. ადამიანური რესურსების მართვის პროცესში პერსონალი უნდა განიხილებოდეს არა როგორც დანახარჯი, არამედ როგორც კომპანიის აქტივები, რომლებიც პერსპექტივაში ორგანიზაციის მომგებიანობის დონესა და კონკურენტუნარიანობას გააუმჯობესებენ;
3. მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, წარმოადგენს საქმიანობის სტიმულირების პროცესს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე;
4. ორგანიზაციის ნებისმიერი თანამშრომელი შეიძლება ასრულებდეს სამუშაოს ორი ძირითადი მიზეზით: პირადი (მატერიალური ან მორალური) სარგებელი ან ორგანიზაციის მიზნისაკენ სვლა. ამ მიზეზთა ცოდნის შემთხვევაში შესაძლებელი იქნება ვმართოთ იგი და მოტივირების საშუალებით მისი ორიენტირი ორგანიზაციის საკეთილდღეოდ მივმართოთ;
5. ტურიზმისა ინდუსტრიაში არსებული მოტივაციური ხასიათის პრობლემები განპირობებულია შემდეგი ფაქტორებით: ინდივიდუალური, პიროვნული განსხვავებები ადამიანებს შორის; ეროვნული, რელიგიური, ისტორიული მახასიათებლები; შრომითი პირობების განსხვავებები ქვეყნებს შორის; კომპეტენციების დონის განსხვავება; განსხვავებული ცხოვრების დონე.
6. მართვის პროცესი შედგება ოთხი ძირითადი ფუნქციისაგან: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია და კონტროლი;
7. მოტივაცია წარმოადგენს ისეთი პრინციპების ერთობლიობას, როგორცაა: კომპლექსურობა, სისტემურობა, რეგლამენტაცია, სპეციალიზაცია, სტაბილურობა.

1.2 პერსონალის მოტივაციის სისტემა და პროცესი

პერსონალის მოტივირების საკითხები სპეციალისტთა განსჯის მუდმივი საგანია. არ წყდება დავა იმის თაობაზე თუ როგორ შეიძლება ამ დილემისათვის ოპტიმალური გამოსავლის პოვნა. გამოსავლის ძიების პროცესი შესაძლოა სწორი მიმართულებით წავიდეს თუკი გათვალისწინებული იქნება შემდეგი ფაქტორები:

1. პერსონალის შესაძლებლობა შეასრულოს კონკრეტული დავალება;
2. პერსონალის სურვილი შეასრულოს ეს დავალება.

პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა წარმოადგენს მისი უნარ-ჩვევების დონის, ეფექტური ტრენინგების შედეგისა და სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი ინფორმაციისა და ინსტრუმენტებისადმი თავისუფალი წვდომის ერთობლიობას. სწორედ დავალების შესრულების სურვილი წარმოადგენს სადისკუსიო თემას მოტივაციის თეორიტიკოსებს შორის (Hayes...2009:71). არაერთი ავტორი შეეცადა ჩამოეყალიბებინა ერთიანი დებულება მოტივირების საკითხებთან დაკავშირებით, მაგრამ ორგანიზაციის საქმიანობისა და პერსონალის მრავალფეროვნებიდან გამომდინარე, ეს ჯერ კიდევ ვერ მოხერხდა.

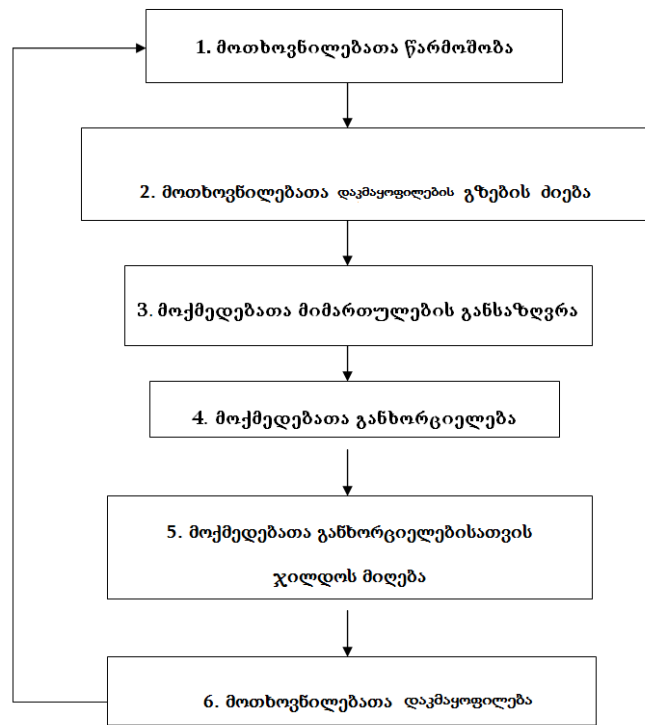
მოტივაცია შეიძლება განხილულ იქნას როგორც სისტემა, რომელიც მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ ქვესისტემებისა და ელემენტების ერთობლიობას და ასევე როგორც პროცესი, რომელიც შედგება კონკრეტული ქმედებების თანმიმდევრული ეტაპებისაგან (Звездилин 2009:40).

პერსონალის მოტივაციის სისტემა წარმოადგენს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც ახდენს არამხოლოდ პერსონალის სტიმულირებას სამუშაოდ, რომლისთვისაც ის იღებს ანაზღაურებას, არამედ ამძაფრებს მასში კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობის სურვილსა და მონდომებას, საკუთარი საქმიანობის მაღალი შედეგების მიღწევასა და ხელმძღვანელობასთან ლოიალური ურთიერთობის დამყარების სურვილს (Самоужина 2006:10).

სისტემური თვალსაზრისით განასხვავებენ მოტივაციის მატერიალურ, შრომით და სტატუსურ სისტემებს. მატერიალური მოტივაცია მოისაზრებს პერსონალის დაჯილდოებას შრომის ანაზღაურების სისტემის მეშვეობით, ხოლო შრომითი სისტემა

ფოკუსირებულია შრომის მაღალი შედეგების მიღებაზე (სამუშაოს შესრულების ხარისხი, მისი მოცულობა, პირადი წვლილი და ა.შ.). სტატუსური სისტემა კითავლისწინებს პერსონალის მიზანმიმართულობას თანამდებობრივი დაწინაურების ან/და კვალიფიკაციის ამაღლებისაკენ (Звездилин 2009:41).

პერსონალის მოტივირება ამავდროულად მეტად რთულ პროცესს წარმოადგენს, რომელიც თვალსაჩინოდ ასე შეიძლება გამოვხატოთ (იხ. ნახაზი 1.1):



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ნახაზი 1.1 პერსონალის მოტივირების პროცესი

პირველი ეტაპი – მოთხოვნილებათა წარმოშობა. ადამიანი გრძნობს, რომ მას რაღაც აკლია. ის იღებს გადაწყვეტილებას მიიღოს სათანადო ზომები.

მეორე ეტაპი – მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების გზების ძიება, მოქმედებათა მიმართულების განსაზღვრა, როგორ და რა საშუალებებით შეიძლება მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება.

მესამე ეტაპი – მოქმედებათა მიმართულების მიზანთა განსაზღვრა. ამ გზით ხორციელდება იმის დადგენა, თუ რა უნდა გააკეთოს პიროვნებამ, რას უნდა მიაღწიოს, რათა დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებანი.

მეოთხე ეტაპი – მოქმედების განხორციელება ანუ ძალისხმევის გამოყენება მოქმედებათა განხორციელებისათვის. ამასთანავე, ამ ეტაპს შესაძლოა ახლდეს მიზანთა კორექტირება, რამეთუ მიზნებმა და მოთხოვნილებებმა შეიძლება ცვლილება განიცადონ მოქმედებათა განხორციელების პროცესში.

მეხუთე ეტაპი – მოქმედებათა განხორციელებისათვის ჯილდოს მიღება. აუცილებელი სამუშაოს შესრულების შემდეგ დაქირავებული იღებს იმ ჯილდოს, რომლის საშუალებითაც მას შეეძლება მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. ამ დროს ნათელი ხდება თუ რამდენად შეესაბამება მოლოდინი და შედეგი ერთმანეთს. სწორედ ეს მოვლენა განაპირობებს პერსონალის შრომისუნარიანობის დაქვეითებას, შენარჩუნებას ან გაძლიერებას სამომავლოდ.

მეექვსე ეტაპი – მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. ადამიანი წყვეტს საქმიანობას ახალ მოთხოვნილებათა წარმოშობამდე.

გადაწყვეტილებათა მიღების თვალსაზრისით მოტივაციის პროცესი მოიცავს სამ ეტაპს, ესენია:

1. მოტივაციის ობიექტის არჩევა და მისი მახასიათებლები. ამ ეტაპზე ხორციელდება სიტუაციის ზოგადი ანალიზი, შრომითი ასპექტების ანალიზი და ასევე პირადი ასპექტების ანალიზი.
2. ალტერნატიული მოტივაციის ფორმირება. ეს ეტაპი ახდენს მოტივაციის კონცეფციების ანალიზს, საქმიანობის შედეგების შეფასებისათვის კრიტერიუმების ფორმირებას და განსაზღვრავს დაჯილდოების საშუალებებს.
3. მოტივირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ეტაპი მოიცავს ვარიანტების შედარებას, შერჩეული ვარიანტის ექსპერიმენტალურ აპრობაციას და შედეგების შეფასებას, რაც სრულდება გადაწყვეტილების მიღებით.

თითოეული ეტაპი ხასიათდება მოტივთა სტრუქტურით, რომლებიც განიცდიან გარე ფაქტორების როგორც დადებით, ასევე უარყოფით ზეგავლენას. ამ კონსტრუქციული თუ დესტრუქციული გავლენის შედეგად ხდება მოტივთა

სტრუქტურის ცვლილება, როგორც კონკრეტული ეტაპის რეალიზების, ასევე ერთი ეტაპიდან მეორეზე გადასვლის დროს. გადასვლის პროცესში შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს მოტივთა პრიორიტეტული რიგითობის ცვლილებას, ზოგიერთი მოტივის მნიშვნელობის შემცირებას და სხვა, ახალი მოტივის გააქტიურებას, რაც განპირობებული იქნება პროცესში ჩართული პირების, მათი მოთხოვნილებებისა და ინტერესების, ასევე დასახული მიზნებისა და გეგმების ცვლილებით. მოთხოვნილებები ერთმანეთთან მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან, რაც შემთხვევებში ერთმანეთთან წინააღმდეგობაშიც მოდიან ან პირიქით, აძლიერებენ კიდევაც.

მოტივაცია მენეჯმენტის ფუნქციების ერთობლიობას ეფუძნება - დაგეგმვა, ორგანიზაცია, რეგულირება, კონტროლი. თვით მოტივაცია კი შემდეგნაირად ხორციელდება: მოტივაციის დაგეგმვა, მოტივაციის ორგანიზება, მოტივაციის კონტროლი. მოტივაციის კონტროლი, თავის მხრივ, ხდება შესაბამისი მონიტორინგის მეშვეობით, კერძოდ ანკეტირებით. იმ ფაქტორთა შორის, რომლებიც ართულებენ მოტივაციის პროცესს, განსაკუთრებით მის კონტროლსა და რეგულირებას, შეგვიძლია გამოვყოთ:

- პერსონალის მოტივირების მნიშვნელობის დაკნინება ხელმძღვანელთა მხრიდან;
- მოტივაციის „დასჯითი“ სისტემის გამოყენების სიხშირე;
- პერსონალის მოლოდინის გაუთვალისწინებლობა;
- თანამშრომელთა ინტერესების გაუთვალისწინებლობა;
- შედეგსა და ჯილდოს შორის დიდი ინტერვალის დატოვება;
- ფარული მოტივები, რომელთა გამოაშკარავება დიდ დროს საჭიროებს;
- მოტივაციის პროცესის ცვლილება, რაც განპირობებულია საწყისი მოთხოვნილებებით;
- პერსონალის განსხვავებული დამოკიდებულება ერთსა და იმავე მოტივთან მიმართებაში;
- მოტივების ზეგავლენის დონეებს შორის განსხვავება და ა.შ (Самоукина 2006:11-17).

მოტივაციის სისტემა იმდენად კარგად უნდა იყოს გაანალიზებული და დაგეგმილი, რომ შეესატყვისებოდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებსა და თანამშრომელთა მოთხოვნილებებს. ამ ორ მხარის ინტერესების ბალანსიდან გამომდინარე შეიძლება გაიმიჯნოს მოტივაციის შემდეგი სისტემები:

- მატერიალური და არამატერიალური სისტემა - ადამიანისთვის ხელფასი დროებითი კმაყოფილების წყაროს წარმოადგენს, რომელიც გარკვეული ინტერვალებით საჭიროებს „გამოცოცხლებას” სხვა მატერიალური (ბონუსი, პრემია) ან/და არამატერიალური (შექება, მადლობის გამოცხადება) საშუალებებით;
- დადებითი და უარყოფითი სისტემა - გულისხმობს მათრახისა და კვერის პრინციპს, კერძოდ დასახული გეგმისა თუ მიზნის მიღწევისათვის პერსონალი იღებს კვერს ანუ განიცდის დადებით მოტივირებას, ხოლო წინააღმდეგ შემთხვევაში ხდება მათრახის ანუ უარყოფითი მოტივირების მსხვერპლი, რაც გამოიხატება სანქციებით, დისციპლინარული სასჯელებით;
- შინაგანი და გარეგანი სისტემა ეფუძნება შედეგის შეფასებას პერსონალისა (შინაგანი) და ხელმძღვანელის (გარეგანი) პოზიციებიდან. ამ დროს ყურადღება მახვილდება შეფასების ობიექტურობაზე ორივე მხარის მიერ. აზრთა და შეფასებათა დამთხვევის დროს იზრდება როგორც ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, ასევე პერსონალის თვითშეფასება;
- საერთო-ორგანიზაციული, ჯგუფური ან ინდივიდუალური სისტემა - როგორც წესი, ორგანიზაციას გააჩნია მოტივირების ერთიანი სისტემა, თუმცა საჭიროების შემთხვევაში ეს საერთო სისტემა შესაძლოა დაყვანილ იქნას დეპარტამენტის ან/და განყოფილების დონემდე, მაგრამ დღესდღეისობით აუცილებელი ხდება კონკრეტული თანამშრომლისთვის ანუ ინდივიდუალური მოტივირების სისტემის დამკვიდრება, რაც განპირობებულია ინტერესთა განსხვავებულობით და მოტივირებისადმი არაერთგვაროვანი დამოკიდებულებით;
- თვითმოტივაციის სისტემა ახდენს კონკრეტული ადამიანის პირადი ინტერესებისა და მოტივების წინა პლანზე წამოწევას. ამ შემთხვევაში ადამიანი არ

განიცდის გარე ფაქტორთა გავლენას მოტივირების მიზნით, არამედ თვითონ ახდენს საკუთარი თავის მოტივირებას (Самоукина 2006:17-19).

მუდმივად ცვალებადი ბიზნესგარემო საჭიროებს უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების განუწყვეტელ მოდერნიზაციას, ზრდასა და განვითარებას, რაც გადამწყვეტ როლს ასრულებს ორგანიზაციისა და პიროვნული კარიერის წარმატების საქმეში. ორგანიზაციის მენეჯმენტს უნდა შეეძლოს პერსონალის ძალისხმევის წარმართვა ორგანიზაციული ამოცანებისა და კლიენტთა მოთხოვნების საკეთილდღეოდ, თუმცა ეს უნდა მოხდეს ძალდატანებისა და იძულების გარეშე. საქართველოში შექმნილი არასახარბიელო პოლიტიკური და ეკონომიკური პირობებიდან გამომდინარე, მოქმედ ორგანიზაციათა/დაწესებულებათა უმრავლესობაში, ძნელია მოითხოვო მოტივირების ღონისძიებების გატარება. მითუმეტეს მაშინ, როდესაც ინდივიდის დასაქმებულობა უკვე განიხილება მოტივაციად და ნებისმიერი თხოვნისა თუ მოთხოვნის საპასუხოდ, ხელმძღვანელთა უდიდესი ნაწილი ყოველგვარი მორიდების გარეშე პასუხობს, რომ შეუცვლელი არავინ არის და შესაბამისად მასაც [კონკრეტულ პირს] ადვილად ჩაანაცვლებენ.

პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავების დროს აქცენტირება უნდა მოხდეს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გრძნობის განვითარებასა და დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე, ასევე ყურადღება უნდა დაეთმოს კორპორატიული კულტურის შენარჩუნებისა და სამუშაო ჯგუფის ერთიანობის საკითხებს (Агамирова 2007:25).

როგორც დიდ, ასევე მცირე ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს ახასიათებს რამდენიმე ძირითადი ფუნქცია. ამ ფუნქციების დასადგენად ადამიანური რესურსების მართვას განიხილავენ სამი მიმართულებით:

1. ადმინისტრაციული მომსახურება - იგულისხმება ისეთი ადმინისტრაციული ამოცანების შესრულება, როგორცაა ახალი კადრების დასაქმება, ბენეფიტების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება და სხვა - რათქმაუნდა, კვალიფიციური და ხარისხიანი ინფორმაციის მიწოდება, რაც მოითხოვს გამოცდილების არსებობას.
2. საქმიანი პარტნიორების მომსახურება - ადამიანური რესურსების მართვის ეფექტური სისტემის შემუშავება და დანერგვა ხელს უწყობს ორგანიზაციაში საჭირო უნარ-

ჩვევების მქონე პირების მოზიდვას, შენარჩუნებასა და განვითარებას. სწორედ ამისათვის არის საჭირო, რომ ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტს თვითონვე სრულყოფილად ესმოდეს და ერკვეოდეს თუ რა სჭირდება მის ორგანიზაციას.

3. სტრატეგიული პარტნიორობა - იგულისხმება, რომ კომპანიის სტრატეგიაში წვლილის შეტანა შესაძლებელია არსებული და საჭირო ადამიანური რესურსების გაგებით და კომპეტენტური უპირატესობების განმაპირობებელი ადამიანური რესურსების პრაქტიკული მეთოდების გამოყენებით - ადამიანური რესურსების მართვის პოლიტიკის დანერგვა-განვითარება და შრომით კანონმდებლობაზე დაფუძნებული საქმიანობა (Noe...2001:4-6).

ბოლო წლებში შეინიშნება, რომ რიგ ორგანიზაციებში ადამიანური რესურსების მართვასთან ერთად ხდება ხარისხის მართვაც - მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომებით. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის პოზიციიდან „მომხმარებლად“ განიხილება თვით ორგანიზაცია და მისი დეპარტამენტები, რამეთუ სწორედ ამ დანაყოფებისათვის ახდენს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ნიჭიერი და მოტივირებული თანამშრომლების მოზიდვასა და დასაქმებას. მომხმარებელზე ორიენტირებული მიდგომებით ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი ადგენს მომხმარებელთა ჯგუფებს, მომხმარებელთა მოთხოვნებს და განსაზღვრავს ამ მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებელ ქმედებებს, რაც სამომავლოდ იქცევა ორგანიზაციის მიზნებად და წარმატების გაზომვის საშუალებებად (Noe...2001:509).

მოტივაციის სისტემის შექმნა არის ადამიანური რესურსების მართვის მთავარი ინსტრუმენტი. ის ხელს უწყობს ორგანიზაციაში პროდუქტიული, მაღალხარისხიანი კადრების დაქირავებასა და შენარჩუნებას. ბუნებრივია, სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს სამართლიანობისა და თანასწორობის პრინციპებს. მოტივაციის სიღარიბე ყოველთვის ლიდერის ბრალია, რომელიც პასუხისმგებელია ყველა პრობლემაზე და ყველაფრის შემოწმებაზე.

მოტივაცია პირდაპირ ასოცირდება საქმიანობის შესრულების ხარისხთან. კომპანიაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანს წარმოადგენს დადებითი

განწყობის შექმნა ნაყოფიერი შრომისათვის, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით. ის ხელს უწყობს თითოეული თანამშრომლის ქცევის ხელსაყრელი ტიპის ჩამოყალიბებას და შემდგომში მის შენარჩუნებას, რათა პერსონალმა თავისი სამუშაოსათვის პასუხისმგებლობა მთლიანად აიღოს საკუთარ თავზე და მუდმივად იყოს ჩართული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 5 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები/სუპარვაიზორები, სამუშაო დატვირთვა და კომპანიაში დამკვიდრების შესაძლებლობა. ამასთანავე, აუცილებელია, პერსონალის მხრიდან, სამუშაოში ჩართულობა და ორგანიზაციული პასუხისმგებლობის არსებობა.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია რამდენიმე დასკვნის ჩამოყალიბება:

1. პერსონალის მოტივაციის სისტემა წარმოადგენს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც ახდენს არამხოლოდ პერსონალის სტიმულირებას სამუშაოდ, რომლისთვისაც ის იღებს ანაზღაურებას, არამედ ამძაფრებს მასში კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობის სურვილსა და მონდომებას, საკუთარი საქმიანობის მაღალი შედეგების მიღწევასა და ხელმძღვანელობასთან ლოიალური ურთიერთობის დამყარების სურვილს;
2. პერსონალის მიერ სამუშაოს შესრულების შესაძლებლობა წარმოადგენს მისი უნარ-ჩვევების დონის, ეფექტური ტრენინგების შედეგისა და სამუშაოს შესრულებისათვის აუცილებელი ინფორმაციისა და ინსტრუმენტებისადმი თავისუფალი წვდომის ერთობლიობას;
3. მოტივაცია შეიძლება განხილულ იქნას როგორც სისტემა, რომელიც მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ ქვესისტემებისა და ელემენტების ერთობლიობას და ასევე როგორც პროცესი, რომელიც შედგება კონკრეტული ქმედებების თანმიმდევრული ეტაპებისაგან;
4. პერსონალის მოტივაციის სისტემა წარმოადგენს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც ახდენს არამხოლოდ პერსონალის სტიმულირებას სამუშაოდ, რომლისთვისაც ის იღებს ანაზღაურებას, არამედ ამძაფრებს მასში კონკრეტულ ორგანიზაციაში მუშაობის სურვილსა და მონდომებას, საკუთარი საქმიანობის მაღალი შედეგების მიღწევასა და ხელმძღვანელობასთან ლოიალური ურთიერთობის დამყარების სურვილს;
5. სისტემური თვალსაზრისით განასხვავებენ მოტივაციის მატერიალურ, შრომით და სტატუსურ სისტემებს. მატერიალური მოტივაცია - პერსონალის დაჯილდოება შრომის ანაზღაურების სისტემის მეშვეობით; შრომითი სისტემა ფოკუსირებულია შრომის მაღალი შედეგების მიღებაზე (სამუშაოს შესრულების ხარისხი, მისი მოცულობა, პირადი წვლილი და ა.შ.). სტატუსური სისტემა - პერსონალის

მიზანმიმართულობა თანამდებობრივი დაწინაურების ან/და კვალიფიკაციის ამდლებისაკენ;

6. მოტივაციის პროცესი მოიცავს სამ ეტაპს: მოტივაციის ობიექტის არჩევა, ალტერნატიული მოტივაციის ფორმირება და მოტივირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, და აერთიანებს მენეჯმენტის ფუნქციების ერთობლიობას - დაგეგმვა, ორგანიზაცია, რეგულირება, კონტროლი;
7. ორგანიზაციის შესაძლებლობებისა და თანამშრომელთა მოთხოვნების გათვალისწინებით, შესაძლებელია მოტივაციის შემდეგი სისტემების გამიჯვნა: მატერიალური და არამატერიალური სისტემა, დადებითი და უარყოფითი სისტემა, შინაგანი და გარეგანი სისტემა; საერთო-ორგანიზაციული, ჯგუფური ან ინდივიდუალური სისტემა, თვითმოტივაციის სისტემა.
8. პერსონალის მართვის სტრატეგიის შემუშავების დროს აქცენტირება უნდა მოხდეს ინდივიდუალური პასუხისმგებლობის გრძნობის განვითარებასა და დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამდლებაზე, ასევე ყურადღება უნდა დაეთმოს კორპორატიული კულტურის შენარჩუნებისა და სამუშაო ჯგუფის ერთიანობის საკითხებს.
9. ორგანიზაციაში პერსონალის მოტივაციის სისტემის დანერგვის მიზანს წარმოადგენს დადებითი განწყობის შექმნა ნაყოფიერი შრომისათვის, ორგანიზაციის მოთხოვნებისა და მიზნების გათვალისწინებით.
10. დასაქმებულის სამუშაოთი კმაყოფილება პირდაპირ კავშირშია მოტივაციასთან, რომელსაც განაპირობებს 5 ძირითადი ფაქტორი: ხელფასი, კოლეგები, მენეჯერები/სუპარვაიზორები, სამუშაო დატვირთვა და ორგანიზაციაში დამკვიდრების შესაძლებლობა.

1.3 მოტივაციის კონცეფციები და მათი გამოყენება ტურიზმის ინდუსტრიაში

მოტივაციის პროცესი ეფუძნება იმ თეორიათა ერთობლიობას, რომლებითაც ცდილობენ მის სიღრმისეულ შესწავლას. წლების განმავლობაში ეს თეორიები განიცდიდნენ ცვლილებებს, იხვეწებოდნენ და ჩვენამდე მოაღწიეს სამ ჯგუფად: ტრადიციული თეორიები, შინაარსობრივი თეორიები და პროცესუალური თეორიები. ტრადიციული თეორიები დაფუძნებულია „მათრახისა და კვერის“ პოლიტიკაზე პერსონალის მიმართ, შინაარსობრივი თეორიები შეისწავლიან პერსონალის მოთხოვნილებებს, ხოლო პროცესუალური თეორიები კი აქცენტირებას ახდენენ იმ ფსიქოლოგიურ პროცესებსა და ძალებზე, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ მოტივაციაზე.

1.3.1. მოტივირების ტრადიციული თეორიები

მოტივირების ტრადიციული თეორიებში ყურადღება გამახვილებულია მენეჯმენტის მეცნიერულ პრინციპებზე (Tejlor 1991) და ფუძემდებლებლად მიიჩნევენ ფრედერიკ ტეილორს. ამ მიმართულების მთავარი საზრუნავი იყო ის, თუ როგორ აეძულებინათ ადამიანი ან რა უნდა გაკეთებულიყო იმისთვის, რომ ადამიანებს ემუშავათ მეტი უკუგებით. შემუშავებული იქნა რიგი ორგანიზაციული ღონისძიებებისა, შრომის დიფერენცირებული ანაზღაურების წესი და სახელმძღვანელო პრინციპად აღებული იყო „ეკონომიკური ადამიანის“ მოდელი, რომლის მიხედვითაც ითვლებოდა, რომ ადამიანები სამუშაოში ხელფასის მიღების გარდა სხვა აზრს ვერ ხედავენ. მომუშავეთა ინდივიდუალური თავისებურებების მხედველობაში მიღება პრაქტიკულად არ ხდებოდა. ფ. ტეილორის იდეების გამგრძელებლები იყვნენ ფ. გილბრეტი და ჰ. ემერსონი, რომლებიც ასევე მთავარ ყურადღებას აქცევდნენ მომუშავის ფიზიკური კომფორტის შექმნას კარგად ორგანიზებული საწარმოო პროცესის პირობებში. შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ევროპულმა მიმართულებამ ჰ. ფაიოლის თაოსნობით განავითარა ეს სწავლება მასში ისეთი ფაქტორების შემოტანით,

როგორებიცაა: შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი, დისციპლინა, კოლექტიური ინტერესების პრიორიტეტულობა, დაჯილდოვების სამართლიანობა და ა.შ. შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის სკოლის ამერიკული მიმართულებისგან განსხვავებით, ევროპულში მთავარი აქცენტი კეთდებოდა მომუშავეებისთვის არა ფიზიკური, არამედ მორალური კომფორტის შექმნაზე.

ტრადიციულ თეორიათა თანახმად, დაქირავებულთა მაღალი მოტივაციისათვის საჭიროა:

1. შრომის მკაფიოდ ნორმირება და ორგანიზება;
2. დაქირავებულთათვის ერთიანი მატერიალური მოტივაციის ფორმირება;
3. რუტინული სამუშაოს კომპენსირება გაზრდილი ანაზღაურებით.

ტრადიციულ თეორიათა სისუსტეებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

1. ძირითადი აქცენტი კეთდება მატერიალურ სტიმულირებაზე;
2. შინაგანი მოტივაციის ფაქტორებს საერთოდ არ განიხილავენ;
3. მხარს უჭერენ ნებისმიერი თანამშრომლის ერთიანი მიდგომით მოტივირებას.

1.3.2 მოტივირების შინაარსობრივი თეორიები

მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში ყურადღება გამახვილებულია მოთხოვნილებებისა და მოტივაციის ურთიერთმიმართებაზე, გაანალიზებულია მათზე მოქმედი ფაქტორები (ხომერიკი 2007:168). მოტივირების შინაარსობრივ თეორიებს საფუძვლად უდევს სპეციალისტთა მოსაზრება, რომლის თანახმადაც ადამიანთა ქცევას განაპირობებენ მათი მოთხოვნილებები ანუ შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგანი მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციას, რომლებიც აიძულებენ ადამიანს მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად, აქცენტი კეთდება იმაზე, თუ „რა“ ახდენს დასაქმებულის მოტივირებას. მოტივირების შინაარსობრივი თეორიების განვითარება დაკავშირებულია აბრაჰამ მასლოუს, დუგლას მაკ-გრეგორის, უილიამ ოუჩის, ფრედერიკ ჰერცბერგისა და კლეიტონ ალდერფერის სახელებთან.

1.3.2.1 მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია

აბრაჰამ მასლოუ, ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის ფუძემდებელი, მოტივაციის ერთ-ერთი თეორიის ავტორიც გახლავთ – მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიაში განიხილება ადამიანთა მოთხოვნილებების ზრდა ნაკლებ მნიშვნელოვანიდან მეტად მნიშვნელოვნამდე (Johnson 2005:11).

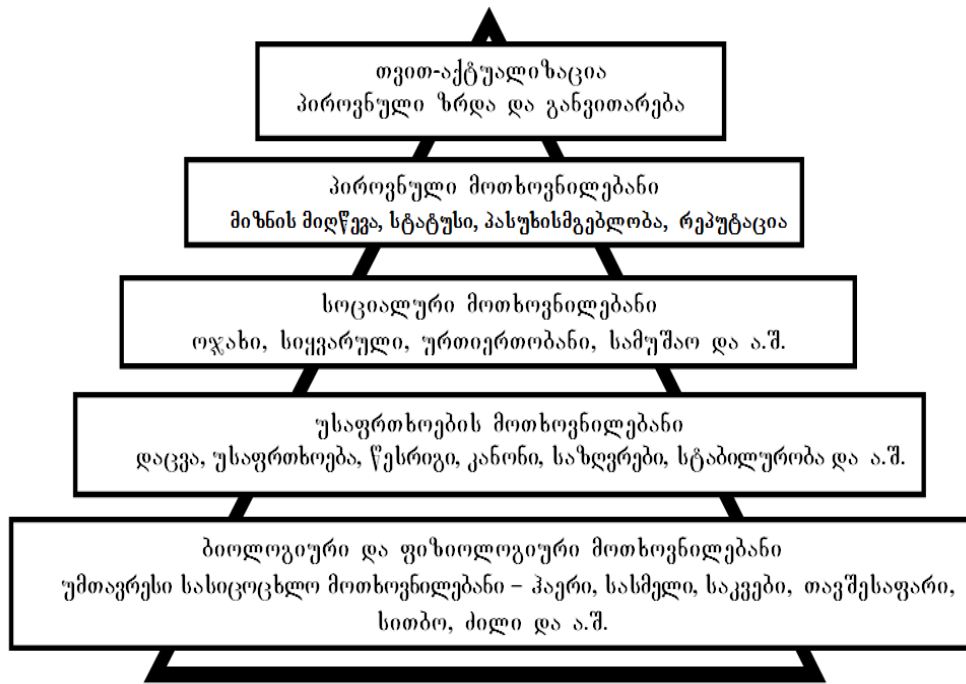
მასლოუს თანახმად, ჩვენ ყოველთვის გვსურს ის, რაც ჩვენ არ გავაჩნია. მიწიერ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების შედეგად ჩვენ გვეზრდება მოთხოვნილება უფრო მაღალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა (Wahba...1976:212-240). მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია შემდეგნაირად გამოიყურება:

- ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებანი, რომლებიც აუცილებელია ადამიანის არსებობისათვის (კვება, წყალი, ჰაერი, ტანსაცმელი, თავშესაფარი). მასლოუს თანახმად, მანამდე, სანამ ეს ფუნდამენტური მოთხოვნილებები, რომლებზეც ჯანმრთელობაა დამოკიდებული, არ არის დაკმაყოფილებული, ადამიანი ნაკლებ ინტერესს იჩენს დანარჩენი ოთხი კატეგორიის მიმართ. ყველა ფიქრი, გრძნობა და ენერჯია, უპირველეს ყოვლისა, ამ ფუნდამენტური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე იქნება მიმართული (ნორგრენი 2012:5).
- უსაფრთხოებისა და მომავლის რწმენის მოთხოვნილება. ადამიანი ცდილობს იმყოფებოდეს უსაფრთხო მდგომარეობაში, დაცული იყოს შიშისაგან, ავადმყოფობისაგან, ტანჯვისაგან. მისთვის მომავლის რწმენის საფუძველს სწავლა-განათლება, დასაქმების გარანტია, სადაზღვევო პოლისი და სხვა მსგავსი მახასიათებლები შეადგენენ.
- მიკუთვნებისა და მონაწილეობის ანუ სოციალური მოთხოვნილებანი. ადამიანი მისწრაფვის იყოს ჯგუფის წევრი, მონაწილეობა მიიღოს სხვადასხვა სახის ერთობლივ ღონისძიებებში, მას ესაჭიროება ყურადღება, თანადგომა, მეგობრობა, სიყვარული.
- პრესტიჟის ანუ აღიარებისა და თვითდამკვიდრების მოთხოვნილება. ადამიანისათვის აუცილებელია, რომ აღიარონ მისი მიღწევები, წარმატებები; მას სჭირდება კარიერული სვლა, გარშემომყოფთა პატივისცემა, ლიდერობა

კოლექტივში. არსებობს პატივისცემის ორი კატეგორია - შიდა და გარე. სხვათა პატივისცემა გულისხმობს პრესტიჟს, რეპუტაციას, სტატუსს ან რანგს, დომინირებას, აღიარებასა და მოწონებას. ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებისთვის საჭირო ხდება მათთვის იმის თქმა თუ რა კარგ საქმეს აკეთებენ ან რამდენად მნიშვნელოვანი არიან ორგანიზაციისთვის. თვითპატივისცემა საკუთარი თავისადმი დამოკიდებულებაში გამოიხატება - თუ როგორ აფასებენ ისინი საკუთარ სტანდარტებსა და მიზნებს. იგი დამოკიდებულია ინდივიდის სიმტკიცეზე, თავდაჯერებაზე, ღირებულებებსა და შეხედულებებზე, გაცნობიერებული დამოუკიდებლობისა და სასარგებლოობის დონეზე, რომლებიც ერთად ადამიანს სამყაროში წონასწორობის შეგრძნებას უქმნიან (ნორგრენი 2012:6).

- თვითგამოხატვის ანუ სულიერი მოთხოვნილებანი. ადამიანი ცდილობს სრულად გამოამჟღავნოს და გამოიყენოს საკუთარი ცოდნა და შესაძლებლობები, სულიერი მოთხოვნილებანი ჰპოვებენ თვითგამოხატულებას შემოქმედების, თვითრეალიზაციის მეშვეობით.

ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებისა და მომავლის რწმენის მოთხოვნილებანი მიეკუთვნებიან პირველად (საბაზისო) მოთხოვნილებებს, ხოლო დანარჩენი – მეორად ანუ თვითნებურ მოთხოვნილებებს, რომლებიც დროთა განმავლობაში იცვლებიან, მათ მეტამოთხოვნილებებსაც უწოდებენ (Татлыбаева 1999:98). მასლოუს სახელს უკავშირდება „მოთხოვნილებათა პირამიდის” შექმნაც (იხ. ნახაზი 1.2). მასლოუს „მოთხოვნილებათა პირამიდაში” ეს ხუთი კატეგორია შემდეგნაირად განთავსდება:



წყარო: ადაპტირებულია ავტორის მიერ (<http://www.deepermind.com/20maslow.htm>-დან)

ნახაზი 1.2 მასლოუს „მოთხოვნილებათა პირამიდა“

მასლოუს თეორიამ ვერ ჰპოვა საკმარისი ექსპერიმენტალური გამართლება და ითვლება, რომ მისი მეცნიერული დასაბუთება და პრაქტიკული ღირებულება არცთუ ისე მაღალია, რადგან მას არ ამოუხსნია ამა თუ იმ მოთხოვნილებათა ბუნება, ის რომ მოთხოვნილებანი განსხვავებულად მჟღავნდებიან პერსონალის მიერ დაკავებული თანამდებობის, სქესის, ასაკის, სამუშაოს შინაარსის მიხედვით.

დასკვნები, რომლებიც შეიძლება გამოვიტანოთ აღნიშნული თეორიიდან, არის შემდეგი:

1. დაქირავებული პირის ანაზღაურება უნდა აკმაყოფილებდეს მინიმუმ საბაზისო ანუ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს;
2. დაქირავებულ პირებს გააჩნიათ მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრი, რომელთა დაკმაყოფილებით შეიძლება მათზე მანიპულირება და მოქმედებისაკენ მოწოდება;
3. თუ მატერიალური სტიმულები არასაკმარისია, შეიძლება არამატერიალური ასპექტების გამოყენება, როგორცაა კარიერული წინსვლა, სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესება ან თუნდაც დაქირავებულთა უფლება-მოსილების გაფართოება;

4. თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება თანდათან იზრდება და იცვლება;
5. საბაზისო მოთხოვნილებათა იგნორირება შესაძლოა მოხდეს უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მიზნით, მაგალითად: ხელოვანი ადამიანები ერთგულნი რჩებიან საკუთარი პროფესიისა, მიუხედავად იმისა, რომ აქვთ მწირი ანაზღაურება, რომელიც ხშირ შემთხვევებში ვერ ახდენს ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

მიუხედავად აღნიშნული სუსტი მხარეებისა, აბრაჰამ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიას ისეთი ძლიერი მხარეებიც აქვს, როგორცაა:

1. ის ძალიან პოპულარულია და შეისწავლება როგორც უმაღლეს სასწავლებლებში, ასევე ორგანიზაციებში პერსონალის მოტივაციის მიზნით, პიროვნული ზრდის ტრენინგებზე და მსგავს ღონისძიებებზე;
2. ის არის მარტივი და ლაკონური, გამოიყენებენ სხვა, უფრო დახვეწილი თეორიის არქონის პირობებში;
3. ის არის უნივერსალური და გამოსადეგია სხვადასხვა სოციალურ ორგანიზაციებში გამოსაყენებლად;
4. ის წარმოადგენს პროტოტიპს, მისი გადამუშავებული ვერსიები გვხვდება სხვადასხვა ფსიქოლოგიურ კონცეფციებში.

აჭარის რეგიონში მოქმედი სასტუმროების კვლევის შედეგების თანახმად, პერსონალის მოტივირების გავრცელებულ მეთოდებს წარმოადგენს თვის თანამშრომლად გამოცხადება, ბონუსების სისტემა, დაწინაურება, ფასდაკლებები სასტუმროს აუზზე, საუნასა და ბარში, უფასო ტრანსპორტირება და უფასო კვება. გამოკითხული რესპონდენტები ასევე ხაზს უსვამენ სამუშაო ადგილზე არსებულ პოზიტიურ სოციალურ გარემოს, დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობასა და სათანადო სამუშაო პირობების არსებობას. მიღებულ შედეგებს იერარქიულ ჭრილში თუ განვიხილავთ, ვნახავთ, რომ დღესდღეისობით დამსაქმებლები უმეტესწილად ახდენენ საბაზისო მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას და იშვიათად, მაგრამ მაინც, ამახვილებენ ყურადღებას დაქირავებულთა მეტამოთხოვნილებებზეც.

თვით დასაქმებულნი ორიენტირებულნი არიან კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესებაზე დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის, გაცვლითი პროგრამების

განხორციელებაზე, მეტი ტრენინგების ორგანიზებაზე, მოქნილი გრაფიკის შემუშავებაზე, შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულებაზე, სიახლეების დანერგვაზე, ხელფასის მომატებაზე სტაჟის მატებასთან ერთად და ბონუსების სისტემის მოდიფიცირებაზე ანუ მათთვის უფრო მნიშვნელოვანია მაღალი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება დამსაქმებლის მხრიდან.

რაც შეეხება ტელემარკის საგრაფოს, აქ კვლევის შედეგად გამოიკვეთა პერსონალის მოტივირების შემდეგი გზები: დადებითი რეკომენდაციის გაწევა, ფასდაკლებები დამსაქმებელი სასტუმროს ქსელში, უფასო კვება და ტრანსპორტირება. ამ შემთხვევაშიც დამსაქმებელნი ზრუნავენ დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. შესაბამისად, არსებული მოტივაციის სისტემის გასაუმჯობესებლად დასაქმებულთ სურთ კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის, თვის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა, კორპორატიული სადამოების ხშირად მოწყობა, ხელშეწყობა პირადი მიზნების მიღწევაში და მატერიალური წახალისება.

აჭარის რეგიონის მსგავსად, ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმის დარგში დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანია მაღალი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება.

1.3.2.2 მაკგრეგორის X და Y თეორიები

დუგლას მაკგრეგორის „X და Y თეორიები“ დღესაც გამოიყენება მენეჯმენტის პრაქტიკაში მართვის სტილისა და ტექნიკის გამომუშავების მიზნით. ის საყრდენი წერტილია ორგანიზაციის განვითარებისა და ორგანიზაციული კულტურის გაუმჯობესების საქმეში.

მაკგრეგორის X და Y თეორიები წარმოადგენენ ადამიანთა მართვის ბუნებრივ და მარტივ ხერხებს, რომლებსაც ყოველდღიური ბიზნესის წნეხის ქვეშ ადვილად ივიწყებენ. მაკგრეგორი გვთავაზობს ადამიანთა მართვისადმი ორგვარ მიდგომას,

მაგრამ მენეჯერთა უმრავლესობა მოქმედებს X თეორიის თანახმად, რასაც არასახარბიელო შედეგები მოჰყვება, ხოლო Y თეორიის მიმდევრებს შედეგებიც უფრო სასიამოვნო აქვთ და პერსონალიც განვითარებული და დაინტერესებულია (McGregor 1960).

„თეორია X” მართვის ავტორიტარული სტილის გამოხატულებაა, რომელიც ხასიათდება ძალაუფლების არსებითი ცენტრალიზაციითა და ზემოაღნიშნული ფაქტორების მკაცრი კონტროლით. ამ თეორიის თანახმად, ადამიანებს თავიდან არ უყვართ მუშაობა, ამიტომ საჭიროა მათი ძალდატანება-იძულება, კონტროლი, მართვა, სასჯელით დამუქრება და ეს ყველაფერი საჭიროა, რათა ვაიძულოთ ისინი იმუშავონ ორგანიზაციის მიზანთა მისაღწევად. საშუალო დასაქმებულს ურჩევნია რომ მას უხელმძღვანელონ, ის გაურბის პასუხისმგებლობას.

„თეორია X” - მიმართულება და კონტროლი:

- საშუალო დონის ადამიანი ზარმაცი იბადება და ეცდება შეძლებისდაგვარად ააცილოს თავი სამუშაოს;
- ვინაიდან ადამიანებს მუშაობა არ უყვართ, უმეტესობას ძალა უნდა დაატანო, გააკონტროლო და დასჯით დაემუქრო ზომიერი დღიური ნორმის შესასრულებლად (შრომის მიმართ ანტიპათია იმდენად ძლიერია, რომ ჯილდოს დაპირებაც კი არ არის საკმარისი. ადამიანები დათანხმდებიან ჯილდოს და ყოველთვის მეტს მოითხოვენ, მაგრამ შრომის ნაყოფიერების დონე მაინც არ იმატებს);
- საშუალო დონის ადამიანს ურჩევნია თავი აარიდოს პასუხისმგებლობას, სხვისგან მიიღოს მითითებები, თუ რა უნდა გააკეთოს, მას თითქმის არა აქვს აზროვნებები და რაც ყველაზე მთავარია, მას სურს იყოს დაცული (ნორგრენი 2012:10).

„თეორია Y” მოიაზრებს მართვის დემოკრატიულ სტილს და გულისხმობს უფლებამოსილების დელეგირებას, ჯგუფში ურთიერთობათა გაუმჯობესებას, შემსრულებელთა მოტივაციისა და ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებათა აღრიცხვას, სამუშაოს შინაარსის გამდიდრებას. დემოკრატიული ხელმძღვანელი თვლის, რომ ადამიანის მუშაობა ბუნებრივი მდგომარეობაა და „გარეგანი” კონტროლი არ წარმოადგენს ზემოქმედების ერთადერთსა და მთავარ საშუალებას, რამეთუ დასაქმებულს შესწევს თვითკონტროლის უნარი, ის მისი წარაფის

პასუხისმგებლობისაკენ, გააჩნია მიდრეკილება თვითგანათლებისაკენ და გამომგონებლობისაკენ/ გამჭრიახობისაკენ.

„თეორია Y” - ინდივიდებისა და ორგანიზაციული მიზნების გაერთიანება:

- მუშაობა ისეთივე ბუნებრივი მოვლენაა, როგორც თამაში, თუ გარემო-პირობები ხელსაყრელია (საშუალო დონის ადამიანისთვის შრომის არსიყვარული თანდაყოლილი თვისება არ არის და შესაფერის გარემოში ადამიანი ნებაყოფლობით იმუშავებს საკუთარი კმაყოფილებისთვის);
- შესაბამის გარემოში საშუალო დონის ადამიანი არა მხოლოდ თანახმაა აიღოს პასუხისმგებლობა, არამედ თავადვე ეძიებს ამ პასუხისმგებლობას;
- ადამიანების უმრავლესობას აქვს წარმოსახვა, შემოქმედებითი უნარი და მიხვედრილობა, გადაჭრას საკუთარი საქმიანობიდან გამომდინარე რთული პრობლემები (ნორგრენი 2012:10).

ორივე თეორიას გააჩნია არსებობის თანაბარი უფლება, მაგრამ მათი პოლარულობიდან გამომდინარე, პრაქტიკაში ვერ ვხვდებით წმინდა სახით. როგორც წესი, რეალურ ცხოვრებაში ადგილი აქვს მართვის სხვადასხვა სტილების კომბინაციას.

თუკი ადმინისტრაცია ემხრობა „თეორია X”-ს, ის აქცენტირებას ახდენს გარეგან კონტროლზე, პროცედურებისა და მეთოდების მიხედვით მუშაობაზე, რაც იძლევა საშუალებას მოხდეს დასაქმებულის მუშაობის მონიტორინგი, დადგინდეს რამდენად ასრულებს ის დაკისრებულ მოვალეობას და განისაზღვროს კონკრეტული პირის მიმართ წახალისების ან დასჯის გამოყენების საჭიროება; ხოლო „თეორია Y”-ის შემთხვევაში, ყურადღების ცენტრში ექცევა დასაქმებულის თვითკონტროლი და დავალებათა შესრულების შესახებ პერიოდული ანგარიშის ჩაბარება. ითვლება, რომ თვითკონტროლი წარმოიშობა დასაქმებულთა მიერ ორგანიზაციის მიზნების გათავისების შემთხვევაში, ასეთ დროს კი ორგანიზაციის დასახული მიზნების მიღწევის ალბათობა მკვეთრად იზრდება. „თეორია Y” მეტ ყურადღებას უთმობს თანამშრომლებს შორის ურთიერთობას გაუმჯობესებას, სასიამოვნო გარემოს შექმნას ორგანიზაციისადმი ერთგულების გაღვივებისათვის, კრეატიულობისა და დამოუკიდებლობის გამოვლენისათვის (Скопылатов 2014).

მაკგრეგორი თვლიდა, რომ დასაქმებულთა/თანამშრომელთა ჩართულობის დონის გაზრდისათვის, საჭირო არის მათი მონაწილეობა გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში (Снежинская 2013).

აჭარის რეგიონში მოქმედი სასტუმროების კვლევის შედეგებიდან მაკგრეგორის თეორიებს შეიძლება მივუსადაგოთ სოციალური გარემოს, სტრესის დონის, დამოუკიდებლად მოქმედების დონისა და ხელმძღვანელსა და დასაქმებულებს შორის კომუნიკაციის დონის მაჩვენებლები. გამოკითხულთა 67% სამუშაო ადგილზე არსებულ სოციალურ გარემოს დამაკმაყოფილებლად მიიჩნევს, თუმცა არადამაკმაყოფილებელია 33%-ისათვის; ასევე, საკუთარ საქმიანობას საშუალო დონის სტრესულ სამუშაოდ თვლის რესპონდენტთა უმრავლესობა 42% და დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობა აქვს 61%-ს. კომუნიკაცია ხელმძღვანელსა და დასაქმებულებს შორის დადებითად შეფასდა გამოკითხულთა 78%-ის მიერ. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ დამსაქმებლები ახერხებენ როგორც X, ასევე Y თეორიის განხორციელებას პრაქტიკაში.

ტელემარკის საგრაფოს კვლევიდან ჩანს, რომ სოციალური გარემოთი კმაყოფილია დასაქმებულთა 63%, რაც თითქმის უტოლდება აჭარის რეგიონის იმავე მაჩვენებელს, თუმცა საშუალო დონის სტრესულ საქმიანობად მიაჩნია 30%-ს, რაც აჭარის რეგიონში დაფიქსირებულ მაჩვენებელზე დაბალია. დამოუკიდებლად მოქმედების საშუალება აქვს გამოკითხულთა 63%-ს, ხოლო ხელმძღვანელ პირებთან ურთიერთობით კმაყოფილია გამოკითხულთა 85%. როგორც ვხედავთ, ტელემარკის საგრაფოში დამსაქმებლები ახდენენ დასაქმებულთა არამარტო წახალისებას, არამედ მეტ-ნაკლებად ატარებენ მათ მიმართ „მათრახის“ პოლიტიკასაც.

1.3.2.3. ოუჩის „თეორია Z”

დროთა განმავლობაში, დუგლას მაკგრეგორის „თეორია Y” გადამუშავდა და კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორმა უ. ოუჩიმ შემოგვთავაზა „თეორია Z”-ის სახით, რომელიც ეფუძნება პერსონალის მართვის იაპონურ გამოცდილებას. იაპონური გამოცდილების განმასხვავებელ მახასიათებლებად გვევლინება შემდეგი ფაქტორები:

1. დასაქმების გარანტია და ნდობის ჩამოყალიბება. სტაბილურობა წარმოადგენს ძლიერ მოტივატორს დასაქმებულთათვის, აძლიერებს კორპორატიული ერთიანობის შეგრძნებას, ავითარებს ურთიერთობას დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის. იაპონური მართვის ტიპიურ გამოვლინებას წარმოადგენს ხელმძღვანელთა მუდმივი ყოფნა სამუშაო ადგილზე.

2. ერთიანობა და ორგანიზაციული ღირებულებები. ყველა დონის თანამშრომელს ხელი მიუწვდება ორგანიზაციის პოლიტიკისა და საქმიანობის ინფორმაციაზე, რაც შედეგად ქმნის ჩართულობისა და ერთიანი პასუხისმგებლობის ატმოსფეროს, ეს კი თავის მხრივ აუმჯობესებს ურთიერთქმედებას და ამაღლებს შრომისნაყოფიერებას.

„თეორია Z” გულისხმობს დაქირავებულთა დამოუკიდებელ შრომას, ზედამხედველობის გარეშე. მსგავსი მიდგომა ადასტურებს თანამშრომლების პიროვნული და ორგანიზაციის მიზნების თანხვედრას. ოუჩის აზრით, სწორედ ეს ფაქტორი განაპირობებს იაპონურ კომპანიებში გუნდურობის, ლოიალურობისა და მწარმოებლურობის მაღალ დონეს. „თეორია Z”-ის თანახმად, თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია საკუთარი შრომის შედეგზე, შრომის შედეგების არაფორმალური კონტროლი ხორციელდება შეფასების კრიტერიუმებისა და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მეთოდების საფუძველზე, ორგანიზაცია აწყობს საგანმანათლებლო ღონისძიებებს და ახდენს თანამშრომელთა როტაციას ერთი პოზიციიდან მეორეზე საწარმოო პროცესის უკეთ გასაცნობად, კარიერული წინსვლა ხორციელდება გარკვეული ასაკის მიღწევის შედეგად.

იაპონელი დასაქმებული თავს მიიჩნევს კომპანიის განუყოფელ და მნიშვნელოვან ნაწილად, თვლის რომ კომპანიის მომავალი დამოკიდებულია მასზე. როგორც წესი, იაპონელი დაქირავებული ბევრს მუშაობს სამუშაო დღის განმავლობაში, იყენებს კუთვნილი შვებულების მხოლოდ ნახევარს, სამუშაო დღეს ასრულებს კონკრეტული

დავალების დასრულების შემდეგ. კომპანიისადმი ლოიალურობის მაგალითად შეიძლება ჩაითვალოს დასაქმებულის მხრიდან ჯერ დამსაქმებელი კომპანიის, ხოლო შემდეგ საკუთარი სახელის დასახელება გაცნობის დროს (Скопылатов 2014).

„თეორია Z“-ის სუსტ მხარეებად შეიძლება ჩაითვალოს:

1. ორგანიზაციებში, როლებიც ატარებენ „თეორია Z“-ის პოლიტიკას, ასაქმებენ მსგავს ადამიანებს (?);
2. პატრიარქალური ღირებულებებისა და ტრადიციების გატარება;
3. ნელი კარიერული წინსვლა არ არის გამართლებული ყველასათვის.

ხოლო რაც შეეხება დადებით მხარეებს, შემდეგია:

1. ყურადღება ეთმობა მთლიანი სამუშაო გუნდის მოტივირებას და თითოეული თანამშრომლის ინიციატიურობას;
2. დამსაქმებელი ახლო და მეგობრულ ურთიერთობას აყალიბებს დასაქმებულთან;
3. ნელი კარიერული წინსვლა საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს ზუსტად შეაფასოს დასაქმებულის შესაძლებლობანი;
4. სწავლება ხდება სამუშაო ადგილზე და
5. კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივი შესაძლებლობა.

1.3.2.4. ჰერცბერგის ჰიგიენისა და მოტივაციის თეორია

ჰერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენური ანუ ორფაქტორიანი მოტივაციის თეორია გახდა ბიძგი მრავალი კვლევის ჩატარებისა, რომელთა შედეგები განსხვავებული იყო. მიუხედავად ამისა, ამ კვლევებმა დააფიქრეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა რეორგანიზაციისა და პერსონალის მოტივაციის საჭიროებაზე.

ჰერცბერგი ემხრობოდა ორი ტიპის მოთხოვნილებათა არსებობას:

1. მოთხოვნილება-მოტივატორები, რომლებიც განაპირობებდნენ სამუშაოთი კმაყოფილებას და ჰიგიენური მოთხოვნილებანი, რომლებიც პასუხისმგებლნი იყვნენ სამუშაოთი უკმაყოფილოებაზე.

2. უმაღლესი დონის მოთხოვნილებანი – ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც ახდენენ პერსონალის შრომის სტიმულირებას. მათ მიეკუთვნება: მიღწევები, აღიარება, პასუხისმგებლობის დონე, დაწინაურება, კარიერული და პროფესიონალური ზრდა და ინდივიდუალური თავისებურებანი.

ცხრილი 1.1

უმაღლესი დონის მოთხოვნილებები და პერსონალის შრომის სტიმულირება

მიღწევა	სხვადასხვა ამოცანის წარმატებით განხორციელება
აღიარება	უნარებისა და შესაძლებლობების აღიარება
პასუხისმგებლობა	მეტი პასუხისმგებლობის დაკისრება ნაკლები კონტროლის პირობებში
წინსვლა	დაწინაურება ან სტატუსის ამაღლება
ზრდა	ახალი და მასტიმულირებელი გამოცდილების მიღების შესაძლებლობა
თვით სამუშაო	პრობლემური, რთული ამოცანების დაკისრება: ადამიანი მთელ თავის შემოქმედებით უნარსა და ენერჯიას გამოიყენებს რთულ სიტუაციაში გამოსავლის მოსაძებნად.

წყარო: ჰანს ნორგრენი, ევა ფალკი „პერსონალის განვითარება“.

ჰერცბერგის თეორია ემყარება უშუალოდ იმ სამსახურეობრივ თავისებურებებს, რომლებიც შემსრულებლისათვის წარმოადგენს მოტივატორს. თუკი მოთხოვნილება-მოტივატორი მართლაც ახდენს პერსონალის მოტივირებას და უყალიბებს დადებით დამოკიდებულებას საკუთარი მოვალეობებისადმი, მაშინ სასურველია მოვახდინოთ ისეთი სამუშაოს ორგანიზება, რომ ადგილი ჰქონდეს პერსონალის უმეტეს მოთხოვნილებათა მოტივირებას.

ამგვარ ღონისძიებას მოიხსენიებენ ტერმინით „სამუშაოს შინაარსის გამდიდრება“ და ის გულისხმობს პერსონალის ჩართულობას ორგანიზაციის ისეთ საქმეებში, როგორცაა დაგეგმვა, სამუშაოს შესრულება და შეფასება.

ჰერცბერგი გვთავაზობს სამუშაოს შინაარსის გამდიდრების შემდეგ გზებს:

1. მოაშორეთ ხელქვეითებს ზედმეტი ყურადღება და კონტროლი ხელმძღვანელების მხრიდან - ამგვარად თქვენ დააკისრებთ მათ სრულ პასუხისმგებლობას შედეგებზე.

მიანიჭებთ მათ დამოუკიდებლად მოქმედების უფლებას და აუმადლებთ ავტორიტეტს;

2. რეგულარულად და მუდმივად შეატყობინეთ ხელქვეითებს მათი მუშაობის შედეგები, მუშაობის ხარისხი, მაგრამ მოახდინეთ ინფორმაციის უშუალო გადაცემა, მესამე პირთა გარეშე;

3. შეეცადეთ შეაჩვიოთ ხელქვეითები არასტანდარტული დავალებების შესრულებას და ასევე მიეცით მათ საშუალება გახდნენ ერთი კონკრეტული დავალების/ოპერაციის შესრულების სპეციალისტები.

სამუშაოს შინაარსის გამდიდრებაში მოისაზრება ისეთი პირობების შექმნა, სადაც დავალების შესასრულებლად საჭიროა უფრო მეტი ცოდნა და გამოცდილება, ვიდრე ეს აქამდე მოითხოვებოდა. ჰერცბერგის თანახმად, ადამიანის ქმედებებით გამოწვეული კმაყოფილება ან უკმაყოფილება წარმოადგენს ორ პოლუსს, რომელზეც გავლენას ახდენს ადამიანის ხასიათი და მდგომარეობა. მოტივირების შესაბამისად იცვლება ადამიანის ხასიათი და შედეგად ის უახლოვდება ერთ რომელიმე პოლუსს. ჰერცბერგმა დაადგინა, რომ სამსახურებრივ კმაყოფილებაზე გავლენას ახდენენ ორი ჯგუფის ფაქტორები:

1. ჰიგიენური ფაქტორები, რომლებსაც სხვა ავტორები „ჯანმრთელობის“ ფაქტორის სახელით მოიხსენიებენ. ის მოიცავს ხელფასს, უსაფრთხო სამუშაო ადგილს, შრომით პირობებს – ხმაური, სინათლე, ჰაერი; ურთიერთობა თანამშრომლებთან, სამუშაო განაწესი და რეჟიმი, სტატუსი და ა.შ.;
2. მოტივირების ფაქტორები, რომლებსაც ჰერცბერგი „დამაკმაყოფილებელ“ ფაქტორად მოიხსენიებდა, მოიცავენ შემდეგ მახასიათებლებს: მიზნის მიღწევა, კარიერული წინსვლა, აღიარება, პატივისცემა. ეს მახასიათებლები დამოკიდებულნი არიან პიროვნების ხასიათსა და სამუშაოს შინაარსზე (Herzberg 1968:54).

სამუშაოს შინაარსის გამდიდრების პრაქტიკიდან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ:

- თანამშრომლები რეგულარულად უნდა იღებდნენ ინფორმაციას საკუთარი საქმიანობის დადებითი და უარყოფითი შედეგების შესახებ;

- მათ უნდა ჰქონდეთ თვითშეფასების ზრდის პირობები;
- მათ უნდა მიეცეთ სამუშაო გრაფიკის თავად შედგენის საშუალება;
- მათ უნდა ეკისრებოდეთ გარკვეული მატერიალური პასუხისმგებლობა;
- მათ უნდა შეეძლოთ ხელმძღვანელობასთან ღია და სასიამოვნო ურთიერთობის ქონა;
- ისინი პასუხისმგებელნი უნდა იყვნენ გაწეულ საქმიანობაზე.

ჰერცბერგის მოტივაციის ორფაქტორიან თეორიას ახასიათებს შემდეგი სისუსტეები:

1. დასაქმებულები სამსახურეობრივ დადებით ფაქტებსა და შედეგებს უკავშირებენ პირადი კონტროლის ფაქტორს; ხოლო ნეგატიურ მოვლენებს, რომლებიც დაკავშირებულია სამუშაოს გარემოსთან, უკავშირებენ მენეჯმენტის მხრიდან კონტროლს;

2. ჰერცბერგი არ ითვალისწინებდა სამუშაოს სხვადასხვა ფაქტორებს, რომლებიც იწვევენ როგორც კმაყოფილებას, ასევე უკმაყოფილებას, რაც დამოკიდებულია ინდივიდზე;

3. ის ასევე არ ამახვილებს ყურადღებას ინდივიდუალიზმზე - თითოეულ კონკრეტულ პირს ახასიათებს სხვა პირისაგან განსხვავებული მოთხოვნილება და შესაბამისად, ის რაც ახდენს ერთის მოტივირებას, შესაძლოა იყოს მეორის დემოტივატორი.

რაც შეეხება ორფაქტორიანი თეორიის დადებით მხარეებს:

1. აღნიშნული თეორია გამოსადეგია ხელმძღვანელთათვის იმ მხრივ, რომ ჰიგიენური ფაქტორების გათვალისწინებით, მათ შეუძლიათ აღმოფხვრან უკმაყოფილების გამომწვევი ელემენტები - როდესაც დასაქმებულებს არა აქვთ სამუშაო გარემოდან გამომდინარე უკმაყოფილების საფუძველი, მათი მოტივირება უფრო მარტივი ხდება;

2. ჰიგიენური ფაქტორების გამორიცხვა ქმნის წინაპირობას სამუშაოს შინაარსის გაუმჯობესებისათვის;

3. სამუშაოს შინაარსის გაუმჯობესება დასაქმებულებში აღვივებს სამუშაოთი კმაყოფილების გრძნობას და ქმნის მიზნის მიღწევის შეგრძნებას, რაც აისახება შრომისნაყოფიერებაზე;

4. ისეთი ჰიგიენური ფაქტორი, როგორც არის ფული, წარმოადგენს მოტივატორს კონკრეტული პირებისათვის. ის უბიძგებს დასაქმებულს უფრო მეტი მუშაობისაკენ, რაც საბოლოოდ ტრანსფორმირდება მაღალ ანაზღაურებად (Yew...2012).

აჭარის რეგიონში ჩატარებული კვლევის თანახმად, დაკმაყოფილებულია დასაქმებულთა ჰიგიენური მოთხოვნილებანი საშეღავათო პოლიტიკის მექანიზმებით, კერძოდ: უფასო კვება, ფასდაკლება სასტუმროს აუზზე, სპასა და ბარში, უფასო ტრანსპორტირება, ბონუსები და დაზღვევა. ასევე, დაკმაყოფილებულია უმაღლესი დონის მოთხოვნილებები - პერსონალსა და ხელმძღვანელს შორის არსებული ეფექტური კომუნიკაცია, გაწეული შრომის მნიშვნელობისა და სასტუმროს საქმიანობაში შეტანილი წვლილის დაფასება და აღიარება, დადებითი სოციალური გარემო, სტრესის დაბალი დონე.

რაც შეეხება ტელემარკის საგრაფოს, როგორც ჰიგიენური (ფასდაკლებები დამსაქმებელი სასტუმროს ქსელში, უფასო კვება და ტრანსპორტირება), ასევე მაღალი დონის (სოციალური გარემო, სტრესის დაბალი დონე, ეფექტური კომუნიკაცია როგორც კოლეგებთან, ასევე დამსაქმებელთან, დამოუკიდებლად მუშაობის შესაძლებლობა) მოთხოვნილებანი დაკმაყოფილებულია.

1.3.2.5. ალდერფერის ERG თეორია

ალდერფერის ERG თეორიის სახელით ცნობილი სახელწოდება წარმოსდგება ინგლისური სიტყვების აბრევიატურისაგან: **Existance** – არსებობა, **Relatedness** – კავშირთურობა, **Growth** – ზრდა. კ. ალდერფერის თეორიის თანახმად, მოთხოვნილებათა იერარქია გამოხატავს აღმასვლას კონკრეტული მოთხოვნილებებიდან ნაკლებ კონკრეტულისაკენ: თუ დაკმაყოფილდა ქვემდგომი მოთხოვნილება, მოძრაობა ხდება ზევით, ხოლო თუ ვერ დაკმაყოფილდა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება – მაშინ ქვემოთ. ამიტომაც, მოთხოვნილებათა აღმასვლას ალდერფერისეულ იერარქიაში მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების

პროცესი ეწოდება, ხოლო დაღმასვლას თვლიან ფრუსტრაციად ანუ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის მისწრაფებათა მსხვერვად.

მსგავსების მიუხედავად, მასლოუსა და ალდერფერის მოთხოვნილებათა იერარქიას შორის არსებობს ერთი მნიშვნელოვანი განსხვავება, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს: მასლოუს შემთხვევაში ადამიანი იწყებს მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას ქვემოდან ზევით ანუ ფიზიოლოგიურიდან თვითგამოხატვის მოთხოვნილებამდე მიდის, ალდერფერის შემთხვევაში კი არ არსებობს თანმიმდევრობის დაცვის აუცილებლობა, შესაბამისად ეს იძლევა მოტივირების დამატებით შესაძლებლობებს.

- არსებობასთან დაკავშირებული მოთხოვნილებები – ეს ის მოთხოვნილებანია, რომელთა დაკმაყოფილება აუცილებელია ინდივიდის არსებობისათვის: საკვები, წყალი, თავშესაფარი, უსაფრთხოება. ორგანიზაციებს შეუძლიათ დააკმაყოფილონ თანამშრომელთა ეს მოთხოვნილებანი ხელფასის, დამატებითი შეღავათების, უსაფრთხო შრომის პირობებით, უფლებათა დაცვისა და სხვა მსგავსი მეთოდების საშუალებით.
- ურთიერთობის მოთხოვნილება - ეს მოთხოვნილება შეიძლება დაკმაყოფილებულ იქნას სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის საშუალებით, რაც სძენს მას ემოციური თანადგომის, მხარდაჭერის შეგრძნებას, გარკვეულ ჯგუფთან მიკუთვნების გრძნობას. სამსახურში ხორციელდება თანამშრომლებთან და ხელმძღვანელთან ურთიერთობის, ხოლო ოჯახში – ოჯახის წევრებთან კონტაქტის ხარჯზე.
- ზრდის მოთხოვნილება – იგულისხმება საკუთარი თავის სრულყოფის სურვილი, როგორც პროფესიონალური, ასევე ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით. ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ხორციელდება ჩვენი ცოდნის, გამოცდილების, შესაძლებლობების, უნარების სრული გამოვლენისა და გამოყენების საფუძველზე, მაგრამ აქვე უნდა დავძინოთ, რომ სამუშაო მაშინ არის სრულად დამაკმაყოფილებელი, როდესაც არის დამოუკიდებლად მოქმედების, არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღებისა და შემოქმედებითი საქმიანობის შესაძლებლობა.

ERG თეორიის მოთხოვნილებებს შორის არ არის იერარქიული დამოკიდებულება, მათ შეუძლიათ ერთდროულად იმოქმედონ ჩვენზე - რაც იმას

ნიშნავს, რომ ერთი დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას არ მივყავართ შემდეგი დონის მოთხოვნათა ავტომატურ წარმოშობამდე. თუმცა, თუკი ურთიერთობისა და ზრდის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას მივყავართ ფრუსტრაციამდე, ჩვენ შეგვიძლია დავუბრუნდეთ არსებობის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას (Alderfer 1972).

ალდერფერის ERG თეორიას ახასიათებს შემდეგი სისუსტე:

1. თეორიის თანახმად, ინდივიდს შეუძლია დაიკმაყოფილოს დასახელებული სამიდან ნებისმიერი ერთი მოთხოვნილება, თუმცა უცნობია, რომელი მოთხოვნილება არის უფრო მნიშვნელოვანი კონკრეტული პირისათვის ან როგორ უნდა მოხდეს ამის დადგენა;

2. აღნიშნული თეორია არ ამხვილებს ყურადღებას ინდივიდუალობაზე - განსხვავებული წარმოშობის, სოციალური ფენის, კულტურული გარემოს მქონე პირები სხვადასხვაგვარად განიხილავენ და უდგებიან თითოეულ მოთხოვნილებას. მაგალითად: განათლებული ადამიანისათვის უფრო პრიორიტეტულია ზრდის მოთხოვნილება, ვიდრე სოციალური ან არსებობის მოთხოვნილება. მეორეს მხრივ კი, ღარიბი ოჯახის წარმომადგენლისათვის ბევრად უფრო მნიშვნელოვანია არსებობის მოთხოვნილება (Sinha 2015).

არსებობის, ურთიერთობისა და ზრდის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების დონე ნათლად არის ასახული როგორც აჭარის რეგიონში, ასევე ტელემარკის საგრაფოში ჩატარებული კვლევის შედეგებში, კერძოდ: არსებობასთან დაკავშირებული მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია ხელფასის, შეღავათების საშუალებით; ურთიერთობის მოთხოვნილება ვლინდება კოლეგებთან და დამსაქმებელთან დადებითი ურთიერთობის არსებობით; ზრდის მოთხოვნილება - დასაქმებულებს შეუძლიათ დამოუკიდებლად მოქმედება, მოსწონთ საკუთარი საქმიანობა და თვლიან, რომ დამოუკიდებლად შეუძლიათ კარიერულ კიბეზე აღმასვლა.

1.3.2.6. მაკლელანდის მოთხოვნილებათა თეორია

ამერიკელი ფსიქოლოგის, დევიდ მაკლელანდის სახელთან არის დაკავშირებული „შექმნილ მოთხოვნილებათა თეორია“. ის თვლიდა, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებულნი განიცდიან სამი ტიპის მოთხოვნილებას: ძალაუფლების, წარმატების და ჩართულობის მოთხოვნილებებს. ძალაუფლების მოთხოვნილება გულისხმობს სხვა, გარშემო პირებზე ზეგავლენის სურვილს და როგორც წესი, ახასიათებს მმართველი პოზიციების მქონე პირებს. წარმატების მოთხოვნილება კმაყოფილდება არა უშუალოდ წარმატების მიღწევით, არამედ წარმატების მიღწევის საშუალებებისა და მეთოდების გამოყენებით. ჩართულობის მოთხოვნილება კი მოისაზრებს ურთიერთობის, კავშირის, დახმარების აღმოჩენის სურვილს.

- ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე პირთა (თავდაჯერებული და ორგანიზატორული ნიჭის მქონე პირები, რომლებიც მიიღტვიან ამოცანათა გადაჭრისაკენ და არა საკუთარი პატივმოყვარეობის დაკმაყოფილებისაკენ) დაკმაყოფილება მიიღწევა კარიერული დაწინაურების გზით, ორგანიზაციის მიზნებით დაინტერესებით, ორგანიზაციის პოლიტიკის შემუშავებაში მონაწილეობით, უფლება-მოსილების გაზრდით (Альберт...2007). მათ ახასიათებთ მძაფრი ლტოლვა კონტროლისაკენ, იქნება ეს ადამიანი, რესურსები თუ პროცესები, რომლებიც მის ირგვლივ არსებობენ.
- წარმატების მოთხოვნილების მქონე პირებს (ზომიერი რისკის მოყვარული პირები, რომლებიც არიან პასუხისმგებლიანები და ინიციატივიანი) ესაჭიროებათ რთულ და მნიშვნელოვან ამოცანათა მოგვარების დაკისრება, პრობლემათა მოგვარების გზების ძიება, მიღწეული შედეგებისათვის წახალისება (Альберт...2007). ისინი მიიღტვიან დასახული მიზნების უფრო ეფექტურად მიღწევისაკენ, ვიდრე წარსულში შეეძლოთ.
- პირებს, რომლებსაც გააჩნიათ ჩართულობის მოთხოვნილება (კომუნიკაბელური, კეთილი ადამიანები, რომლებსაც შესწევთ ძალა და აქვთ უნარი დაარეგულირონ კონფლიქტები, იმუშავონ ხალხთან), უნდა მიეცეთ შეუზღუდავი სოციალური ურთიერთობის შესაძლებლობა, სჭირდებათ საუბრები, შესაძლებლობა თავად ჩაატარონ თათბირი, იმუშავონ გუნდში და ა.შ. (Альберт...2007).

მაკლელანდის თეორიის სისუსტედ მიიჩნევა მოთხოვნილებათა შორის არსებული კავშირისა და ამ მოთხოვნილებათა დროში ცვლილების ანალიზის არარსებობა.

აჭარის რეგიონსა და ტელემარკის საგრაფოში ჩატარებულ კვლევაში რესპონდენტებს მოეთხოვებოდათ პასუხის გაცემა კითხვაზე: „რას შესთავაზებდით დამსაქმებელს მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით?“. ამ კითხვაზე გაცემულ პასუხებს თუ განვიხილავთ, ვნახავთ, რომ რესპონდენტთაგან უკლებლივ ყველას გააჩნია მაკლელანდისეული მოთხოვნილებები, კერძოდ: ძალაუფლების მოთხოვნილებანი - ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულება, ხელფასის მომატება სტაჟის მატებასთან ერთად; წარმატების მოთხოვნილებანი - კომუნიკაციისა და მიდგომების გაუმჯობესებას დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის, სიახლეების დანერგვა; ჩართულობის მოთხოვნილებანი - გაცვლითი პროგრამების განხორციელებას, მეტი ტრენინგის ორგანიზებას.

ზემოთ განხილული ექვსი თეორია შინაარსობრივ თეორიებს განეკუთვნება, რომლებსაც საფუძვლად უდევთ მოთხოვნილებათა ანალიზი და მათი გავლენა მოტივაციაზე, რაც მოუწოდებს ადამიანს მოქმედებისაკენ. მოტივაციის პროცესი შემდგომ ეტაპებს მოიცავს: დავალებათა და შესაძლო ჯილდოების განსაზღვრა, მათი შედარება მოთხოვნილებებთან და მოტივებთან, განსაზღვრული ქცევის გამომუშავება, ქმედებათა განხორციელება და შედეგის მიღება. ამ დამამათავრებელ ეტაპზე ორგანიზაციაში ხდება ახალ დავალებათა დასახვა და შესაბამისად, მოტივაციის პროცესი თავიდან მეორდება.

თითოეული ავტორის მოსაზრებები და დებულებები შეიძლება წარმოდგენილ იქნას შემდეგი სახით (იხ. ცხრილი 1.2):

შინაარსობრივი თეორიების ძირითადი დებულებანი

აბრაჰამ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია
<ol style="list-style-type: none"> 1. ადამიანის მოთხოვნილებანი იყოფა პირველად და მეორად მოთხოვნილებებად, რომლებსაც აქვთ იერარქიული სტრუქტურა, სადაც ისინი განლაგებული არიან პრიორიტეტების მიხედვით; 2. ადამიანის ქცევას განაპირობებს იერარქიულ სტრუქტურაში ყველაზე ქვემოთ მდებარე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება; 3. მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ წყდება მისი მოტივაციური ზემოქმედება.
დუგლას მაკგრეგორის X და Y თეორიები
თეორია X (ავტორიტარული მართვის სტილი)
<ol style="list-style-type: none"> 1. პერსონალის საშუალო დონეს არ მოსწონს საკუთარი საქმიანობა და ცდილობს გაექცეს პასუხისმგებლობას/დავალებას; 2. აუცილებელია პერსონალზე ძალდატანება ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად; 3. პერსონალის საშუალო დონეს არ სურს პასუხისმგებლობის თავზე აღება, არ გააჩნია ამბიციები და ყველაზე მეტად მიისწრაფის უსაფრთხოებისაკენ.
თეორია Y (მონაწილეობითი მართვის სტილი)
<ol style="list-style-type: none"> 1. სამსახური სასურველი და სახალისო საქმიანობაა. 2. პერსონალი საკუთარი სურვილით, კონტროლითა და მონდომებით მიისწრაფის ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისაკენ, გარე ზემოქმედებისა და დამალება/დაშინების გარეშე. 3. ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა ასოცირდება ჯილდოსთან. 4. პერსონალი ეძებს და არ გაურბის პასუხისმგებლობას. 5. პერსონალი ფანტაზია და კრეატიულობა მისასაღმებელ მახასიათებლებს წარმოადგენენ ხელმძღვანელთათვის.
უილიამ ოუჩის „თეორია Z“
<ol style="list-style-type: none"> 1. თითოეული თანამშრომელი პასუხისმგებელია საკუთარი შრომის შედეგზე; 2. შრომის შედეგების არაფორმალური კონტროლი ხორციელდება შეფასების კრიტერიუმებისა და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული მეთოდების საფუძველზე;

<p>3. ორგანიზაცია აწყო საგანმანათლებლო ღონისძიებებს და ახდენს თანამშრომელთა როტაციას ერთი პოზიციიდან მეორეზე საწარმოო პროცესის უკეთ გასაცნობად;</p> <p>4. კარიერული წინსვლა ხორციელდება გარკვეული ასაკის მიღწევის შედეგად.</p>
ფრედერიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია
<p>1. მოთხოვნილებები იყოფიან ჰიგიენურ და მოტივაციურ ფაქტორებად;</p> <p>2. ჰიგიენურ ფაქტორთა არსებობა მხოლოდ აჩერებს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის განვითარებას და არ ზრდის მომუშავეთა მოტივაციის დონეს;</p> <p>3. მასლოუს, ალდერფერისა და მაკგრეგორის თეორიების მაღალი დონის მოთხოვნილებათა შესატყვისი მოტივატორები (ძალაუფლება, აღიარება, დაფასება, თვითრეალიზაცია, წარმატება, ზრდის შესაძლებლობები) განაპირობებენ ადამიანთა ქცევას და ზემოქმედებენ მასზე.</p>
კლეიტონ ალდერფერის ERG თეორია
<p>1. მოტივაციისათვის მთავარია არსებობის, კავშირურობისა და ზრდის მოთხოვნილებები;</p> <p>2. მოთხოვნილებებს არა აქვთ მკაცრი იერარქიული სტრუქტურა, რადგან ადამიანთა მოთხოვნილებები ინდივიდუალური ხასიათისაა;</p> <p>3. მოთხოვნილებათა ჩამოყალიბების შემდეგ დაკმაყოფილების დონეებისაკენ მოძრაობას აქვს ორმხრივი მიმართულება.</p>
დევიდ მაკლეანდის მოთხოვნილებათა თეორია
<p>1. ძალაუფლების მოთხოვნილება გულისხმობს სხვა, გარშემო პირებზე ზეგავლენის სურვილს და როგორც წესი, ახასიათებს მმართველი პოზიციების მქონე პირებს.</p> <p>2. წარმატების მოთხოვნილება კმაყოფილდება არა უშუალოდ წარმატების მიღწევით, არამედ წარმატების მიღწევის საშუალებებისა და მეთოდების გამოყენებით.</p> <p>3. ჩართულობის მოთხოვნილება კი მოისაზრებს ურთიერთობის, კავშირის, დახმარების აღმოჩენის სურვილს.</p>

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

1.3.3 მოტივირების პროცესუალური თეორიები

მოტივაციის თეორიებს, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან მოტივაციის პროცესზე, ეწოდებათ მოტივაციის პროცესუალური თეორიები. მოტივაციის პროცესუალური თეორიები არ უარყოფენ მოთხოვნილებათა არსებობას, მაგრამ თვლიან, რომ ადამიანის ქცევას განაპირობებს მისი აღქმა და მოლოდინი ამა თუ იმ კონკრეტულ სიტუაციაში, ასევე ის ქცევები, რომლებსაც ის ირჩევს სასურველი შედეგის მისაღწევად. მოტივირების პროცესუალური თეორიები იკვლევენ დასაქმებული პირების მიერ საკუთარი ქმედების განსაზღვრის პროცესს. ამ კონცეფციებში მოტივირების პროცესი წარმოდგენილია შემდეგი სახით: ადამიანები ამოცანათა გააზრებისა და შესაძლო ანაზღაურების გათავისების შემდგომ, ახდენენ მათ შედარებას საკუთარ მოთხოვნილებებთან, მოტივაციურ სტრუქტურასა და შესაძლებლობებთან. ამრიგად ისინი ემზადებიან კონკრეტული ქმედებისათვის და იღებენ გადაწყვეტილებას შედეგების მიღწევაზე (ხომერიკი 2007:173).

თანამედროვე მმართველობით აზროვნებაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს მოტივაციის სამი პროცესუალური თეორია: ვრუმის მოლოდინის თეორია, ადამსის თანასწორობის (სამართლიანობის) თეორია და პორტერ-ლოულერის მოდელი.

1.3.3.1 ვრუმის მოლოდინის თეორია

მოლოდინის თეორიის თანახმად არამხოლოდ მოთხოვნილება გვევლინება ადამიანის მოტივაციისათვის აუცილებელ ელემენტად, არამედ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი. ვ. ვრუმის თანახმად, მოთხოვნილების არსებობასთან ერთად, აუცილებელია მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მოლოდინის არსებობაც. მოლოდინის თეორია ეფუძნება სამ მნიშვნელოვან კომპონენტს, ინდივიდის სამი ტიპის მოლოდინს:

1. მოლოდინი იმისა, რომ ძალისხმევა აისახება სამუშაო ამოცანის შესრულებაში ანუ განხორციელდება ლოგიკური კავშირი შრომის დანახარჯებსა და შედეგებს შორის (ხომერიკი 2007:173);

2. მოლოდინი იმისა, რომ სამუშაოს შესრულების შედეგს მოჰყვება ჯილდო ანუ შრომის შედეგს მოჰყვება ადეკვატური აღიარება და დაჯილდოება;

3. ვალენტობა ანუ მოლოდინი იმისა, რომ მიღებული ჯილდო იქნება გაწეული ძალისხმევის ტოლფასი.

ადამიანი განსაზღვრულ ძალისხმევას სამუშაოს შესასრულებლად მხოლოდ მაშინ მიმართავს, როდესაც ის დარწმუნებულია, რომ სასურველ შედეგს მიაღწევს. არჩევანისას გაკეთებისას ის აღმოჩნდება რამდენიმე ალტერნატივის წინაშე, რომელთაგან მან მხოლოდ ერთი უნდა ამოირჩიოს (Vroom 1990:106).

მოლოდინის თეორიამ პასუხი უნდა გასცეს კითხვას თუ რატომ აკეთებს ადამიანი ამა თუ იმ არჩევანს, როდესაც ის ალტერნატივების წინაშე აღმოჩნდება.

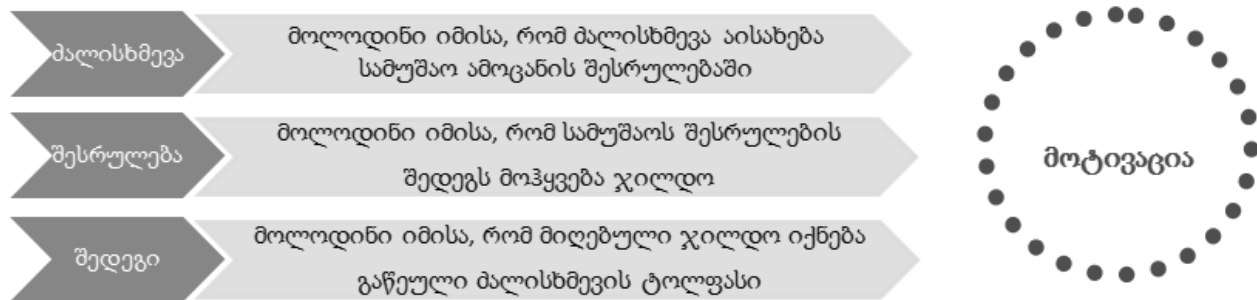
მოლოდინის თეორია განიხილავს:

- მოლოდინი შრომა-შედეგის დანახარჯებთან მიმართებაში ანუ ურთიერთკავშირი გაწეულ ძალისხმევასა და მიღებულ შედეგს შორის;
- მოლოდინი შედეგისა – დაჯილდოებისა ანუ მიღწეული შედეგისათვის გარკვეული ჯილდოს მოლოდინი;
- ვალენტობა – პრიორიტეტები ამა თუ იმ შედეგისათვის.

ვალენტობა გამოხატავს მიღებული ჯილდოთი კმაყოფილების ან უკმაყოფილების დონეს. მიღებულ ჯილდოს შესაძლოა არანაირი ღირებულება არ გააჩნდეს ერთი ადამიანისათვის, მაგრამ მეტად მნიშვნელოვანი და საყურადღებო იყოს მეორესთვის (Vroom 1964:67).

როგორც ვხედავთ, მოლოდინის თეორია შეისწავლის და აღწერს სამი კომპონენტის ურთიერთკავშირს (იხ. ნახაზი 1.3):

- ძალისხმევა;
- შესრულება;
- შედეგი.



წყარო: ადაპტირებულია ავტორის მიერ (http://www.valuebasedmanagement.net/methods_vroom_expectancy_theory.html-დან)

ნახაზი 1.3 ვრუმის მოლოდინის თეორია

პროცესუალური თეორიების თანახმად, თანამშრომელთა ქცევას განსაზღვრავს:

- იმ ხელმძღვანელის ქცევა, რომელიც გარკვეულ შემთხვევებში ახდენს თანამშრომლის მუშაობის სტიმულირებას;
- იმ თანამშრომლის ქცევა, რომელიც დარწმუნებულია, რომ გარკვეულ შემთხვევებში მას დააჯილდოებენ;
- იმ თანამშრომლისა და ხელმძღვანელის ქცევა, რომლებიც უშვებენ იმის შესაძლებლობას, რომ მუშაობის ხარისხის გაუმჯობესების შემთხვევაში დააჯილდოებენ;
- იმ თანამშრომლის ქცევა, რომელიც უპირისპირებს ერთმანეთს ჯილდოს ოდენობასა და იმ თანხას, რომელიც მას ესაჭიროება ამა თუ იმ მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად;
- მოლოდინის თეორიიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ თანამშრომელს უნდა გააჩნდეს ისეთი მოთხოვნილებები, რომლებიც ნაწილობრივ მაინც დაკმაყოფილებულ იქნება მოსალოდნელი ჯილდოთი, ხოლო ხელმძღვანელმა ისეთი წამახალისებელი ღონისძიებები უნდა გაატაროს, რომ დააკმაყოფილოს თანამშრომლის მოლოდინი.

ვრუმის მოლოდინის თეორიას გააჩნია შემდეგი სისუსტეები:

1. ყურადღება გამახვილებულია ინდივიდის პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე ქმედებაზე, რომლისთვისაც ის მოელის ჯილდოს და უგულვებელყოფილია გარეშე ფაქტორების მიერ ამავე ინდივიდის მოტივირების ალბათობა. არაერთი დასაქმებული

მოტივირებულია გააკეთოს დავალებული ამოცანა სწორად ან გახდეს გუნდის წევრი, მიუხედავად მოსალოდნელი ჯილდოსი;

2. მოლოდინის თეორიის თანახმად, დაქირავებული ასრულებს ჯერ ერთ კონკრეტულ დავალებას, ხოლო შემდეგ მეორეს, მხოლოდ იმიტომ, რომ მიიღოს ჯილდო გაწეული შრომისათვის. თუმცა რიგ შემთხვევებში დაქირავებული აღნიშნული ქმედება უფრო მომავალზე ორიენტირებულია - მიიღოს დაწინაურება. რატომღაც, დაწინაურებაც თავის მხრივ წარმოადგენს ერთგვარ ჯილდოს, მაგრამ ეს არის ხანგრძლივ-ვადიანი გეგმის ნაწილი და არა შესრულებაზე მიბმული ჯილდო;

3. ნაცვლად იმისა, რომ აღიწეროს პერსონალის მოტივირების კომპლექსურობა და სირთულე, ვრუმი რთულად აღწერს დასაქმებულთა მცდელობის სიმარტივეს. გასაგებად რომ ითქვას, დაქირავებული პირი ასრულებს დავალებას იმისათვის, რათა მიიღოს „რაღაც“ სანაცვლოდ. მაგრამ მთავარი ის არის, რომ ეს „რაღაც“ უნდა შეესაბამებოდეს მის მიერ გაწეულ შრომას და ახლოს იყოს მის მოლოდინთან (Lander 2016);

4. თუკი დასაქმებული თვლის, რომ მის ძალისხმევას არ მოყვება კონკრეტული ჯილდო ანუ შრომის შედეგი ვერ მიიყვანს სასურველ ან ღირებულ ჯილდომდე, მას არ ექნება მოტივაცია, რომ იმუშავოს და საბოლოოდ მივიდეს ჯილდომდე;

5. ჯილდო ყოველთვის არ არის პირდაპირ დაკავშირებული ძალისხმევასა და შრომასთან. რიგ შემთხვევებში, ჯილდო (მაგალითად დაწინაურება) განპირობებულია განათლებაზე, კვალიფიკაციაზე, კონკრეტულ უნარ-ჩვევებზე და ა.შ (Hamel 2015).

1.3.3.2 ადამის სამართლიანობის თეორია

დასავლურ მენეჯმენტში ფართო გამოყენება ჰპოვა ადამის სამართლიანობის თეორიამ, რომლის ძირითადი პოსტულატებია:

1. ადამიანები ახდენენ ურთიერთდამოკიდებულების შეფასებას შედარების გზით (რას ვაკეთებ და რას ვიღებ შედეგად);

2. წვლილისა და უკუშედეგის არაეკვივალენტობა ხდება დისკომფორტის გამომწვევი მიზეზი (წყენა ან ბრალეულობა);

3. ურთიერთობებით უკმაყოფილო ხალხი ცდილობს აღადგინოს სამართლიანობა (Adams 2016).

მოკლედ რომ ვთქვათ, ალბათ ყველასათვის ნაცნობი სიტუაციაა, როდესაც დამსაქმებელი და დასაქმებული სხვადასხვაგვარად აფასებენ თავიანთ წვლილს. ხელქვეითნი გრძობენ შეფასების არაადეკვატურობას და იწყებენ სხვაგვარი მიდგომის მოთხოვნას.

იმაზე, თუ რა ხდება შემდეგ, მეტყველებს სამართლიანობის აღდგენის შემდეგი სამი ხერხი:

1. თუკი ადამიანი იღებს უფრო ნაკლებს ვიდრე გასცემს, ის ამცირებს თავის წვლილს, რაც გამოიხატება შემდეგნაირად: სამსახურში დაგვიანება, სამსახურიდან ადრე წასვლა, სამუშაოს მოცულობის შემცირება, შესვენების დროის გაზრდა და ა.შ.;

2. თანამშრომლები მოითხოვენ ხელფასის გაზრდას, დაწინაურებას, პრემიის მომატებას და ა.შ.;

3. და ბოლოს, კარდინალურ საშუალებას წარმოადგენს ურთიერთობათა გაწყვეტა. სამართლიანობის დარღვევის ოთხი ძირითადი მიზეზი არსებობს:

1. არასწორი ფსიქოლოგიური მიდგომა. ამ შემთხვევაში ან ხელმძღვანელობა ვერ აფასებს სათანადოდ თანამშრომლის მიერ გაღებულ წვლილს ან ხელქვეითი ვერ იღებს შესაფერის აღიარებას. რა სურთ თანამშრომლებს:

- ა. სამსახურით გამოწვეული კმაყოფილების გრძნობა;
- ბ. ადეკვატური ჯილდო;
- გ. შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემა – მეტს ვმუშაობ, მეტს ვიღებ;
- დ. ყოველგვარ შესაძლებლობათა რეალიზაციის საშუალება;
- ე. სამუშაოს მრავალფეროვნება – როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური გადაადგილება.

2. ნდობის უკმარისობა – რათქმაუნდა, ამ შემთხვევაში რთულია სამართლიანობაზე საუბარი. არის შემთხვევები, როდესაც ხელქვეითი უნდობლადაა განწყობილი ხელმძღვანელობის მიმართ და ყოველგვარ უსიამოვნებას მოელის მათგან. არ არის გამონაკლისი ისეთი შემთხვევებიც, როდესაც პირიქით, ხელმძღვანელობას აკლია ნდობა ხელქვეითთან მიმართებაში;

3. ფარული შინაგანი მოლოდინი. დასაქმებული ეჩვევა ყოველი მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას და როდესაც ეს აღარ ხდება, ფიქრობს, რომ ადგილი აქვს სამართლიანობის რღვევას;

4. წყენის დაგროვება – დასაქმებულს აქვს მიდრეკილება ენდოს ადამიანებს და თვალი დახუჭოს მათ უარყოფით ქცევებზე. როდესაც იცის, თუ რამდენად არასასიამოვნოა ურთიერთობათა გარკვევა-დალაგების პროცესი, ერიდება მას;

და ბოლოს, ყველაზე მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა თუ როგორ უნდა გამოასწოროს მენეჯერმა სიტუაცია, როდესაც ადგილი აქვს სამართლიანობის ბალანსის რღვევას.

პირველი, რაც უნდა გაკეთდეს, ეს არის თანამშრომლის ყურადღებით მოსმენა. ეს დაგეხმარებათ გასცეთ პასუხი კითხვას – რას თვლის ის საკუთარ და თქვენს წვლილად, რა არის მისთვის სამართლიანობა. თუკი აღმოჩნდება, რომ თქვენ მართლაც ბოლომდე არ დააფასეთ ის, შესაძლოა შეცვალოთ მის მიერი აღქმა შექმნილი სიტუაციისა ანუ დაანახოთ მას პრობლემა სხვა მხრიდან.

მენეჯერმა უნდა გადასცეს ირგვლივმყოფებს დადებითი მოლოდინი, გამოიწვიოს ხალხში საკუთარი კომპეტენციის, სტატუსის, განსაკუთრებულობის შეგრძნება. თუმცაღა, დადებითი მოლოდინი არ არის წარმატების გარანტი. ყველაფრის მიუხედავად, თუკი თანამშრომელს წარუმატებლობა ეწვევა, ის ამაში საკუთარ თავსაც დაადანაშაულებს და მენეჯერსაც.

მკაფიოდ დასახულ მიზანს ადამიანი თავისით აღწევს. მაგრამ იმისათვის, რათა დასახოს მიზანი (არც ძალიან ადვილი და არც ძალიან რთული), საჭიროა კონკრეტული პიროვნების თვისებებისა და შესაძლებლობების კარგად ცოდნა. სწორედ ამიტომ უფრო გამართლებულია მიზნების ერთობლივი დასახვა – ამრიგად ადგილი არ ექნება არც შეფასების გადამეტებას და არც დაუფასებლობას. რამდენადაც საკვირველი არ უნდა იყოს, ადამიანი ყოველთვის ირჩევს იმაზე უფრო რთულ მიზანს, ვიდრე მას სხვები დაუსახავდნენ.

სამართლიანობის საზღვრები მეტად ადვილი დასარღვევია, მის შენარჩუნებას დიდი მონდომება და დაკვირვება ესაჭიროება – მის გარეშე ხომ წარმოუდგენელია სამუშაო ჯგუფის ნაყოფიერი მუშაობა.

თანასწორობის/სამართლიანობის თეორია გულისხმობს შემდეგს: შრომითი საქმიანობისას ადამიანი განუწყვეტლივ ახდენს გაწეული ძალისხმევით და მიღებული ჯილდოს შედარებას, ხოლო შემდეგ თავის ჯილდოს სხვათა ჯილდოს ადარებს; თუკი აღმოჩნდება, რომ ამ შედარებით ის წაგებულია, ის გრძნობს თავს დაჩაგრულად და ადამაბულია, რამეთუ ვერ გრძნობს კმაყოფილებას შესრულებული სამუშაოთი. ის იწყებს მუშაობას ნაკლები ინტენსივობით და ნაკლებ ძალისხმევასაც ეწევა; ხოლო თუკი ადამიანი თვლის, რომ მისი სამსახური ფასდება სამართლიანად, ის არამარტო აგრძელებს ჩვეულ რიტმში მუშაობას, არამედ ზრდის კიდევაც ინტენსივობას.

თანასწორობა და უთანასწორობა ინდივიდუალურად გაიგება, სამართლიანობას ყველა თავისებურად აფასებს. სამართლიანობაზე საუბრისას, მრავალნი არ აქცევენ ყურადღებას ისეთ პიროვნულ მახასიათებლებს, როგორცაა კვალიფიკაციის დონე, ორგანიზაციაში მუშაობის ხანგრძლივობა, ასაკი, სოციალური სტატუსი და ა.შ.

თანასწორობის თეორია არ უწყობს ხელს ორგანიზაციაში მუშაობის ეფექტურობის ამაღლებას, თუკი შესრულების საერთო დონე დაბალია, მაგრამ ორგანიზაციაში სამუშაოს შესრულების მაღალი დონის შემთხვევაში, თანასწორობის პრინციპი წარმოადგენს მეტად მნიშვნელოვან მოტივირების საშუალებას.

ადამის გამოყოფს ადამიანის 6 სავარაუდო რეაქციას თანასწორობაზე:

1. არადამაკმაყოფილებელი საზღაურის შემთხვევაში, ადამიანი ამცირებს მუშაობის ინტენსივობასა და ხარისხს;
2. ადამიანს შეუძლია მოითხოვოს ჯილდოს გაზრდა ხელფასის მომატების, სამუშაო პირობების გაუმჯობესების, დაწინაურების სახით;
3. შესაძლოა მას „თვალი აეხილოს” საკუთარ შესაძლებლობებსა და უნარ-ჩვევებზე და ჩათვალოს, რომ ხელფასი შეესაბამება მის შესაძლებლობებს;
4. მას შეუძლია შეეცადოს გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციაზე, რათა შეამცირონ ამა თუ იმ პირთა ანაზღაურება მათი გააქტიურების მიზნით;
5. მას შეუძლია შეცვალოს შედარების ობიექტი მისთვის უფრო მისაღები პიროვნებით, რომელიც უფრო შეესაბამება მას შესაძლებლობებითა და პიროვნული თვისებებით;

6. მას შეუძლია გადავიდეს სხვა განყოფილებაში ან საერთოდ წავიდეს ორგანიზაციიდან.

სამართლიანობის თეორიის განხილვის შედეგად, ჩვენ შეგვიძლია გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ხალხი ორიენტირებას ახდენს დაჯილდოების კომპლექსურ შეფასებაზე, თუმცა შრომის შეფასება თამაშობს მნიშვნელოვან, მაგრამ არა განმსაზღვრელ როლს. აქედან გამომდინარე, მენეჯერთა ამოცანას წარმოადგენს არა მარტო თანასწორი და სამართლიანი დაჯილდოება, არამედ იმის გარკვევაც, თვლიან თუ არა თანამშრომლები ამ დაჯილდოებას სამართლიანად.

1.3.3.3 პორტერ-ლოულერის კომპლექსური თეორია

ლაიმან პორტერისა და ედუარდ ლოულერის კომპლექსური თეორია ეფუძნება მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიებს. ორმა მკვლევარმა შეიმუშავა მოდელი, რომელშიც თავი მოუყარა 5 ცვლად სიდიდეს:

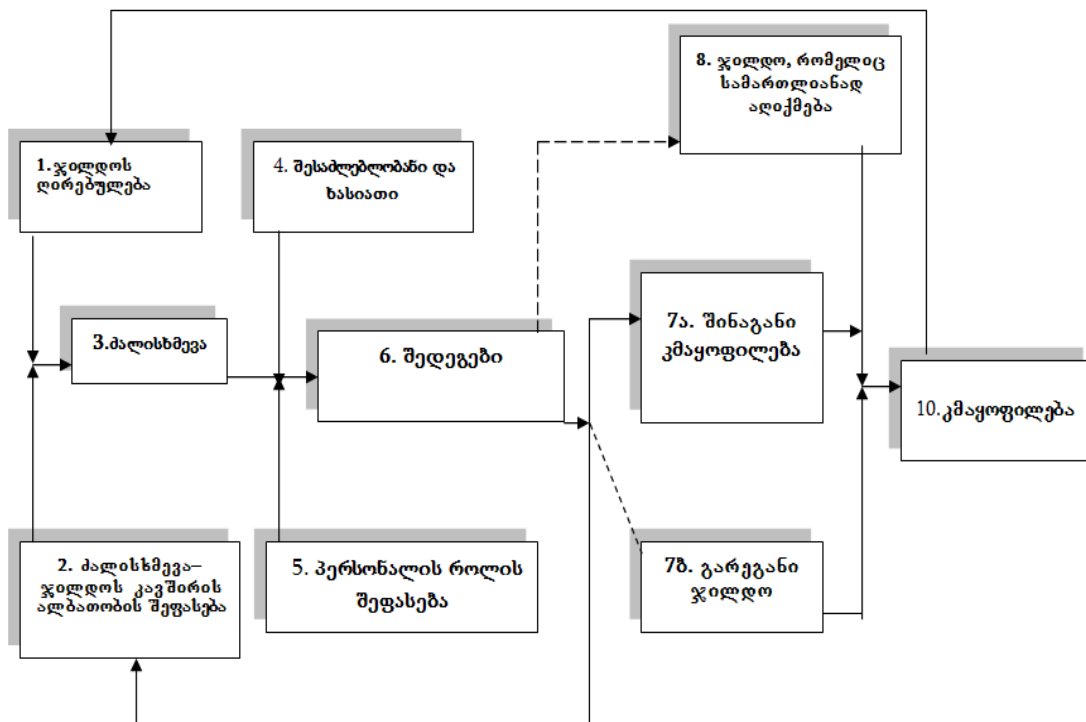
- ა) გაწეული ძალისხმევა;
- ბ) აღქმა;
- გ) მიღებული შედეგები;
- დ) დაჯილდოება;
- ე) კმაყოფილების დონე.

პორტერ-ლოულერის მოდელში მოისაზრება ის, რომ გარკვეული შედეგების მისაღწევად და ღირსეული ჯილდოს მისაღებად, ადამიანი ხარჯავს ძალას, ახდენს საკუთარი შესაძლებლობების აქტივირებას, იყენებს გამოცდილებასა და კვალიფიკაციას. ამასთანავე, ძალისხმევის სიდიდეს განსაზღვრავს ჯილდოს ღირებულება. შედეგებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ადამიანის მიერ შრომის პროცესში საკუთარი როლის გაცნობიერება. ჯილდო შეიძლება იყოს როგორც შინაგანი (შესრულებული საქმით კმაყოფილება, კომპეტენტურობისა და თვითდამკვიდრების შეგრძნება), ასევე გარეგანი (ხელფასის მომატება, პრემია, ხელმძღვანელის მადლობა, დაწინაურება). ჯილდოს აღქმა განსაზღვრავს

კმაყოფილების დონეს, რაც თავის მხრივ დადებით ზეგავლენას ახდენს ადამიანის მომავალ ქცევაზე (Porter...1968:53).

მოცემული მოდელის ანალიზის საფუძველზე პორტერი და ლოულერი მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ შედეგიან შრომას მივყავართ კმაყოფილებამდე. ეს დასკვნა სრულებით განსხვავდება ყველა იმ პოზიციათაგან, რომლებსაც აქამდე აფიქსირებდნენ სხვა თეორეტიკოსები.

იმისათვის, რათა უკეთ გავიგოთ თუ როგორ ახსნეს პორტერმა და ლოულერმა მოტივაციის მექანიზმი, გამოვიყენოთ გრაფიკული გამოსახულება (ნახაზი 1.2) და ეტაპობრივად განვიხილოთ თითოეული ელემენტი. ფრჩხილებში მოყვანილი ციფრები ასახავენ დაქირავებული პირის მიერ მიღწეულ შედეგებს, რომლებიც დამოკიდებულნი არიან 3 ცვლადზე: გაწეული ძალისხმევა (3), ადამიანის შესაძლებლობები და დამახასიათებელი განსაკუთრებულობა (4) და ასევე, შრომის პროცესში საკუთარი როლის გაგება (5). გაწეული ძალისხმევის დონე დამოკიდებულია ჯილდოს ღირებულებასა (1) და ადამიანის რწმენაზე, რომ ძალისხმევასა და სავარაუდო დაჯილდოებას შორის არის მჭიდრო კავშირი. შედეგიანობის საჭირო დონის მიღწევას (6) შეუძლია გამოიწვიოს ისეთი შინაგანი გრძნობა (7ა), როგორცაა შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილება, კომპეტენტურობისა და საკუთარი თავის პატივისცემის გრძნობა, ასევე გარეგანი ჯილდო (7ბ) ხელმძღვანელის შექების, პრემიის და დაწინაურების სახით. შედეგებსა და შინაგან ჯილდოს შორის გამავალი წყვეტილი ხაზი აღნიშნავს, რომ შესაძლოა არსებობდეს კავშირი პერსონალის შედეგსა და ჯილდოს შორის. წყვეტილი ხაზი შედეგებსა და შინაგან ჯილდოს შორის, რომელიც აღიქმება როგორც სამართლიანი (8), გამოიყენება იმის საჩვენებლად, რომ სამართლიანობის თეორიის შესაბამისად, თითოეულ პიროვნებას გააჩნია სამართლიანი ჯილდოს საკუთარი შეფასების მეთოდი (იხ. ნახაზი 1.4).



წყარო: ადაპტირებულია ავტორის მიერ

(https://sielearning.tafensw.edu.au/MBA/9791F/BusinessServices/LO/1207_020138_605F_02_wi/1207_020138_605F_0205_wi.htm-დან)

ნახაზი 1.4 პორტერ-ლოულერის მოტივაციის მექანიზმი

კმაყოფილება (9) არის შინაგანი კმაყოფილებისა და გარეგანი ჯილდოს შედეგი მათი სამართლიანობის გათვალისწინებით (8). კმაყოფილება არის იმის საზომი თუ რამდენად ფასეულია ჯილდო. ეს შეფასება გავლენას მოახდენს ადამიანის მიერ მომავალი სიტუაციების აღქმაზე. პორტერისა და ლოულერის ერთ-ერთი უმთავრესი დასკვნა იმაში მდგომარეობს, რომ შედეგიან შრომას მივყავართ კმაყოფილებამდე და შესაბამისად, ხელს უწყობს შედეგიანობის ამაღლებას.

კვლევები ადასტურებენ პორტერისა და ლოულერის შეხედულებას იმის შესახებ, რომ მაღალი შედეგიანობა არის სრული კმაყოფილების მიზეზი და არა მისი შედეგი. საბოლოო ჯამში, პორტერ-ლოულერის მოდელმა დიდი წვლილი შეიტანა მოტივაციის გაგების საქმეში. მან აჩვენა თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ისეთი ცნებების გაერთიანება როგორცაა ძალისხმევა, შესაძლებლობები, შედეგი, ჯილდო, კმაყოფილება და აღქმა ერთ სისტემაში.

თუკი შევაჯამებთ, კომპლექსური თეორიის თანახმად, გამოდის, რომ რაც უფრო შედეგიანი აღმოჩნდება დასაქმებული, მით უფრო მეტ კმაყოფილებას მიიღებს ის შრომისაგან და შესაბამისად, გაიზარდება მისი შრომისნაყოფიერებაც სამომავლოდ. აღნიშნული თეორიის თანახმად, ხელფასი არ წარმოადგენს ერთადერთ მოტივატორს და მისი გაზრდა, მხოლოდ რიგ შემთხვევებში მოახდენს პერსონალის მოტივირებას (Юдина 2013:20).

მოტივირების პროცესუალური თეორიების ავტორების დებულებები შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგნაირად (იხ. ცხრილი 1.3):

ცხრილი 1. 3

მოტივირების შინაარსობრივი თეორიების დებულებანი

ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორია
<ol style="list-style-type: none"> 1. ძალისხმევასა და შესრულებას შორის არსებობს დადებითი კორელაცია; 2. სათანადო შესრულება იწვევს სასურველ შედეგს; 3. შედეგი უნდა აკმაყოფილებდეს კონკრეტულ მოთხოვნილებას; 4. შედეგი უნდა ამართლებდეს ძალისხმევას.
ჯონ სტეისი ადამის სამართლიანობის თეორია
<ol style="list-style-type: none"> 1. ადამიანს სჯერა, რომ მოხდება მისი წვლილის სამართლიანი უკუგება; 2. ადამიანი ახდენს საკუთარი წვლილისა და უკუგებული შედეგის შედარებას სხვა ადამიანების წვლილთან და შედეგებთან; 3. ადამიანს ახდენს საკუთარი წვლილის შემცირებას ან ტოვებს ორგანიზაციას, თუკი ის ხვდება არასამართლიან გარემოებაში.
პორტერ-ლოულერის კომპლექსური თეორია
<ol style="list-style-type: none"> 1. შედეგიან შრომას მიყვავართ კმაყოფილებამდე და შესაბამისად, ხელს უწყობს შედეგიანობის ამაღლებას; 2. ჯილდო შეიძლება იყოს ორგვარი: შინაგანი (შესრულებული სამუშაოთი კმაყოფილება, კომპეტენტურობისა და საკუთარი თავის პატივისცემის

გრძნობა) და გარეგანი (ხელმძღვანელის შექცევის, პრემიის და დაწინაურების სახით).

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ადამიანური რესურსების მართვა ყველა დონეზე - ეს მასპინძლობის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია, განსაკუთრებით სასტუმროებისა და რესტორნების დაკომპლექტება კვალიფიციური კადრებით, რაც სწრაფადცვლადი საქმიანი გარემოსა და დროის მოთხოვნაცაა (ბაროვსი...2012:645). ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს განსაზღვრავს ორი გარემოება:

1. პერსონალური მომსახურება - რამეთუ ორგანიზაციის წარმატებული მომავალი დამოკიდებულია დასაქმებულებზე და მათ მიერ განხორციელებულ საქმიანობაზე. საზოგადოებასთან უშუალო კონტაქტის მქონე დასაქმებული პირები უნდა ფლობდნენ სპეციალურ კვალიფიკაციასა და გამოცდილებას, ასევე ორგანიზაციაც უნდა იყოს პასუხისმგებელი და დაინტერესებული სათანადო ინფორმაციის მიწოდებითა და ტრენინგების ჩატარებით;

2. დანახარჯები: მასპინძლობის სფეროში ძალიან ცოტა ორგანიზაცია თუ ხარჯავს გაყიდვების 25%-ზე ნაკლებს შრომის ანაზღაურებაზე, სამუშაო ძალის ნაკლებობის გამო კი ხელფასები სწრაფად იზრდება, რისი განმაპირობებელი ერთ-ერთი მიზეზი ასევე გახლავთ კადრების დენადობის მაღალი მაჩვენებელი. ახალი კადრების მომზადებაზე გაწეული ხარჯი ზარალის მომტანი ხდება სწორედ მაშინ, როდესაც ორგანიზაციას ტოვებენ ის კადრები, რომლებიც აღწევენ მწარმოებლობის უმაღლეს მაჩვენებელს (Barrows...2012:588-615). მსგავსი მოვლენის წინასწარ განჭვრეტა და თავიდან აცილება წარმოადგენს ადამიანური რესურსების მენეჯერის ერთ-ერთ უმთავრეს მოვალეობას. ადამიანური რესურსების მენეჯერმა უნდა დასახოს კონკრეტული ქმედებების გეგმა, რათა განახორციელოს დასაქმებული პირების მოტივირება, ხელი შეუწყოს არამარტო მათ შენარჩუნებას კონკრეტულ პოზიციებზე, არამედ მათ განვითარებასაც.

კადრების შენარჩუნების მიზნით, როგორც უკვე ავღნიშნეთ, საჭიროა მოხდეს „სწორი“ კადრების შერჩევა როგორც ფიზიკური, ასევე ინტელექტუალური თვალსაზრისით, მაგრამ გარდა ამისა უნდა მივმართოთ მოტივირების სხვადასხვა

საშუალებებს, მაგალითად: კადრების ჩართულობა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში, წინსვლის პერსპექტივების შეთავაზება, კონკურენტული ანაზღაურება, ბონუსების დაწესება და პრივილეგიების მინიჭება, ფასდაკლებებისა და შეღავათების დაწესება და ა.შ. უნდა მოხდეს თითოეული დასაქმებული პირის ინტერესებისა და მოთხოვნილებების შესწავლა/გაანალიზება და მისთვის მორგებული მოტივირების სისტემის გამოყენება (ბაროვსი...2012:642-670).

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია შემდეგი დასკვნების გაკეთება:

1. მოტივირების შინაარსობრივ თეორიებს საფუძვლად უდევს სპეციალისტთა მოსაზრება, რომლის თანახმადაც ადამიანთა ქცევას განაპირობებენ მათი მოთხოვნილებები ანუ შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგანი მოთხოვნილებების იდენტიფიკაციას, რომლებიც აიძულებენ ადამიანს მოიქცეს ასე და არა სხვაგვარად, აქცენტი კეთდება იმაზე, თუ „რა“ ახდენს დასაქმებულის მოტივირებას;
2. დაქირავებული პირის ანაზღაურება უნდა აკმაყოფილებდეს მინიმუმ საბაზისო ანუ ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს;
3. დაქირავებულ პირებს გააჩნიათ მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრი, რომელთა დაკმაყოფილებით შეიძლება მათზე მანიპულირება და მოქმედებისაკენ მოწოდება;
4. თუ მატერიალური სტიმულები არასაკმარისია, შეიძლება არამატერიალური ასპექტების გამოყენება, როგორცაა კარიერული წინსვლა, სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესება ან თუნდაც დაქირავებულთა უფლება-მოსილების გაფართოება;
5. თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება თანდათან იზრდება და იცვლება;
6. სტაბილურობა წარმოადგენს ძლიერ მოტივატორს დასაქმებულთათვის, აძლიერებს კორპორატიული ერთიანობის შეგრძნებას, ავითარებს ურთიერთობას დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის;
7. ყველა დონის თანამშრომელს ხელი მიუწვდება ორგანიზაციის პოლიტიკისა და საქმიანობის ინფორმაციაზე, რაც შედეგად ქმნის ჩართულობისა და ერთიანი პასუხისმგებლობის ატმოსფეროს, ეს კი თავის მხრივ აუმჯობესებს ურთიერთქმედებას და ამაღლებს შრომისნაყოფიერებას;
8. მოტივაციის პროცესი შემდგომ ეტაპებს მოიცავს: დავალებათა და შესაძლო ჯილდოების განსაზღვრა, მათი შედარება მოთხოვნილებებთან და მოტივებთან, განსაზღვრული ქცევის გამომუშავება, ქმედებათა განხორციელება და შედეგის მიღება;

9. კადრების შენარჩუნების მიზნით, შესაძლოა მივმართოთ შემდეგ მეთოდებს: კადრების ჩართულობა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში, წინსვლის პერსპექტივების შეთავაზება, კონკურენტული ანაზღაურება, ბონუსების დაწესება და პრივილეგიების მინიჭება, ფასდაკლებებისა და შეღავათების დაწესება და ა.შ.

თავი II. პერსონალის მოტივაციის ფაქტორები ტურიზმის ინდუსტრიაში

2.1 აჭარის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიის პერსონალის მოტივაციის ფაქტორების კვლევის შედეგები

ტურიზმი ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი დარგია საქართველოში, რასაც ისიც ადასტურებს, რომ საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობამ 2015 წლის განმავლობაში 5,897,685 შეადგინა, რაც წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით 382,126 მოგზაურით მეტია (+6.9%) (საქართველოს 2016:).

2016 წლის იანვრის თვის მონაცემებით, საქართველოს 323 159 საერთაშორისო მოგზაური ეწვია, ზრდა წინა წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით ზრდა 4,4 %-ია. მათ შორის იმ უცხოელი მოგზაურების ანუ ტურისტების რიცხვი, რომლებმაც 24 საათი და მეტი დაჰყვეს საქართველოში +4,3 %-ით ანუ 116 369 ვიზიტით არის გაზრდილი წინა წლის იანვართან შედარებით (საქართველოს 2016:). რაც შეეხება 2016 წლის იანვარი-ივნისი მონაცემებს, ის შეადგენს 2 636 313 მოგზაურს (იხ. ცხრილი 2.1).

ცხრილი 2.1

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა საქართველოში
2014-2016 წლების მონაცემებით (საქართველოს 2016:)

<i>პერიოდი</i>	<i>2014 წელი</i>	<i>2015 წელი</i>	<i>2016 წელი</i>
იანვარი	320,005	309,467	323,159
იანვარი-ივნისი	2,254,143	2,335,310	2 636 313
იანვარი-დეკემბერი	5,515,559	5,897,685	X

წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალი,
<http://gnta.ge/ge/სტატისტიკა/>

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ჯერ კიდევ მხოლოდ 2016 წლის იანვარ-ივნისის მონაცემებით დასტურდება საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობის ზრდა გასულ ორ

წელთან შედარებით და შესაბამისად, სრულიად მოსალოდნელია, რომ 2016 წლიური მაჩვენებელიც ბევრად უფრო მაღალი იქნება, ვიდრე 2014-2015 წლებში.

საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის, როგორც სახელმწიფო პოლიტიკის გამტარებელი ორგანოს მისიაა:

- გაზარდოს საქართველოს, როგორც ტურისტული ქვეყნის ცნობადობა საერთაშორისო ბაზარზე;
- უზრუნველყოს ქვეყანაში როგორც შემოყვანის, ისე შიდა ტურიზმის განვითარების სტიმულირება;
- ხელი შეუწყოს ტურიზმის ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გარემოს შექმნას;
- გაზარდოს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა საერთაშორისო ტურისტულ ბაზარზე;
- უზრუნველყოს უსაფრთხო ქვეყნის იმიჯის პოპულარიზაცია და ძლიერი ბრენდის ჩამოყალიბება (საქართველოს 2016ბ:);
- მდგრადი ტურიზმის განვითარების უზრუნველყოფა;
- ტურისტების რაოდენობის ზრდის ხელშეწყობა, რაც პირდაპირ მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე (საქართველოს 2016ვ:).

თავის მხრივ, აჭარის რეგიონში, ტურიზმის დეპარტამენტი აწარმოებს სახელმწიფო პოლიტიკას ტურიზმისა და კურორტების შენახვისა და განვითარებისათვის, ახდენს რეგიონის ტურისტული პოტენციალის პოპულარიზაციას საერთაშორისო დონეზე, ხელს უწყობს ტურიზმის სფეროში სიახლეების დანერგვას. ტურიზმის დეპარტამენტის ამოცანებსა და ფუნქციებს მიეკუთვნება:

- ტურისტული და საკურორტო რესურსების შენარჩუნებისა და განვითარების ძირითადი მიმართულებების შემუშავება და მათი რეალიზაცია;
- ტურიზმისა და კურორტების პერსპექტიული განვითარების, მისი კონკურენტუნარიანობისა და მიმზიდველობის გაზრდის რეკომენდაციათა მომზადება;
- ტურისტული და საკურორტო მომსახურების სფეროში საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა, განზოგადება და გამოყენება;
- ქვეყანაში ტურიზმისა და კურორტების სფეროს ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირებასა და განხორციელებაში მონაწილეობის მიღება;

- ტურიზმის ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესების ანალიზი და ტურიზმისა და კურორტების სფეროში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიული პირების ინფორმაციული უზრუნველყოფა;
- ტურიზმისა და კურორტების დარგში შიდა სამომხმარებლო ბაზრისა და მომსახურების სფეროს განვითარებისათვის წინადადებათა მომზადება და ხელშეწყობა მომხმარებელთა ინტერესების გათვალისწინებით;
- აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტერიტორიაზე ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებთან ერთად ახალი ტურისტული და საკურორტო ობიექტების შექმნის მიზნით წინადადებების შემუშავება და წარდგენა თავისი კომპეტენციის ფარგლებში;
- კომპეტენციის ფარგლებში ტურიზმის სხვადასხვა სახეობათა განვითარების მიზნით საქართველოსა და უცხოეთის სამთავრობო კერძო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობა;
- აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურისტული პოტენციალის პოპულარიზაცია საერთაშორისო და ადგილობრივ დონეზე;
- დარგის სპეციალისტების პროფესიული ზრდის ხელშეწყობა მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად (აჭარის 2016ა:).

აჭარაში შექმნილია უნიკალური ბუნებრივი პირობები ტურიზმის მრავალი სახეობის განვითარებისათვის. ტურიზმის სხვადასხვა მიმართულებებს შორის განსაკუთრებული პოპულარობით აჭარაში ზღვაზე დასვენების ტურიზმი და ეკოტურიზმი (სოფლად ტურიზმი, ფრინველებზე დაკვირვება) სარგებლობს. ბოლო წლებში აჭარაში ტურიზმის ისეთი სახეობები იწყებს განვითარებას, როგორებიცაა ღვინის ტურიზმი, სამთო-სათხილამურო ტურიზმი, საკრუიზო ტურიზმი, MICE ტურიზმი და სათამაშო ტურიზმი. განთავსების მხრივ, აჭარა ხელმისაწვდომია ნებისმიერი დონის მოგზაურისათვის. აქ მდებარეობს როგორც მაღალი კლასის, ასევე საშუალო და დაბალბიუჯეტისანი სასტუმროები, აპარტ-ოტელეები და საოჯახო სასტუმროები, ჰოსტელეები და კემპინგი (აჭარის 2016).

აჭარის ტურიზმის დეპარტამენტი ზრუნავს ხარისხის გაუმჯობესებასა და შენარჩუნებაზე - ამ მიზნით ხორციელდება ხარისხის ნიშნის „რეკომენდებულია

ტურიზმის დეპარტამენტის მიერ“ მსურველთა ტექნიკური შემოწმება, რაც გულისხმობს ძირითადად ტექნიკური და უსაფრთხოების სტანდარტები შემოწმებას, რომლებიც მსოფლიოში აღიარებულ Hotrec, Hot Star Union-ის 21 პრინციპს ემყარება. ტექნიკური შემოწმებისას გამოვლენილი ხარვეზების შესახებ გაიცემა რეკომენდაციები, რომელთა შესასრულებლადაც ტურისტულ ობიექტებს გონივრული ვადა მიეცემათ. აღნიშნული ღონისძიების პარალელურად, დეპარტამენტი ახორციელებს „იდუმალი სტუმრის“ პროექტს, რომელიც ორიენტირებულია სერვისის ხარისხის დადგენაზე (აჭარის 2016).

ტურიზმის დეპარტამენტის ტურისტული სტატისტიკის თანახმად, 2014-2015 წლებში და 2016 წლის იანვარი-ივნისის პერიოდში დაფიქსირდა შემდეგი მდგომარეობა (იხ. ცხრილი 2.2):

ცხრილი 2.2

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა აჭარის რეგიონში
2014-2016 წლების მონაცემებით

პერიოდი	2014 წელი	2015 წელი	2016 წელი
იანვარი-ივნისი	X	X	2 332 303
იანვარი-დეკემბერი	261 075	265 492	X

წყარო: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი

2014 მონაცემებით, საქართველოში სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებული იყო 31 330, აჭარის რეგიონის მასშტაბით კი 6002 ადამიანი. 2015 წლისათვის კი საქართველოში - 31222 ადამიანი (საქართველოს 2016დ:), თუმცა არ მოხერხდა აღნიშნული რაოდენობის დადგენა აჭარის რეგიონის მასშტაბით, ვინაიდან ტურიზმის დეპარტამენტის ცნობით, 2015 წელს არ ჩატარებულა სათანადო კვლევა.

საქართველოს ტერიტორიაზე შრომით საქმიანობას არეგულირებს საქართველოს შრომის კოდექსი, რომელიც განიხილავს შრომითი ურთიერთობის ორივე სუბიექტის, როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულის შრომით უფლებებსა და მოვალეობებს. შრომის კოდექსში განხილულია შრომითი ხელშეკრულების დადების ვადები და

ფორმები, შეჩერებისა და შეწყვეტის მიზეზები, მივლინებისა და შვებულების პირობები, ანაზღაურებისა და ზეგანაკვეთური სამუშაოს საკითხები, დავის გადაწყვეტის გზები და ა.შ. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ორგანული კანონი წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს და უმთავრეს დოკუმენტს საქმიანი ურთიერთობის დარეგულირების მხრივ, ხშირად ხდება დარღვევა და გადახვევა ძირითადი დებულებებისაგან, რაც უმეტესწილად ფიქსირდება დამსაქმებლის მხრიდან. დარღვევები უმეტეს შემთხვევაში გამოიხატება ზეგანაკვეთური სამუშაოს, შრომის ანაზღაურებისა და შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტის საფუძვლების კუთხით.

საქართველოში, კერძოდ კი აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში მოქმედი ორგანიზაციების პერსონალის მოტივაციისა და კმაყოფილების დონისა და ამ სისტემაში არსებული ხარვეზების დადგენის მიზნით, 2014 წლის ნოემბერი-2015 წლის აპრილის პერიოდში ჩატარდა კვლევა ანონიმური კითხვარების საშუალებით. აღნიშნული კითხვარები დაურიგდათ ქალაქის მასშტაბით 11 დაწესებულების, კერძოდ კი სასტუმროების სხვადასხვა დეპარტამენტის პერსონალს. ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 114 ადამიანი, რომელთაც დაურიგდათ 30-კითხვიანი კითხვარი. მიღებული შედეგების შესწავლის შემდგომ მოხდა რესპონდენტთა დაყოფა კატეგორიებად, სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით.

იგივე მიზნით, 2011-2012 წლებშიც ჩატარდა მსგავსი კვლევა და როგორც შედეგებმა ცხადყო, იმ დროისათვის ქართული წარმატებული ორგანიზაციები და კომპანიები მოტივირების სხვადასხვა საშუალებებს მიმართავდნენ, რომელთა შორის გამოირჩეოდა შემდეგი:

- ხელფასის მომატება სტაჟის მიხედვით;
- ხელფასის მომატება ერთჯერადი წარმატებისათვის;
- მადლობის გამოცხადება;
- ფინანსური ჯილდო – პრემია;
- თანამდებობრივი დაწინაურება;
- ტრანსპორტი – ავტომობილი ორგანიზაციის ლოგოთი.
- მობილური საშუალების კრედიტის ანაზღაურება;
- კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ტრენინგები ორგანიზაციის ხარჯზე;

- კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსები და ტრენინგები ორგანიზაციის ხარჯზე საზღვარგარეთ;
- ორგანიზაციის თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაზღვევა;
- ორგანიზაციის თანამშრომელთა ოჯახის წევრების დაზღვევა.

როგორც ვხედავთ, გასული წლების განმავლობაში უმეტესწილად მიმართავდნენ მატერიალურ მოტივირებას, რაც გამოკითხულ პირთა აზრით განპირობებული იყო ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობით.

რაც შეეხება უკანასკნელ კვლევას აჭარის რეგიონის მასშტაბით, შეიძლება დანამდვილებით ითქვას, რომ პერსონალი პირადად უფრო ღიად საუბრობს და ობიექტურად აფასებს ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებს, ვიდრე კითხვარში. ეს შესაძლოა განპირობებული იყოს საკუთარი აზრის დოკუმენტურად დაფიქსირების შიშის არსებობით, რათა არ მოხდეს მისი გაცნობა ან ჩვენება დამსაქმებლისათვის.

ზოგადად კი კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ აჭარის რეგიონში ტურიზმი „ახალგაზრდა“ სფეროს წარმოადგენს პირდაპირი გაგებით: გამოკითხულ რესპონდენტთა 81%-ის ასაკი 18-დან 35 წლამდე მერყეობს (იხ. ცხრილი 2.3).

იხ. ცხრილი 2.3

რესპონდენტთა რაოდენობა და ასაკობრივი ჯგუფები

კატეგორია	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 114)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი /მამრობითი
სქესი			
მდედრობითი	53	46 %	53
მამრობითი	61	54 %	61
ასაკობრივი ჯგუფები			
18-24 წელი	57	50 %	31/26
25-34 წელი	36	31.5 %	19/17
35-44 წელი	12	10.5 %	5/7
45-55 წელი	9	8 %	4/5

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ეს შესაძლოა გამოწვეული იყოს სხვადასხვა მიზეზებით, მაგალითად:

- ახალი, როგორც საშუალო, ასევე მაღალი დონის ადგილობრივი თუ საერთაშორისო ბრენდის სასტუმროების გამოჩენა დასაქმების რეალურ შესაძლებლობად განიხილება;
- აჭარაში მოქმედი საგანმანათლებლო დაწესებულებები სთავაზობენ სტუდენტებს სათანადო თეორიული ცოდნის მიღებას, რომელიც გაჯერებულია როგორც ქართველი სპეციალისტების, ასევე უცხოელი ექსპერტების პირადი გამოცდილებითა და თანამედროვე მეთოდებით;
- ამასთანავე, აქამდე არსებული პრობლემა - ახალბედა კადრებში სტაჟის არარსებობა, პრაქტიკულად აღმოხვრილია. პრაქტიკული გამოცდილების მიღება უკვე რეალობას წარმოადგენს - საგანმანათლებლო დაწესებულებები სთავაზობენ სტუდენტებს არამარტო ქართველი და უცხოელი სპეციალისტების დახმარებას თეორიული ცოდნის კუთხით, არამედ პრაქტიკის გავლასაც როგორც საქართველოში, ასევე საზღვარგარეთ;
- გაჩნდა სტუდენტური გაცვლითი პროგრამების დიდი არჩევანი ტურიზმის მიმართულებით, ქვეყნის ფარგლებს მიღმა. აღნიშნული პროგრამები შეიძლება იყოს როგორც თვითდაფინანსებით, ასევე სტიპენდიის ან მიმღები სახელმწიფოს დაფინანსების მიღების შესაძლებლობით;
- სტუდენტების უმრავლესობა ფლობს უცხო ენას - ეს შეიძლება იყოს როგორც რუსული, ასევე ინგლისური, ფრანგული, გერმანული ან თურქული ენები. თუმცა დამსაქმებლისათვის უპირატესობას წარმოადგენს ინგლისური ენის ცოდნა, რაც ახასიათებს ახალგაზრდა თაობას, თუმცა პრობლემას წარმოადგენს მაღალ ასაკობრივ ჯგუფებში. კერძოდ კი 35 და მეტი წლის პირები არ ფლობენ ინგლისურ ენას, რაც ხელს უშლის მათ დასაქმებაში. შესაბამისად, ისინი ნაკლებად კონკურენტუნარიანი არიან ახალგაზრდა თაობასთან მიმართებაში;
- რესპონდენტთა 78%-ის სტაჟი მერყეობს დასაქმების 1 თვიდან 48 თვემდე და მხოლოდ 25 ადამიანს გააჩნია 4 წელზე მეტი ხნის სამუშაო გამოცდილება ტურიზმის დარგში (იხ. ცხრილი 2.4).

რესპონდენტთა ჯგუფები სტაჟის მიხედვით

კატეგორია	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 114)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი/მამრობითი
გამოცდილება			
1 თვე - 24 თვე	51	45 %	31/20
25 თვე - 48 თვე	38	33 %	20/18
49 თვე - 71 თვე	17	15 %	11/6
71 თვე და მეტი	8	7 %	3/5

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ასევე საინტერესოა ანაზღაურების საკითხი - ტურიზმის დარგში საშუალო ხელფასი 400-600 ლარს შეადგენს, რაც დაადასტურა გამოკითხულთა 42%-მა, მაღალი ხელფასი 600-800 ლარი გააჩნია გამოკითხულთა 16%-ს, ხოლო 800 ლარი და მეტი მხოლოდ 7%-ს (იხ. ცხრილი 2.5). საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების თანახმად, სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება 2014 წლისათვის შეადგენდა 477,80 ლარს, ხოლო 2015 წლისათვის - 649,50 ლარს (საქართველოს 2016დ:), რაც ფაქტიურად ემთხვევა კვლევის შედეგს.

რესპონდენტთა თვიური ანაზღაურება

კატეგორია	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 114)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი/ მამრობითი
თვიური ანაზღაურება			
GEL	USD		
0-200	0 - 80	13	11 %
			8/5

201-400	80 - 161	27	24 %	14/13
401-600	161 - 241	48	42 %	25/23
601-800	241 - 322	18	16 %	8/10
800 ლარი და მეტი	322 და მეტი	8	7 %	5/3

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

არასახარბიელო ეკონომიკური მდგომარეობისა და დასაქმების არასტაბილურობიდან გამომდინარე, დასაქმებულთა მცირე ნაწილმა თუ იცოდა საკუთარი უფლება-მოვალეობები, თუმცა ეს მდგომარეობა გაუმჯობესდა ბოლო წლებში. როგორც კვლევის შედეგად დადგინდა, გამოკითხულთა 73%-მა იცის საქართველოს შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული ნორმები და უფლება-მოვალეობანი და მხოლოდ 27% არ არის გარკვეული სახელმწიფოს მიერ მისთვის მინიჭებულ უფლება-მოვალეობებში. რაც შეეხება ტურიზმის დარგში დასაქმების დადებით მხარეებს, რესპონდენტები ასახელებენ პოზიტიურ სოციალურ გარემოსა და საქმიანობას, სათანადო სამუშაო საშუალებებსა და დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობას (იხ. ცხრილი 2.6).

ცხრილი 2.6

არსებული მდგომარეობის შეფასება რესპონდენტთა მიერ

შეფასებები	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 114)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდებრობითი/ მამრობითი	
კანონმდებლობა	იცნობს	83	73%	43/40
	არ იცნობს	31	27%	12/19
სოციალური გარემო	დამაკმაყოფილებელი	76	67 %	43/33
	არადამაკმაყოფილებელი	38	33 %	21/17
სტრესის დონე	მაღალი	28	25 %	10/18
	საშუალო	48	42 %	28/20
	დაბალი	38	33 %	20/18

საქმიანობა	დამაკმაყოფილებელი	68	60 %	48/20
	არადამაკმაყოფილებელი	16	14 %	9/7
	50/50	30	26 %	18/12
სამუშაო საშუალებები	დამაკმაყოფილებელი	64	56 %	44/20
	არადამაკმაყოფილებელი	50	44 %	30/20
დამოუკიდებლად	შესაძლებელია	70	61 %	40/30
მოქმედება	შეუძლებელია	44	39 %	20/24

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ტურიზმი ის დარგია, სადაც დაწინაურება დამოკიდებულია პიროვნულ შესაძლებლობებზე და გაქარწყლდა ის მოსაზრება, რომ წინსვლა წარმოუდგენელია სხვა პირთა დახმარების გარეშე ანუ შეინიშნება ნეპოტიზმის შემთხვევების კლება. კერძოდ, 70% დარწმუნებულია, რომ დამოუკიდებლად შეძლებს დაწინაურებას, რაც თვითმოტივაციის მაგალითადაც შეიძლება განვიხილოთ. რესპონდენტები აღნიშნავენ, რომ არ აპირებენ სამსახურის შეცვლას, რადგან მოსწონთ დამოუკიდებლად მოქმედების დონე, თავს გრძნობენ საჭირო და მნიშვნელოვან თანამშრომლად და თვლიან, რომ კარგი ანაზღაურება აქვთ. ლოიალურობას ხელს ასევე უწყობს პერსონალსა და ხელმძღვანელებს შორის არსებული ეფექტური კომუნიკაცია, მათ მიერ გაწეული შრომის მნიშვნელობისა და სასტუმროს საქმიანობაში შეტანილი წვლილის დაფასება და აღიარება.

როგორც ზემოთ ავღნიშნეთ, აჭარის რეგიონში ტურიზმი ახალგაზრდა სფეროს წარმოადგენს. დასაქმებულთა უმრავლესობა, კერძოდ კი 72% ტურიზმის განხრით სწავლობს ან უკვე დამთავრებული აქვს ტურიზმთან დაკავშირებული მიმართულება. შესაბამისად, ნორვეგიისაგან განსხვავებით, აჭარის რეგიონში დასაქმებულთა კვალიფიკაციისა და დაკავებული პოზიციის თანხვედრა ფიქსირდება 72%-ით, პერსონალის მხოლოდ 28% არის დასაქმებული არა პროფესიის მიხედვით;

რაც შეეხება კვლევის მთავარ საკითხს, უშუალოდ მოტივაციის სისტემას, ამ საკითხთან მიმართებაში შედეგი უფრო ნაკლებად სახარბიელო აღმოჩნდა, ვიდრე მოსალოდნელი იყო. ტურიზმის დარგის მზარდი განვითარების ფონზე მოსალოდნელი

იყო მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესება და დივერსიფიცირება, თუმცა სრულიად საწინააღმდეგო სურათი მივიღეთ. კერძოდ, გამოკითხულთა მხოლოდ 48% თვლის, რომ მათ ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებელია. რესპონდენტთა თანახმად, მოტივაციის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს თვის თანამშრომლად გამოცხადება, ბონუსების სისტემა, გამონაკლის შემთხვევებში, დაწინაურება. ეს მაჩვენებლები საერთოა როგორც ადგილობრივი, ასევე უცხოური ბრენდის სატუმროებისათვის, თუმცაღა მოსალოდნელი იყო, რომ მაღალი დონის სასტუმროებში ბევრად უფრო მრავალფეროვანი მოტივაციის სისტემა იქნებოდა გამოყენებული პრაქტიკაში. ამასთანავე, გამოკითხულთა 52% ხასიათდება მოტივაციის დაბალი დონით. პერსონალის უმრავლესობა დადებითად აფასებს ორგანიზაციაში დამკვიდრებულ შეღავათების პოლიტიკასა (64%) და მიღწევების წახალისების გზებს (60%) (იხ. ცხრილი 2.7).

ცხრილი 2.7

მოტივაციურ ფაქტორთა რანჟირება რესპონდენტთა მიერ

მოტივაციური ფაქტორები	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 114)		პროცენტული მაჩვენებელი	მდებრობითი/ მამრობითი
მოტივაციის სისტემა	დამაკმაყოფილებელი	55	48 %	28/27
	არადამაკმაყოფილებელი	59	52 %	27/32
შეღავათების პოლიტიკა	ხორციელდება	64	56 %	34/30
	არ ხორციელდება	50	44 %	28/22
მიღწევების წახალისება	ხორციელდება	60	53 %	28/22
	არ ხორციელდება	54	47 %	24/30
მოტივაციის დონე	დამაკმაყოფილებელი	55	48 %	28/27
	არადამაკმაყოფილებელი	50	44 %	23/27
	50/50	9	8 %	4/5

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

დღეისათვის პერსონალის მოტივაციის მრავალფეროვანი მეთოდი არსებობს, თუმცა ზოგიერთი მათგანი განსაკუთრებული სიმკატიით სარგებლობს დამსაქმებლებში. პერსონალის თვალსაზრისით, ყველაზე წარმატებულ მოტივაციად მიჩნეულია ის, რომელიც უშუალოდ პერსონალისათვის არის მნიშვნელოვანი. აქედან გამომდინარე, შეიძლება ითქვას, რომ ერთი და იგივე ორგანიზაციის სხვადასხვა დეპარტამენტს შესაძლოა გააჩნდეს განსხვავებული სახის მოტივაციის საჭიროება, რაც ხშირ შემთხვევაში უგულვებელყოფილია დამსაქმებელთა მიერ. დიდი ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების სამსახურის სპეციალისტები დაინტერესებული არიან ამ საკითხების შესწავლით და მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ სამუშაოს დიზაინისა და დაჯილდოების სისტემის მოქნილობა ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების შენარჩუნებას, ზრდის პროდუქტიულობას და ამცირებს კადრების გადინების ალბათობას. იმ ფაქტორთაგან, რომლებიც ემსახურებიან მოტივაციის შენარჩუნებასა და გაზრდას, გამოარჩევენ შემდეგს:

- დასაქმებულთათვის მეტი პასუხისმგებლობის მინიჭება და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა, რაც ზრდის მათი მხრიდან კონტროლის ვალდებულებას იმ დავალებათა მიმართ, რომლებზეც არიან პასუხისმგებელნი და ამზადებს მათ ამ დავალებათა უკეთ შესასრულებლად. ამგვარად, აღმოიფხვრება შესასრულებელი დავალებებისათვის საჭირო რესურსების არქონით გამოწვეული ფრუსტრაციის გარდაუვალობა;
- შემოქმედებითობა და სიახლეები/კრეატიულობა და ინოვაციები - ორგანიზაციათა უმრავლესობაში პერსონალი ერიდება საკუთარი იდეების გამჟღავნებას და ინოვაციური მეთოდებისა თუ მიდგომების გაცნობას დამსაქმებლისათვის, რათა არ მოხდეს ამ იდეებისა თუ ინოვაციების იგნორირება ან დაცინვა მათი მხრიდან. მსგავს შემთხვევებში, ორგანიზაციის მხრიდან მხარდაჭერის არსებობა და სიახლის ობიექტურად მიღება უკვე თავისთავად ახდენს პერსონალის მოტივირებას, ხელს უწყობს მოქნილი სამუშაო ძალის არსებობას, პერსონალის გამოცდილების უფრო ჭკვიანურად გამოყენებას, ინფორმაციის აქტიურ მიმოცვლას დეპარტამენტებს ან რგოლებს შორის. ეს ყველაფერი კი, თავის მხრივ, ამზადებს ორგანიზაციას იმ

ცვლილებების იდენტიფიცირებისა და დანერგვისათვის, რომლებიც ახასიათებს ბაზრის ცვალებად გარემოს;

- სწავლება - თუკი პერსონალს ეძლევა საშუალება მიიღოს მეტი ცოდნა, შეიძინოს ახალი ან გააუმჯობესოს უკვე დაუფლებული უნარ-ჩვევები, ის პოზიტიურად შეხვდება ასეთ სიახლეს. ორგანიზაციებს მარტივად ძალუძთ დასაქმებულთა მოტივირება სწავლების საშუალებით, რაც ორივე მხარისათვის მომგებიანი და საჭიროა. აკრედიტაციის, სერტიფიცირებისა და ლიცენზირების პროგრამები დიდი პოპულარობით სარგებლობენ და ეფექტურობით გამოირჩევიან დასაქმებულებში. შემთხვევათა უმეტესობაში, ეს საშუალება აუმჯობესებს დასაქმებულთა დამოკიდებულებას როგორც უშუალოდ ორგანიზაციის, ასევე მომხმარებელთა მიმართ და ამავდროულად ზრდის საკუთარი თავის რწმენას. მისაღები ცოდნისა და დასაუფლებელი უნარ-ჩვევების სამომავლო გამოყენება პრაქტიკაში ამძაფრებს ამ ცოდნის მიღებისა და ახალი უნარ-ჩვევების დაუფლების სურვილსა და მზაობას პერსონალში;
- ცხოვრების ხარისხი - გზარდილი სამუშაო საათები წინააღმდეგობაში მოდიან პერსონალის არასამუშაო მოთხოვნილებებთან, ეს იწვევს მათი პროდუქტიულობის შემცირებასა და ორგანიზაციული მორალის შესუსტებას. რიგი ორგანიზაციებისა, ასეთ დროს მიმართავს მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემოღებას, სამუშაო კვირის გადახედვას, სამუშაოს განაწილებას, რითაც ახერხებს როგორც ორგანიზაციული, ასევე დასაქმებულთა ინტერესების გათვალისწინებას და დაკმაყოფილებას;
- მონეტარული წახალისება - მოტივატორთა მრავალფეროვან ჩამონათვალში ჯერ კიდევ ინარჩუნებს პირველ ადგილს მონეტარული წახალისება. ორგანიზაციის მოგებისა და შემოსავლის ნაწილის განაწილება ან გაზიარება დასაქმებულთან, უბიძგებს დასაქმებულს შექმნას უფრო ხარისხიანი პროდუქტი და მომსახურება, გააუმჯობესოს სამუშაო პროცესი. მონეტარული წახალისებას, როგორც წესი, მიმართავენ ხარჯების შემამაცირებელი ან პროცესის გასაუმჯობესებელი იდეების არსებობისა და განხორციელების შემთხვევებში, რაც კიდევ უფრო ზრდის პროდუქტიულობას, აუმჯობესებს სწრებადობას და მაღლა სწევს შემოსავლიანობას. მიუხედავად ამისა, მონეტარული წახალისება მოკლევადიანი მოტივატორია და

შესაბამისად, ნაკლებად ეფექტურიც. ის შესაძლოა დემოტივატორადაც კი იქცეს, თუკი არ გავრცელდება ორგანიზაციის თითოეულ თანამშრომელზე, რაც შედეგად შექმნის არასამართლიანობის ეფექტს;

- არამონეტარული წახალისება - მონეტარული წახალისებისაგან განსხვავებით, ბევრად უფრო ეფექტური და პროზიტიური შედეგის მომტანია არამონეტარული წახალისება. ის არ ბადებს უსამართლობისა და უთანასწორობის შეგრძნებას, არამედ პირიქით, ზრდის გუნდურობის გრძნობას და პატივისცემას ერთმანეთის მიმართ, ხაზს უსვამს ურთიერთდახმარებისა და პასუხისმგებლობის ფაქტორებს. ამასთანავე, არამონეტარული წახალისება უფრო გამართლებულია იმ მხრივაც, რომ ამ დროს ხორციელდება პერსონალის თვით-აქტუალიზაციის მოტივატორების გააქტიურება (Employee 2016a).

ადამიანური რესურსების მართვის პროცესის გაუმჯობესებისათვის მიმართავენ შემდეგ ზომებს:

- შესაბამისობა შრომით კანონმდებლობასთან;
- საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა;
- მომხმარებელთა მოთხოვნების გათვალისწინება;
- რესურსების სწორი გადანაწილება;
- შესრულების მონიტორინგი;
- პროგრესის მონიტორინგი;
- ეფექტურობის ამაღლება;
- უკუკავშირის აუცილებლობა;
- პერსონალის ჩართულობის უზრუნველყოფა;
- მოტივაციის სისტემის შემუშავება და დანერგვა.

ძირითადი მოტივაციურ ფაქტორებად განიხილავენ პერსპექტივის არსებობას, შრომის ანაზღაურების და სტიმულირების სისტემის სამართლიანობას, შესრულებული სამუშაოს მნიშვნელობის რწმენას, კოლექტივის წევრთა ჩართვას გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სამუშაო დროის ელასტიურობას, ემოციური დაძაბულობის მოხსნას (ქაროსანიძე...2014:3).

როგორც კვლევის შედეგად დადგინდა, აჭარის რეგიონში მასპინძლობის სფეროში დასაქმებულთა მდგომარეობა მოტივაციის კუთხით მეტად არასახარბიელოა, რაც აშკარად ჩანს გამოკითხულთა დამოკიდებულებიდან. როგორც კვლევამ ცხადყო, გარდა მოტივაციის ძირითადი საშუალებებისა, რასაც წარმოადგენს თვის თანამშრომლად გამოცხადება, ბონუსების სისტემა და გამონაკლის შემთხვევებში, დაწინაურება, ორგანიზაციები მიმართავენ საშეღავათო პოლიტიკის შემდეგ მექანიზმებს: უფასო კვება, ფასდაკლებები სასტუმროს აუზზე, სპასა და ბარში, უფასო ტრანსპორტირება, ბონუსები და დაზღვევა. თუმცა არსებული მოტივაციის სისტემის გასაუმჯობესებლად დასაქმებულნი ისურვებდნენ შემდეგი პუნქტების არსებობას: კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის (14%), გაცვლითი პროგრამების განხორციელება (11%), მეტი ტრენინგების ორგანიზება (14%), მოქნილი გრაფიკის შემუშავება (8%), შრომითი ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობების შესრულება (18%), სიახლეების დანერგვა (15%), ხელფასის მომატება სტაჟის მატებასთან ერთად (12%) და ბონუსების სისტემის მოდიფიცირება (8%) (იხ. ცხრილი 2.8).

ცხრილი 2.8

პრიორიტეტული მოტივაციური ასპექტები

მოტივაციური ფაქტორები	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 114)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი /მამრობითი
ხელშეკრულების პირობების შესრულება	21	18%	10/9
სიახლეების დანერგვა	17	15%	9/8
კომუნიკაციის გაუმჯობესება	16	14%	7/9
მეტი ტრენინგების ორგანიზება	16	14%	9/7
ხელფასის მატება სტაჟის მიხედვით	14	12%	8/6
გაცვლითი პროგრამები	12	11%	7/5

მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	9	8%	5/4
ბონუსების სისტემის მოდიფიცირება	9	8%	4/5

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

როგორც ვხედავთ, აჭარის რეგიონში მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა მხოლოდ 20% აკეთებს აქცენტს მონეტარულ მოტივირებაზე, ხოლო გამოკითხულთა 80% დაინტერესებულია არამონეტარული ხასიათის მოტივატორების არსებობით.

- რაც შეეხება სამუშაო ადგილის შეცვლას, 53% მზად არის შეიცვალოს სამსახური, რაც განპირობებულია იმით, რომ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე განსაკუთრებით არაფერს აფასებენ, მაგრამ ეს სამუშაო მათთვის კარგად ნაცნობი და გასაგებია. 35% არ აპირებს სამსახურის შეცვლას, რადგან მოსწონთ დამოუკიდებლად მოქმედების დონე, თავს გრძნობენ საჭირო და მნიშვნელოვან თანამშრომლად და თვლიან, რომ კარგი ანაზღაურება აქვთ. 12%-ს კი უჭირს გადაწყვეტილების მიღება სამსახურის შეცვლის თაობაზე;
- დასაქმებულთა 12% თვლის, რომ უზრუნველყოფს ღირსეულ შემოსავალს ოჯახებისათვის; 5%-ს საკუთარ საქმიანობაში მოსწონს დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობა; 38% თვლის, რომ გააჩნია საკმაო ცოდნა და გამოცდილება, რათა გაუმკლავდეს სამუშაო ადგილზე წარმოშობილ ნებისმიერ სირთულეს; 15% თვლის, რომ შეუცვლელი თანამშრომელია, ხოლო 32% ყოველთვის იმას აკეთებს, რასაც მისგან მოელოდნენ;
- იგივე დაწესებულებაში, მაგრამ სხვა პოზიციაზე გადასვლას თანხმდებიან იმ შემთხვევაში, თუკი ახალი სამუშაო იქნება უფრო მაღალანაზღაურებადი - 42%, უფრო შემოქმედებითი და საინტერესო - 33%, თუკი იქნება უფრო მეტი დამოუკიდებლობა - 7%, თუკი ეს ნაბიჯი აუცილებელი იქნება სასტუმროს ინტერესებისათვის - 8%, ხოლო რესპონდენტთა დარჩენილ 10%-ს არ სურს სხვა პოზიციაზე გადასვლა;
- იგივე პოზიციაზე, მაგრამ სხვა სასტუმროში გადასვლა შესაძლებელია უფრო მაღალი ანაზღაურების შემთხვევაში - 30%, უფრო საინტერესო და შემოქმედებითი სამუშაოს

შემთხვევაში - 60%, უფრო დამოუკიდებელი - 4%, ხოლო 6% არ აპირებს სხვა სასტუმროში გადასვლას;

- რაც შეეხება კომუნიკაციას და ურთიერთობას პერსონალსა და ხელმძღვანელობას შორის, ის ძალიან ეფექტურია და თავს გრძნობენ გუნდის განუყოფელ ნაწილად - 40%, საკმაოდ ძლიერია და იციან ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები - 38%, არასაკმარისია და სასურველია კომუნიკაციის დონის ამაღლება - 22%;
- პიროვნული წვლილი სასტუმროს საქმიანობაში ღირებული და მნიშვნელოვანია გამოკითხულთა 44%-თვის; აუცილებელი, მაგრამ ზოგჯერ დაუფასებელია - 40%, უმნიშვნელოა - 16%;
- კოლეგების კონკრეტული პირისადმი დამოკიდებულება: 68% თვლის, რომ მას აფასებენ და პატივს სცემენ, 32% ფიქრობს, რომ მას სათანადოდ ვერ აფასებენ;
- საბოლოოდ, გამოკითხულთა 48% გამოირჩევა მოტივაციის მაღალი დონით, 44% საშუალო დონით, ხოლო 8% დაბალი მოტივაციით.

მიუხედავად იმისა, რომ დღესდღეისობით როგორც ადგილობრივი და მცირე, ასევე მსოფლიო და დიდი სასტუმროები ცდილობენ რაც შეიძლება სასიამოვნო გარემო შეუქმნან დასაქმებულებს, ამ მცდელობას შედეგი არ მოაქვს. მიზეზი, რამაც ეს მდგომარეობა განაპირობა შეიძლება იყოს მრავალგვარი: თეორიული მცდელობა, რომელიც არ ხორციელდება პრაქტიკულად, უცხოური მეთოდების შეუთავსებლობა ქართულ რეალობასთან, დასაქმებულთათვის არამნიშვნელოვანი მეთოდების გამოყენება და ა.შ.

მასპინძლობის ინდუსტრია და სასტუმრო ბიზნესი ალბათ ყველაზე დინამიკურად განვითარებადი ინდუსტრიაა მთელს მსოფლიოში, რომელსაც ახასიათებს მუდმივად ცვალებადი და პრობლემური გარემო. სტუმართა უმრავლესობა მოელის განსაკუთრებულ სერვისსა და ყურადღებას, რაც დაუყოვნებლივ უნდა მიიღონ. მმართველ რგოლსა და მათზე დაქვემდებარებულ პირებს უწევთ მრავალფეროვან სიტუაციებთან გამკლავება, განურჩევლად მნიშვნელობისა და შინაარსისა, მუდმივი დაძაბულობის რეჟიმში, თუმცაღა მომლიმარი სახეებით (Brebbia 2011:323). სწორედ ამ დაძაბულ რეჟიმში მუშაობის დროს მომლიმარი სახეების შენარჩუნებას ესაჭიროება

მოტივირება, რათა არ მოხდეს თანამშრომელთა დათრგუნვა, მათი ინტერესის დაკარგვა, კადრების გადინება.

ყოველივე ზემოთთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია შემდეგი დასკვნების ჩამოყალიბება:

1. ტურიზმი ერთ-ერთი ყველაზე სწრაფად მზარდი დარგია საქართველოში, რასაც ადასტურებს 2015 წელს საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობის 6,9%-იანი ზრდა 2014 წლის ანალოგიურ პერიოდთან შედარებით;
2. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს ტურისტული და საკურორტო რესურსების შენარჩუნებისა და განვითარების ძირითადი მიმართულებების შემუშავებასა და მათ რეალიზაციას, ტურიზმისა და კურორტების პერსპექტიული განვითარების, კონკურენტუნარიანობისა და მიმზიდველობის გაზრდის რეკომენდაციათა მომზადებას, ტურისტული და საკურორტო მომსახურების სფეროში საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილების შესწავლას, განზოგადებასა და გამოყენებას; ქვეყანაში ტურიზმისა და კურორტების სფეროს ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის ფორმირებასა და განხორციელებაში მონაწილეობის მიღებას, ტურიზმის ინდუსტრიაში მიმდინარე პროცესების ანალიზსა და ტურიზმისა და კურორტების სფეროში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიული პირების ინფორმაციულ უზრუნველყოფას, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურისტული პოტენციალის პოპულარიზაციას საერთაშორისო და ადგილობრივ დონეზე, დარგის სპეციალისტების პროფესიული ზრდის ხელშეწყობას მოქმედი კანონმდებლობის შესაბამისად;
3. აჭარის რეგიონში ტურიზმი „ახალგაზრდა“ სფეროს წარმოადგენს: გამოკითხულ რესპონდენტთა 81%-ის ასაკი 18-დან 35 წლამდე მერყეობს; ამასთანავე, გამოკითხულ რესპონდენტთა 46% მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელია, 54% კი - მამრობითის;
4. გამოცდილების მხრივ, აჭარის რეგიონში ტურიზმის სფეროში დასაქმებული პირების ნახევარს, გამოკითხულთა 45%-ს გააჩნია მუშაობის ორწლიანი გამოცდილება და შედარებით უფრო გამოცდილია გამოკითხულთა 48% - ორიდან ექვს წლამდე სტაჟით;
5. აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში მინიმალური ყოველთვიური ხელფასი შეადგენს 80 აშშ დოლარს, მაქსიმალური კი 320 და მეტ აშშ დოლარს;
6. აჭარის რეგიონში გამოკითხულთა 73%-მა იცის საქართველოს შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული ნორმები და უფლება-მოვალეობანი და

მხოლოდ 27% არ არის გარკვეული სახელმწიფოს მიერ მისთვის მინიჭებულ უფლება-მოვალეობებში;

7. აჭარის რეგიონში გამოკითხულთა 70% დარწმუნებულია, რომ დამოუკიდებლად შეძლებს დაწინაურებას, რადგან ეს დამოკიდებულია მათ პიროვნულ შესაძლებლობებზე;
8. აჭარის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიაში არსებული სოციალური გარემო აკმაყოფილებს ქართველ დასაქმებულთა 67%-ს;
9. მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხულთა 42% საკუთარ საქმიანობას თვლის საშუალო დონის სტრესულ სამუშაოდ, საკუთარ საქმიანობას დამაკმაყოფილებლად აფასებს ქართველი რესპონდენტების 60% და სამუშაო ადგილზე არსებული საშუალებები აკმაყოფილებს ქართველ დასაქმებულთა 56%-ს;
10. დამოუკიდებლად მოქმედების დონეს დადებითად აფასებს აჭარის რეგიონში გამოკითხულთა 61%;
11. ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებლად მიაჩნია გამოკითხულთა 48%-ს. შესაბამისად, მოტივაციის დამაკმაყოფილებელი დონე გააჩნია ქართველ დასაქმებულთა 48%-ს;
12. დამსაქმებელთა მხრიდან გატარებულ შეღავათების პოლიტიკას დადებითად აფასებს რესპონდენტთა 56% და გამოკითხულთა 53% აღნიშნავს დამსაქმებლის მხრიდან მიღწევების წახალისების პრაქტიკას;
13. აჭარის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა მხოლოდ 20% აკეთებს აქცენტს მონეტარულ მოტივირებაზე, ხოლო გამოკითხულთა 80% დაინტერესებულია ისეთი არამონეტარული ხასიათის მოტივატორების არსებობით, როგორცაა: ხელშეკრულების პირობების შესრულება, სიახლეების დანერგვა, კომუნიკაციის გაუმჯობესება, მეტი ტრენინგების ორგანიზება, გაცვლითი პროგრამები, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი;
14. აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში სხვა სამსახურში ან სხვა პოზიციაზე გადასვლის გადაწყვეტილების მიღებას აადვილებს შემოთავაზებული პოზიციის ანაზღაურება, ხოლო მეორე მნიშვნელოვან კრიტერიუმს წარმოადგენს ახალი სამსახურის შემოქმედებითობა და დამოუკიდებლად მოქმედების დონე;

2.2 ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების გამოყენების საერთაშორისო გამოცდილება (ნორვეგიის მაგალითზე)

დღეს ევროპაში 26 მილიონი ადამიანი არის სამუშაოს გარეშე. მათ შორის უმეტესობა ახალგაზრდები და დაბალკვალიფიციური მუშაკები არიან. 27–დან მხოლოდ 5 ევროპულ სახელმწიფოში (ავსტრია, გერმანია, უნგრეთი, ლუქსემბურგი და მალტა) შეინიშნება დასაქმების ზრდა. ისეთ ქვეყნებში როგორცაა: კვიპროსი, საბერძნეთი, პორტუგალია და ესპანეთი – უკანასკნელი 2 წლის განმავლობაში უმუშევრობის დონე 3%-ით გაიზარდა. 19 ქვეყანაში 40%-ზე მეტი დაუსაქმებელი გრძელვადიან უმუშევრად ითვლება, რადგან ისინი 12 თვეზე მეტი ხანი არიან სამუშაოს გარეშე. ევროპის ქვეყნებიდან საუკეთესო მდგომარეობა მოსახლეობის დასაქმების მხრივ, ნორვეგიაში არის.

2015 წლის დეკემბრის მდგომარეობით, სტატისტიკური მონაცემების თანახმად, აქ უმუშევრობის მაჩვენებელი სამუშაო ძალის 4,5%-ს შეადგენს - დაახლოებით 126 000 ადამიანს (ნორვეგიის 2016ზ). თანაც, ევროკავშირის ქვენებისაგან განსხვავებით, ნორვეგია გამოირჩევა დასაქმებული ქალების მაღალი მაჩვენებლით 58% (დანიაში ეს მაჩვენებელი შეადგენს - 71,4%-ს, შვედეთში - 69,7%, ფინეთში 66,6%, ჰოლანდიასა და დიდ ბრიტანეთში - 65%), რაც ნაწილობრივ განპირობებულია არასრული დატვირთვის სამუშაოს შეთავსებით (Bø...2010). მიუხედავად გენდერული თანასწორობისა, ქალები უმეტესწილად დასაქმებული არიან საზოგადოებრივ სექტორში - ჯანდაცვისა და მომსახურების სფეროებში, თანაც უფრო იშვიათად უკავიათ მმართველი პოზიციები (Håland...2005). ქალთა ჩართულობის ზრდა ნორვეგიაში 1972 წლიდან დაიწყო და 44%-დან 2012 წლისათვის 69% -მდე გაიზარდა. შრომის ბაზრის შესწავლა ხორციელდება 24000 რესპონდენტის კვარტალური გამოკითხვით, რომელთა ასაკი 15-74 წელია, რაც ნორვეგიაში შრომისუნარიან პერიოდად ითვლება (ნორვეგიის 2016). ნორვეგიაში შრომით საქმიანობას არეგულირებს „სამუშაო გარემოს აქტი“ (Working Environment Act), რომელშიც განხილულია შემდეგი საკითხები: ახალი კადრების აყვანა, სამუშაო ადგილის უსაფრთხოება და ჯანდაცვა, სამუშაო საათები, დისკრიმინაცია, დავები,

სამსახურიდან დათხოვნა. ახალი კადრების დასაქმებისთანავე დამსაქმებელმა უნდა მიმართოს ნორვეგიის შრომის ადმინისტრაციას და მოახდინოს რეგისტრაცია. დამსაქმებელი არის პასუხისმგებელი დასაქმებული პირების უსაფრთხოებაზე, შესაბამისად ის აზღვევს თავის თანამშრომლებს. დასაქმება ხდება მუდმივად ან დროებითად, წერილობითი ხელშეკრულების საფუძველზე, ნორვეგიის შრომის კანონის თანახმად. ხელშეკრულებაში აუცილებლად განიხილავენ შემდეგ პუნქტებს: დასაქმების ვადა, ანაზღაურება, საცდელი ვადა, სამუშაო საათები, სამუშაოს აღწერა, შვებულება და დღესასწაულები. ხშირ შემთხვევებში მიმართავენ კოლექტიურ შეთანხმებას, რომელიც მიიღწევა დამსაქმებელსა და პროფესიულ კავშირებს შორის მოლაპარაკებით. ნორვეგიის შრომის კანონი მკაცრად აკონტროლებს დათხოვნის პროცესს - დათხოვნამდე დამსაქმებელმა კონკრეტულ პირს უნდა შესთავაზოს სხვა, შესაფერისი სამსახური, ხოლო დათხოვნის შესახებ კონკრეტული პირი ინფორმირებული უნდა იქნეს არაუგვიანეს ერთი თვისა, თუ სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული კოლექტიური შეთანხმების ფარგლებში.

ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში არის დიდი მოთხოვნა პროფესიონალ კადრებზე, რაც ნაწილობრივ დამოკიდებულია ნორვეგიის გეოგრაფიულ მდებარეობასა და სეზონურობაზე. სეზონური ცვლილება განაპირობებს კადრების ხშირ დენადობას - დასავლეთ სანაპიროს ისეთი ადგილები, როგორცაა როგალანდი და ჰორდალანდი, წარმოადგენენ ზაფხულის სეზონის ტურისტული დანიშნულების ადგილებს, ხოლო ნორვეგიის მთიან ნაწილს ტურისტები თანაბრად სტუმრობენ როგორ ზამთარში, ასევე ზაფხულშიც, მაგ: ბუსკერადი, ოპლანდი, ჰედმარკი და ტელემარკი. ანაზღაურებას რაც შეეხება, ნორვეგიაში არ არის მინიმალური ანაზღაურება. აქ არის მიღებული ე.წ. „ტარიფის“ ანუ წინასწარი შეთანხმების ანაზღაურების სისტემა, რომელიც დგინდება დამსაქმებელთა ორგანიზაციისა და პროფესიული კავშირების მიერ ყოველწლიურად. სტანდარტული ხელფასი დამოკიდებულია კვალიფიკაციაზე, გამოცდილებასა და დაკავებულ თანამდებობაზე. დახმარებასა და კონსულტაციებს სამუშაოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე ახორციელებს ნორვეგიის მასპინძლობის ასოციაცია, სასტუმროთა და რესტორანთა თანამშრომლების კავშირი და სხვა მსგავსი პროფილის ორგანიზაციები. 2015 წლის ივნისის მონაცემებით, ნორვეგიაში სულ

დასაქმებულია 2 650 000 ადამიანი, ტელემარკის საგრაფოში კი 76 279 (ნორვეგიის 2016გ). ასაკობრივი ზღვარი - 15-74 წელი (ნორვეგიის 2016ა).

ნორვეგია განსაკუთრებული სილამაზით გამოირჩევა - მთები, ჩანჩქერები, ფიორდები, მყინვარები - თანაც ამ ველური ბუნების ხელუხლებელ და ბუნებრივად შენარჩუნებაზე ზრუნავენ, რითაც მილიონობით ტურისტებს იზიდავენ ყოველწლიურად. ნორვეგიაში ჩამოსულ უცხოელ ტურისტთა რაოდენობა წლიდან წლამდე იზრდება - 2014 წლისათვის ეს მაჩვენებელი 12 723 417 ადამიანს შეადგენდა, 2015 წლისათვის კი უკვე 13 358 300 -ს მიაღწია (იხ. ცხრილი 2.9). დიდია ალბათობა იმისა, რომ 2016 წელი უცხოელ მოგზაურთა კიდევ უფრო მაღალი ციფრით დასრულდება.

ცხრილი 2.9

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა ნორვეგიაში
2014-2016 წლების მონაცემებით (ნორვეგიის 2016დ)

პერიოდი	2014 წელი	2015 წელი	2016 წელი
იანვარი- ივნისი	4,855,000	5 943 977	6 201 004
იანვარი-დეკემბერი	12 723 417	13 358 300	X

წყარო: ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო-
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/ShowTable.asp?FileformatId=2&Queryfile=2016312145950236684004HotellGjester1&PLanguage=1&MainTable=HotellGjester1&potsize=12>

რაც შეეხება რეგიონების და მათ შორის ტელემარკის მონახულებას, ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიუროს თანახმად, 2014 წლისათვის ტელემარკის საგრაფოს ესტუმრა 259423 ადამიანი, 2015 წელს კი 276031 უცხოელი მოგზაური (ნორვეგიის 2016ე) (იხ. ცხრილი 2.10).

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა ნორვეგიაში
ტელემარკის საგრაფოში 2014-2016 წლების მონაცემებით

პერიოდი	2014 წელი	2015 წელი	2016 წელი
იანვარი-დეკემბერი	259423	276031	X

წყარო: ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო-
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp>

ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიუროს მიერ მოწოდებული მონაცემების თანახმად, ნორვეგიაში ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში დასაქმებულ პირთა ბოლო აღწერა ჩატარდა 2013 წელს და იმ დროისათვის ეს მაჩვენებელი ქვეყნის მასშტაბით შეადგენდა 1 814 000 ადამიანს, მხოლოდ ტელემარკის საგრაფოში კი 47 000 დასაქმებულს (ნორვეგიის 2016ვ). ეს მონაცემები ბოლო სამი წლის განმავლობაში არ განახლებულა, თუმცა ვარაუდის დონეზე შეიძლება ითქვას, რომ ინდუსტრიაში დასაქმებულთა რაოდენობა მნიშვნელოვნად გაიზრდებოდა.

ნორვეგიაში, კერძოდ კი ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში დასაქმებული პერსონალის მოტივაციის შესწავლის მიზნით, 2014 წლის დეკემბერი-2015 წლის დეკემბრის პერიოდში ჩატარდა კვლევა ანონიმური კითხვარების საშუალებით. აღნიშნული კითხვარები დაურიგდათ საგრაფოს მასშტაბით 14 დაწესებულების, კერძოდ კი სასტუმროების სხვადასხვა დეპარტამენტის პერსონალს. ჩატარებული კვლევის ფარგლებში გამოიკითხა 170 ადამიანი, რომელთაც დაურიგდათ 30-კითხვიანი კითხვარი. მიღებული შედეგების შესწავლის შემდგომ მოხდა რესპონდენტთა დაყოფა კატეგორიებად, სხვადასხვა მახასიათებლების მიხედვით.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ აჭარის რეგიონისაგან განსხვავებით, ტელემარკის საგრაფოს მასპინძლობის დარგში დასაქმებულთა 55%-ის საშუალო ასაკი მერყეობს 35-დან 55 წლამდე (იხ. ცხრილი 2.11).

რესპონდენტთა რაოდენობა და ასაკობრივი ჯგუფები, ტელემარკის საგრაფო

კატეგორია	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 170)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი/მამრობითი
სქესი			
მდედრობითი	88	52 %	
მამრობითი	82	48 %	
ასაკობრივი ჯგუფები			
18-24 წელი	31	18 %	17/14
25-34 წელი	37	22 %	18/19
35-44 წელი	31	18 %	16/15
45-55 წელი	59	35 %	30/29
56 წელი და მეტი	12	7 %	7/5

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

- გამოკითხული 170 რესპონდენტიდან ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში ყველაზე მცირე, ორწლამდე გამოცდილება გააჩნია 20 ადამიანს; ხოლო ყველაზე მეტი, 70 ადამიანი (გამოკითხულთა 41%) დასაქმებულია ტურიზმის სფეროში 5 და მეტი წლის განმავლობაში, მათგან აუცილებლად უნდა აღინიშნოს 35 წლის გამოცდილების მქონე 63 წლის მამაკაცი * (იხ. ცხრილი 2.12).

რესპონდენტთა ჯგუფები სტაჟის მიხედვით, ტელემარკის საგრაფო

კატეგორია	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 170)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი/მამრობითი 88/82
გამოცდილება			
1 თვე - 24 თვე	20	12 %	12/8
25 თვე - 48 თვე	44	26 %	26/18
49 თვე - 71 თვე	36	21 %	16/20

71 თვე და მეტი	63	37 %	31/32
35 წელი*	7	4 %	3/4

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

- ანაზღაურების თვალსაზრისით, ნორვეგიაში ხელფასები შეიძლება განვიხილოთ ორ ჭრილში: ნამუშევარი საათები თვის განმავლობაში და საათობრივი ანაზღაურება. გამოკითხულთა უმრავლესობა არ გვაწვდის ორივე მაჩვენებელს, რათა მოვახდინოთ მათი თვიური ხელფასის გამოთვლა, არამედ ასახელებენ შემდეგ მონაცემებს: სამუშაო საათების რაოდენობა თვის განმავლობაში, რომელიც მერყეობს თვეში 20 საათიდან 180 საათამდე. რაც შეეხება ერთი საათის ანაზღაურებას, იწყება მინიმალური 100 ნორვეგიული კრონიდან და აღწევს მაქსიმალურ მაჩვენებელს 205 ნორვეგიული კრონის ოდენობით (იხ. ცხრილი 2.13).

ცხრილი 2.13

რესპონდენტთა ანაზღაურება, ტელემარკის საგრაფო

კატეგორია	ნორვეგიული კრონი	აშშ დოლარი
საათობრივი ანაზღაურება	100 – 170, 180 – 205	12 – 20 , 21 – 24
თვიური ანაზღაურება	3060 – 7628, 11340 – 16000, 23250 – 28800, 32400 – 33825	356 – 885, 1320 – 1860, 2700 – 3340, 3765 – 3930
თვეში ნამუშევარი საათები	20 – 110, 125 – 180.	
არ უთითებს მონაცემებს	4 რესპონდენტი	

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

- კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ გამოკითხულთა 70%-მა იცის ნორვეგიის შრომითი კანონმდებლობით გათვალისწინებული ნორმები და უფლება-

მოვალეობანი, თუმცა 30% არ არის გარკვეული სახელმწიფოს მიერ მისთვის მინიჭებულ უფლება-მოვალეობებში;

- კვლევამ ცხადყო, რომ ნორვეგიაში დასაქმებული პირები ქართველების მსგავსად თვლიან, რომ დაწინაურება დამოკიდებულია პიროვნულ შესაძლებლობებზე. კერძოდ, 60% დარწმუნებულია, რომ დამოუკიდებლად შეძლებს დაწინაურებას, ხოლო 40% თვლის, რომ არა აქვს არსებითი მნიშვნელობა საკუთარ შესაძლებლობებს;
- ნორვეგიის ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში პერსონალის 63% კმაყოფილია სამუშაო ადგილზე არსებული სოციალური გარემოთი, თუმცა ეს გარემო არ აკმაყოფილებს გამოკითხულთა 37%-ს. გამოკითხულთა 18%-ს არადაამაკმაყოფილებლად მიაჩნია საკუთარი საქმიანობა და დამაკმაყოფილებელია 60%-სათვის. აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტიც, რომ ეს საქმიანობა მაღალ სტრესულ სამუშაოდ მიაჩნია გამოკითხულთა 33%-ს, 30%-ისათვის ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგი წარმოადგენს საშუალო დონის სტრესულ სამუშაოს, ხოლო 37% თვლის, რომ მათ საქმიანობაში სტრესის დონე უმნიშვნელოა;
- სამუშაო ადგილზე არსებული და ხელმისაწვდომი საშუალებებით კმაყოფილია გამოკითხულთა 70%, ხოლო 30%-სათვის ეს საშუალებები მიჩნეულია არასაკმარისად. გამოკითხულთა 63%-ს აკმაყოფილებს დამოუკიდებლად მოქმედების დონე, ხოლო 37% უკმაყოფილოა სამუშაო ადგილზე არსებული დამოუკიდებლად მოქმედების დონით (ცხრილი 2.14).

ცხრილი 2.14

არსებული მდგომარეობის შეფასება რესპონდენტთა მიერ,
ტელემარკის საგრაფო

შეფასებები	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 170)		პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი/ მამრობითი 88/82
სოციალური გარემო	დამაკმაყოფილებელი	107	63 %	51/56
	არადაამაკმაყოფილებელი	63	37 %	37/26
სტრესის დონე	მაღალი	56	33 %	32/24
	საშუალო	51	30 %	18/33
	დაბალი	63	37 %	38/25
საქმიანობა	დამაკმაყოფილებელი	102	60 %	44/58
	არადაამაკმაყოფილებელი	31	18 %	16/15
	50/50	37	22 %	28/9

სამუშაო საშუალებები	დამაკმაყოფილებელი	119	70 %	63/56
	არადამაკმაყოფილებელი	51	30 %	25/26
დამოუკიდებ- ლად მოქმედება	შესაძლებელია	107	63 %	59/48
	შეუძლებელია	63	37 %	29/34

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

- ნორვეგიის მაგალითზე კვალიფიკაციისა და დაკავებული პოზიციის თანხვედრა ფიქსირდება 66%-ით, ხოლო პერსონალის 34% ტურიზმის დარგში დასაქმებულია არა პროფესიის მიხედვით;
- გამოკითხულთა 63%-ის დამსაქმებლები ატარებენ შეღავათების პოლიტიკას, თუმცა დარჩენილი 37%-ის აზრით დამსაქმებლები მათ მიმართ არანაირ შეღავათებს არ ახდენენ. გამოკითხულთა 52% თვლის, რომ მათ ორგანიზაციებში ხორციელდება მიღწევების წახალისება, ხოლო 48%-ს კი მიაჩნია, რომ არ ღირს თავის გამოჩენა, ვინაიდან დამსაქმებლების მხრიდან არ ხდება მიღწევების წახალისება. რაც შეეხება უშუალოდ მოტივაციის სისტემას, გამოკითხულთა 67% თვლის, რომ მათ ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებელია, 33%-თვის კი არსებული სისტემა არადამაკმაყოფილებელია. რესპონდენტთა 56% აღიარებს მოტივაციის დამაკმაყოფილებელ დონეს, ხოლო 44%-ს ახასიათებს მოტივაციის არადამაკმაყოფილებელი დონე (იხ. ცხრილი 2.15).

ცხრილი 2.15

მოტივაციურ ფაქტორთა რანჟირება რესპონდენტთა მიერ,
ტელემარკის საგრაფო

მოტივაციური ფაქტორები	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 170)		პროცენტული მაჩვენებელი	მდედრობითი/ მამრობითი 88/82
მოტივაციის სისტემა	დამაკმაყოფილებელი	114	67 %	63/51
	არადამაკმაყოფილებელი	56	33 %	25/31
შეღავათების პოლიტიკა	ხორციელდება	107	63 %	58/49
	არ ხორციელდება	63	37 %	30/33
მიღწევების წახალისება	ხორციელდება	88	52 %	52/36
	არ ხორციელდება	82	48 %	36/46

მოტივაციის დონე	დამაკმაყოფილებელი	95	56 %	57/38
	არადამაკმაყოფილებელი	63	37 %	28/35
	50/50	12	7 %	3/9

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

- სამუშაო ადგილის შეცვლასთან დაკავშირებით, 48% მზად არის შეიცვალოს სამსახური, რაც განპირობებულია იმით, რომ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე განსაკუთრებით არაფერს აფასებენ, მაგრამ ეს სამუშაო მათთვის კარგად ნაცნობი და გასაგებია. 37% არ აპირებს სამსახურის შეცვლას, რადგან მოსწონთ დამოუკიდებლად მოქმედების დონე, თავს გრძნობენ საჭირო და მნიშვნელოვან თანამშრომლად და თვლიან, რომ კარგი ანაზღაურება აქვთ. 15%-ს კი უჭირს გადაწყვეტილების მიღება სამსახურის შეცვლის თაობაზე;
- დასაქმებულთა 11% თვლის, რომ უზრუნველყოფენ ღირსეულ შემოსავალს ოჯახებისათვის; 3%-ს საკუთარ საქმიანობაში მოსწონს დამოუკიდებლად მოქმედების შესაძლებლობა; 44% თვლის, რომ გააჩნია საკმაო ცოდნა და გამოცდილება, რათა გაუმკლავდნეს სამუშაო ადგილზე წარმოშობილ ნებისმიერ სირთულეს, 15% თვლის, რომ შეუცვლელი თანამშრომელია, ხოლო 27% ყოველთვის იმას აკეთებს, რასაც მისგან მოელოდნენ;
- იგივე დაწესებულებაში, მაგრამ სხვა პოზიციაზე გადასვლას თანხმდებიან იმ შემთხვევაში, თუკი ახალი სამუშაო იქნება უფრო მაღალანაზღაურებადი - 41%, უფრო შემოქმედებითი და საინტერესო - 37%, თუკი იქნება უფრო მეტი დამოუკიდებლობა - 0%, თუკი ეს ნაბიჯი აუცილებელი იქნება სასტუმროს ინტერესებისათვის - 7%, ხოლო დარჩენილი 15%-ს არ სურს სხვა პოზიციაზე გადასვლა;
- იგივე პოზიციაზე, მაგრამ სხვა სასტუმროში გადასვლა შესაძლებელია უფრო მაღალი ანაზღაურების შემთხვევაში - 22%, უფრო საინტერესო და შემოქმედებითი სამუშაოს შემთხვევაში - 70%, უფრო დამოუკიდებელი - 3%, ხოლო 5% არ აპირებს სხვა სასტუმროში გადასვლას;
- რაც შეეხება კომუნიკაციას და ურთიერთობას პერსონალსა და ხელმძღვანელობას შორის, ის ძალიან ეფექტურია და თავს გრძნობენ გუნდის განუყოფელ ნაწილად -

- 44%, საკმაოდ ძლიერია და იციან ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესები - 41%, არასაკმარისია და სასურველია კომუნიკაციის დონის ამაღლება - 15%;
- პიროვნული წვლილი სასტუმროს საქმიანობაში ღირებული და მნიშვნელოვანია გამოკითხულთა 41%-თვის; აუცილებელი, მაგრამ ზოგჯერ დაუფასებელია - 55%, უმნიშვნელოა - 4%;
 - კოლეგების კონკრეტული პირისადმი დამოკიდებულება: 74% თვლის, რომ მას აფასებენ და პატივს სცემენ, 26% ფიქრობს, რომ მას სათანადოდ ვერ აფასებენ. ქართველი დასაქმებულებისაგან განსხვავებით, ნორვეგიაში დასაქმებულები არ გრძნობენ თავს კოლეგების მიერ იგნორირებულად;
 - საბოლოოდ, გამოკითხულთა 56% გამოირჩევა მოტივაციის მაღალი დონით, 37% საშუალო დონით, ხოლო 7% დაბალი მოტივაციით. როგორც ვხედავთ, ნორვეგიაში დასაქმებულ პირებს რაღაც დონით მაინც გააჩნიათ მოტივაცია, რაც ქართველი პერსონალის 8%-ის შემთხვევაში არ ფიქსირდება.

როგორც კვლევის შედეგად დადგინდა, ტელემარკის საგრაფოში მასპინძლობის დარგში დასაქმებულთა მდგომარეობა მოტივაციის კუთხით უფრო მეტად სახარბიელოა, ვიდრე აჭარის რეგიონში. როგორც კვლევამ ცხადყო, ნორვეგიული ტურისტული ორგანიზაციები მიმართავენ საშეღავათო პოლიტიკის შემდეგ მექანიზმებს: დადებითი რეკომენდაციის გაწევა, ფასდაკლებები დამსაქმებელი სასტუმროს ქსელში, უფასო კვება და ტრანსპორტირება. თუმცა არსებული მოტივაციის სისტემის გასაუმჯობესებლად დასაქმებულნი ისურვებდნენ შემდეგი პუნქტების არსებობას: კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის (52%), თვის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა (22%), კორპორატიული სადამოების ხშირად მოწყობა (22%), ხელშეწყობა პირადი მიზნების მიღწევაში (7%), მატერიალური წახალისება (18%) (იხ. ცხრილი 2.16).

ცხრილი 2.16

პრიორიტეტული მოტივაციური ფაქტორები,
ტელემარკის საგრაფო

მოტივაციური ფაქტორები	რესპონდენტთა რაოდენობა (სულ 170)	პროცენტული მაჩვენებელი	მდებრობითი/ მამრობითი 88/82
-----------------------	----------------------------------	------------------------	-----------------------------

კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის	88	52%	50/38
კორპორატიული სადამოების მოწყობა	37	22%	22/15
თვის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა	37	22%	30/17
ხელშეწყობა პირადი მიზნების მიღწევაში	12	7%	8/4
მატერიალური წახალისება	31	18%	19/12
არაფრის შეცვლას არ ისურვებენ	24	14%	8/16
არ ასახელებენ	82	48%	44/38

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

როგორც ვხედავთ, აჭარის რეგიონში დასაქმებულთა მსგავსად, ნორვეგიის ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა უმრავლესობა 96% დაინტერესებულია არამონეტარული ხასიათის მოტივატორების არსებობით და მხოლოდ 18% აკეთებს აქცენტს მონეტარულ მოტივირებაზე. საქართველოსაგან განსხვავებით, ნორვეგია ბევრად მყარად დგას ფეხზე ფინანსური კუთხით და ალბათ, სწორედ ამის დამსახურებაც არის მიღებული შედეგი. თუმცა ფაქტია, რომ დასაქმებულებს სურთ სოციალური გარემოს გაუმჯობესება როგორც დამსაქმებლებთან მიმართებაში, ასევე კოლეგებთან ურთიერთობის მხრივ. ამასთანავე, ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში დასაქმებული როგორც ქართველი, ასევე ნორვეგიელი პირები უმეტესწილად ერთნაირად აფასებენ საქმიანობისა და სამუშაო პროცესის სხვადასხვა კატეგორიებს, რაც რატომღაც სასიამოვნო სიახლეს წარმოადგენს ჩვენი ქვეყნისათვის. თუმცა ერთადერთი, უმთავრესი განსხვავება ამ ორ ქვეყანას შორის ყველაზე მტკივნეულ საკითხში იჩენს თავს: ანაზღაურება. კვლევის შედეგებმა ცხადყვეს, თუ რაოდენ სუსტად არის დარეგულირება ეს ასპექტი საქართველოს შემთხვევაში - საქართველოში მიღებული მაქსიმალური თვიური ანაზღაურება უტოლდება ნორვეგიის მინიმალურ თვიურ ანაზღაურებას, ხოლო ნორვეგიის მაქსიმალური თვიური ანაზღაურება კი თითქმის ათჯერ აღემატება საქართველოს მაქსიმალურ თვიურ ანაზღაურებას.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია შემდეგი დასკვნების ჩა-

მოყალიბება:

1. ტელემარკის საგრაფოს მასპინძლობის დარგში უმეტესად (55%) დასაქმებულნი არიან შუა ხნის პირები, რომელთა საშუალო ასაკი მერყეობს 35-დან 55 წლამდე;
2. ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა 52% მდედრობითი სქესისაა, 48% კი - მამრობითის. როგორც ჩანს, გენდერული თანასწორობა დაცულია ტელემარკის საგრაფოშიც;
3. გამოცდილების მხრივ, ნორვეგიაში დასაქმებულთაგან ორწლამდე გამოცდილება გააჩნია 15%-ს, ხოლო ორიდან ექვს წლამდე გამოცდილება გააჩნია 44%-ს. ყველაზე მეტი, ექვსი და მეტი წლის გამოცდილება გააჩნია ნორვეგიელ რესპონდენტთა 37%-ს;
4. ნორვეგიაში მინიმალური თვიური ანაზღაურება შეადგენს 356-360 აშშ დოლარს, მაქსიმალური კი მერყეობს 3000-3900 აშშ დოლარის ფარგლებში;
5. ტელემარკის ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროს წარმომადგენელთა 70%-მა იცის ნორვეგიის შრომითი კანონმდებლობა და მხოლოდ 30% არ ინტერესდება საკუთარი უფლება-მოვალეობებით;
6. ტელემარკის საგრაფოში გამოკითხულთა 60% დარწმუნებულია, რომ დამოუკიდებლად შეძლებს დაწინაურებას;
7. ტურიზმისა და მასპინძლობის სფეროში არსებული სოციალური გარემო აკმაყოფილებს ნორვეგიაში დასაქმებულთა 63%-ს;
8. ნორვეგიელთა უმრავლესობა, 37% საკუთარ საქმიანობას თვლის დაბალი დონის სტრესულ საქმიანობად; ამავდროულად, საკუთარ საქმიანობას დამაკმაყოფილებლად აფასებს ნორვეგიელი რესპონდენტების 60%;
9. სამუშაო ადგილზე არსებული საშუალებები აკმაყოფილებს ნორვეგიელთა 70%-ს;
10. დამოუკიდებლად მოქმედების დონეს დადებითად აფასებს ტელემარკის საგრაფოში გამოკითხულთა 63%;
11. ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებლად მიაჩნია ნორვეგიაში დასაქმებულთა 67%-ს, თუმცა მოტივაციის დამაკმაყოფილებელი დონე გააჩნია გამოკითხულთა 56%-ს;

12. დამსაქმებელთა მხრიდან გატარებულ შეღავათების პოლიტიკას დადებითად აფასებს ნორვეგიელთა 63% და მიღწევების წახალისების პრაქტიკას აღიარებს ნორვეგიაში დასაქმებულთა 52%;
13. ტელემარკის საგრაფოში გამოკითხულთა 96% აქცენტირებას ახდენს არამატერიალურ მოტივირებაზე და ასახელებს შემდეგ ფაქტორებს: კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის, თვის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა, კორპორატიული საღამოების ხშირად მოწყობა, ხელშეწყობა პირადი მიზნების მიღწევაში;
14. ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში სამსახურეობრივი ცვლილებები შეიძლება განპირობებულ იქნას ახალი პოზიციის შემოქმედებითობითა და დამოუკიდებლობით, ანაზღაურება კი მეორეხარისხოვან ფაქტორს წარმოადგენს;
15. ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში კომუნიკაცია ხელმძღვანელებსა და დასაქმებულებს საჭიროებს გაუმჯობესებას; ამასთანავე, კოლეგები რიგ შემთხვევებში სათანადოდ ვერ აფასებენ ერთმანეთს.

2.3 პერსონალის მოტივაციის ფაქტორების ანალიზი

მოტივაცია ადამიანური რესურსების მართვისა და განვითარების განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში მენეჯერები გამოთქვამენ უკმაყოფილებას იმის გამო, რომ ესა თუ ის კონკრეტული თანამშრომელი დემოტივირებული ჩანს, რაც დაუყოვნებლივ აისახება მის შრომისუნარიანობაზე. სწორედ ამ არასასურველი შედეგის თავიდან აცილების მიზნით, ისევ და ისევ მმართველი რგოლის წარმომადგენლები გეგმავენ და ორგანიზებას უკეთებენ სხვადასხვა ტრენინგებს, სესიებს, წამახალისებელ აქტივობებს - როგორც ფორმალურ, ასევე არაფორმალურ ღონისძიებებს. მოტივაციის არსებობა ან არარსებობა პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის მდგომარეობაზე ნებისმიერ სფეროში და მითუმეტეს ტურიზმისა და მასპინძლობის ინდუსტრიაში, სადაც კომუნიკაცია ღიმილით იწყება, გრძელდება და სრულდება. ადამიანური რესურსების მართვის მენეჯერებიც სწორედ ამ ღიმილის შენარჩუნებაზე ზრუნავენ. პირველ თავში განხილული მოტივაციის თეორიები ნათელყოფენ თუ რაოდენ ფართო სპექტრს მოიცავს დასაქმებული ადამიანის მოთხოვნილებანი. ამოიცნო მოთხოვნილება, შეარჩიო შესაბამისი მოტივაციის საშუალება, განახორციელო იგი და გაამართლო მოლოდინი - როგორც პირადი, ასევე დასაქმებულის, არ არის ადვილი საქმე, თუმცა სწორედ ეს საქმე არის არაერთი მეცნიერული ნაშრომის შთაგონების წყარო, მითუმეტეს დღეს, როდესაც კონკურენტუნარიანობა ასე მწვავედ იჩენს თავს საქმიან სამყაროში. მოტივაციის არსებულ საშუალებათაგან ზოგიერთის მოქმედება უფრო ხანგრძლივი და თვალსაჩინოა, ზოგიერთისა კი შეუმჩნევლად ჩაივლის. მოტივაციის ფაქტორების შესწავლა მენეჯერებს გაუადვილებს მუშაობას და რაც მთავარია, ხელს შეუწყობს სამუშაოს შედეგების გაუმჯობესებას. ამ ინფორმაციის ფლობა დაეხმარება მათ განსაზღვრონ თუ რა უფრო ეფექტურად მოქმედებს დაქირავებულ პირზე, რა განაპირობებს სამუშაო პროცესის გააქტიურებას, რა უწყობს ხელს ორგანიზაციის დასახული მიზნისაკენ სვლას, როგორ შეიძლება ერთიანი, მეგობრული გუნდის შექმნა და ა.შ.

მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიის ინსტიტუტისა და კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორების აზულის, გრაფ-ზივინისა და მანსოს სტატიის „Incentives and Creativity:

Evidence from the Academic Life Sciences” თანახმად, გრძელვადიანი ჯილდოები უფრო ეფექტური საშუალებები აღმოჩნდნენ დასაქმებულთა მოტივირების თვალსაზრისით და მოკლევადიანი ჯილდოებისაგან განსხვავებით, უკეთესი შედეგებიც აჩვენეს (Azoulay...2010).

პენსილვანიის უნივერსიტეტის უორტონის სკოლის პროფესორების გრანტისა და სინგის ნაშრომის მიხედვით, სტიმულირების ტრადიციული სქემა, რომელიც მოიცავს საფონდო ოპციონებსა და ბონუსებს, ეფექტურია პერსონალის შრომისუნარიანობის და შედეგიანობის კუთხით, თუმცა შესაძლოა გახდეს არაეთიკური ქცევის, შურისა და უსიამოვნების მიზეზი. იქვე განმარტავენ, რომ ფინანსური წახალისება მოტივირების მიზნით დასაშვებია შემდეგ შემთხვევებში: 1. როდესაც სამუშაო ამოცანა არის უინტერესო, 2. როდესაც ფინანსური ჯილდო არის მცირე, 3. როდესაც უინტერესო ამოცანა და მცირე ჯილდო თან ახლავს ბევრად უფრო მნიშვნელოვან ინიციატივებს (Grant...2011).

შოფლერი კი თვლის, რომ მოტივაციის სქემა ასე უნდა გამოიყურებოდეს: აღიარება, მოკლევადიანი ჯილდო და გრძელვადიანი ჯილდო, ვინაიდან აუცილებელია მოხდეს პირველ რიგში კონკრეტული მიღწევის აღიარება, რომელსაც თან უნდა მოსდევდეს მოკლევადიანი ან გრძელვადიანი ჯილდო (Schoeffler 2005).

დანიელ პინკი თავის წიგნში „ავტონომია, ოსტატობა და მიზანი” გვიმხელს იმ სამი აუცილებელი ელემენტის არსებობაზე, რომლებიც განაპირობებენ პერსონალის მოტივირებულობასა და პროდუქტიულობას: ავტონომია - არჩევანისა და მოქმედების თავისუფლება, ოსტატობა - პროფესიული უნარ-ჩვევები და ცოდნა, მიზანი - რისთვისაც ხორციელდება თითოეული ქმედება.

ავტონომიურობა გულისხმობს არჩევანის თავისუფლებას: რა, როდის, სად და როგორ უნდა გაკეთდეს. კვლევებმა დაამტკიცეს, რომ როდესაც ინდივიდს ან გუნდს ეძლევა ავტონომია, ისინი უფრო მეტი პასუხისმგებლობით ეკიდებიან სამუშაოს, უფრო მეტ დროსა და ენერგიას უთმობენ მას, გამოიმუშავენ კონკრეტული დავალების შესრულების უფრო ეფექტურ და ინოვაციურ გზებს და საბოლოო ჯამში, შესაბამისად, აღწევენ უფრო მაღალ ხარისხსა და მეტ რაოდენობას.

მაგალითად, მიჩიგანის შტატში, საბეჭდ კომპანიაში ჩატარებულმა კვლევამ დაადგინა, რომ როდესაც გუნდი განიცდიდა მკაფიო უკუკავშირისა და საინფორმაციო სისტემები ნაკლებობას, რაც ანიჭებდა მათ ავტონომიურობას, მათ გამოიყენეს მეტი ძალისხმევა და მეტი დრო დაუთმეს დასახული ამოცანების გადაწყვეტას. არაერთგზის ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყვეს, რომ თანამშრომლების დამოუკიდებელმა საქმიანობამ და მიზნების, ამოცანების, სამუშაო გრაფიკისა თუ სამუშაო მეთოდების თავისუფალმა არჩევანმა მნიშვნელოვნად გაზარდა მოტივაცია და სამუშაოს შესრულების დონე.

ოსტატობა მოითხოვს კონკრეტული, სპეციალიზირებული ცოდნის, უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების მიღების შესაძლებლობას. ისევ და ისევ კვლევებზე დაყრდნობით დადგენილია, რომ როდესაც დასაქმებულ პირებს ეძლევათ კონკრეტული მიმართულებით დაოსტატების საშუალება, ისინი რა თქმა უნდა იყენებენ სწავლისა და წვლილის შეტანის შესაძლებლობას. შეფილდის უნივერსიტეტში ჩაატარეს ცდა, რომლის დროსაც საწარმოო დანადგარების შეკეთების უნარ-ჩვევებს დააუფლეს უშუალოდ ამ დანადგარების ოპერატორები, რამაც მოახდინა შეკეთების დროის შემცირება და სამუშაო დროის გაზრდა.

მიზანი არის ის, რაც სძენს ქმედებას მნიშვნელობას. როდესაც კონკრეტული ორგანიზაციის თანამშრომლები შეახვედრეს კლიენტებს, რომლებმაც ისარგებლეს მათ მუშაობის შედეგით, პროდუქტითა თუ სერვისით, თანამშრომლებმა ნათლად დაინახეს საკუთარი შრომის შედეგი, რამაც მოახდინა მათი მოტივირება უფრო დატვირთული და ნაყოფიერი მუშაობისაკენ (Pink 2009).

კარენ ლეგე თვლის, რომ ინდივიდი წარმოადგენს ბიოლოგიურ მოთხოვნილებათა, ფსიქოლოგიურ მოტივთა, ღირებულებათა და აღქმათა სისტემას, ხოლო ეს სისტემა ისე არის მოწყობილი, რომ იცავს შინაგან ბალანსს გარე მოთხოვნებთან და ძალებთან მიმართებაში და ვითარდება იმდენად, რამდენადაც ამის საშუალებას აძლევს შინაგანი მოთხოვნილებანი. მოტივაცია სამუშაო გარემოში ვლინდება ორგვარად: ადამიანი თვითონვე ახდენს საკუთარი თავის მოტივირებას, ეძებს ან ირჩევს ისეთ სამუშაოს, რომელიც შეესაბამება მის მოთხოვნილებებს და უწყობს ხელს

კონკრეტული მიზნისაკენ სვლაში; ან მენეჯმენტი ახდენს დაქირავებული პირის მოტივირებას ანაზღაურებით, დაწინაურებით, აღიარებით (Legge 1995).

მოტივაციის გამოვლინების ეს ორი მაგალითი შეიძლება გავმიჯნოთ მოტივაციის შინაგან და გარეგან ფაქტორებად. განსხვავება მათ შორის კი მდგომარეობს შემდეგში: გარეგან ფაქტორებს ახასიათებთ დაუყოვნებლივი და ძლიერი, მაგრამ არა ხანგრძლივი ეფექტი; ხოლო შინაგანი ფაქტორები უფრო ღრმა და გრძელვადიან მოტივირებას ახდენენ ადამიანზე, რადგან ისინი მომდინარეობენ ინდივიდის პირადი, შინაგანი მდგომარეობიდან და არ წარმოადგენენ ხელოვნურ და გარე ზემოქმედებას. პირველ თავში განხილული მოტივაციის თეორიები ხელს უწყობენ მოტივაციის არსისა და მოქმედების გაგებას. თეორეტიკოსები გვაწვდიან მასალას, რომელიც წარმატებით შეიძლება იქნას გამოყენებული სხვადასხვა ორგანიზაციებში დასახული მიზნების მისაღწევად, მაგრამ შედეგი ყოველთვის ერთგვაროვნად დადებითი და მიღწეული არ არის. ისინი უბრალოდ ახდენენ სასურველი ქმედების პროვოცირებას, თუმცა არ იძლევიან სასურველი შედეგის 100 %-იან გარანტიას, ვინაიდან ის, რაც საინტერესო და მიმზიდველია ერთი ინდივიდისათვის, შესაძლოა გამაღიზიანებელი და დემოტივატორი აღმოჩნდეს მეორესათვის.

შინაგანი მოტივაცია ფოკუსირებულია სიახლეზე. მოტივირების თეორიების თანახმად, ჩვენი სურვილები და ინტერესები ახდენენ ჩვენი ყურადღების კონცენტრირებას ჩვენთვის საჭირო მიმართულებით. როდესაც პერსონალი შინაგანად მოტივირებულია, ის ახდენს საკუთარი თავისა და ძალების მობილიზებას ორიგინალურ იდეებსა და ინოვაციებზე, რა ახდენს მათ დაინტერესებას. თუმცაღა, მიუხედავად ამისა, ერთი ადამიანისათვის სიახლე შეიძლება იყოს დიდი მოტივატორი, მაგრამ სხვისთვის გადაიქცეს დემოტივატორად.

მენეჯერები ამ ფაქტორების გათვალისწინებით უნდა განიხილავდნენ მოტივაციის მდგომარეობას ორგანიზაციაში; უნდა იცოდნენ, რომ ის, რაც სამეცნიერო ლიტერატურაში წერია, არ არის დოგმატური ყველა ორგანიზაციისათვის და რიგ შემთხვევებში საჭიროებს მოდიფიცირებას და არსებულ პირობებზე მორგებას. რიჩარდ სვონსონმა კურტ ლევინის ნაშრომის საფუძველზე განაცხადა, რომ „კარგი თეორია უნდა

გამოიცადოს ინტელექტუალურად და პრაქტიკულად” და მხოლოდ ამის შემდეგ დადგინდეს მისი ფასეულობა (Swanson...2008:65).

მოტივაციის კონკრეტული მეთოდის შერჩევამდე უნდა მოხდეს ორგანიზაციის სტრუქტურისა და პერსონალის ინდივიდუალური მახასიათებლების დეტალური შესწავლა. მოტივაციის საკითხებს თეორეტიკოსები ორი პოზიციიდან განიხილავენ: ფსიქოლოგიური და ეკონომიკური. დაქირავებული პირის მოტივაციაზე მსჯელობისას, **ფსიქოლოგები** შეისწავლიან ამ პირის შინაგან ფსიქოლოგიურ ფაქტორებს, რომლებიც განაპირობებენ მის ქცევას, შემდეგ აჯამებენ იგივე პირის შინაგან მოტივაციასა და შინაგან მამოძრავებელ ძალას და განსაზღვრავენ პერსონალისა და ორგანიზაციის ინტერესების თანხვედრას, პერსონალის მოქმედების მზაობას ორგანიზაციის სასიკეთოდ. ჰერცბერგი, ჰეკმენი, ოლდემი, ჯენსონი და პურდი და სტირსი თვლიან, რომ პერსონალის მოტივირებულობას განაპირობებს სამუშაოს დიზაინი და მისი შინაარსი, ხოლო რაიანი და დესი, ოსტერლოუ და ფრეი და მასლოუ კი აცხადებენ, რომ დასაქმებული პირები მოტივირებულნი არიან სამუშაოდ მხოლოდ მაშინ, როდესაც დაკმაყოფილებულია არის მათი მოთხოვნილებანი (Frey...2002). **ეკონომისტები** განიხილავენ მოტივაციას როგორც გარეგან ძალას, ზემოქმედებას და თვლიან, რომ ადამიანის მოტივირებულობა სამუშაოდ განაპირობებულია მათი მოლოდინით, რომ მიიღებენ ჯილდოს. ლაზიერი და გიბსი, მილერი და სხვები აღწერენ თუ როგორ ახდენს პერსონალის მოტივირებას შრომისათვის ანაზღაურების პრინციპი (Pay for performance) (Lazear...2009:453). ისინი თვლიან, რომ შესრულებული სამუშაო უნდა შეფასდეს და სათანადო ზომების გამოყენებით გაუმჯობესდეს კიდევ. სტირსი ვრუმის მოლოდინის თეორიაზე დაყრდნობით ამბობს, რომ „მოტივაცია წარმოადგენს ინდივიდის შესაძლებლობების გამოყენებით სამუშაოს შესრულებისა და შესრულების შედეგად სასურველი შედეგის მიღების კომბინაციას”.

თეორეტიკოსები, რომლებიც შეისწავლიან გარეგან მოტივაციას, კამათობენ, რომ პერსონალი მოტივირებულია იმუშავოს მხოლოდ იმიტომ, რომ მოელის შედეგს - ჯილდოს. თუკი ორგანიზაციას სურს პერსონალის მოტივირება, მან უნდა შეიმუშავოს შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა, რომლითაც განისაზღვრება კონკრეტული პირის შესაძლებლობანი და მიღებული შედეგები. შეფასების შედეგად მიღებული

ინფორმაციის საფუძველზე მოხდება პროგრესის მონიტორინგი და დაჯილდოებაც მოხდებოდა მხოლოდ ორგანიზაციისათვის სასურველი შედეგების მიღების შემთხვევაში. ყველაზე მნიშვნელოვან და განსჯის მუდმივ ობიექტად რჩება შრომის ანაზღაურება (Pay for Performance), რომელსაც ლაზიერი და გიბსი თვლიან პერსონალის მოტივირების უადვილეს და უმნიშვნელოვანეს გზად. იმისათვის, რათა შემუშავდეს ანაზღაურებისა და წახალისების ეფექტური სისტემა, საჭიროა შეფასებისა და ჯილდოს თანადროული ცვლილება.

რეალური და დესი ღირებულებათა და რეგულაციების ინტეგრაციის საფუძველზე გამოყოფენ გარეგანი მოტივაციის ოთხ დონეს:

- „გარეგნული რეგულირება“ (external regulation) – მოქმედების პრინციპი: რაკი მე ვაკეთებ ამას, ეს იგი მე მივიღებ იმას. როდესაც დასაქმებული პირი გარეგნულად რეგულირებადია, ის აკეთებს არჩევანს ჯილდოს მიღებასა და შედეგისაგან თავის აცილებას შორის, ნაკლებად ავტონომიურია, უჭირს გადაწყვეტილების მიღება;
- „ინტროექცირებული რეგულირება“ (Introjected regulation) – მოქმედების პრინციპი: მე ვაკეთებ ამას, რადგან მე უნდა გავაკეთო ეს. ინტროექცირებული რეგულირების დროს ადამიანი მოქმედებს ბრალეულობის თავიდან აცილების მოტივით, დამკვიდრებული შეხედულებების თანახმად;
- „იდენტიფიცირებული რეგულირება“ (Identified regulation) - მე ვაკეთებ ამას, რადგან ეს მნიშვნელოვანია. ადამიანი მოქმედებს საკუთარი შეხედულებისამებრ.
- „ინტეგრირებული რეგულირება“ (Integrated Regulation) - მე ვაკეთებ იმას, რაც ასახავს ჩემს შინაგან დამოკიდებულებას (Ryan...2000:68-78).

პერსონალის მოტივირება მეტად რთულ პროცესს წარმოადგენს, რომელიც ძირითადად სამი მიმართულებით გამოიხატება: ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური. ამ მიმართულებებს განსაზღვრავენ მოტივაციის ფოკუსირებული მართვის მეთოდები:

- მართვის ეკონომიკური მეთოდები - ეკონომიკური სტიმულების ერთობლიობა (ხელფასი, შეღავათები, პრემია, დაზღვევა, უპროცენტო კრედიტი და ა.შ.), რომელიც ითვალისწინებს მატერიალურ მოტივაციას ანუ ორიენტირებული არის კონკრეტული ამოცანების გადაჭრაზე, რასაც მოსდევს ეკონომიკური ჯილდო. ეკონომიკური

მეთოდების გამოყენება დაკავშირებულია სამუშაოს გეგმის ფორმირებასთან, გეგმის შესრულების კონტროლთან, შრომის ანაზღაურების რაციონალურ სისტემასთან, რომელიც ითვალისწინებს შრომის კონკრეტული მოცულობისა და ხარისხისათვის წახალისებას, ხოლო გეგმასთან შეუსაბამობისათვის კი სანქციების დაწესებას;

- ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები ეფუძნებიან დირექტიულ მითითებებს, ძალაუფლებრივ მართვას, რაც მოისაზრებს კანონმორჩილებასა და სუბორდინაციის დაცვას; ითვალისწინებს ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობის მკაცრად დადგენილ წესებს, რომლის დროსაც აუცილებელია ხელმძღვანელის მითითების დაუყოვნებლივი და განუსჯელი შესრულება. მმართველი რგოლი სახავს სხვადასხვა ამოცანებს, რომელთა დროული და სათანადო შესრულება პერსონალის მხრიდან თავისთავად გულისხმობს განსაზღვრული ტიპის ჯილდოს მიღებას;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს მიმართავენ დასაქმებულთა სოციალური აქტიურობის ამაღლების მიზნით, ზემოქმედებენ უმეტესწილად მათ ცნობიერებაზე, სოციალურ, ესთეტიურ და რელიგიურ ინტერესებზე და ახორციელებენ შრომითი საქმიანობის სოციალურ სტიმულირებას. მეთოდების ეს ჯგუფი იყენებს სოციოლოგიის, ფსიქოლოგიისა და სხვა საზოგადოებრივ მეცნიერებათა მიერ დამუშავებულ საშუალებებსა და მექანიზმებს მართვის პროცესში: ანკეტირება, ტესტირება, გამოკითხვა, გასაუბრება და ა.შ.

მაგრამ პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ მეტი ეფექტისათვის ახორციელებენ სამივე ჯგუფის მეთოდების ერთობლივ გამოყენებას, ვინაიდან მხოლოდ ერთ ჯგუფზე ფოკუსირება იწვევს დანარჩენი ინტერესების დათრგუნვას, რაც ხელს უშლის პერსონალის მოტივირებულობას. ორგანიზაციები გეგმავენ და ახორციელებენ სხვადასხვა ტიპის წამახალისებელ ღონისძიებებს, რათა აამაღლონ თანამშრომლების მოტივაცია, შეინარჩუნონ საჭირო კადრები და შეამცირონ მათ გადინების დონე. თუმცა ეს ღონისძიებები საკმაოდ დიდ თანხებს მოითხოვენ, რისი საშუალებაც არ გააჩნია საქართველოში მოქმედი დაწესებულებების უმრავლესობას. ამიტომ ჩნდება საჭიროება მოხდეს იგივე ფუნქციის მატარებელი ღონისძიებების ორგანიზება, მაგრამ შედარებით ნაკლები ხარჯით.

ოსტერლოუ და ფრეი შინაგან მოტივაციას ასე განმარტავენ: მოტივაცია არის შინაგანი, თუკი მოქმედება ხორციელდება კონკრეტული პირის პირადი მოთხოვნილების დაუყოვნებლივი დაკმაყოფილების მიზნით“, ასევე თვლიან, რომ „იდეალური წამახალისებელი სისტემა მომდინარეობს უშუალოდ სამუშაოსგან, თუკი ის დამაკმაყოფილებელია” (Osterloh ... 2000:538). შინაგანი მოტივაციის არსებობა მიუთითებს პერსონალის ინტერესზე სამუშაოს მიმართ, თუმცა ოსტერლოუ და ფრეი თვლიან, რომ უმჯობესი იქნება თუკი ორგანიზაციები არ დასჯერდებიან მხოლოდ პერსონალის შინაგან მოტივირებულობას და კმაყოფილებას სამუშაოთი, არამედ შეძლებენ და მოახდენენ ამ მოტივირებულობის წარმართვას ორგანიზაციის მიზნების სასარგებლოდ. მეცნიერები განსხვავებულად განმარტავენ შინაგან მოტივაციას, მაგალითისათვის შეიძლება მოყვანილ იქნეს დესი, რომელიც თვლის, რომ შინაგანი მოტივაცია არის „თავისუფალი არჩევანი” (Deci...2001:18). მას არაერთგზის გამოუკვლევია და გაუზომავს პერსონალის მოტივირებულობა. ერთ-ერთი ექსპერიმენტის მონაწილეებს დაავალეს კონკრეტული დავალების შესრულება გარკვეული დროის განმავლობაში, რის შემდეგაც გადასცემდნენ მათ ჯილდოს. როდესაც დანიშნული დრო გავიდა, მონაწილეები დატოვეს საექსპერიმენტო ოთახში და უთხრეს, რომ შეეძლოთ საკუთარი შეხედულებისამებრ გაეტარებინათ დრო - გაეგრძელებინათ იგივე დავალების შესრულება ან უბრალოდ ესაუბრათ, თუმცა ჯილდოს აღარ მიიღებდნენ. დესი თვლიდა, რომ ის მონაწილეები, რომლებიც გააგრძელებდნენ დავალების შესრულებას დროის გასვლის შემდეგ, როდესაც იცოდნენ, რომ არ მიიღებდნენ ჯილდოს, იყვნენ შინაგანად მოტივირებულები. თანაც, რაც უფრო მეტ ხანს იმუშავებდნენ ამ კონკრეტულ დავალებაზე, მით უფრო მეტად მოტივირებულები გახდებოდნენ. რაიანი და დესი განმარტავენ, რომ „იყო მოტივირებული, ნიშნავს გასურდეს რაღაცის გაკეთება”. ისინი ასევე განიხილავენ მოტივაციის მიმართულებას, ორიენტაციას. ორიენტაცია ასახავს ადამიანის თითოეული ქმედების განმსაზღვრელ მიზეზებს - ქმედებას უნდა მოსდევდეს ჯილდო (გარეგანი მოტივაცია) ან თვით ქმედება უნდა მოისაზრებოდეს მოტივაციად (შინაგანი მოტივაცია), როგორც ამას სკინერი თვლიდა. რაიანი და დესი შინაგან მოტივაციად ასახელებდნენ ადამიანის კომპეტენციის, ავტონომიისა და მიკუთვნების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას. კომპეტენციის

შეგრძნება ჩნდება მაშინ, როდესაც თანამშრომელი თავდაჯერებულია საკუთარი ამოცანებისა და მოვალეობების ხარჯზე, როდესაც მათ გააჩნიათ სათანადო უნარ-ჩვევები სამუშაოს კარგად შესასრულებლად. კომპეტენციის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება განაპირობებს თანამშრომლის მიერ ახალი ცოდნის მიღების ინტერესს, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნას სამუშაო პროცესში. შინაგანი მოტივაციის შესანარჩუნებლად არ არის საკმარისი მხოლოდ კომპეტენციის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება, აქვე ჩნდება ავტონომიის მოთხოვნილება, რომელიც განპირობებულია ადამიანის მიერ საკუთარი ქცევის დამოუკიდებლად განხორციელებით, ხოლო მიკუთვნების მოთხოვნილება გულისხმობს ადამიანის მიკუთვნებას და კავშირს სხვა ადამიანებთან, ჯგუფებთან ან კულტურასთან. რაიანი და დესი თვლიან, რომ შინაგანი მოტივაცია კარგი საშუალებაა სწრაფი სწავლისა და კრეატიულობისათვის. თუკი ადამიანს გააჩნია შინაგანი სწრაფვა კონკრეტული მიზნის თუ დავალების შესრულებისათვის, ის უფრო მეტი მონდომებით ერთვება პროცესში და არ ჩერდება, სანამ არ მიაღწევს სასურველ შედეგს.

ჰეკმანი, ოლდემი, ჯენსონი და პურდი განიხილავენ სამუშაოს დიზაინის საკითხს (Hackman...1975:17). სამუშაოსადმი ინტერესსა და მოტივირებულობას გააჩნია სამი უმთავრესი მახასიათებელი:

1. მნიშვნელობა - რაც ნიშნავს იმას, რომ დაქირავებული პირისათვის კონკრეტული სამუშაო მნიშვნელოვანი და აზრიანია;
2. პასუხისმგებლობა - დაქირავებული პირი პასუხისმგებლობით ეკიდება კონკრეტულ დავალებას და მისთვის გადამწყვეტია შესრულებული საქმიანობის შედეგიანობა;
3. შედეგების ცოდნა - დაქირავებულმა პირმა აუცილებლად უნდა გაიგოს მიერ გაწეული საქმიანობის შეფასება ხელმძღვანელობის მხრიდან.

იგივე ავტორების აზრით, თითოეულ სამუშაოს ახასიათებს 5 უმთავრესი დეტერმინანტი:

- უნარ-ჩვევების მრავალფეროვნება, რომლებიც საჭიროა ამ სამუშაოს შესასრულებლად - რამდენად მოეთხოვება პერსონალს ისეთი დავალებების შესრულება, რომლებიც შეესაბამება მის შესაძლებლობებს;

- დავალებისა და ამოცანის იდენტიფიკაცია - მთლიანი სამუშაოსათვის სრული ან ნაწილობრივი საქმიანობის შესრულებული, ხილვადი;
- დავალებისა და ამოცანის მნიშვნელობის განსაზღვრა - შესასრულებელი სამუშაოს მნიშვნელობა და ზეგავლენა პროცესში ჩართულ ადამიანებზე, ორგანიზაციაზე, მსოფლიოზე ზოგადად;
- ავტონომია - თავისუფლების, დამოუკიდებლობის დონე სამუშაოს დაგეგმვისა და განხორციელების კუთხით;
- უკუკავშირი - სამუშაოს შესრულების პროცესში განხორციელებული ქმედებების შედეგების შესახებ ინფორმაციის მიღება (Hackman...1975:250-279).

მოტივაციის სისტემის ჩამოყალიბებისათვის უცხოურ კომპანიებში მიმართავენ მაჩვენებლების დაბალანსებულ სისტემას (Balanced Scorecard), რომელიც კაპლანისა და ნორტონის მიერ შემუშავდა XIX საუკუნის 90-იან წლებში (Hopf...2012:2). მათ სისტემას მსოფლიოს მასშტაბით იყენებენ ორგანიზაციის მიერ მიღწეული შედეგების გაზომვის მიზნით. მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა გამოიყენება არამარტო ფინანსური მონაცემების შეფასებისა და გაზომვისათვის, არამედ იმ ერთეულებისთვისაც, რომლებიც ქმნიან ღირებულებას. მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის მეშვეობით ორგანიზაციას შეუძლია მოახდინოს არამარტო მიმდინარე მდგომარეობის (ფინანსები, მომხმარებელთა კმაყოფილება, ბიზნეს შედეგები), არამედ პროცესების გაუმჯობესების, დასაქმებულთა განვითარებისა და მოტივირების, ინფორმაციული სისტემების გაუმჯობესების მონიტორინგი (Hopf...2012:7). ეს სისტემა ასევე იძლევა იმის საშუალებას, რომ განისაზღვროს თუ როგორ უნდა მოხდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობების გამოყენება და ინვესტირება ხალხში, ადამიანურ რესურსებში, სისტემებსა და პროცედურებში მუშაობის გაუმჯობესების მიზნით. „Bain & Company“-ს ანალიტიკოსების, რიგბისა და ბილადოუს თანახმად, ჩრდილოეთ ამერიკის, ევროპის, აზიის, აფრიკის, შუა აღმოსავლეთისა და ლათინური ამერიკის ორგანიზაციათა 53% მართვის პროცესში იყენებს მაჩვენებლების დაბალანსებულ სისტემას (Almatov...2011:2).

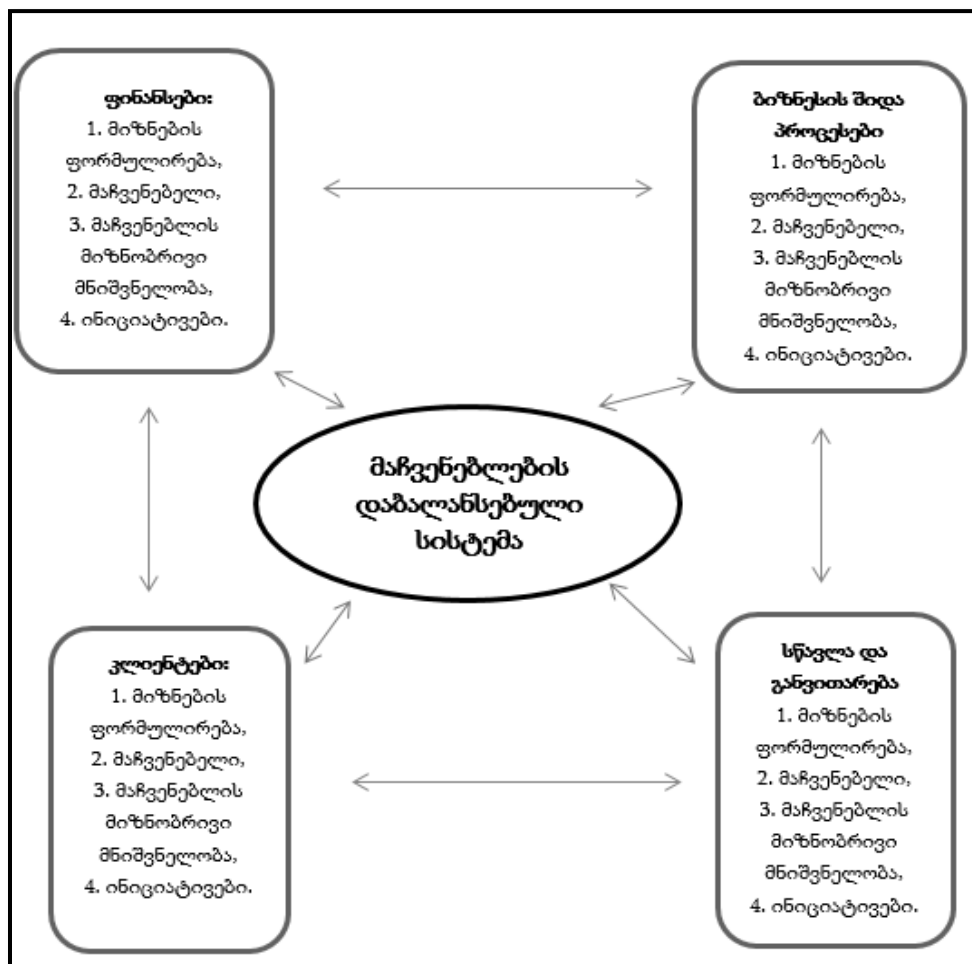
დღეისათვის არაერთი კომპანია მიმართავს ეფექტური საქმიანობის შეფასების სისტემას, რომელიც ითვალისწინებს ფინანსურ და არაფინანსურ მაჩვენებლებს, მაგრამ „დაბალანსებული სისტემის“ განსაკუთრებულობა იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიის

ყველა დონის თანამშრომელს მიუწვდება ხელი ინფორმაციასთან. „წინა პლანის“ პერსონალს კარგად უნდა ესმოდეს თუ რა შედეგი მოყვება მათ ქმედებასა თუ გადაწყვეტილებას, ხოლო ტოპ-მენეჯმენტს სრულად უნდა ჰქონდეს გათავისებული გრძელვადიანი ფინანსური წარმატების მისაღწევი გზები და მეთოდები. დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიის მისია განაზოგადოს კონკრეტულ და მიღწევად ამოცანებად და მაჩვენებლებად. ეს მაჩვენებლები, თავის მხრივ, წარმოადგენენ აქციონერებისა და კლიენტებისათვის გარე ანგარიშგებას და ბიზნეს პროცესების, ინოვაციების, სწავლებისა და ზრდის შიგა მახასიათებლებს. ეს არის წონასწორობა შესრულებულ სამუშაოს შედეგებსა და მომავალ ზრდას შორის. დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემა წარმოადგენს არამხოლოდ ტაქტიკურ ან ოპერაციულ შეფასებით სისტემას, არამედ ის არის ინოვაციური კომპანიების გრძელვადიანი და სტრატეგიული მართვის საშუალება. აღნიშნული სისტემის შეფასებითი ფუნქცია შემდეგში მდგომარეობს:

1. მოხდეს სტრატეგიის მკაფიო ფორმულირება და მისი გაშლა კონკრეტულ, სტრატეგიულ ამოცანებად - შეფასების დაბალანსებულ სისტემაზე მუშაობა იწყება ტოპ-მენეჯმენტის მხრიდან კონკრეტული სტრატეგიული ამოცანების განსაზღვრით, თუ რაზე უნდა მოხდეს ყურადღების გამახვილება;
2. მოხდეს სტრატეგიული მიზნებისა და მათი მიღწევის მაჩვენებლების შესაბამისობის დადგენა და ამის შესახებ ეცნობოს კომპანიის ყველა დონის თანამშრომელს - დაბალანსებული სისტემის მიერ განსაზღვრული ორგანიზაციის სტრატეგიული ამოცანები თანამშრომლებამდე ვრცელდება საინფორმაციო წერილების, ელექტრონული ფოსტისა და განცხადებების მეშვეობით. კომუნიკაციის ეს მაგალითი ეხმარება დასაქმებულებს პრიორიტეტული ამოცანების იდენტიფიცირებაში;
3. დაიგეგმოს, განისაზღვროს მიზნები და სტრატეგიული ინიციატივები - მენეჯმენტის პასუხისმგებლობას წარმოადგენს ისეთი მიზნების დასახვა, რომელთა მიღწევა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წინსვლას. ამისათვის საჭიროა დაიგეგმოს როგორც პერსპექტიული, ფართომასშტაბიანი და ხანგრძლივი მიზნები და შიგა ბიზნეს პროცესები, ასევე სწავლებისა და განვითარების ამოცანები;

4. მოხდეს სტრატეგიული უკუკავშირისა და ინფორმაციის გავრცელების არეალის გაფართოება - სტრატეგიული უკუკავშირი დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემის ნოვატორულ და ამ დროისათვის უმნიშვნელოვანეს ასპექტად განიხილება, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი ხდება არამარტო არსებული მდგომარეობის ანალიზის გაკეთება, არამედ მოლოდინისა და პროგნოზების შესაბამისობის დადგენა (Каплан ... 2003:19-22).

მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა ეფუძნება სამუშაოს შესრულების 4 ძირითად მაჩვენებელს (იხ. ნახაზი 2.1) და ბიზნესის სტრატეგიის დაგეგმვის უმთავრეს კითხვებს:



წყარო: ადაპტირებულია ავტორის მიერ

(<http://bi-insider.com/business-intelligence/balanced-scorecard-defined/>-დან)

ნახაზი 2.1 მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა

- ფინანსები - „ფინანსური წარმატებისათვის, როგორ უნდა წარვსდგეთ აქციონერთა წინაშე?“. სახელმწიფო სექტორისაგან განსხვავებით, კერძო სექტორის ფინანსურ ამოცანას წარმოადგენს მკაფიო გრძელვადიანი მიზნების დასახვა მოგების მაძიებელი იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც წმინდა კომერციულ გარემოში საქმიანობენ;
- კლიენტები - „ჩვენი ხედვის მისაღწევად, როგორ უნდა წარვსდგეთ კლიენტთა წინაშე?“. ორგანიზაცია მაქსიმალურად უნდა აწვდიდეს თავის კლიენტებს ხარისხიან პროდუქციასა და მომსახურებას, რითაც უნდა უზრუნველყოფდეს მათ კმაყოფილებას;
- ბიზნესის შიდა პროცესები - აქციონერთა და კლიენტთა დაკმაყოფილების მიზნით, ბიზნესის რომელ შიდა პროცესებში უნდა ვიყოთ სრულყოფილნი?“, რაც თავის მხრივ პირდაპირ კავშირშია ფინანსურ წარმატებასთან;
- სწავლა და განვითარება - ჩვენი ხედვის მისაღწევად, როგორ უნდა შევინარჩუნოთ ცვლილებისა და გაუმჯობესების შესაძლებლობები?“. ეს პუნქტი ხაზს უსვამს დასაქმებულთა შესაძლებლობების, ინფორმაციული სისტემების ხარისხისა და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საჭირო დამხმარე აქტივობების მნიშვნელობას. რიგ შემთხვევებში, ცვლილების გატარებისა და კლიენტთა მოლოდინის დაკმაყოფილების მიზნით, საჭირო ხდება დასაქმებულთა მხრიდან ახალი უნარ-ჩვევების შექმნა და დამატებითი პასუხისმგებლობების აღება.

ოთხი მნიშვნელოვანი პერსპექტივა ერთიანდება ორგანიზაციის მისიისა და ხედვის ირგვლივ, ვინაიდან სწორედ აქედან წარმოიშობა სამუშაოს შესრულების მაჩვენებლები, რაც განაპირობებს ორგანიზაციის სტრატეგიის დანერგვას. სამუშაოს შესრულების ზემოხსენებული ოთხი პერსპექტივიდან, **ფინანსური პერსპექტივა** ეხება ბიზნესის მიმდინარე მდგომარეობას, მიღებული ზომებისა და გატარებული ღონისძიებების ეფექტიანობას სტრატეგიის დანერგვისა და გატარების პროცესში (Handbook 2009). ფინანსურ პერსპექტივაში განიხილება წარსული მონაცემები, რომლებიც არ არის საკმარისი სრული სურათის მისაღებად.

ბიზნესის შიდა პროცესების პერსპექტივა ფოკუსირებულია იმ პროცესებზე, რომლებსაც მომავალში ექნება ზეგავლენა კლიენტის კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის ფინანსური მიზნების მიღწევაზე ამ ჭრილით აუცილებელია იმ კრიტიკული პროცესების

იდენტიფიცირება, რომლებიც უნდა სრულყოს ორგანიზაციამ მიზნობრივ ბაზარზე კლიენტთა მოზიდვისა და შენარჩუნების, ასევე აქციონერთა მოგების მოლოდინის გამართლების მიზნით.

სწავლისა და განვითარების პერსპექტივაში განიხილება ის ინფრასტრუქტურა, რომელსაც საჭიროებს ორგანიზაცია გრძელვადიანი ზრდისა და განვითარებისათვის. ორგანიზაციული სწავლის (ან ორგანიზაციაში სწავლის) წყაროებად გვევლინება ადამიანი, სისტემები და ორგანიზაციული პროცედურები. დანარჩენი სამი პერსპექტივის იდენტიფიცირების პარალელურად ხორციელდება ადამიანურ, სისტემურ და პროცედურულ შესაძლებლობებში არსებული ხარვეზების გამოვლენა. სწავლისა და განვითარების პერსპექტივის როლი კი სწორედ ამ ხარვეზების ტრენინგების, გაუმჯობესებული სისტემებისა და გაწერილი პროცედურების მეშვეობით აღმოფხვრაში მდგომარეობს .

და ბოლოს, კლიენტის პერსპექტივა გულისხმობს იმ კლიენტებისა და ბაზრის სეგმენტის განსაზღვრას, რომელშიც მოხდება ბიზნესის ჩართვა და შესრულებული სამუშაოს შეფასება/გაზომვა. შეფასებისა და გაზომვისათვის მიმართავენ მიზნობრივ სეგმენტებში მომხმარებელთა კმაყოფილების, მომხმარებელთა შენარჩუნების, ახალი მომხმარებლის მოზიდვის, მომხმარებლის სარგებლიანობისა და ბაზრის წილის მონაცემებს. კლიენტის პერსპექტივა ეხმარება ორგანიზაციას კლიენტსა და ბაზრის პირობებზე მორგებული სტრატეგიის შემუშავებაში, რაც თავის მხრივ განაპირობებს გაზრდილ ფინანსურ სარგებელს.

მოტივაციის ჭრილით თუ განვიხილავთ მაჩვენებლების დაბალანსებულ სისტემას, ვნახავთ, რომ ადგილი აქვს მაჩვენებლების დაჯგუფებას 4 შემადგენელ ნაწილად, ესენია: კონტროლი, შედეგების ვიზუალიზაცია, პერსონალის შეფასება და მოტივაცია. იმისათვის, რათა ვმართოთ პერსონალის მოტივაციის პროცესი, საჭიროა აუცილებლად ვფლობდეთ მოტივაციის ეფექტურად მართვის ინსტრუმენტებს, რომლებიც ეფუძნება შრომის პროცესში დაქირავებულ პირზე გაწეულ დანახარჯსა და წახალისებაზე გაწეულ ხარჯებს შორის ბალანსს (Front 2010:77). სწორედ ასეთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს **მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა (მდს)**. ორგანიზაციაში მდს-ის დანერგვამდე უნდა დადგინდეს, თუ რა გავლენას მოახდენს

პერსონალის მოტივაციაზე ეს სისტემა, როგორ უნდა შედგეს მოტივაციის სისტემა მდს-ის საფუძველზე, რა მეთოდები და სტიმულები უნდა იქნეს გამოყენებული ამ სისტემაში პერსონალის მოტივირებისათვის. ამ ინფორმაციის შეგროვება დიდად გაამარტივებს მდს-ის დანერგვის პროცესს ორგანიზაციაში. მდს-ს გააჩნია რაოდენობრივი კრიტერიუმები, რაც იძლევა იმის საშუალებას, რომ გავზომოთ არამარტო ინდივიდუალური, ჯგუფური თუ ზოგადი მუშაობა ორგანიზაციაში, არამედ ეფექტურობის ძირითადი მაჩვენებლების გამოყენებით დადგინდეს ჯილდოც.

მდს-ის დანერგვის ეტაპი მოიცავს შემდეგ პუნქტებს:

- ხედვის ჩამოყალიბება;
- სტრატეგიული მიზნების დასახვა;
- SWOT ანალიზი და წარმატების ფაქტორების განსაზღვრა;
- მაჩვენებლებისა და მათი მნიშვნელობის განსაზღვრა;
- მაჩვენებლების დათვლის/გაზომვის გზების დადგენა;
- სტრატეგიული მიზნების მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვის განსაზღვრა;
- სტრატეგიული მიზნების ეტაპობრივი დასახვა;
- სტრატეგიულ ღონისძიებათა გეგმის შემუშავება;
- მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის მხარდაჭერა, განახლება და განვითარება.

რაც შეეხება მდს-ის დანერგვის დადებით ეფექტებს, შემდეგია:

- ბიზნეს საქმიანობის შიგა და გარე პროცესების სიღრმისეული გაგება;
- ორგანიზაციის ყველა განყოფილებისა და თანამშრომლის მიერ სტრატეგიული საქმიანობის განხორციელება;
- სტრატეგიული მიზნების მიღწევის ტემპის ზრდა;
- ყველა რესურსის მიზანმიმართული და კონცენტრირებული განაწილება;
- ორგანიზაციის სტრატეგიებიდან გამომდინარე მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის შეფასება;
- ორგანიზაციის თანამშრომლების მიერ სტრატეგიული მიზნების გათავისება და მის მისაღწევად საკუთარი ამოცანების დასახვა;
- განყოფილებათა და თანამშრომლებთა გაუმჯობესებული ურთიერთქმედება;

- განზოგადებული და სისტემატიზებული სახით ბიზნესინფორმაციის მიღება;
- როგორც მმართველი, ასევე რიგითი თანამშრომლების პასუხისმგებლობა დავალებულ ამოცანებსა და დაკისრებულ მოვალეობებზე;
- საკუთარი ამოცანებისა და მიზნების მკაფიოდ ფორმულირების საფუძველზე თანამშრომლებთან მოტივაციის ამაღლება.

როგორც ვხედავთ, მდს მოიცავს ორგანიზაციის მუშაობის მთლიან ციკლს აწმყოს და მომავალში, ის წარმოადგენს ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების საშუალებას. მდს არის სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის სისტემა, რომელსაც ფართოდ გამოიყენებენ ბიზნესისა და მრეწველობის სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციები. მოტივაციური დაბალანსების კონცეფცია განსხვავდება მოტივაციის დაბალანსებული სისტემის კონცეფციისაგან, რადგან მოტივაციური დაბალანსება გულისხმობს პერსონალის მხრიდან მაქსიმალურ დაინტერესებას დასახული მიზნების მიღწევით. ეფექტურობის კონკრეტული მაჩვენებლების სამოტივაციო ზემოქმედების სირთულე კი იმაში მდგომარეობს, რომ შემუშავდეს სამუშაოს შედეგების ისეთი კრიტერიუმები, რომლებიც ერთის მხრივ მიღწევადია პერსონალისთვის და მეორეს მხრივ, შეესაბამება ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ორგანიზაციის თანამშრომლების მოტივირებაზე ორიენტირებული მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის შემუშავებისას გათვალისწინებული უნდა იყოს თანხვედრა ამ ორ მოთხოვნას შორის. აქედან გამომდინარე, სამოტივაციო ზემოქმედება ხორციელდება არამხოლოდ მატერიალური დაჯილდოებით, არამედ თანამშრომლის მორალური კმაყოფილებით, რაც გამომდინარეობს სამუშაო პროცესისა და მისი შედეგების დამოუკიდებლად კონტროლის შესაძლებლობიდან. მოტივაციის დაბალანსებულ სისტემას ადარებენ მატერიალური მოტივაციის დაბალანსებულ სისტემას, ვინაიდან არამატერიალური მოტივაცია მაჩვენებლების დაბალანსებულ სისტემაში არ განიხილება. ჯილდო და ჯილდოს თანხა განპირობებულია კონკრეტული პირის ინდივიდუალური წვლილით ორგანიზაციის საერთო მიზნების მიღწევაში. დაჯილდოების დაბალანსებული სისტემა, რომელიც ეყრდნობა მაჩვენებლების დაბალანსებულ სისტემას, ამაღლებს მოტივაციის სისტემის ეფექტურობას, რამეთუ თანაფარდობა შესასრულებელ სამუშაოსა და დაჯილდოებას შორის ითვლება ორგანიზაციის კარგი მენეჯმენტის განუყოფელ

პირობად. შესაბამისად, მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა იძლევა იმის საშუალებას, რომ არამარტო გავზომოთ ჯილდოსთვის გაწეული ხარჯები, არამედ ვმართოთ ისინი ისეთი პრობლემების გარეშე, როგორცაა პერსონალის ნეგატიური დამოკიდებულება სამართლიანი დაჯილდოებისადმი, შრომის ანაზღაურების ამაღლება ან დადაბლება შრომის ბაზართან მიმართებაში, მოგებასთან შედარებით საკომპენსაციო თანხების მეტობის დაბალანსება. დაჯილდოების დაბალანსებული სისტემა აერთიანებს და ასახავს შედეგებს ყველა საზომი მაჩვენებლების დახმარებით, რომლებიც დგინდება ორგანიზაციის მიერ კონტროლისა და მართვის მიზნით. პერსონალის მოტივაციის სისტემა უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის ერთიან სტრატეგიას. დაბალანსებულ მაჩვენებლებზე აგებული მოტივაციის სისტემა მოისაზრებს არამარტო მატერიალურ დაჯილდოებას, არამედ შედგება ნორმატივებისაგან, მოთხოვნებისა და მიზნებისაგან, რომლებიც ახდენენ პერსონალის სტიმულირებას.

ყოველივე ზემოთთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია შემდეგი დასკვნების ჩამოყალიბება:

1. ფინანსური წახალისება, მოტივირების მიზნით, დასაშვებია როდესაც სამუშაო ამოცანა არის უინტერესო, როდესაც ფინანსური ჯილდო არის მცირე და როდესაც უინტერესო ამოცანა და მცირე ჯილდო თან ახლავს ბევრად უფრო მნიშვნელოვან ინიციატივებს;
2. პერსონალის მოტივირებულობასა და პროდუქტიულობას განაპირობებს შემდეგი სამი ფაქტორი: ავტონომია - არჩევანისა და მოქმედების თავისუფლება, ოსტატობა - პროფესიული უნარ-ჩვევები და ცოდნა, მიზანი - რისთვისაც ხორციელდება თითოეული ქმედება;
3. მოტივაცია სამუშაო გარემოში ვლინდება ორგვარად: ადამიანი თვითონვე ახდენს საკუთარი თავის მოტივირებას, ეძებს ან ირჩევს ისეთ სამუშაოს, რომელიც შეესაბამება მის მოთხოვნილებებს და უწყობს ხელს კონკრეტული მიზნისაკენ სვლაში; ან მენეჯმენტი ახდენს დაქირავებულ პირის მოტივირებას ანაზღაურებით, დაწინაურებით, აღიარებით;
4. მოტივაცია წარმოადგენს ინდივიდის შესაძლებლობების გამოყენებით სამუშაოს შესრულებისა და შესრულების შედეგად სასურველი შედეგის მიღების კომბინაციას;
5. გარეგან მოტივაციას გააჩნია ოთხი დონე: გარეგნული რეგულირება, ინტროექციური რეგულირება, იდენტიფიცირებული რეგულირება, ინტეგრირებული რეგულირება;
6. პერსონალის მოტივირების პროცესი სამი მიმართულებით გამოიხატება: ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური;
7. მართვის ეკონომიკურ მეთოდებში მოისაზრება ისეთი ეკონომიკური სტიმულების ერთობლიობა, როგორცაა ხელფასი, შეღავათები, პრემია, დაზღვევა, უპროცენტო კრედიტი და ა.შ. ის ითვალისწინებს მატერიალურ მოტივაციას ანუ ორიენტირებული არის კონკრეტული ამოცანების გადაჭრაზე, რასაც მოსდევს ეკონომიკური ჯილდო;
8. ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები ეფუძნებიან დირექტიულ მითითებებს, ძალაუფლებრივ მართვას, რაც მოისაზრებს კანონმორჩილებასა და სუბორდინაციის დაცვას;

9. სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს მიმართავენ დასაქმებულთა სოციალური აქტიურობის ამაღლების მიზნით, ზემოქმედებენ უმეტესწილად მათ ცნობიერებაზე, სოციალურ, ესთეტიურ და რელიგიურ ინტერესებზე და ახორციელებენ შრომითი საქმიანობის სოციალურ სტიმულირებას;
10. შინაგანი მოტივაციის არსებობა მიუთითებს პერსონალის ინტერესზე სამუშაოს მიმართ;
11. შინაგანი მოტივაცია არის თავისუფალი არჩევანი;
12. სამუშაოსადმი ინტერესსა და მოტივირებულობას გააჩნია სამი უმთავრესი მახასიათებელი: მნიშვნელობა - რაც ნიშნავს იმას, რომ დაქირავებული პირისათვის კონკრეტული სამუშაო მნიშვნელოვანი და აზრიანია; პასუხისმგებლობა - დაქირავებული პირი პასუხისმგებლობით ეკიდება კონკრეტულ დავალებას და მისთვის გადამწყვეტია შესრულებული საქმიანობის შედეგიანობა; შედეგების ცოდნა - დაქირავებულმა პირმა აუცილებლად უნდა გაიგოს მიერ გაწეული საქმიანობის შეფასება ხელმძღვანელობის მხრიდან;
13. მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემის მეშვეობით ორგანიზაციას შეუძლია მოახდინოს არამარტო მიმდინარე მდგომარეობის (ფინანსები, მომხმარებელთა კმაყოფილება, ბიზნეს შედეგები), არამედ პროცესების გაუმჯობესების, დასაქმებულთა განვითარებისა და მოტივირების, ინფორმაციული სისტემების გაუმჯობესების მონიტორინგი;
14. დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიის მისია განაზოგადოს კონკრეტულ და მიღწევად ამოცანებად და მაჩვენებლებად;
15. მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა ეფუძნება სამუშაოს შესრულების 4 ძირითად მაჩვენებელს : ფინანსები, კლიენტები, ბიზნესის შიდა პროცესები, სწავლა და განვითარება;
16. მოტივაციის დაბალანსებულ სისტემას ადარებენ მატერიალური მოტივაციის დაბალანსებულ სისტემას, ვინაიდან არამატერიალური მოტივაცია მაჩვენებლების დაბალანსებულ სისტემაში არ განიხილება;
17. მაჩვენებლების დაბალანსებული სისტემა იძლევა იმის საშუალებას, რომ არამარტო გავზომოთ ჯილდოსთვის გაწეული ხარჯები, არამედ ვმართოთ ისინი ისეთი

პრობლემების გარეშე, როგორცაა პერსონალის ნეგატიური დამოკიდებულება სამართლიანი დაჯილდოებისადმი, შრომის ანაზღაურების ამაღლება ან დადაბლება შრომის ბაზართან მიმართებაში, მოგებასთან შედარებით საკომპენსაციო თანხების მეტობის დაბალანსება;

18. დაბალანსებულ მაჩვენებლებზე აგებული მოტივაციის სისტემა მოისაზრებს არამარტო მატერიალურ დაჯილდოებას, არამედ შედგება ნორმატივებისაგან, მოთხოვნებისა და მიზნებისაგან, რომლებიც ახდენენ პერსონალის სტიმულირებას.

თავი III. ტურიზმის ინდუსტრიაში ადამიანური რესურსების მოტივაციის ინოვაციური სისტემის განვითარება

3.1 პერსონალის მოტივაციის სტრატეგიები

პლანეტაზე მცხოვრები თითოეული ადამიანი სიცოცხლის განმავლობაში ასე თუ ისე, მეტი თუ ნაკლები დატვირთვით მაგრამ მაინც, მუშაობს. ეს სამუშაო შესაძლოა იყოს ძალიან ან ნაკლებად მიმზიდველი, საინტერესო ან საერთოდ უინტერესო, შემოქმედებითი ან პირიქით, სრულიად არაკრეატიული. მაგრამ გვიწევს რაღაცის გაკეთება ნებით ან ჩვენი ნების საწინააღმდეგოდ. რა განაპირობებს ადამიანის მოტივირებულობას - მის მონდომებას, ინტერესს, პოზიტიურ განწყობას კონკრეტული ქმედების, ხოლო ამ შემთხვევაში, სამუშაოსადმი - ეს არის ის პრობლემური საკითხი, რომლის მოგვარება ბევრ ადამიანს სურს, განსაკუთრებით მმართველი რგოლის წარმომადგენლებს. ადამიანის, დასაქმებული პირის, პერსონალის მუშაობას განაპირობებს სამი რამ: 1. შესაძლებლობა, რომ შეასრულოს კონკრეტული დავალება, 2. სამუშაო გარემო და 3. მოტივაცია (Griffin 1990:437). თუკი პერსონალს არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა და გამოცდილება ან არ აქვს გამომუშავებული სათანადო უნარ-ჩვევები, ეს დილემა ადვილად გადაიჭრება შესაბამისი ტრენინგის შედეგად (Clark...1993:296); თუკი სამუშაო ადგილზე სუფევს არასასიამოვნო გარემო, სამუშაო ადგილის მცირე სახეცვლილება ან მისი სრული შეცვლა, სწრაფად და ეფექტურად მოაგვარებს ამ პრობლემასაც. თუმცა როდესაც პრობლემას მოტივაცია წარმოადგენს, სირთულის აღმოფხვრის გზები და ხერხები ბევრად უფრო კომპლექსური და მრავალფეროვანია, ვიდრე წინა ორ შემთხვევაში. ამ დროს პასუხები თვით პერსონალში უნდა ვეძიოთ, მათგან უნდა მივიღეთ დემოტივაციის საწყისებამდე. მათგან მიღებული პასუხები არის უტყუარი საშუალება მოვახდინოთ სამუშაოს დიზაინის ცვლილება, გავზარდოთ ჯამაგირი, შევცვალოთ სამუშაო გარემო, დავაკისროთ მეტი პასუხისმგებლობა, შევუმციროთ დატვირთვა და ა.შ. მაგრამ ისე, რომ ჩვენს ქმედებას მოჰყვეს დადებით შედეგი (Employee 2016). მოტივაცია წარმოადგენს პერსონალის მხრიდან სამუშაოსადმი გამოყენებული ენერჯის, მონდომების, ინტერესის,

კრეატიულობის გარკვეულ დონეს. მზარდი კონკურენციის გარემოში, პერსონალის მოტივირებისათვის საჭირო, ეფექტური მეთოდების პოვნა და სტრატეგიების შერჩევა მენეჯერთა უმეტესობისათვის დიდი თავსატეხი გახდა. სპეციალისტებმა პერსონალის მოტივირების არაერთი თეორია და სტრატეგია შეიმუშავეს ძიების პროცესში, მონეტარული წახალისებით დაწყებული და პროცესში ჩართულობით დამთავრებული. მოტივაციის საკითხები განსაკუთრებით მძაფრად იჩენს თავს მცირე კომპანიებში, სადაც კომპანიის ფეხზე დაყენებით გართულ ხელმძღვანელს ავიწყდება პერსონალის არსებობა, რომელზე პირდაპირ არის დამოკიდებული ამ კომპანიის მომავალი. არადა პირიქით უნდა იყოს - მცირე კომპანიები იდეალურ ადგილს წარმოადგენენ მოტივაციის განვითარების თვალსაზრისით.

ტერნერი და ლოურენსი განმარტავენ მოტივაციური სამუშაოს სამ მახასიათებელს (Employee 2016a):

1. მოტივაციური სამუშაო დასაქმებულს უნდა ანიჭებდეს პასუხისმგებლობის გრძნობას შესრულებულ სამუშაოზე. ის უნდა ფლობდეს ამ სამუშაოს და ჯგუფური მუშაობის დროსაც კი უნდა გრძნობდეს თავის წილ პასუხისმგებლობას და შეტანილ წვლილს;
2. შესრულებული სამუშაოს შედეგი უნდა აკმაყოფილებდეს დასაქმებულის შინაგან მოთხოვნილებას, უნდა იყოს ღირებული;
3. მოტივაციურ სამუშაოს უნდა ახასიათებდეს უკუკავშირი. შესრულებული სამუშაოს კონსტრუქციული კრიტიკა წარმოადგენს მოტივაციის ამაღლების ერთ-ერთ ძლიერ საშუალებას.

პერსონალის მოტივაციის ეფექტურ სტრატეგიად მხოლოდ ის შეიძლება ჩაითვალოს, რომელიც ემთხვევა და აკმაყოფილებს პერსონალის შეხედულებით მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს. პირობითად, ადამიანური რესურსების მოტივაციის სტრატეგიები შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად:

1. კომპენსაციური ჯგუფის სტრატეგიები (შრომისა და ძალისხმევის ფინანსური კომპენსაცია);
2. სოციალური ჯგუფის სტრატეგიები (სოციალურ მოთხოვნილებათა დამაკმაყოფილებელი სტრატეგიები);

3. არამონეტარული ჯგუფის სტრატეგიები (არამატერიალური ხასიათის წახალისებისა და მოტივაციის საშუალებები).

ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკაში დამკვიდრებული სტრატეგიების განხილვის შედეგად, შესაძლებელია მათი მიკუთვნება თითოეული ჯგუფისათვის, კერძოდ:

➤ კომპენსაციური ჯგუფის სტრატეგიები:

- **ეფექტური დაჯილდოების სისტემა** - როგორც ვიცით, ხელმძღვანელები ხშირად იყენებენ სხვადასხვა სახის ჯილდოებს პერსონალის „გამოფხიზლებისა“ და მოტივაციის ამაღლების მიზნით. ეს ჯილდო შეიძლება იყოს ორი სახის: **გარეგანი** - სხვა, გარეშე პირთაგან განპირობებული ჯილდო, როგორცაა ბონუსები, დაწინაურება, განსაკუთრებული დავალება, დამატებითი თავისუფალი საათები, სიტყვიერი შექება და ა.შ. კონკრეტული შედეგი მიღწევისას აუცილებლად უნდა მოხდეს ამ მიღწევის აღნიშვნა, სხვა შემთხვევაში ეს იქნება უყურადღებობის მანიშნებელი ხელმძღვანელობის მხრიდან, რაც გამოიწვევს დასაქმებულთა ფრუსტრაციას, სკეპტიკურ დამოკიდებულებას ორგანიზაციისადმი. გარეგან ჯილდოთა შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია მონეტარული (ფინანსური) წახალისება (Herzberg 1968). მოტივატორთა ვრცელ ჩამონათვალში ფინანსურ წახალისებას ჯერ კიდევ მოწინავე პოზიციები უჭირავს. კომპანიის მხრიდან ასეთი ქმედებით, დასაქმებული აუმჯობესებს სამუშაო პროცესის, პროდუქტისა თუ მომსახურების ხარისხს. მონეტარული წახალისება, როგორც წესი, განკუთვნილია დანახარჯების შემამცირებელი და პროცესის გამაუმჯობესებელი იდეების მქონე დასაქმებულთათვის (McGarvey 1997). **შინაგანი** ჯილდო ინდივიდის ღირებულებებსა და შეხედულებებს შეესადაგება, ამ დროს ინდივიდი განიცდის სრულ კმაყოფილებას მიღწეულით, ჩნდება კომპეტენტურობისა და კონტროლის გრძნობა. ის არ არის დამოკიდებული გარეშე პირებზე და უფრო ხანგრძლივი მოქმედებით ხასიათდება. უშუალოდ დაჯილდოების სისტემა უნდა აკმაყოფილებდეს დასაქმებულთა უმთავრეს მოთხოვნებს, იყოს შედარებითი იგივე სფეროს სხვა კომპანიაში დამკვიდრებულ

დაჯილდოების სისტემასთან, უნდა ხასიათდებოდეს სამართლიანი და დამსახურებული განაწილებით და იყოს მრავალფეროვანი, გამომდინარე დასაქმებულთა საჭიროებებიდან;

- **მცირე და ხშირი დაჯილდოება** მეტი რაოდენობის თანამშრომლებისა უფრო მნიშვნელოვანი და შედეგიანი აღმოჩნდება, ვიდრე იშვიათად და თანაც, ერთეული დასაქმებულისა;
- **მოულოდნელი, არარეგულარი დაჯილდოება** უფრო მეტად ახდენს დასაქმებულის მოტივირებას, ვიდრე მოსალოდნელი და პროგნოზირებადი. ეს უვითარებს დასაქმებულს ინტერესებს და უბიძგებს მას მოქმედებისაკენ, რათა რაც შეიძლება მალე მიიღოს მსგავსი ჯილდო (Шапиро 2005);
- **მოლოდინის პერიოდი მიღწეულ შედეგსა და ჯილდოს შორის** უნდა იყოს მინიმალური, რათა არ მოხდეს დასაქმებულის იმედის გაცრუება და ხელმძღვანელობას არ შეექმნას უყურადღებო დამსაქმებლის რეპუტაცია (Шапиро 2005);
- **ფასდაკლებები ორგანიზაციაში არსებულ სერვისებზე** - თანამშრომლისათვის ფასდაკლებების დაწესება ორგანიზაციაში არსებულ სერვისებზე მიუთითებს დამსაქმებლის მხრიდან ლოიალურობასა და მზრუნველობაზე, რაც ანიჭებს დაქირავებულ პირებს პრივილიგიერებულობის შეგრძნებას, ქმნის დაფასებისა და ერთიანობის ეფექტს, რაც დადებითად მოქმედებს დასაქმებულებზე (Шапиро 2005);
- **დაზღვევა თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრების** - თანამშრომელთა ჯანმრთელობის დაზღვევა დღესდღეისობით წარმოადგენს ორგანიზაციის მხრიდან აუცილებლობას, მზრუნველობის მაგალითს, რომელიც თანამშრომლებში აღვივებს დაცულობისა და უსაფრთხოების გრძნობას (Шапиро 2005);

➤ **სოციალური ჯგუფის სტრატეგიები:**

- **ინდივიდუალური მიდგომის გამონახვა** - ხელმძღვანელი არამარტო კარგი მენეჯერი, არამედ კარგი ფსიქოლოგიც უნდა იყოს. ის უნდა ხვდებოდეს, რომ ორგანიზაციაში დასაქმებულნი არიან განსხვავებული ტიპის ადამიანები, რომელთა მართვა საჭიროა ინდივიდუალურად და არა გუნდურად;
- **უკუკავშირის არსებობა** - თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელის ურთიერთობას უნდა ახლდეს უკუკავშირი, იქნება ეს პირადი საუბრით, ელექტრონული ფოსტითა თუ მობილური ზარით გამოხატული. თანამშრომლის კონკრეტულ ქმედებას უნდა მოსდევდეს რეაქცია დამსაქმებლის მხრიდან (Weisman 2012);
- **აღიარება/აღნიშვნა/შექება** - თანამშრომლის მიერ დავალების კარგად შესრულების აღიარება/აღნიშვნა მნიშვნელოვან სტრატეგიას წარმოადგენს პერსონალის მართვის პროცესში. ამის გაკეთება არანაირ დანახარჯებს არ მოითხოვს დამსაქმებელთა მხრიდან, თუმცა დიდ ჯილდოს წარმოადგენს დაქირავებულთათვის;
- **უშუალო და პირდაპირი კონტაქტი დასაქმებულებთან** - ხელმძღვანელთა მხრიდან მხოლოდ ყურადღება არ არის საკმარისი, სასურველია პირადად იცნობდეთ დასაქმებულებს, სახელით მიმართავდეთ და ზრუნავდეთ მათზე. დაუსვით მათ კითხვები, როგორც პირადი ხასიათის, ასევე სამსახურის შესახებ და მოუსმინეთ მათ;
- **წარმატების გაზიარება** - ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნების, წარმატების მიღწევის აღნიშვნა თანამშრომლებთან ერთად ქმნის ერთიანობის ატმოსფეროს, აგრძნობინებს თითოეულ თანამშრომელს, რომ მასაც უძღვის წვლილი ამ წარმატების მიღწევაში (Kaput 2016);
- **„ღია კარის“** ჩვეულების დამკვიდრება, რაც გულისხმობს იმას, რომ თანამშრომელს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა უშუალოდ შეხვდეს და პირადად ესაუბროს ხელმძღვანელს მისთვის მნიშვნელოვან საკითხზე, ზემდგომისა თუ სხვა, მესამე პირის ჩარევის გარეშე. ვინაიდან, ამგვარად ზუსტად და სრულად მიეწოდება ინფორმაცია ხელმძღვანელს, მცირდება როგორც პრობლემის მოგვარებისათვის საჭირო დრო, ასევე ხელმძღვანელის მხრიდან შესაბამისი რეაგირებისათვის საჭირო დრო;

- **კორპორატიული წვეულებების ტრადიციის დამკვიდრება** აახლოვებს ერთმანეთთან კომპანიის თანამშრომლებს, მითუმეტეს დიდი კორპორაციების შემთხვევაში. არ არის აუცილებელი ეს იყოს წვეულება რესტორანში, იგივე მიზანს ემსახურება ე.წ. „თიმ-ბილდინგის“ აქტივობები, რომლებიც თანაბარ პირობებში აყენებს კომპანიის ყველა დონის თანამშრომელს.

➤ **არამონეტარული ჯგუფის სტრატეგიები:**

- **უფლებამოსილება** - მიანიჭეთ დასაქმებულს მეტი პასუხისმგებლობა და გადაწყვეტილების მიღების ავტონომიურობა, რაც გაზრდის მასში სამუშაოს შესრულებაზე კონტროლის შეგრძნებას და გამოიწვევს მის მობილიზებას კონკრეტული დავალებების შესასრულებლად, შედეგად კი თავიდან ავიცილებთ დასაქმებულის ფრუსტრაციას (Britton ... 1999);
- **სწავლება** - კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სერტიფიცირების პროგრამები ძლიერ ეფექტურად მოქმედებენ პერსონალზე. ცოდნის გაღრმავების ან ახალი უნარ-ჩვევების გამომუშავების შესაძლებლობა უკეთესობისაკენ ცვლის კომპანიის თანამშრომლების დამოკიდებულებას სამუშაოსადმი და მომხმარებლებისადმი (Fraser-Blunt 2001);
- **კრეატიულობა და ინოვაცია** - რიგ კომპანიებში, თანამშრომლები არ ამხელენ საკუთარ კრეატიულ იდეებსა და ინოვაციურ ხედვებს, რათა არ გახდნენ კრიტიკის ობიექტი ან ხელმძღვანელობამ არ მოახდინოს მათი იგნორირება. კომპანიის მხრიდან სიახლის წახალისება და მხარდაჭერა პოზოტიურად აისახება პერსონალის მოტივირებულობაზე, რაც შესაბამისად აუმჯობესებს კომპანიის მომსახურებასა თუ პროდუქტს (Coates ... 1994);
- **ობიექტურობა და სამართლიანობა** - თანაბარწილი სამართლიანობა არის საუკეთესო გამოსავალი, რათა არ მოხდეს დაპირისპირება როგორც ხელმძღვანელსა და დასაქმებულებს, ასევე დასაქმებულებს შორის. გადაწყვეტილების მიღების დროს უმჯობესია ვიხელმძღვანელოთ არა პირადი ურთიერთობებით პერსონალთან, არამედ მათი მიღწევებით;

- **მადლიერება** არ უნდა მოდიოდეს მხოლოდ ხელმძღვანელებისაგან, იგივე მოეთხოვება კომპანიის თითოეულ თანამშრომელსა და მომხმარებელს. თუკი მომხმარებელი კმაყოფილია მიღებული მომსახურებით ან პროდუქტით, ძალიან კარგი იქნება ეს პირადად ეცნობოს ამ მომსახურებისა თუ პროდუქტის მომწოდებელს;
- **დაწინაურება** შესაძლებელი უნდა იყოს ყველასათვის და არა პირადი ინტერესებიდან და ურთიერთობიდან გამომდინარე. მიღწევების აღიარება, მაგრამ დაწინაურების პერსპექტივის არქონა უკვე დემოტივატორი ხდება და ხელს უშლის დასაქმებულთა მოტივაციის ამაღლებას;
- **სამუშაო პროცესში ჩართულობა და გადაწყვეტილებათა მიღებაში მონაწილეობა** მნიშვნელოვანი სტრატეგიაა. პ. დრუკერი თვლის, რომ „უპირველეს ყოვლისა, დასაქმებული უნდა ხედავდეს ამოცანას, პრობლემას, რომელიც საჭიროებს გადაწყვეტას. მან უნდა იცოდეს ორგანიზაციის მისია და სჯეროდეს მისი. მას სჭირდება კვალიფიკაციის მუდმივი ამაღლება, ისინი უნდა ხედავდნენ შედეგს” (Друкер 2001:39);
- **ხელშეწყობა/დახმარება პირადი, ინდივიდუალური მიზნების მიღწევაში** - დამსაქმებელთა მიერ გამოყენებული ეს სტრატეგია მეტად მნიშვნელოვან მოტივაციას წარმოადგენს დასაქმებულისათვის. თითოეულ თანამშრომელს სურს იცოდეს თუ რას მოელიან მისგან და რაში მდგომარეობს მისი შრომის მიზანი, რა შედეგებს უნდა მიაღწიოს. ამდენად, პერსონალთან ყოველკვირეულმა შეხვედრებმა შესაძლოა განაპირობოს არამარტო პერსონალის შრომისნაყოფიერების გაზრდა, არამედ მათთან საუბარმა შესაძლოა წარმოაჩინოს ახალი იდეები და ასევე, პრეტენზიების შემთხვევაში, გამოააშკარავოს მართვის პროცესის სუსტი წერტილიც;
- **ქოუჩინგი** - ქოუჩინგი პერსონალის განვითარების ღონისძიებების შემადგენელი ორგანული ნაწილია. მენეჯერთა მხრიდან თანამშრომლებთან შეხვედრა და საუბარი, გამოწვევებისა და სიახლეების განხილვა არის ის, რაც არ საჭიროებს არც დანახარჯებს და არც გარეშე პირთა ჩართულობას, მხოლოდ მენეჯერის დროსა და მონდომებას. ეს არის კითხვების დასმის ხელოვნება - ქოუჩი არ სვამს დიაგნოზს, არ იძლევა რჩევებს და არც არაფერს მიუთითებს და ასწავლის (Coaching 2015). თანამშრომელმა თავად იცის რა და როგორ გააკეთოს, უბრალოდ ქოუჩი ეხმარება მას ამის დანახვაში/აღმოჩენაში. ქოუჩინგი ნიშნავს დაეხმარო ადამიანს დამოუკიდებლად იპოვოს სიღრმისეული და

პირადული პასუხები იმ შეკითხვებზე, რომლებსაც საკუთარ თავს უსვამს. ქოუჩი არ აფასებს. ქოუჩს სჯერა კონკრეტული ინდივიდის უდიდესი პოტენციალის და მხოლოდ ხელს უწყობს მას განვითარებაში, ეხმარება მას საკუთარ თავში ღირებულებების მოძებნაში (ჯი პი ჯი 2012);

- **ნორმებიდან გადახვევა** - პროფესიონალური შთაგონების წყარო შეიძლება გახდეს ყოველდღიური რუტინისგან განსხვავებული ქმედებაც. ასეთ შემთხვევებში ახდენენ „ხალისის დღის“, „ორგანიზაციის დღის“ ან სხვა, არასტანდარტული ფორმატის ივენთს, რომლის მიზანია თანამშრომელთა განტვირთვა და წახალისება.

აჭარის რეგიონში ჩატარებული კვლევების თანახმად, სასტუმრო სფეროში მიღებული და დამკვიდრებული სტრატეგიებია: უფასო კვება, ფასდაკლებები სასტუმროს აუზზე, სპასა და ბარში, უფასო ტრანსპორტირება, ბონუსები და დაზღვევა.

აჭარის რეგიონისაგან განსხვავებით, ნორვეგიაში, კერძოდ ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმის დარგის პერსონალის მოტივირებისათვის მიმართავენ შემდეგ სტრატეგიებს: უფასო კვება, პერსონალური საჩუქრები, ფასდაკლება იგივე ქსელის სასტუმროებში, ხელფასის მომატება, დადებითი დახასიათება, ნორვეგიული ენის უფასო კურსი (უცხოელთათვის). რაც შეეხება პერსონალის მართვის სტრატეგიების ტიპოლოგიას მეცნიერული თვალსაზრისით, მას გვაწვდიან ლ. დეიერი და ჯ. ჰოლდერი (MacIov 2004):

- **მოქნილი სამუშაო გრაფიკი** - დღევანდელ საქმიან გარემოში დრო ძალიან სწრაფად გადის, რაც უკმარისობის შეგრძნებას უტოვებს დასაქმებულებს. ამან განაპირობა 9 საათიდან 6 საათამდე სამუშაო გრაფიკის გადახედვა და მისი მოქნილობის საკითხის წინა პლანზე წამოწევა. მოქნილი სამუშაო დრო არის გრაფიკის ისეთი ფორმა, როდესაც მოსამსახურეს თავად შეუძლია სამუშაო დროის რეგულირება. მოქნილ სამუშაო დროს ახასიათებს შემდეგი უპირატესობები (ბერიძე 2009:104-105):

1. მოსამსახურებსა და სამუშაო ჯგუფს შეუძლია მართოს საკუთარი გრაფიკი, რითაც ხელს უწყობს საკუთარი შრომითი სტილის ჩამოყალიბებას;
2. მოსამსახურებს შეუძლიათ დაარეგულირონ სამუშაო პროცესი ისე, რომ მეტი დრო დაუთმონ ოჯახს;
3. სტრესი დაგვიანების ან ინსპექციის შიშით შემცირებულია;
4. სატრანსპორტო პიკის საათების უხერხულობანი აცილებულია თავიდან;

5. უფრო რეგულარულად არის შესაძლებელი სამედიცინო მომსახურების მიღება;

6. დაგვიანება მცირდება.

ხოლო რაც შეეხება ნაკლოვანებებს, შემდეგია:

1. მოქნილ სამუშაო პერიოდში პერსონალის ნაკლებობამ შეიძლება ნეგატიურად იმოქმედოს საქმეზე და თვით მოსამსახურებზე;

2. მოქნილი რეჟიმი მიმართებაშია ხელფასი-საათის კანონთან, რისი დარეგულირებაც არაა ყოველთვის იოლი.

გარდა მოქნილი გრაფიკის დაწესებისა, დამსაქმებელს შეუძლია მიმართოს სხვა გამოსავალს:

- **შემცირებული სამუშაო კვირა**, რაც გულისხმობს სტანდარტული 5 სამუშაო დღისა და კვირაში 40 საათის ნაცვლად ოთხ სამუშაო დღეს და სამ გამოსასვლელ დღეს;
- **სამუშაოს განაწილება** - სრული განაკვეთის სამუშაოს გადანაწილება ორ ან მეტ დასაქმებულზე, როგორც საათობრივად, ასევე დღეების ან კვირის მიხედვით;
- **ტელეკომუტინგი** - მოქნილი სამუშაოს ეს ფორმა გულისხმობს შესასრულებელი სამუშაოს მთლიანად ან ნაწილობრივ შესრულებას ოფისის ფარგლებს მიღმა. ის ათავისუფლებს დასაქმებულს ფიქსირებული სამუშაო საათების გამომუშავებისაგან, სპეციალური უნოფორმის ტარებისაგან, ასევე ხელმძღვანელებთან ხშირი და პირდაპირი კონტაქტისაგან. ტელეკომუტინგით მოსარგებლე პირები უფრო იშვიათად იღებენ საყვედურებს და უფრო ნაყოფიერ მუშაობას ეწევიან, ვიდრე ოფისში მსხდომი თანამშრომლები;
- **სამუშაო გარემო**, რომელიც ამაღდროულად სასიამოვნოცაა, ამაღლებს დასაქმებულთა მოტივაციას. ამის მიღწევა კი შესაძლებელია ისეთი მარტივი საკითხების გათვალისწინებით, როგორცაა საკვები, განათება, ტემპერატურა, კედლების ფერი, ერგონომიკა. სამსახურის კომფორტულ პირობებში მყოფი პირები ნაკლებად ჩქარობენ ოფისიდან გასვლას და უფრო მშვიდად ასრულებენ დავალებებს;

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია რამდენიმე დასკვნის ჩამოყალიბება:

1. ადამიანის, დასაქმებული პირის, პერსონალის მუშაობას განაპირობებს შემდეგი ფაქტორები: შესაძლებლობა, რომ შეასრულოს კონკრეტული დავალება; სამუშაო გარემო და მოტივაცია;
2. მოტივაციურ სამუშაოს უნდა ახასიათებდეს პასუხისმგებლობის გრძნობა, იყოს ღირებული და ახლდეს უკუკავშირი;
3. ადამიანური რესურსების მოტივაციის კომპენსაციური სტრატეგიების ჯგუფი (შრომისა და ძალისხმევის ფინანსური კომპენსაცია) მოიცავს ეფექტურ დაჯილდოების სისტემას, მცირე და ხშირ დაჯილდოებას, მოულოდნელი და არარეგულარულ დაჯილდოებას, მაქსიმალურად მცირე მოლოდინის პერიოდს მიღწეულ შედეგსა და ჯილდოს შორის, ფასდაკლებებს ორგანიზაციაში არსებულ სერვისებზე, თანამშრომლებისა და მათი ოჯახის წევრების დაზღვევას;
4. ადამიანური რესურსების მოტივაციის სოციალური ჯგუფის სტრატეგიებში (სოციალურ მოთხოვნილებათა დამაკმაყოფილებელი სტრატეგიები) იგულისხმება: ინდივიდუალური მიდგომის გამონახვა, უკუკავშირის არსებობა, აღიარება/აღნიშვნა/შექება, უშუალო და პირდაპირი კონტაქტი დასაქმებულებთან, წარმატების გაზიარება, „ღია კარის დღის“ დამკვიდრება, კორპორატიული წვეულებების ტრადიციის დამკვიდრება;
5. ადამიანური რესურსების მოტივაციის არამონეტარული სტრატეგიების ჯგუფი (არამატერიალური ხასიათის წახალისებისა და მოტივაციის საშუალებები) აერთიანებს უფლებამოსილებას, სწავლებას, კრეატიულობასა და ინოვაციას, ობიექტურობასა და სამართლიანობას, მაღლიერებას, დაწინაურებას, სამუშაო პროცესში ჩართულობასა და გადაწყვეტილებათა მიღებაში მონაწილეობას, ხელშეწყობასა და დახმარებას ინდივიდუალური მიზნების მიღწევაში, ქოუჩინგს, ნორმებიდან გადახვევას, მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, შემცირებულ სამუშაო კვირას, სამუშაოს განაწილებას, ტელეკომუტირებას, სასიამოვნო სამუშაო გარემოს.

3.2 პერსონალის მოტივაციის სისტემების მოდელირება

პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ის ძირითადი მოთხოვნები, რომელიც დაკავშირებული იქნება ამა თუ იმ მოდელის განხორციელების ეტაპთან. ასეთ მოთხოვნებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

1. ორგანიზაციის განსხვავებული დანაყოფების თანამშრომლებისათვის ერთიანი, თანასწორი სამოტივაციო პირობების შექმნა;
2. მოტივაციის შინაგანი და გარეგანი, ასევე მორალური და მატერიალური მეთოდების ურთიერთკავშირი;
3. მოტივაციის ნათელი და კონკრეტული სისტემის არსებობა, განსაკუთრებით გამომუშავებული ანაზღაურებისა და დამატებითი ანაზღაურების თვალსაზრისით;
4. თანამდებობრივ ინსტრუქციაში კონკრეტული უფლებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობების გაწერა;
5. თანამშრომელთა შეფასების ობიექტური სისტემის შემუშავება;
6. გამომუშავებული ანაზღაურების განსაზღვრა სამუშაო სტაჟის (გამოცდილების), სამუშაოს სირთულის, მნიშვნელობისა და პასუხისმგებლობის საფუძველზე;
7. კონკრეტული თანამშრომლის ინდივიდუალური შედეგების ზრდის შესაბამისად ანაზღაურების ზრდის შესაძლებლობა;
8. სამუშაო გუნდში კონკურენტული პირობების შექმნა;
9. ორგანიზაციის ერთიან სტრატეგიასთან შესაბამისობა;
10. ორგანიზაციის ერთიანი და ცალკეული თანამშრომლების პირადი ინტერესების თანხვედრა (Звездилин 2009:56).

სპეციალისტები თვლიან, რომ მოტივაციის სისტემა უნდა დავიდეს თითოეულ თანამშრომელამდე და მოხდეს მისი კორექტირება მოხდენილი ზეგავლენის გათვალისწინებით (Борисова 2002). ამის მიხედვით შეგვიძლია დავადგინოთ მოტივაციის შეთავაზებული სისტემა მოტივატორი გახდება თუ დემოტივატორი. მოტივაციის ეფექტური სისტემის მოდელირებისათვის აუცილებელია წინასწარ მოხდეს ორგანიზაციაში დასაქმებული თანამშრომლების ტიპებისა და მათი რიცხოვნობის

განსაზღვრა. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მათზე მორგებული, ოპტიმალური პირობების უზრუნველყოფა, რაც საბოლოოდ აისახება ორგანიზაციისათვის სასურველი შედეგების მიღწევაზე.

საქართველოს, კერძოდ კი აჭარის რეგიონის მაგალითზე მოტივაციის სისტემის მოდელირების დროს ასევე უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი პრინციპები:

1. ხელმისაწვდომობა - მოტივაციის სისტემის თითოეული მოდელი სასურველია ხელმისაწვდომი იყოს ყველა რგოლის თანამშრომლისათვის. მოტივაციის პირობები უნდა იყოს დემოკრატიული, ღია და გასაგები ყველასათვის;
2. მოლოდინის გამართლება - ხელმძღვანელთა მხრიდან არ მოხდეს მოტივაციის მოდელის დანერგვით გამოწვეული მოსალოდნელი ეფექტის გადამეტებით შეფასება. საჭიროა წინასწარ მოხდეს მოსალოდნელი ეფექტის შესაძლო შედეგების წინასწარი, მიახლოებითი განჭვრეტა;
3. თანმიმდევრული დანერგვა - მოტივაციის მატერიალური ინსტრუმენტები ექვემდებარებიან მუდმივ ცვლილებასა და შესწორებას. მკვეთრად ამაღლებული, ერთჯერადი ჯილდო, რომელიც არ გამართლებს მოლოდინს, მოახდენს თანამშრომელთა დემოტივაციას. ამიტომ უმჯობესია ინოვაციური მოდელების დანერგვა მოხდეს ეტაპობრივად, რათა ყოველი დონის თანამშრომელმა მოახერხოს მასთან უმტკივნეულო შეგუება;
4. შრომის შედეგსა და მის ანაზღაურებას შორის განსხვავების მინიმუმამდე დაყვანა - გაწეული ძალისხმევის შეფასება უნდა მოხდეს ობიექტურად ყველა დონის თანამშრომლისათვის, რასაც თან უნდა მოსდევდეს სამართლიანი ანაზღაურება;
5. მოტივაციის მორალური და მატერიალური ფორმების ჰარმონიზაცია - ცალკეულად თითოეული ფორმა ძლიერი მოტივატორია, თუმცა კონკრეტული შემთხვევების დროს (მაგ: ეკონომიკური კრიზისი როგორც მსოფლიოს, ასევე ორგანიზაციის მასშტაბით) შესაძლებელია მათი კომბინირება და ერთის მეორეთი ჩანაცვლება;
6. დაჯილდოებისა და დასჯის ზომიერი და გონივრული შეხამება - ორივე მეთოდის გამოყენება უნდა მოხდეს დროულად და შესაფერის სიტუაციებში, დაყოვნების გარეშე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ის გამოიწვევს არასამართლიანობის ეფექტს;

რაც შეეხება უკვე არსებულ და აპრობირებულ მოტივაციის მოდელებს, მაგალითად შეიძლება დასახელდეს ჰეკმანისა და ოლდემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი.

➤ **ჰეკმანისა და ოლდემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის** მიხედვით, იმისათვის, რომ თანამშრომელი იყოს მოტივირებული, კმაყოფილი, ხარისხიანად მუშაობდეს, არ აცდენდეს და სხვაგან წასვლას არ ცდილობდეს, გადამწყვეტია სამი ფსიქოლოგიური მდგომარეობის, სამი განცდის არსებობა - ამოცანების მრავალფეროვნება, ინდივიდუალურობა და მნიშვნელობა (ბერიძე 2009:49-50). ამ ელემენტთა კომბინაცია ადამიანში ქმნის განცდას, რომ ის აზრიან და ღირებულ სამუშაოს ასრულებს. თუ ამ ყველაფერს მოტივაციის ტერმინებით გადავთარგმნით, შინაგან „ჯილდოს“ იღებს ის თანამშრომელი, რომელიც გაიგებს, რომ მან პირადად კარგად შეასრულა სამუშაო, რომელიც მისთვის მნიშვნელოვანია. რაც უფრო მეტადაა წარმოდგენილი ეს სამი განცდა, მით უფრო მაღალია თანამშრომლის შინაგანი მოტივაცია, შრომის ნაყოფიერება და კმაყოფილება. კავშირი სამუშაოს მახასიათებლებსა და შედეგებს შორის გაშუალოებულია ინდივიდის უნარ-ჩვევებით და განვითარების (ანუ თვითშეფასებისა და თვითაქტუალიზაციის) მოთხოვნილებების სიძლიერით. ისინი, ვისაც უფრო მეტად აქვს განვითარებული ფუნქციური დატვირთვის ხარისხიანად შესრულებისათვის აუცილებელი უნარ-ჩვევები და ისინი, ვისაც უფრო მეტად აქვს გამოხატული ზრდისა და განვითარების მოთხოვნილება, უფრო მეტი ალბათობით მიაღწევენ ზემოთ აღწერილ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, ვიდრე ისინი, ვისაც ეს მოთხოვნილება დაბალი აქვს.

სამუშაოს მახასიათებლების მოდელში ყურადღება გამახვილებულია პერსონალის ფსიქოლოგიური მდგომარეობის, ამ მდგომარეობის განმსაზღვრელი სამუშაო მახასიათებლებისა და ინდივიდის მიერ რთული და კომპლექსური სამუშაოს აღქმის ურთერთდამოკიდებულებაზე (Elding 2005:74).

პირველ მახასიათებელში, პერსონალის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაში, განხილულია სამი ეტაპი:

1. სამუშაოს მნიშვნელობის გამოცდილება (*Experienced meaningfulness of the work*) - პიროვნების მხრიდან სამუშაოს მნიშვნელობისა და ღირებულების რეალური გამოცდა საკუთარ პრაქტიკაში;

2. სამუშაოს შედეგებზე პასუხისმგებლობის გამოცდილება (*Experienced responsibility for the work outcomes*) - პიროვნების მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგებზე პასუხისმგებლობის დონე;
3. შედეგების ცოდნა (*Knowledge of results*) - პიროვნების მიერ საკუთარი მუშაობის ეფექტურობის განსაზღვრა.

მოდელის ავტორები თვლიან, რომ თუკი პერსონალს ახასიათებს ამ სამი კონდიციის მაღალი დონე, ისინი თავს კომფორტულად გრძნობენ დაკავებული საქმიანობით და კმაყოფილნი არიან საკუთარი თავით.

ზემოხსენებული სამი ფსიქოლოგიური მდგომარეობის გამომწვევ ფაქტორებად შეიძლება მივიჩნიოთ:

1. უნარ-ჩვევების მრავალფეროვნება - რამდენად მოითხოვს დაკავებული პოზიცია მრავალფეროვანი უნარ-ჩვევების ფლობას;
2. ამოცანათა განსაზღვრულობა - პერსონალმა ზუსტად უნდა იცოდეს რისი გაკეთება ევალება მას, როდის იწყება და სად მთავრდება მისი მოვალეობანი;
3. ამოცანათა მნიშვნელობა - რამდენად ახდენს პიროვნების ცხოვრებაზე გავლენას სამუშაო, როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ასევე მის ფარგლებს გარეთ;
4. ავტონომიურობა - რამდენად შეუძლია პიროვნებას დამოუკიდებელი მოქმედება სამუშაო გარემოში სამუშაო პროცესის დროს;
5. უკუკავშირი - რამდენად არის ინფორმირებული პერსონალი საკუთარი საქმიანობის შესახებ ხელმძღვანელთა შეხედულებით, პირდაპირი კავშირი პერსონალსა და ხელმძღვანელობას შორის.

შეჯამების სახით შეიძლება ითქვას, რომ ჰეკმანისა და ოლდემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის თანახმად, პიროვნება განიცდის დადებით ეფექტს მისთვის მნიშვნელოვანი, პირადად შესრულებული სამუშაოთი და ამ პროცესში მიღებული ცოდნით.

ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის შერჩევამდე, მიზანშეწონილია განვიხილოთ შრომითი მოტივაციის უცხოური მიდგომები, განსაკუთრებით იაპონიისა და ამერიკის შეერთებული შტატების მაგალითზე:

➤ მოტივაციის იაპონური კონცეფცია:

მეოცე საუკუნის 60-იანი წლებიდან ეკონომიკაში დამკვიდრდა მართვის ახალი „იაპონური კონცეფცია“, რომლის განსაკუთრებულობა იმაში მდგომარეობს, რომ საკმაოდ მოკლე პერიოდში იაპონიამ განვითარებისა და წინსვლის სწრაფი ცვლილებები განიცადა, რაც მოახერხა ორგანიზაციის მართვის უცხოური გამოცდილების ეროვნულ ტრადიციებთან კომბინირების გზით. მართვის იაპონურ კონცეფციას ახასიათებს შემდეგი თავისებურებანი:

- პერსონალის მუდმივი დასაქმება - მუდმივზე უფრო მეტად, ხანგრძლივადიანი (საპენსიო ასაკამდე), თუმცა სტაბილური დასაქმება, რაც მნიშვნელოვნად განაპირობებს ქვეყნის სოციალურ-პოლიტიკურ სტაბილურობას;
- ნდობის ფაქტორის განვითარება დასაქმებულებთან, ვინაიდან ნდობა წარმოშობს ნდობას, რაც საბოლოოდ ხელ უწყობს ერთიანი საქმის კეთებას;
- კორპორატიული ერთიანობის მიღწევა დასაქმებულებსა და დამსაქმებელს შორის ვერტიკალური დისტანციის შემცირების ხარჯზე, რაც გარეგნულადაც შეიმჩნევა: დამსაქმებელს არ გააჩნია ცალკე სამუშაო კაბინეტი ან პარკინგი, იცვამს ისეთივე სამუშაო უნიფორმას, როგორსაც დასაქმებული და ა.შ. ;
- ორგანიზაციის მიზნების პირად მიზნებად გათავისება და გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება, რაც დადებითად ახდენს დასაქმებულთა მოტივირებას;
- ახალი კადრების ადაპტაციის ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარება, რაც გულისხმობს რამდენიმე თვიან ჯგუფურ პრაქტიკასა და მომზადებას ორგანიზაციაშივე, რომლის დროსაც ხდება თითოეული პირის მიდრეკილებების, შესაძლებლობებისა და სურვილების იდენტიფიცირება;
- დასაქმებულთა მრავალმხრივი კვალიფიკაცია, რაც ხელს უწყობს მაღალტექნოლოგიური საშუალებების ჩართვას სამუშაო პროცესში დასაქმებულთა უკმაყოფილების გარეშე, ვინაიდან ადგილი აქვს მათ როტაციას სხვა პოზიციაზე;
- კარიერის იერარქიული და მუდმივი განვითარება, რაც საშუალებას აძლევს დასაქმებულს დაიკავოს უფრო მაღალი და ახალი სოციალური პოზიცია. დაწინაურება შესაძლოა არ იყოს მასშტაბური, თუმცა რეგულარულობა ქმნის პერსპერქტიული ზრდის მოტივაციას;

- ანაზღაურების მომატება შრომითი სტაჟის შესაბამისად და საცხოვრებელი ფართის უზრუნველყოფა ორგანიზაციის მიერ;
- პატერნალისტური დამოკიდებულება დასაქმებულთა და მათი ოჯახის წევრების მიმართ. ორგანიზაციაში დასაქმებისას ინდივიდი ხდება ახალი ოჯახის წევრი, რომლის თითოეული წევრი ზრუნავს ორგანიზაციაზე. ორგანიზაცია კი, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს დასაქმებულთა უსაფრთხოებას. ასევე, თანამშრომლებს წვლილი შეაქვთ ორგანიზაციის მოგების აკუმულირებაში, რაც მომავალში უზრუნდება მათვე;
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური ელემენტების აუცილებლობა, რაც გამოიხატება სპორტული თუ გასართობი ხასიათის ღონისძიებების ერთობლივი ორგანიზებით და ა.შ.

ითვლება, რომ ამ პრინციპთა და არამარტო ამ პრინციპთა გამოისობით, იაპონიას ახასიათებს შრომითი საქმიანობის მაღალი დონე, ნერგავს უახლოეს ტექნოლოგიებს, ახორციელებს ხარისხის კონტროლს, აწარმოებს რაოდენობრივად უფრო მეტ და ხარისხობრივად უკეთეს პროდუქციას, ვიდრე უცხოური კონკურენტი ქვეყნები.

იაპონიამ, როგორც ძალიან მწირი ბუნებრივი რესურსების ქვეყანამ, ეფექტურად გამოიყენა საკუთარი ადამიანური რესურსები და შესძლო მისი მეცნიერულად გააზრებული, სწორი მართვით მეორე მსოფლიო ომის უმძიმესი მემკვიდრეობის გადალახვა და ქვეყნის არნახული აღორძინება დროის მოკლე პერიოდში. იაპონური მენეჯმენტი ღირებული გახდა მსოფლიოში და მრავალმა უცხოურმა კომპანიამ დაიწყო მისი მენეჯმენტის სისტემის გადმოღება და დანერგვა (ქუთათელაძე 2015:3). იაპონური მართვის სისტემების და მეთოდების მნიშვნელოვანი წილი ფაქტიურად უკვე გადატანილია სხვა ქვეყნებში. ხანგრძლივადიანი დასაქმების პრაქტიკა, სამუშაო ადგილებზე ინტენსიური ტრენინგები, ჰორიზონტალზე ხშირი როტაციები, ორგანიზაციის შიგნით თანამშრომლების ეტაპობრივი დაწინაურების ტრადიცია არ არის კულტურულ სპეციფიკაზე დამოკიდებული, არამედ შემუშავებულია იაპონურ კომპანიებში მიღწეული რაციონალური გამოცდილებისა და პრაქტიკის საფუძველზე (ქუთათელაძე 2015:5) და შესაბამისად, ამ სისტემებისა და მეთოდების დანერგვა სხვა ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც, საკმაოდ რეალური უნდა იყოს. თუმცა არსებობს ორი განსხვავებული მოსაზრება ამ საკითხთან დაკავშირებით: 1. ზოგადად პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია და პრაქტიკა არის ადამიანური ურთიერთობების სისტემა,

რომელიც მოცემულ ეკონომიკურ გარემოში ხდება და ეს ბიზნეს ურთიერთობები მსოფლიოში ყველგან ერთნაირია ან ძალიან მსგავსი, ამის საფუძველზე იაპონური მენეჯმენტის გადატანა ადვილად უნდა მოხდეს სხვა ქვეყნებში. თუ იაპონიამ საკუთარ ქვეყანაში ამერიკიდან მენეჯმენტის მრავალი ელემენტი გადმოიღო და შემდგომში მოახდინა ადაპტაცია და განვითარება (მაგალითად ხარისხის ჯგუფები პირველად ამერიკულ საწარმოებში შემუშავდა და შემდეგ, მეორე მსოფლიო ომის დასრულებისთანავე იაპონური კომპანიების მიერ იქნა ათვისებული, რაც იაპონური მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ მხარეს წარმოადგენს), მაშინ რატომ უნდა იყოს პრობლემა, სხვა ქვეყნებმაც გადაიღონ იაპონიიდან მენეჯმენტის შესაბამისი ელემენტები. მეორე მოსაზრება კი საპირისპირო პოზიციას აფიქსირებს, რომლის თანახმადაც იაპონური მენეჯმენტი იაპონური კულტურის ნაწილია და რადგან ყოველი ქვეყნის კულტურა უნიკალურია, ამიტომ მისი გადატანა რთულია განსხვავებული კულტურის მქონე ქვეყნებში. კაიზენი იაპონური მენეჯმენტის განუყოფელი ელემენტია. ის იაპონური მეწარმისათვის ისეთი ტერმინია, რომელიც აღნიშნავს საწარმოში დანერგილი შრომის ორგანიზაციის, წარმოების მეთოდების, გამომგონებლობისა და მეცნიერული კვლევა-ძიების მიღწევების განუწყვეტლივ გაუმჯობესებას. ეს მიდგომა იაპონიაში გამოიყენება არა მარტო მრეწველობაში, არამედ, ისეთ დარგებში, როგორცაა საბანკო საქმე, სამედიცინო სფერო, დაზღვევა, სამთავრობო დაწესებულებები (Weed 2010). კაიზენის დანერგვა მოითხოვს ყველა სფეროს განუწყვეტლივ სრულყოფას. იგი თანაბრად ეხება როგორც საწარმოო უბანზე დასაქმებულ რიგით მუშებს, ასევე ყველა ხელმძღვანელ კადრს, განურჩევლად რანგისა. კაიზენის მეთოდი პირველად გამოყენებულ იქნა იაპონიაში მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ. ეს მეთოდი იაპონელი მენეჯერების მიერ შემუშავებული იქნა ნაწილობრივ ამერიკული საწარმოების გამოცდილებაზე დაყრდნობით და იმ ამერიკელი მეცნიერების სწავლებების გაზიარების გათვალისწინებით, რომლებიც ომის შემდგომ იაპონიაში მოღვაწეობდნენ ქვეყნის აღდგენისათვის და ასწავლიდნენ მენეჯერებს მენეჯმენტის დარგში უახლეს მიღწევებს. დღეს კაიზენის მეთოდოლოგია მთელ მსოფლიოშია გავრცელებული. კაიზენი არის კომპანიაში მოქმედი ყოველდღიური პროცესი, რომლის მიზანი უფრო შორს მიდის, ვიდრე მხოლოდ შრომის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებაა. ის ემსახურება სამუშაოს

ადგილის ჰუმანიზაციას, აადვილებს მძიმე და აუტანელ საქმიანობას, ასწავლის თანამშრომლებს მეტი მეცნიერული მიღწევების გამოყენებას, არაეფექტური შრომის შემცირებას, ყველა სახის დანაკარგებისა და ზარალისაგან თავის აცილებას. კაიზენის წარმატებული განხორციელება მაშინაა შესაძლებელი, თუ ყველა თანამშრომელი მონდომებით არის ჩართული მის განხორციელებაში. ამ პროცესში ყველა მონაწილეობს, როგორც დამფუძნებლები, ასევე ხელმძღვანელობა, მუშები, დამლაგებლებიც კი, გამონაკლისის გარეშე. კაიზენის ეფექტური მეთოდოლოგია შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას როგორც ინსტრუმენტი პიროვნების წარმატებით სრულყოფის საქმეში. მკვლევარი რობერტ მაუერი ამტკიცებს, რომ კაიზენი ეხმარება ინდივიდს პერსონალური თუ პროფესიონალური ცხოვრების სრულყოფაში (Maurer 2004).

იაპონიის კომპანიებში მართვისა და შრომის ორგანიზაციის სისტემა ორიენტირებულია ადამიანური რესურსებისთვის დასაქმების მაქსიმალური გარანტიების შექმნაზე, შრომაში ჩართულობის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე, თანამშრომლური და დადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის მინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე. უახლესი ტექნოლოგიების ათვისების თვალსაზრისით, იაპონია მთელ მსოფლიოში გამორჩეული ქვეყანაა, მაგრამ მიუხედავად ამისა, ადამიანურ ფაქტორს ამ კოლექტივისტურ კულტურაში ძალიან მაღალი პრიორიტეტი აქვს მინიჭებული. მხოლოდ ასეთ პირობებში ხდება შესაძლებელი ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალური გამოყენება ორგანიზაციების გაძლიერებისა და განვითარებისთვის. ეს ყოველივე მეტყველებს ადამიანური ფაქტორის დიდი მნიშვნელობის გაცნობიერების სასარგებლოდ და სწორედ ამის საფუძველზე გახდა შესაძლებელი ის, რომ იაპონია დღემდე ინარჩუნებს ლიდერის პოზიციებს მსოფლიოს ეკონომიკაში (გოროშიძე 2012:20).

➤ მოტივაციის ამერიკული კონცეფცია:

მეოცე საუკუნის 70-იანი წლებიდან ამერიკული მართვის სფეროში „პერსონალისა“ და „პერსონალის მართვის“ ნაცვლად დამკვიდრდა „ადამიანური რესურსებისა“ და „ადამიანური რესურსების მართვის“ ტერმინი. განსხვავების დაფიქსირების აუცილებლობა გამოწვეული იყო პიროვნების ხასიათსა და ინდივიდუალურ თავისებურებებში ჩადებული შესაძლებლობებისა და უნარ-ჩვევების აღიარებით.

ამერიკული ადამიანური რესურსების კონცეფციის უმთავრეს პირობას წარმოადგენს:

- დაქირავებულთა განხილვა სამუშაო პროცესის წარმატების გასაღებად და არა უბრალო სამუშაო ძალად, რომლის გამოყენება არანაირ დანახარჯს არ საჭიროებს დამქირავებლის მხრიდან;
- საკადრო სამუშაო პროცესში სიახლეს წარმოადგენს ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, რაც მოიცავს პერსპექტიულ მოთხოვნილებათა პროგნოზირებას, არასაკმარისი ადამიანური რესურსების გამოვლენას და დანაკლისი რესურსების ასანაზღაურებელი ღონისძიებების გატარებას;
- პერსონალის ცალკეული კატეგორიისათვის მოთხოვნილებათა პროგნოზირება, კვალიფიკაციური მონაცემებისა და უნარ-ჩვევების აღრიცხვა და მონაცემთა ბაზის ფორმირება;
- საკადრო სამუშაო პროცესში ყურადღება გამახვილდა დაჯილდოების სისტემის, სოციალური დაზღვევისა და სხვა სახის შეღავათების საკითხზე;
- ორიენტირება მოხდა დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ საშუალებებზე;
- თანამშრომელზე „გაწეული ხარჯი“ უნდა იქნეს გამართლებული, ამოგებული და პერსპექტივაში უნდა გახდეს მოგების მომტანი დამსაქმებლისათვის;
- გარკვეული ავტონომიურობისა და გადაწყვეტილებათა დამოუკიდებლად მიღების საჭიროების დადასტურება, ასევე ზედამხედველობისა და კონტროლის დოზის შემცირების აუცილებლობა;
- ორგანიზაცია ორიენტირებულია მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალის დასაქმებაზე, რაც შესძენს მას მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობებს;

- არამარტო პერსონალის მომზადება და განვითარება, არამედ სათანადო პირობების შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მათი შესაძლებლობების მაქსიმალურ გამოყენებას. ეს კი თავის მხრივ განაპირობებს კადრების დენადობის შემცირებასა და მათ შენარჩუნებას;

აშშ-ს ორგანიზაციები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ ტექნოლოგიების განვითარებას და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ ადამიანური რესურსების პოტენციალის მაქსიმალურ რეალიზებას. ეს არის მათი მართვის ადმინისტრაციული სტილის თავისებურება. იმის გამო, რომ თანამედროვე განვითარებული ქვეყნები ტექნოლოგიური განვითარების თვალსაზრისით დიდად უკვე აღარ განსხვავდებიან ერთმანეთისგან, როგორც ეს იყო მე-20 საუკუნის 70-იან წლებამდე, როდესაც აშშ ლიდერობდა მსოფლიოში, მენეჯმენტის ამერიკული მოდელი თანდათან კარგავს თავის მიმზიდველობას და სულ უფრო მეტი ქვეყნები ცდილობენ, რომ მართვისა და შრომის ორგანიზაციის მოდელებში შეიტანონ იაპონური მოდელის ელემენტები.

აშშ-ში გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის დიდ განსხვავებებზე თანამდებობიდან გამომდინარე. ეს ყოველივე აფერხებს თანამშრომლების ურთიერთდახმარების შესაძლებლობების რეალიზებას და შეუძლებელს ხდის ხელმძღვანელობის კრიტიკას. აშშ-ის ორგანიზაციებში მმართველურ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობას ღებულობს თანამშრომელთა 12% და პირადი და ორგანიზაციული ინტერესების თანხვედრით დაინტერესებულია თანამშრომელთა 9% (გოროშიძე 2012:19).

მართვის იაპონური და ამერიკული მოდელების მახასიათებლები თვალსაჩინოდ არის წარმოდგენილი ცხრილში 3.1

მართვის იაპონური და ამერიკული მოდელები

#	იაპონური მოდელი	ამერიკული მოდელი
1.	მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება ხდება კოლექტიურად, ერთსულოვნების საფუძველზე	გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალური ხასიათი
2.	კოლექტიური პასუხისმგებლობა	ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა
3.	მართვის მოქნილი სისტემა (მოცემული ორგანიზაციისთვის ინდივიდუალური)	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
4.	კონტროლის არაფორმალური სტრუქტურა	კონტროლის მკვეთრად ფორმალიზებული სტრუქტურა
5.	კოლექტიური კონტროლი	ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური კონტროლი
6.	მომუშავის შრომის შენელებული შეფასება და სამსახურებრივი დაწინაურება	შრომის შედეგების სწრაფი შეფასება და დაჩქარებული სამსახურებრივი დაწინაურება
7.	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - მოქმედებათა კოორდინაციის და კონტროლის განხორციელების უნარი	ხელმძღვანელის ძირითადი თვისება - პროფესიონალიზმი და ინიციატივა
8.	ჯგუფზე ორიენტირებული მართვა	პიროვნებაზე ორიენტირებული მართვა
9.	მართვის შეფასება-კოლექტივში ჰარმონიის მიღწევით და კოლექტიური შედეგით	მართვის შეფასება - ინდივიდუალური შედეგის მიხედვით
10.	დაქვემდებარებულებთან არაფორმალური ურთიერთობები	დაქვემდებარებულებთან ფორმალური ურთიერთობები
11.	სამსახურებრივი დაწინაურება უფროსობის და მუშაობის სტაჟის მიხედვით	სამსახურებრივი დაწინაურება განისაზღვრება ინდივიდუალური შედეგებით
12.	უნივერსალური ტიპის ხელმძღვანელების მომზადება	ვიწროდ სპეციალიზირებული ხელმძღვანელების მომზადება
13.	შრომის ანაზღაურება ჯგუფის მუშაობის მაჩვენებლების და სამუშაო სტაჟის მიხედვით	შრომის ანაზღაურება ინდივიდუალური მიღწევების მიხედვით
14.	ორგანიზაციაში ხელმძღვანელის და მომუშავეების გრძელვადიანი დასაქმება	სამუშაოზე დაქირავება მცირე ვადით

წყარო: ადაპტირებულია ავტორის მიერ (გოროშიძე გ. „ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება“-დან)

როგორც ვხედავთ, ორივე ქვეყნის მართვის კონცეფციას გააჩნია როგორც ძლიერი, ასევე სუსტი მხარეები. მათი კომბინირება ქართულ თავისებურებებთან და დანერგვა ქართულ რეალობაში, შესაძლებელია. თუმცა რამდენად არის მზად მენეჯმენტი დაუთმოს დრო მოტივირების ახალი და თანაც ჯერ კიდევ არნაცადი მოდელის ადაპტირებას, სამსჯელო საკითხს წარმოადგენს.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია რამდენიმე დასკვნის ჩამოყალიბება:

1. პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ორგანიზაციის განსხვავებული დანაყოფების თანამშრომლებისათვის ერთიანი, თანასწორი სამოტივაციო პირობების შექმნა და მოტივაციის ნათელი და კონკრეტული სისტემის არსებობა, განსაკუთრებით გამომუშავებული ანაზღაურებისა და დამატებითი ანაზღაურების თვალსაზრისით;
2. პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას გასათვალისწინებელია თანამშრომელთა შეფასების ობიექტური სისტემის შემუშავება, გამომუშავებული ანაზღაურების განსაზღვრა სამუშაო სტაჟის (გამოცდილების), სამუშაოს სირთულის, მნიშვნელობისა და პასუხისმგებლობის საფუძველზე და კონკრეტული თანამშრომლის ინდივიდუალური შედეგების ზრდის შესაბამისად ანაზღაურების ზრდის შესაძლებლობა;
3. პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას ყურადღება უნდა გამახვილდეს ორგანიზაციის ერთიან სტრატეგიასთან შესაბამისობასა და ორგანიზაციის ერთიანი და ცალკეული თანამშრომლების პირადი ინტერესების თანხვედრაზე;
4. პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას უნდა მოხდეს მოტივაციის მორალური და მატერიალური ფორმების ჰარმონიზაცია - ცალკეულად თითოეული ფორმა ძლიერი მოტივატორია, თუმცა კონკრეტული შემთხვევების დროს (მაგ: ეკონომიკური კრიზისი როგორც მსოფლიოს, ასევე ორგანიზაციის მასშტაბით) შესაძლებელია მათი კომბინირება და ერთის მეორეთი ჩანაცვლება;
5. ჰეკმანისა და ოლდემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება სამი ფსიქოლოგიური მდგომარეობის, სამი განცდის არსებობას - ამოცანების მრავალფეროვნება, ინდივიდუალურობა და მნიშვნელობა;
6. მართვის იაპონურ კონცეფციას ახასიათებს შემდეგი თავისებურებანი: პერსონალის მუდმივი დასაქმება, ნდობის ფაქტორის განვითარება დასაქმებულებთან, კორპორატიული ერთიანობის მიღწევა დასაქმებულებსა და დამსაქმებელს შორის,

ორგანიზაციის მიზნების პირად მიზნებად გათავისება და გადაწყვეტილებათა ჯგუფური მიღება, ახალი კადრების ადაპტაციის ხელშემწყობი ღონისძიებების გატარება, დასაქმებულთა მრავალმხრივ კვალიფიკაციაზე ზრუნვა, კარიერის იერარქიული და მუდმივი განვითარება, ანაზღაურების მომატება შრომითი სტაჟის შესაბამისად;

7. კაიზენი იაპონური მენეჯმენტის განუყოფელი ელემენტია. ის იაპონური მეწარმისათვის ისეთი ტერმინია, რომელიც აღნიშნავს საწარმოში დანერგილი შრომის ორგანიზაციის, წარმოების მეთოდების, გამომგონებლობისა და მეცნიერული კვლევა-ძიების მიღწევების განუწყვეტლივ გაუმჯობესებას;
8. კაიზენი არის კომპანიაში მოქმედი ყოველდღიური პროცესი, რომლის მიზანი უფრო შორს მიდის, ვიდრე მხოლოდ შრომის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებაა. ის ემსახურება სამუშაოს ადგილის ჰუმანიზაციას, აადვილებს მძიმე და აუტანელ საქმიანობას, ასწავლის თანამშრომლებს მეტი მეცნიერული მიღწევების გამოყენებას, არაეფექტური შრომის შემცირებას, ყველა სახის დანაკარგებისა და ზარალისაგან თავის აცილებას;
9. იაპონიის კომპანიებში მართვისა და შრომის ორგანიზაციის სისტემა ორიენტირებულია ადამიანური რესურსებისთვის დასაქმების მაქსიმალური გარანტიების შექმნაზე, შრომაში ჩართულობის მაღალი ხარისხის შენარჩუნებაზე, ორგანიზაციისადმი ერთგულების მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაზე, თანამშრომლური და დადებითი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნაზე, სტატუსური უთანასწორობის მინიმიზაციაზე და შრომითი კმაყოფილების მაჩვენებლის ამაღლებაზე;
10. ამერიკული მართვის კონცეფციის უმთავრეს პირობას წარმოადგენს: დაქირავებულთა განხილვა სამუშაო პროცესის წარმატების გასაღებად და არა უბრალო სამუშაო ძალად, ადამიანური რესურსების დაგეგმვა, პერსონალის ცალკეული კატეგორიისათვის მოთხოვნილებათა პროგნოზირება; დაჯილდოების სისტემის, სოციალური დაზღვევისა და სხვა სახის შეღავათების საკითხების წინა პლანზე წამოწევა, დაქირავებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა, გარკვეული ავტონომიურობისა და გადაწყვეტილებათა დამოუკიდებლად მიღების

საჭიროების დადასტურება, ორგანიზაცია ორიენტირებულობა მაღალი ხარისხის სამუშაო ძალის დასაქმებაზე;

11. ამერიკული მართვის კონცეფციის გადაწყვეტილებათა მიღების მექანიზმი გამოირჩევა მრავალსაფეხურიანობით და ავტორიტარულობით, ორგანიზაციული კულტურა მიმართულია თანამშრომელთა კონკურენციაზე, მკაფიო თანამდებობრივ ინსტრუქციებზე, თანამდებობების მკაცრ კლასიფიკაციაზე, სოციალურ სტატუსებს შორის დიდ განსხვავებებზე თანამდებობიდან გამომდინარე;

3.3 ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის პროექტირება

პირადი გამოცდილების და პრაქტიკის საფუძველზე შემოდის ვთქვა, რომ ქვეყანაში დამკვიდრებული მოტივაციის სტრატეგიები ატარებენ მოკლევადიან ხასიათს, რადგან ეს სტრატეგიები უმეტესწილად წარმოდგენილია მატერიალურად, პრემიისა და ბონუსის სახით, რაც შესაძლოა განპირობებული იყოს საქართველოში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობით, ქვეყნის განვითარების დაბალი დონითა და მოსახლეობის/დასაქმებულ პირთა მატერიალური სიდუხჭირით. რატომუნდა, ეს არ უნდა იყოს გასაკვირი ან მოულოდნელი სიახლე, მაგრამ ვფიქრობ, რომ ბევრად უმჯობესი მდგომარეობა შეიქმნება დასაქმებულთათვის, თუკი მოხდება გარკვეული მახასიათებლების გათვალისწინება და დამსაქმებელთა მხრიდან მათ არამატერიალურ მოტივირებაზე დაფიქრება.

იმისათვის, რათა მოვახდინოთ პერსონალის მოტივაციის ოპტიმალური სტრატეგიის პროექტირება, სასურველია გადავხედოთ იმ მახასიათებლებს, რომლებიც პირდაპირ კავშირშია სამუშაო პოზიციასთან. ნებისმიერი დონისა და რგოლის კადრს და პოზიციას ახასიათებს:

- ინდივიდუალური თავისებურებანი;
- სამუშაოს დიზაინი;
- სამუშაოს შესრულების ხარისხი;
- შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კმაყოფილებას;
- სასურველი შედეგის მიღწევის დონე სამუშაოს შესრულების შედეგად;
- სასურველი ჯილდოს მიღების დონე სასურველი შედეგის მიღების შედეგად;
- მოტივირებულობის დონე ჯილდოს მიღების შედეგად.

თითოეული მახასიათებლის განხილვა დაგვეხმარება მათი მნიშვნელობის იდენტიფიცირებასა და მოტივაციასთან კავშირის დადასტურებაში:

ა) **ინდივიდუალური თავისებურებანი:** ინდივიდის ფსიქოლოგიური ტიპი, განათლება, კვალიფიკაცია, ინტერესებისა და მზაობის საკითხები;

ბ) **სამუშაოს დიზაინი:** სამუშაოს დიზაინი წარმოადგენს სამუშაოს ანალიზის შედეგად დამკვიდრებული წესების, მოთხოვნებისა და უფლება-მოვალეობების ერთობლიობას, რაც ადვილად გასაგებს და მარტივად სამართავს ხდის სამუშაო პროცესს. ის აერთიანებს შემდეგ პუნქტებს: უნარ-ჩვევების მრავალმხრივობა, ამოცანის/დავალების იდენტიფიცირება და მათი გადაწყვეტის თანმიმდევრობა, ამოცანის დავალების მნიშვნელობა, ავტონომიურობა და უკუკავშირი. ამ პუნქტების დახმარებით შესაძლებელია მკაფიოდ განსაზღვრული სამუშაოს დიზაინის ჩამოყალიბება, რაც თავიდან აგვაშორებს სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ გაუგებრობებს, რაც გარკვეული პერიოდის შემდეგ შესაძლოა გახდეს სამუშაო სტრესის წყარო (Steeh ...2010);

გ) **სამუშაოს შესრულების ხარისხი:** სამუშაოს შესრულების ხარისხის განსაზღვრა ხორციელდება ორგანიზაციული კულტურის (სტრუქტურა, სისტემა, გარემო), სამუშაო დიზაინისა (მოთხოვნები, ფუნქციები, როლები) და ინდივიდუალური მახასიათებლების თანხვედრის დონის მიხედვით;

დ) **შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები და კმაყოფილების დონე.** სამუშაოს შესრულების შემდგომ კმაყოფილებას განსაზღვრავენ შემდეგი ფაქტორები: დამოუკიდებლად მოქმედების დონე, სამუშაო და პირადი ცხოვრების დაბალანსება, პროფესიონალური ურთიერთობები, თვითრეალიზების საშუალება, ანაზღაურების/ბონუსების სისტემა. ამ ფაქტორების დაკმაყოფილება/დარეგულირება პირდაპირ კავშირშია შრომით კმაყოფილებასთან;

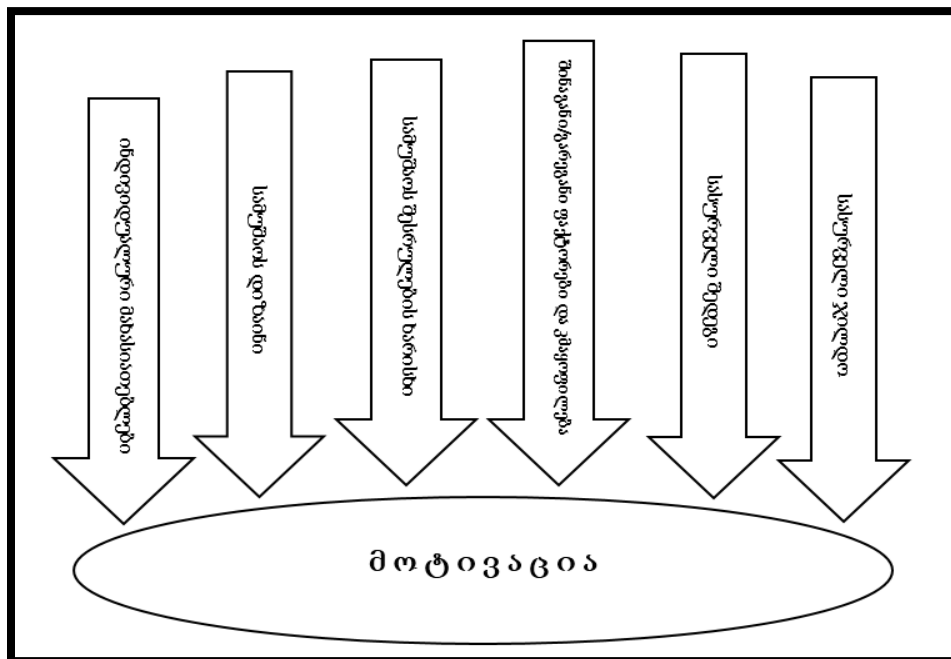
ე) **სასურველი შედეგის მიღწევის დონე** სამუშაოს შესრულების შედეგად. ინდივიდის ძალისხმევა განსაზღვრავს სასურველი შედეგის მიღწევადობას ან მიუღწევადობას. ის მოტივირებულია იმ შემთხვევაში, თუკი ახდენს საკუთარი უნარ-ჩვევების, ცოდნისა და ძალის წარმართვას სასურველი მიმართულებით;

ვ) **სასურველი ჯილდოს მიღების დონე** სასურველი შედეგის მიღების შედეგად - ინდივიდს ამომრავებს ჯილდოს მიღების მოტივი. როგორც ზემოთ ითქვა, კმაყოფილება მიიღწევა სასურველი შედეგის მიღწევით, რომელსაც ინდივიდის მოლოდინით უნდა მოჰყვეს სასურველი ჯილდო. თუკი სასურველი ჯილდო გაამართლებს უკვე მიღებულ, სასურველ შედეგს, ბუნებრივად წარმოიშობა მოტივაცია;

ზ) მოტივირებულობის დონეს განსაზღვრავს სამუშაო დიზაინით გაწერილი დავალებების ინდივიდუალური მახასიათებლების გათვალისწინებით ხარისხიანად შესრულება, რომლითაც მიიღწევა სასურველი შედეგი და მოსალოდნელი ჯილდო.

დღესდღეისობით, ტურიზმის დარგის ორგანიზაციების უმეტესობა არ ახდენს ზემოჩამოთვლილი მახასიათებლების კონტროლს და ანალიზს არა ცალკეულად, არამედ ერთიანობაში, არსებული მდგომარეობის ზოგადი სურათის შესაქმნელად.

ტურიზმის დარგის პერსონალის ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის სქემა შესაძლოა იყოს შემდეგი სახის: (იხ. ნახაზი 3.1):



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ნახაზი 3.1 ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის სქემა

როგორც ვხედავთ, მოტივაციის საკითხი არ შემოიფარგლება მხოლოდ ერთი მიმართულებით. მოტივაციის ეფექტური მოდელი უნდა აერთიანებდეს არაერთ კომპონენტს.

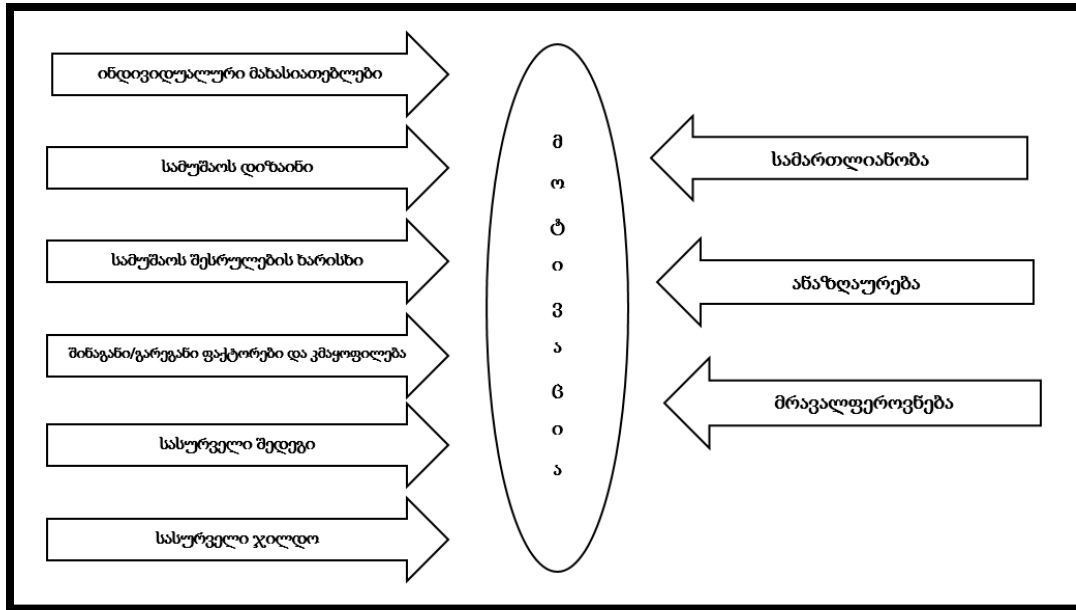
იმდენად, რამდენადაც მე თვითონ ვარ დასაქმებული და წარმოვადგენ კონკრეტული ორგანიზაციის პერსონალს, სწორედ ამ კუთხით მივუდექი მოტივაციის

პრობლემას და ჩემს შეხედულებებზე დაყრდნობით მოვახდინე მოტივაციის ეფექტური სტრატეგიის ფორმირება. ვფიქრობ ზემოაღნიშნული კომპონენტები - ინდივიდუალური თავისებურებანი, სამუშაოს დიზაინი, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კმაყოფილებას; სასურველი შედეგის მიღწევის დონე სამუშაოს შესრულების შედეგად; სასურველი ჯილდოს მიღების დონე სამუშაოს შესრულების შედეგად; მოტივირებულობის დონე ჯილდოს მიღების შედეგად მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მოტივაციის ამალღების საკითხში.

თუკი ყოველივე ზემოთქმულთან ერთად, გავითვალისწინებთ მოტივირების არსებულ მეთოდებსა და მოდელებს და დავესესხებით გარკვეულ იდეებს იაპონიისა და ამერიკის შეერთებული შტატების კონცეფციებს, სრულიად შესაძლებელია ეს პროექტი არა პროექტად დარჩეს, არამედ მოდელად გარდაიქმნას და დაინერგოს კიდევაც.

აჭარის რეგიონში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა ის მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომელთა არარსებობა აქვეითებს პერსონალის მოტივაციის დონეს, კერძოდ: ტრენინგებისა და გაცვლითი პროგრამების ორგანიზება (25%), შრომითი ხელშეკრულების პირობების შესრულება (18%), კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის (14%) და ხელფასის მომატება სტაჟის მატებასთან ერთად (12%). აჭარის რეგიონის ტურიზმის დარგის პერსონალის მოტივირების დონის დასადგენად ჩატარებული კვლევის შედეგების, გამოკითხული პერსონალის პოზიციებისა და მოტივირების თეორიებისა და მოდელების შედარებიდან ჩანს, რომ ყველა მხარე აღიარებს სამუშაო პროცესში სამართლიანობის ფაქტორის მაღალ მნიშვნელობას, ეკონომიკური მიდგომარეობიდან გამომდინარე - ანაზღაურების საკითხს და სამუშაო ადგილის შეცვლის ერთ-ერთ მიზეზად მის მრავალფეროვნებას. სწორედ ამ ფაქტორებზე შევაჩერებდი ყურადღებას მოტივირების ახალი მოდელის პროექტირების მიზნით.

ვფიქრობ, რომ ამ სამი ფაქტორის დამატებით ზემოთ მოყვანილ ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის სქემასთან, მივიღებთ ასეთ შედეგს (იხ. ნახაზი 3.2):



წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

ნახაზი 3.2 ტურიზმის ინდუსტრიაში პერსონალის ოპტიმალური ინოვაციური მოტივაციის სტრატეგიის პროექტი

1. სამართლიანობა - სამართლიანობას განვიხილავ არამარტო ინდივიდის ძალისხმევის ჯილდოსთან მიმართების ჭრილში, არამედ ორგანიზაციის საქმიანობისა და სამუშაო პროცესში ჩართული ყველა ასპექტის მიმართ - როგორც კანონისმიერი (შრომის კოდექსი, შრომითი ხელშეკრულება), ასევე შიდაორგანიზაციული დოკუმენტების (თანამდებობრივი ინსტრუქცია, შინაგანაწესი, დებულება, წესდება და სხვ.) მიხედვით საქმიანობა, ურთიერთობა და დამოკიდებულება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის, ურთიერთობა და დამოკიდებულება დასაქმებულებს შორის, ანაზღაურების სისტემა, დისციპლინარული სასჯელის ზომის შესაბამისობა დარღვევასთან და ა.შ.

ამ ფაქტორზე ყურადღების გამახვილება გამოწვეულია რესპონდენტთა 40%-ის აღიარებით, რომ მათი წვლილი სასტუმროს საქმიანობაში დაუფასებელია; ეს ასევე განპირობებულია იმით, რომ გამოკითხულთა 32% თვლის, რომ მათ სათანადოდ ვერ აფასებენ კოლეგები და დამსაქმებლები. გარდა ამისა, დასაქმებულთა 22%-თვის კომუნიკაცია გარშემომყოფებთან არასაკმარისია და საჭიროებს გაუმჯობესებას. რაც

ყველაზე მთავარია, სამუშაო ადგილის შეცვლაზე უარს აცხადებს გამოკითხულთა მინიმალური - 10%;

2. ანაზღაურება - ანაზღაურება არ უნდა განიხილებოდეს დამსაქმებლის წყალობად და კეთილ ნებად, ეს მისი კანონიერი მოვალეობაა, რომელსაც უნდა ასრულებდეს განუხრელად, გაწეული შრომისა და შრომითი ხელშეკრულების შესაბამისად. ანაზღაურება არ უნდა გამოიხატებოდეს მხოლოდ კომპენსაციური სტრატეგიებით, ის უნდა ითვალისწინებდეს არამონეტარულ დაჯილდოებასაც.

აჭარის რეგიონში ჩატარებული კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ ქართველი დასაქმებულებისათვის რიგით მეორე მტკივნეულ საკითხს წარმოადგენს ანაზღაურება, რომელიც უმეტეს შემთხვევაში შეადგენს 400-600 ლარს - ამას ადასტურებს გამოკითხულთა 40%. ეს მაჩვენებელი უფრო დაბალია, ვიდრე 2015 წლის მეოთხე კვარტლის სტატისტიკური მონაცემები, რომლის მიხედვითაც სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება 649,5 ლარს შეადგენს. ეს მაჩვენებლები, რათქმაუნდა, გაცილებით დაბალია, ვიდრე ტელემარკის საგრაფოში მიღებული კვლევის შედეგები - საშუალო თვიური ანაზღაურება შეადგენს 1320-3340 აშშ დოლარის ექვივალენტს ნორვეგიულ კრონაში;

3. მრავალფეროვნება - სამუშაოს მრავალფეროვნება, რომელიც გამოხატული იქნება არამარტო სამუშაოს დიზაინის ცვლილებით, არამედ როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური გადაადგილებით, ინოვაციების დანერგვითა და გარემოს მუდმივი თუ არა, დროებითი ცვლილებით მაინც; დასაქმებულთა მრავალმხრივ კვალიფიკაციაზე ზრუნვა, პერსონალის ცალკეული კატეგორიისათვის მოთხოვნილებათა პროგნოზირება (დეპარტამენტების/განყოფილებების ფუნქციებიდან გამომდინარე), გარკვეული ავტონომიურობის მინიჭება და ა.შ. ამ ფაქტორს ხაზს უსვამს აჭარის რეგიონში გამოკითხულ დასაქმებულთა 93%, სამუშაოს მრავალფეროვნების მიღწევის გზებად კი მიაჩნიათ ტრენინგებისა და გაცვლითი პროგრამების ორგანიზება.

ჩვენი აზრით, აღნიშნული პროექტი მისაღები უნდა იყოს როგორც დასაქმებულისათვის, ასევე დამსაქმებლისათვის, ვინაიდან:

1. ითვალისწინებს იმ კომპონენტებს, რომლებსაც არ ექცევა ყურადღება საქართველოში (ინდივიდუალური თავისებურებანი, სამუშაოს დიზაინი, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები და კმაყოფილების დონე, სასურველი შედეგის მიღწევის სურვილი, სასურველი ჯილდოს მიღების სურვილი, მოტივირებულობის დონე);
2. აღნიშნული კომპონენტების გათვალისწინებით უფრო მარტივი და ადვილად სამართავი გახდება შრომის პროცესი;
3. ითვალისწინებს იმ ფაქტორებსაც, რომლებიც მეტად მნიშვნელოვანი, ფაქტიურად პირველხარისხოვანია დასაქმებულთათვის (სამართლიანობა, ანაზღაურების საკითხი და სამუშაოს მრავალფეროვნება);
4. ქმნის მამოტივირებელ ატმოსფეროს ქართველი დასაქმებულისათვის.

დამსაქმებლის პოზიციიდან თუ მივუდგებით, ეს პროექტი დაეხმარება:

1. სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებაში (ვინაიდან კომპონენტებიდან გამომდინარე მოუწევს მთლიანი სამუშაო პროცესის შესწავლა/გადახედვა);
2. აღნიშნული კომპონენტების გათვალისწინება იქნება საწინდარი მოტივირებული პერსონალის შენარჩუნებაში;
3. გახდის დამსაქმებელს მიმზიდველს სხვა/გარეშე პირთათვის სელექციის დროს;
4. ეს პროექტი არ მოითხოვს განსაკუთრებულ დანახარჯებს, არამედ პირიქით, დაეხმარება დამსაქმებელს დაჯილდოების სისტემის დივერსიფიცირებაში.

ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, შეგვიძლია რამდენიმე დასკვნის ჩამოყალიბება:

1. პერსონალის მოტივაციის ოპტიმალური სტრატეგიის პროექტირებისათვის სასურველია შემდგომი მახასიათებლების გათვალისწინება: ინდივიდუალური თავისებურებანი, სამუშაოს დიზაინი, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კმაყოფილებას, სასურველი შედეგის მიღწევის დონე სამუშაოს შესრულების შედეგად, სასურველი ჯილდოს მიღების დონე სასურველი შედეგის მიღების შედეგად, მოტივირებულობის დონე ჯილდოს მიღების შედეგად;
2. აჭარის რეგიონის ტურიზმის დარგის პერსონალის მოტივირების დონის დასადგენად ჩატარებული კვლევის შედეგების, გამოკითხული პერსონალის პოზიციებისა და მოტივირების თეორიებისა და მოდელების შედარებიდან ჩანს, რომ უმთავრეს ფაქტორებს მოტივირების პროცესში წარმოადგენს სამართლიანობა, ანაზღაურება და მრავალფეროვნება;
3. სამართლიანობის, ანაზღაურებისა და მრავალფეროვნების ფაქტორების ჩართვა მოტივაციის პროექტში განპირობებულია გამოკითხული პერსონალისაგან მიღებული პასუხებით არსებული მდგომარეობის შესახებ, ასევე მათი რეკომენდაციებით სამოტივაციო სისტემის გაუმჯობესების თაობაზე;

დასკვნები და წინადადებები

1. მოტივაცია, როგორც მენეჯმენტის ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქცია, მიმართულია ორგანიზაციის ინდივიდუალური და საერთო მიზნების მიღწევაზე; მოტივაცია არის ისეთი პრინციპების ერთობლიობა, როგორცაა: კომპლექსურობა, სისტემურობა, რეგლამენტაცია, სპეციალიზაცია, სტაბილურობა. მოტივაცია წარმოადგენს ინდივიდის შესაძლებლობების გამოყენებით სამუშაოს შესრულებისა და შესრულების შედეგად სასურველი შედეგის მიღების კომბინაციას; მოტივაცია არის პერსონალის მხრიდან სამუშაოსადმი გამოყენებული ენერჯის, მონდომების, ინტერესის, კრეატიულობის ერთობლიობა;
2. მოტივაცია შეიძლება განხილულ იქნას როგორც სისტემა, რომელიც მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ ქვესისტემებისა და ელემენტების ერთობლიობას და ასევე როგორც პროცესი, რომელიც შედგება კონკრეტული ქმედებების თანმიმდევრული ეტაპებისაგან;
3. მოტივაციის პროცესი შემდგომ ეტაპებს მოიცავს: დავალებათა და შესაძლო ჯილდოების განსაზღვრა, მათი შედარება მოთხოვნილებებთან და მოტივებთან, განსაზღვრული ქცევის გამომუშავება, ქმედებათა განხორციელება და შედეგის მიღება;
4. კვლევის შედეგად დადასტურებულია, რომ აჭარის რეგიონში ტურიზმი „ახალგაზრდა“ სფეროს წარმოადგენს: გამოკითხულ რესპონდენტთა 81%-ის ასაკი 18-დან 35 წლამდე მერყეობს; ამასთანავე, გამოკითხულ რესპონდენტთა 46% მდებარეობითი სქესის წარმომადგენელია, 54% კი - მამრობითის;
5. 2015 წლის მონაცემებით, აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში მინიმალური ყოველთვიური საშუალო ხელფასი შეადგენს 400-600 ლარს, მაღალი კი 600-800 ლარს. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემების თანახმად, სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება 2014 წლისათვის შეადგენდა 477,80 ლარს, ხოლო 2015 წლისათვის - 649,50 ლარს, რაც ფაქტიურად ემთხვევა კვლევის შედეგს.
6. აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში დასაქმებულ პირთა გამოკითხვის შედეგად ჩანს, რომ აჭარის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიაში

არსებული სოციალური გარემო აკმაყოფილებს გამოკითხულთა 67%-ს, ხოლო საკუთარ საქმიანობას დამაკმაყოფილებლად აფასებს რესპონდენტების 60%.

7. აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში მოქმედ ორგანიზაციებში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებელია გამოკითხულთა 48%-თვის. შესაბამისად, მოტივაციის დამაკმაყოფილებელი დონე გააჩნია ქართველ დასაქმებულთა 48%-ს;
8. დამსაქმებელთა მხრიდან გატარებულ შედეგათების პოლიტიკას დადებითად აფასებს ქართველ რესპონდენტთა 56% და გამოკითხულთა 53% აღნიშნავს დამსაქმებლის მხრიდან მიღწევების წახალისების პრაქტიკას;
9. ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად დადგინდა, რომ აჭარის რეგიონში ტურიზმის ინდუსტრიაში დასაქმებულთა მხოლოდ 20% აკეთებს აქცენტს მონეტარულ მოტივირებაზე, ხოლო გამოკითხულთა 80% დაინტერესებულია ისეთი არამონეტარული ხასიათის მოტივატორების არსებობით, როგორცაა: ხელშეკრულების პირობების შესრულება, სიახლეების დანერგვა, კომუნიკაციის გაუმჯობესება, მეტი ტრენინგების ორგანიზება, გაცვლითი პროგრამები, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი;
10. აჭარის რეგიონში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში სხვა სამსახურში ან სხვა პოზიციაზე გადასვლის გადაწყვეტილების მიღებას აადვილებს შემოთავაზებული პოზიციის ანაზღაურება, ხოლო მეორე მნიშვნელოვან კრიტერიუმს წარმოადგენს ახალი სამსახურის შემოქმედებითობა და დამოუკიდებლად მოქმედების დონე;
11. ტელემარკის საგრაფოს მასპინძლობის დარგში უმეტესად (55%) დასაქმებულნი არიან პირები, რომელთა საშუალო ასაკი მერყეობს 35-დან 55 წლამდე.
12. 2015 წლის მონაცემებით, ნორვეგიაში მინიმალური თვიური ანაზღაურება შეადგენს 356-360 აშშ დოლარს, მაქსიმალური კი მერყეობს 3000-3900 აშშ დოლარის ფარგლებში;
13. ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციის სისტემა დამაკმაყოფილებლად მიაჩნია ნორვეგიაში დასაქმებულთა 67%-ს, თუმცა მოტივაციის დამაკმაყოფილებელი დონე გააჩნია გამოკითხულთა 56%-ს;

14. ტელემარკის საგრაფოში გამოკითხულთა 96% აქცენტირებას ახდენს არამატერიალურ მოტივირებაზე და ასახელებს შემდეგ ფაქტორებს: კომუნიკაციისა და მიდგომის გაუმჯობესება დამსაქმებელსა და დასაქმებულებს შორის, თვის საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენა, კორპორატიული სადამოების ხშირად მოწყობა, ხელშეწყობა პირადი მიზნების მიღწევაში;
15. ტელემარკის საგრაფოში ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგში სამსახურეობრივი ცვლილებები შეიძლება განპირობებულ იქნას ახალი პოზიციის შემოქმედებითობითა და დამოუკიდებლობით, ანაზღაურება კი მეორეხარისხოვან ფაქტორს წარმოადგენს;
16. პერსონალის მოტივირებულობასა და პროდუქტიულობას განაპირობებს შემდეგი სამი ფაქტორი: ავტონომია - არჩევანისა და მოქმედების თავისუფლება, ოსტატობა - პროფესიული უნარ-ჩვევები და ცოდნა, მიზანი - რისთვისაც ხორციელდება თითოეული ქმედება;
17. პერსონალის მოტივირების სისტემის მოდელის ფორმირებისას უნდა მოხდეს მოტივაციის მორალური და მატერიალური ფორმების ჰარმონიზაცია - ცალკეულად თითოეული ფორმა ძლიერი მოტივატორია, თუმცა კონკრეტული შემთხვევების დროს (მაგ: ეკონომიკური კრიზისი როგორც მსოფლიოს, ასევე ორგანიზაციის მასშტაბით) შესაძლებელია მათი კომბინირება და ერთის მეორეთი ჩანაცვლება;
18. პერსონალის მოტივაციის ოპტიმალური სტრატეგიის პროექტირებისათვის სასურველია შემდგომი მახასიათებლების გათვალისწინება: ინდივიდუალური თავისებურებანი, სამუშაოს დიზაინი, სამუშაოს შესრულების ხარისხი, შინაგანი და გარეგანი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ კმაყოფილებას, სასურველი შედეგის მიღწევის დონე სამუშაოს შესრულების შედეგად, სასურველი ჯილდოს მიღების დონე სასურველი შედეგის მიღების შედეგად, მოტივირებულობის დონე ჯილდოს მიღების შედეგად;
19. აჭარის რეგიონში ტურიზმის დარგის პერსონალის მოტივირების დონის დასადგენად ჩატარებული კვლევის შედეგების, გამოკითხული პერსონალის პოზიციებისა და მოტივირების თეორიებისა და მოდელების შედარებიდან ჩანს, რომ

უმთავრეს ფაქტორებს მოტივირების პროცესში წარმოადგენს სამართლიანობა, ანაზღაურება და მრავალფეროვნება;

20. ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის ინოვაციური სისტემის მოდელი ითვალისწინებს იმ კომპონენტებს, რომელთა გათვალისწინებით უფრო მარტივი და ადვილად სამართავი ხდება შრომის პროცესი; ითვალისწინებს იმ ფაქტორებს, რომლებიც მეტად მნიშვნელოვანი, ფაქტიურად პირველხარისხოვანია დასაქმებულთათვის და ქმნის მამოტივირებელ ატმოსფეროს ქართველი დასაქმებულისათვის;

21. ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის ინოვაციური სისტემის მოდელი ხელს უწყობს სამუშაო პროცესის გაუმჯობესებას, ვინაიდან მასში ჩართული კომპონენტებიდან გამომდინარე საჭიროა მთლიანი სამუშაო პროცესის შესწავლა/გადახედვა. აღნიშნული კომპონენტების გათვალისწინება იქნება საწინდარი მოტივირებული პერსონალის შენარჩუნებაში, გახდის დამსაქმებელს მიმზიდველს სხვა/გარეშე პირთათვის სელექციის დროს; ის არ მოითხოვს განსაკუთრებულ დანახარჯებს, არამედ პირიქით, ეხმარება დამსაქმებელს დაჯილდოების სისტემის დივერსიფიცირებაში;

22. ტურიზმისა და მასპინძლობის დარგის პერსონალის მოტივაციის ინოვაციური სისტემის შერჩეული მოდელი აჯამებს აქამდე არსებულ უცხოურ პრაქტიკას, აერთიანებს მართვის თანამედროვე მოდელების კონცეფციას, ითვალისწინებს გამოკითხულ რესპონდენტთა მოთხოვნილებებს; წარმოადგენს მარტივად აღქმად, პრაქტიკაში გამოყენებად და ოპტიმალურ ინოვაციას პერსონალის მოტივირების სისტემის გასაუმჯობესებლად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აჭარის 2016 აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი - <http://adjara.gov.ge/branches/description.aspx?gtid=335367&gid=7#.Vt7UIVLRtHM>
წვდომის თარიღი: 05.02.2016
2. აჭარის 2016ა: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტის დებულება 2015წ., გვ.2
წყარო: <http://adjara.gov.ge/branches/listnews.aspx?pid=206&gid=7>
წვდომის თარიღი: 05.02.2016
3. აჭარის 2016ბ: აჭარის ოფიციალური ტურისტული პორტალი - <http://gobatumi.com/ge/where-to-stay>
წვდომის თარიღი: 05.02.2016
4. ბაროვსი ... 2012: კ. ბაროვსი, ტ. პავერსი, დ. რეინოლდსი „შესავალი მასპინძლობის მენეჯმენტში“, 2012, წმ. ანდრია პირველწოდებულის სახ. ქართული უნივერსიტეტი, გვ: 642-670.
5. ბერიძე 2009: ბერიძე 2009 - როსტომ ბერიძე, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2011. გვ: 104-105.
6. ბიზნესი 2007: ჟურნალი „: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები“ № 2, - [რედაქტორი: ამირან ბაბუნაშვილი], - ISSN 1512-4487,- აპრილი, 2007.
7. გეგზაია ... 2015: ბ. გეგზაია, ა. დევაძე „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი 2015, გვ: 74.
8. გოროშიძე 2012: გოროშიძე გ. „ორგანიზაციული ფსიქოლოგიის საერთაშორისო ასპექტები და ქართულ კულტურაში ორგანიზაციული ქცევის ეფექტიანი მოდელის ფორმირება“, GESJ: Education Science and Psychology 2012 | No.2(21), გვ: 20.
ნ.ლეზვიაშვილი, ა. თუშიშვილი - „ტურისტულ კომპანიაში მოტივაცია, როგორც პერსონალის მართვის საშუალება“, IV საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ინოვაციები ტურიზმში: ეკონომიკა და ბიზნესი“, 8-9 ივნისი, 2013, ბათუმი-ტრაპიზონი. გვ: 250.
9. ლეზვიაშვილი ... 2013: ჰანს ნორგრენი, ევა ფალკი „პერსონალის განვითარება“, საქართველოს სტრატეგიისა და საერთაშორისო ურთიერთობების კვლევის ფონდი, თბილისი 2012, გვ: 10.
10. ნორგრენი 2012: ნორვეგიის სტატისტიკის ეროვნული ბიურო:
www.ssb.no
Source: <http://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/the-gender-divided-labour-market>
11. ნორვეგიის 2016 ნორვეგიის სტატისტიკის ეროვნული ბიურო:
www.ssb.no
Source: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp>
12. ნორვეგიის 2016ა ნორვეგიის სტატისტიკის ეროვნული ბიურო:
www.ssb.no
Source: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/SelectVarVal/saveselections.asp>
13. ნორვეგიის 2016ბ ნორვეგიის სტატისტიკის ეროვნული ბიურო:
www.ssb.no
<http://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/the-gender-divided-labour-market>
14. ნორვეგიის 2016გ ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო,
www.ssb.no
<https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/statistikker/regsyst> .
ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო -
www.ssb.no
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/define.asp?SubjectCode=al&ProductId=al&MainTable=HotellGjester1&contents=Gjester&PLanguage=1&Qid=0&nvl=True&mt=1&pm=&SessID=6683628&FokusertBoks=1&gruppe1=Hele&gruppe2=Hele&gruppe3=Hele&VS1=Lan det&VS2=Landkoder5a&VS3=&CMSSubjectArea=transport-og-reiseliv&KortNavnWeb=overnatting&StatVariant=&Tabstrip=SELECT&aggregsetnr=1&checked=true>
15. ნორვეგიის 2016დ ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო -
<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&Mai>
16. ნორვეგიის 2016ე

- nTable=HotellGjester1&nvl=&PLanguage=1&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=transport-og-reiseliv&KortNavnWeb=overnatting&StatVariant=&checked=true
17. **ნორვეგიის 2016** ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო - <http://www.ssb.no/en/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/statistikker/turismesat/aar/2016-02-24?fane=tabell&sort=nummer&tabell=256902>
 18. **ნორვეგიის 2016ზ** ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო - <https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned>;
 19. **საქართველოს 2016ა:** საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია - www.economists.ge
<http://www.economists.ge/ka/activities/publications/70-angarishi-saqartvelos-turistuli-potentials-kvlevis-shesakheb>
 20. **საქართველოს 2016ბ:** საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო - www.economy.ge
http://www.economy.ge/uploads/news/giorgi_kvirikashvili/angarishi_2013/2013_angarishi.pdf
 21. **საქართველოს 2016გ:** საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა - www.nplg.gov.ge
<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/index.php?a=term&d=6&t=3751>
 22. **საქართველოს 2016დ:** საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური - www.geostat.ge
http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo
 23. **საქართველოს 2016ე:** საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალი www.gnta.ge
<http://gnta.ge/ge/სტატისტიკა/>
 24. **საქართველოს 2016ვ:** საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ასოციაცია www.gnta.ge
<http://gnta.ge/ge/>
 25. **ქაროსანიძე ... 2014:** ი. ქაროსანიძე, ბ. იოსელიანი, ვ. კვანტალიანი - პერსონალის მოტივაციის სისტემის შექმნა - მოდელირება პირველად ჯანდაცვაში და მისი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა (პროექტი); თბილისი, 2014წ. გვ: 3.
 26. **ქუთათელაძე 2015:** ქუთათელაძე გ. „იაპონური მენეჯმენტი და მისი ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული შესაძლებლობა საქართველოში“, თბილისი, 2015. გვ: 3.
 27. **ხომერიკი 2007:** თ.ხომერიკი, „მენეჯმენტის საფუძვლები“, თბილისი 2007, გვ:168.
ჯი პი ჯი ტრენინგი, G.P.G Trainings
 28. **ჯი პი ჯი 2012** ქოუზინგი 2012, <https://el-gr.facebook.com/GPGtraining/posts/170247246409751>
 29. **Агамирова 2007** Агамирова Е.В. - Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Издательство: Дашков и Ко, 2007 г. Стр. 25.
 31. **Альберт...2007** Альберт М., Мескон М. Х., Хедоური Ф. Основы менеджмента, - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 672 с;
 32. **Бирюк 2002** Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе// Бизнес без проблем -Персоналт.-2002.-№ 5.;
 33. **Борисова 2002** Борисова Е. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников // Материалы конференции «Управление предприятием; система мотивации персонала ». - Персонал-МИКС.-2002-№ 2.
 35. **Друкер 2001** Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие / Пер. с англ. - М.: Вильяме, 2001 .С.39.
 36. **Звездилин 2009** Звездилин А. Ю. Мотивация Персонала Компании В Условиях Инновационного Развития Бизнеса, Москва - 2009 г. Стр.49-56.
 37. **Каплан ... 2003** Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон „Сбалансированная Система Показателей, От Стратегии К Действию", ЗАО Олимп-Бизнес, Москва, 2003, Pdf Ebook © Bigsun 2004. Стр: 19-22.
 38. **Маслов 2004** Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. - Издательство Финпресс, 2004. С. 125-145.

39. **Мескон ... 2004** Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004, стр:50-51.
40. **Поршнева ... 2001** Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Соломатина. М.: ИНФРА-М,2001,с.24-29
41. **Самоукина 2006** Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах, Н. Самоукина, 2006, стр.10.
42. **Сатклифф ... 2007** Сатклифф М., Доннеллан М. Эффективная финансовая деятельность. - М., СПб: Вершина, 2007
43. **Скопылатов** Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю., „Управление Персоналом” - <http://bibliotekar.ru/biznes-33/25.htm>
44. **Снежинская 2013** Снежинская, Кондратов, Мелихов - „Нет Мотива – Нет Работы. Мотивация у нас и у них”. http://www.e-reading.club/chapter.php/72867/10/Snezhinskaya,_Kondrat'ev,_Melihov_-_Net_motiva_-_net_raboty._Motivaciya_u_nas_i_u_nih.html
46. **Татлыбаева 1999** Перевод А.М.Татлыбаевой Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999. Стр:98.
47. **Тейлор 1991** Тейлор Ф. «Принципы научного менеджмента». – М., 1991
49. **Шапиро 2005** Шапиро С. А. „Мотивация и стимулирование персонала”, ГроссМедиа, 2005 - <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/6-6.html>
50. **Юдина 2013** Юдина Ю. С. „Система мотивации труда государственных гражданских служащих: основные аспекты, проблемы и пути решения”, Москва, 2013. Стр:12-13.
51. **Adams 2016** www.mindtools.com, Adams' Equity Theory, http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm
52. **Alderfer 1972** Alderfer, C.P. (1972). Existence, relatedness and growth. New York, NY: Free Press.
53. **Almatov...2011** Kubanychbek Almatov, Mujtaba Sabir „Balanced Scorecard & Incentive Compensation System, Factors Influencing The Linkage”, May 2011, P. 2.
54. **Azoulay...2010** Pierre Azoulay, Joshua S. Graff Zivin, Gustavo Manso „Incentives and Creativity: Evidence from the Academic Life Sciences”, 2010.
55. **Barrows...2012** C. W. Barrows, T. Powers, D. E. Reynolds „Introduction To Management In The Hospitality Industry”, 2012, John Wiley & Sons, Inc. pp:588-615.
56. **Bø ... 2010** Tor Petter Bø, Inger Håland - Labour Market Statistics: Norway and EU, High employment rate for women in Norway, 2010.
57. **Brebbia 2011** Carlos Brebbia, Creation Of New Motivational System For Hotels' Staff, P: 323, Tourism: Economics And Business, II International Scientific-Practical Conference Proceedings, 4-5 June, Batumi, 2011.
58. **Britton ... 1999** Britton, Paul B., Samantha J. Chadwick, and Terry Walker. "Rewards of Work." Ivey Business Journal. May 1999.
59. **Carrell 1978** Carrell and Dittrich, 1978.
60. **Clark ... 1993** Clark, Catherine S., Gregory H. Dobbins, and Robert T. Ladd. "Exploratory Field Study of Training Motivation." 1993 3:292-307.
61. **Coaching 2015** Coaching.ge Irine Chochua „ქოუჩინგ რა უბედურებაა? ქართულად, მეგობრებო!” 2015 <http://coaching.ge/?p=5887>
62. **Coates ... 1994** Coates, Joseph F., and Jennifer Jarrett. "Workplace Creativity." *Employment Relations Today* . Spring 1994.
63. **Deci ... 2001** Deci, E., Koestner, R., Ryan, R., (2001), Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again, Review of Educational Research, Vol. 71, No.1, 1-27, p:18.
64. **Elding 2005** Modelling Employee Motivation and Performance by Darren James Elding, p:74.
65. **Employee 2016** Employee Retention and Motivation Strategies: Source: <http://topics.hrhero.com/employee-retention-and-motivation-strategies/#>
66. **Employee 2016a** Employee Motivation: Source: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Di-Eq/Employee-Motivation.html#ixzz3eOmYPOQE>
67. **Frase-Blunt 2001** Frase-Blunt, Martha. "Driving Home Your Awards Program." *HRMagazine*. February 2001.
68. **Frey ... 2002** Frey, B.S. & Osterloh, M. „Successful Management by Motivation”. 2002, Berlin: Springer-Verlag.

69. **Front 2010** Front, Pekka, „Work Motivation Through A Balanced Scorecard Approach – Motivational Leadership For The 21st Century. 2010. P. 77.
70. **Grant ... 2011** Grant, J. Singh, The Problem with Financial Incentives — and What to Do About It, The Problem with Financial Incentives — and What to Do About It, Mar 30, 2011.
71. **Griffin 1990** Ricky W. Griffin , „Management”, 1990, p. 437.
72. **Hackman ... 1976** Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivating through the design of work. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279
73. **Hackman ... 1975** Hackman R., Oldham G., Janson R. Purdy K., „A new Strategy for Job Enrichment, California Management Review”, 1975, vol 17, nr 4 3:17.
74. **Håland ... 2005** Inger Håland, Gunnlaug Daugstad - Labour market trends , The gender-divided labour market, 2005.
75. **Handbook 2009** Handbook Of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009). P.83
76. **Hamel 2015** Hamel G. „Strengths & Weaknesses of the Expectancy Theory” - http://www.ehow.com/info_8672752_strengths-weaknesses-expectancy-theory.html
77. **Hayes ... 2009** David K. Hayes & Jack D. Ninemeier, Human Resource Management in the hospitality industry, 2009, p.71.
78. **Herzberg 1968** Herzberg, 1968, p. 54; The changing face of leadership, 2010.
79. **Herzberg 1968 a** Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* . January-February 1968.
80. **Hopf 2012** Hopf Richard H., Litman David J., Pratsch Lloyd W., Ustad Ida M., Welch Robert A., Tychan Terrence J., Denett Pauk A. „Guide To A Balanced Scorecard, Performance Management Methodology". 2012, p:2.
81. **Hopf 2012a** Hopf Richard H., Litman David J., Pratsch Lloyd W., Ustad Ida M., Welch Robert A., Tychan Terrence J., Denett Pauk A. „Guide To A Balanced Scorecard, Performance Management Methodology". 2012, p:7-8.
82. **Johnson 2005** Catherine R. Johnson, Employee Motivation: A Comparison Of Tipped And Non-Tipped Hourly Restaurant Employees, 2005, p. 11.
84. **Kaplan ... 1996** Robert S. Kaplan And David P. Norton, “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System,” *Harvard Business Review* (January-February 1996): P.76.
85. **Kaput 2016** Kaput M. B. „Five Different Types of Motivation That Managers Use to Inspire Employees” - <http://smallbusiness.chron.com/five-different-types-motivation-managers-use-inspire-employees-32493.html>
86. **Lander 2016** Lander S. „Problems With Expectancy Theory” - <http://yourbusiness.azcentral.com/problems-expectancy-theory-21162.html>
87. **Lazear ... 2009** Lazear, Edward P., Gibbs, M (2009): *Personnel economics in practice*. Hoboken, N.J. Wiley. p: 453.
88. **Legge 1995** Legge, K. *Human Resource Management: Rhetorics and realities*, Macmillan, London, 1995.
89. **Mackenzie ... 2009** M. Mackenzie, B. Chan, „Introduction to Hospitality”, 2009, p.1.
90. **Maslow 1943** Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, July 1943.
91. **Maslow 1954** Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (New, York: Harper & Row, 1954).
92. **Maslow 1970** Maslow, 1970; Stum, 2001
93. **Maurer 2004** Maurer 2004 - Maurer R. „One small step can change your life: the Kaizen Way”, 2004. <http://www.scienceofexcellence.com>
94. **Mackenzie 2009** M. Mackenzie, B. Chan, „Introduction to Hospitality”, 2009, p.1.
95. **McGarvey 1997** McGarvey, Robert. "Inspiration Points: Unmotivated Employees Could Cost You Your Business." *Entrepreneur*. September 1997.
96. **Motivation 2016** Motivation Strategies:
Source: <http://www.cliffsnotes.com/more-subjects/principles-of-management/motivating-and-rewarding-employees/motivation-strategies>
97. **McGregor 1960** McGregor, Douglas. *The Piman Side of Enterprise*. New York:McGraw-Hill, 1960. P. 75.
98. **Noe ... 2001** *Fundamentals Of Human Resource Management*, Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. - The McGraw-Hill Companies, Inc., 2011. P: 4-6.
99. **Osterloh ... 2000** Osterloh, M., Frey, B. (2000), *Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms*, *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, 538-550.
100. **Pink 2009** Daniel H Pink - *Drive, The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books Published By The Penguin Group, 2009.
101. **Porter ... 1968** Porter and Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, 1968. P:53

102. **Ryan ... 2000** Ryan, Richard M. and Edward L. Deci, 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
103. **Schoeffler 2005** Schoeffler, B. Employee incentive plans: Make them worthwhile." *Insurance Journal*, Retrieved from: <http://www.insurancejournal.com/magazines/features/2005/04/18/54614.htm>. 2005.
104. **Sinha 2015** Sinha 2015 - Sinha Khushboo „Alderfer’s ERG Theory of Motivation: Advantages and Limitations”, <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/theories-motivation/alderfers-erg-theory-of-motivation-advantages-and-limitations/63866/>
105. **Sergeeva ... 2009** Sergeeva, N. and Radosavljevic, M. (2009) The influence of individual characteristics on employee creative participation. Dainty, A.R.J. (Ed) *Procs 25th Annual ARCOM Conference*, 7-9 September 2009, Nottingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, p:95-104.
106. **Steeh ... 2010** Sandra L. Steeh, Raymond A. Nog, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Madison Patrick M. Wright. „Human Resource Management” - <http://www.whatishumanresource.com/job-design>;
107. **Swanson ... 2008** Richard A. Swanson, Elwood F. Holton III, *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008, P. 65
108. **Sze 1995** Michael C. Sze „Human Resource Management”, Civil Service Branch, December 1995, p: 5. [H16/E-Hrmguide-Web.Doc]
109. **Tourism 2008** *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008*.
110. **Vroom 1964** Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. P.67
111. **Vroom 1990** Vroom, Victor H. (1990). *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*.p. 106
112. **Wahba ... 1976** Wahba, M.A. & Bridwell, L. G. (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 212-240.
113. **Weed 2010** Weed J. „Factory Efficiency Comes to the Hospital”, *The New York Times*. July 10, 2010. <http://www.nytimes.com>
114. **Weisman 2012** Weisman - Weisman S. „5 Simple Strategies to Maintain Motivation in the Workplace”, <http://www.workplacecommunicationexpert.com/5-simple-strategies-to-maintain-motivation-in-the-workplace/>
115. **Yew ... 2012** Yew ... - Yew Dr Lew Tek and Mona Abdul Manap „A critical assessment of Herzberg’s theory of motivation” - <http://www.theborneopost.com/2012/10/23/a-critical-assessment-of-herzbergs-theory-of-motivation/>

**კითხვარი პერსონალის მოტივაციის დონის გამოსავლენად
სასტუმრო სფეროში**

1. სამუშაო ადგილი: _____
2. თანამდებობა: _____ ეროვნება: _____
3. სქესი: მდედრობითი მამრობითი ასაკი: _____
4. ფაქტიურად ნამუშევარი საათების რაოდენობა თვეში: _____
5. წელიწადში რამდენ თვეს მუშაობთ? _____ რომელ თვეებში მუშაობთ? _____
6. რამდენი წელია, რაც დასაქმებული ხართ ამ სასტუმროში? _____
7. თქვენი თვიური ანაზღაურება შეადგენს: _____
8. თქვენი სასტუმრო მდებარეობს: ქალაქში ქალაქგარეთ
9. გაკმაყოფილებთ თუ არა სასტუმროს მდებარეობა? დიახ არა
10. კმაყოფილი ხართ თუ არა თქვენს სამუშაო ადგილზე არსებული სოციალური გარემოთი?
დიახ არა
11. შეაფასეთ სტრესის დონე თქვენს სამუშაო ადგილზე 5-ქულიანი სისტემით: (1 – მინ. 5 – მაქს.) _____
12. გაკმაყოფილებთ თუ არა თქვენი საქმიანობა? დიახ არა იშვიათად
13. შეესაბამება თუ არა თქვენი კვალიფიკაცია თქვენს პოზიციას? დიახ არა
14. იცით თუ არა თქვენს საქმიანობასთან დაკავშირებული შრომითი კანონმდებლობა? დიახ არა
15. გაკმაყოფილებთ თუ არა ის სამუშაო საშუალებები, რომლებსაც იყენებთ მუშაობის დროს?
დიახ არა
16. გაკმაყოფილებთ თუ არა დამოუკიდებლად მოქმედების დონე თქვენს პოზიციაზე? დიახ არა
17. რა სახის შეღავათებს გთავაზობთ თქვენი სასტუმრო (ფასდაკლების ბარათები, უფასო კვება და ა.შ.)
_____.
18. ხდება თუ არა განსაკუთრებული მიღწევების წახალისება თქვენს სასტუმროში? რა სახით?
_____.
19. გაკმაყოფილებთ თუ არა თქვენს სასტუმროში არსებული მოტივაციის სისტემა?
დიახ არა არ ვიცი რას ითვალისწინებს მოტივაციის სისტემა
20. რას შესთავაზებდით დამსაქმებელს მოტივაციის სისტემის გაუმჯობესების მიზნით?
_____.
21. დამოკიდებულია თუ არა დაწინაურება თქვენს პროფესიულ უნარ-ჩვევებზე? დიახ არა
22. საშუალება რომ მოგეცეთ, შეიცვლით თუ არა სამუშაო ადგილს?
დიახ არა არ ვიცი
23. დადებითი პასუხის შემთხვევაში, გთხოვთ მიუთითოთ მიზეზი:
_____.
23. რას აფასებთ თქვენს საქმიანობაში ყველაზე მეტად? (აირჩიეთ ერთი ან ორი პასუხი)
 - იმას, რომ თქვენ თვითონ წყვეტთ თუ რა და როგორ უნდა გააკეთოთ.
 - იმას, რომ თავს გრძნობთ საჭირო და მნიშვნელოვან თანამშრომლად.
 - იმას, რომ კარგი ანაზღაურება გაქვთ.
 - განსაკუთრებულად არაფერს აფასებთ, მაგრამ ეს სამუშაო თქვენთვის კარგად ნაცნობი და გასაგებია.
 - სხვა შეხედულება _____.

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ

24. ქვემოთ ჩამოთვლილ მტკიცებულებათაგან, რომელს ეთანხმებით? (აირჩიეთ ერთი პასუხი)

- ჩემი შრომით ოჯახისათვის უზრუნველყოფილი დირსეულ შემოსავალს.
- ჩემს სამუშაო ადგილზე დამოუკიდებლად ვმოქმედებ.
- მე მაქვს საკმაო ცოდნა და გამოცდილება, რათა გავუმკლავდე სამუშაო ადგილზე წარმოშობილ ნებისმიერ სირთულეს.
- მე ვარ შეუცვლელი თანამშრომელი.
- მე ყოველთვის ვაკეთებ იმას, რასაც ჩემგან მოელოდნენ.
- სხვა შეხედულება _____.

25. თქვენსავსე სასტუმროში სხვა პოზიცია რომ შემოგთავაზონ, რა შემთხვევაში დათანხმდებით? (აირჩიეთ ერთი ან ორი პასუხი).

- თუკი შემოგთავაზებენ უფრო მაღალანაზღაურებად სამუშაოს.
- თუკი ახალი სამუშაო იქნება უფრო შემოქმედებითი და საინტერესო.
- თუკი ახალი სამუშაო მოგცემთ დამოუკიდებლად მოქმედების საშუალებას.
- თუკი ეს აუცილებელი იქნება სასტუმროს ინტერესებისათვის.
- ნებისმიერ შემთხვევაში, მიიჩნევთ ძველი პოზიციის შენარჩუნებას.
- სხვა შეხედულება: _____.

26. თუკი შემოგთავაზებენ რამდენიმე ალტერნატიულ პოზიციას სხვადასხვა სასტუმროში, რომელ შემოთავაზებას დათანხმდებით? (აირჩიეთ ერთი ან ორი პასუხი)

- შედარებით საინტერესოსა და შემოქმედებითს.
- შედარებით დამოუკიდებელს.
- შედარებით მაღალანაზღაურებადს.
- არცერთ შემთხვევაში არ შევცვლი სამუშაო ადგილს.
- სხვა შეხედულება: _____.

27. როგორია კომუნიკაციის დონე ხელმძღვანელსა და დასაქმებულებს შორის?

- ძალიან ეფექტურია და თავს ვგრძნობ გუნდის განუყოფელ ნაწილად.
- საკმაოდ ძლიერია და ვიცი ყველაფერი, რაც ხდება ჩვენს ორგანიზაციაში.
- რიგ შემთხვევებში არასაკმარისია და სასურველია კომუნიკაციის დონის ამაღლება.
- უმეტესწილად ცუდია და მოწყვეტილი ვარ რეალობას.
- სხვა შეხედულება: _____.

28. როგორ აფასებთ თქვენს შრომით წილს სასტუმროს საქმიანობაში?

- ძალიან ღირებული და მნიშვნელოვანია სასტუმროსათვის,
- აუცილებელი, მაგრამ ზოგჯერ დაუფასებელია,
- უმნიშვნელოა სასტუმროსათვის,
- სხვა შეხედულება: _____.

29. როგორია კოლეგების დამოკიდებულება თქვენს მიმართ?

- გაფასებენ და პატივს გცემენ.
- ვერ გაფასებენ სათანადოდ.
- იგნორირებას ახდენენ.
- სხვა შეხედულება: _____.

30. როგორია თქვენი მოტივაციის დონე?

- მაღალი,
- საშუალო ,
- დაბალი ,
- არა ვარ მოტივირებული.
- სხვა შეხედულება: _____.

მაღლობას გიხდით დახმარებისათვის!

**Questionnaire for identifying the motivation of Hotel personnel
In county of Telemark, Norway**

1. Place of employment: _____
2. Position: _____ Nationality: _____
3. Gender: Female Male Age: _____
4. The average number of hours actually worked per month _____
5. Number of months worked per year: _____ Months of the year: _____
6. Number of years of working at the given position _____
7. Your hourly salary _____
8. The location of the firm: Town Village Rural settlement
9. Are you satisfied by the location of the firm? Yes No
10. Are you satisfied with the social environment at the workplace? Yes No
11. Assess the level of stress at your workplace on a 5-point scale (1 - min. 5 - max.) _____
12. Are you satisfied with the work performed? Yes No Not always
13. Is your qualification relevant to your work performed? Yes No
14. Are you familiar with the labor laws relating to the work you perform? Yes No
15. Are you satisfied with the instruments used at your workplace for performing your job fully? Yes No
16. Are you satisfied by the level of independent decision-making at your workplace? Yes No
17. What are the privileges provided by your employer? (the discounts on prices, food, etc)
_____.
18. Are your particular achievements encouraged at your firm? How?

19. Are you satisfied by the motivation system at your workplace? Yes No
20. What would you suggest to improve the motivation at your workplace?

21. Does the possibility of promotion depend on your skills at your workplace? Yes No
22. If you had the opportunity, would you have changed the place of your current work:
Yes No I doubt
If yes, please name the reason: _____
23. **What do you value most at your workplace?** (Select one or two answers)
 - That you independently decide what you do and how you do it.
 - That you feel useful and necessary.
 - That you are relatively well paid for your job.
 - You do not appreciate anything much but this work is familiar to you.
 - A different view _____.

24. Which of the following expressions suits you the most? (Choose only one answer)

- I can provide decent income for me and my family at this job.
- At my workplace - I am a complete master.
- I have enough knowledge and experience to cope with any difficulties at my workplace.
- I am a valuable and indispensable employee for my company.
- I always do what I am asked for.
- A different view _____.

25. If you were offered another job in your company, under what conditions would you have accepted it?

(Select one or two answers)

- If you would be offered a higher paid job.
- If your work would be more creative and interesting than the present one.
- If the new job would give you more independence.
- If that would be vital for the interests of the company.
- In all cases you would prefer to remain on the job to which you are used to.
- Other: _____

26. If you will be offered a number of alternative jobs in other firms, which one would you choose? (Select one or two answers)

- The most interesting and creative one.
- The most independent one.
- The most well-paid.
- I can not imagine that I will ever leave the current firm.
- Other: _____

27. What is the extent of communication between management and employees at your workplace?

- It is very effective and makes you feel as the part of the team,
- It is strong and employees are aware of most of what is happening.
- Not much and improvements are desired.
- It is bad and makes me feel remote / distant from it all.
- Other: _____

28. How do you assess your employment contribution to the overall activities of your company?

- It is very valuable for the company,
- It is a necessary, but sometimes underappreciated,
- It is insignificant for the company.
- Other _____.

29. How do you feel as an individual at your workplace?

- You are highly valued and respected,
- You are underestimated,
- You are ignored.
- Other: _____

30. What is your level of motivation at the workplace?

- The high degree of motivation,
- The average degree of motivation,
- The low degree of motivation,
- I am not motivated at all.
- Other: _____

We Express our gratitude for your support!

Spørreskjema for å identifisere motivasjonen til Hotel personell

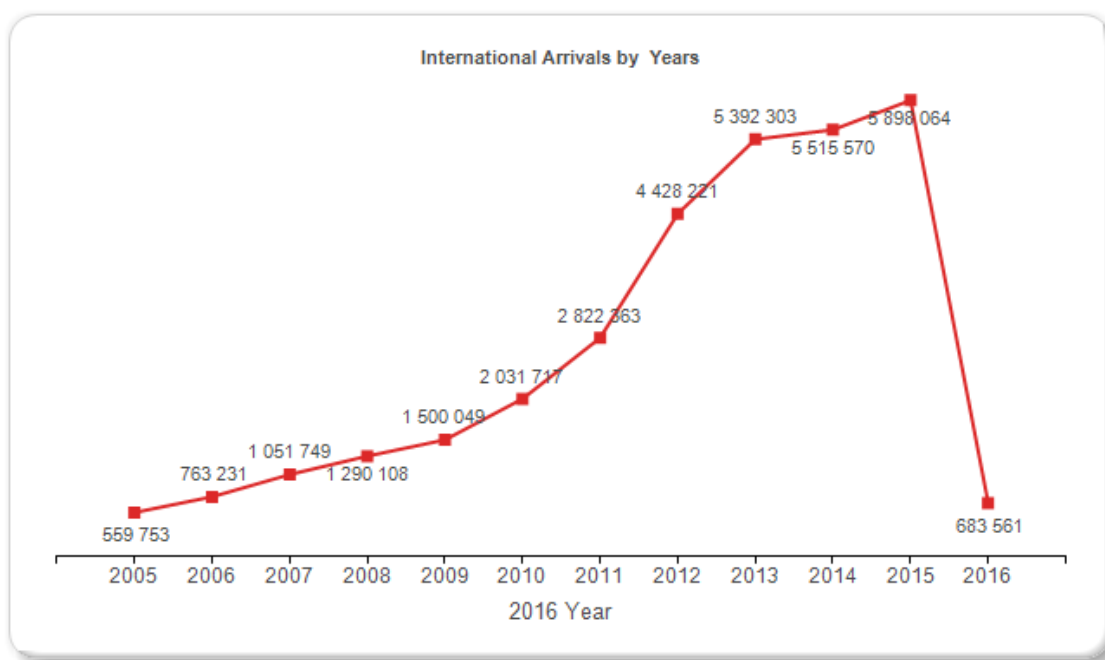
I Telemark, Norge

1. Arbeidssted: _____
 2. Plasser: _____ Nasjonalitet: _____
 3. Kjønn: Kvinne Mann Alder: _____
 4. Gjennomsnittlig antall faktisk arbeidstid per måned _____
 5. Antall måneder arbeidstimer per år: _____ måneder av året: _____
 6. Antall år med å jobbe i en gitt posisjon? _____
 7. Din timelønn _____
 8. Plasseringen av firmaet: Town Village Rural oppgjør
 9. Er du fornøyd med plasseringen av firmaet? Ja Nei
 10. Er du fornøyd med det sosiale miljøet på arbeidsplassen? Ja Nei
 11. Vurder nivået av stress på arbeidsplassen på en 5-punkts skala (1 - Min 5 - maks.) ____
 12. Er du fornøyd med arbeidet som er utført? Ja Nei Ikke alltid
 13. Er din kvalifisering relevant for arbeidet utføres? Ja Nei
 14. Er du kjent med arbeidslover knyttet til det arbeidet du utfører? Ja Nei
 15. Er du fornøyd med de instrumenter som brukes på arbeidsplassen for å utføre jobben din fullt ut? Ja Nei
 16. Er du fornøyd med nivået av selvstendige beslutninger på arbeidsplassen din? Ja Nei
 17. Hva er de privilegier som tilbys av din arbeidsgiver? (rabatter på prisene, mat, etc)
_____.
 18. Er dine spesielle prestasjoner oppfordres til ditt firma? På hvilke måter?
_____.
 19. Er du fornøyd med motivasjon system på din arbeidsplass? Ja Nei
 20. Hva ville du foreslå for å forbedre motivasjonen på arbeidsplassen din?
 21. Har muligheten for opprykk avhenge av dine ferdigheter på arbeidsplassen din? Ja Nei
 22. Hvis du hadde muligheten, ville du ha endret stedet for din nåværende jobb: Ja Nei Jeg tviler
- Hvis ja, oppgi navnet på grunn: _____
23. Hva setter du høyest på din arbeidsplass? (Velg ett eller to svar)
 - At du uavhengig bestemme hva du gjør og hvordan du gjør det.
 - Det gjør at du føler deg nyttig og nødvendig.
 - At du er relativt godt betalt for jobben.
 - Du ikke setter pris på noe mye, men dette arbeidet er kjent for deg.
 - En annen visning _____.

24. Hvilket av følgende uttrykk passer deg mest? (Velg kun ett svar)
- Jeg kan gi anstendig inntekt for meg og min familie på denne jobben.
 - På min arbeidsplass - Jeg er en komplett mester.
 - Jeg har nok kunnskap og erfaring til å takle eventuelle problemer på min arbeidsplass.
 - Jeg er en verdifull og uunnværlig ansatt for mitt selskap.
 - Jeg gjør alltid det jeg ba om.
 - En annen visning _____.
25. Hvis du ble tilbudt en annen jobb i et selskap, under hvilke betingelser du ville ha akseptert det? (Velg ett eller to svar)
- Hvis du vil bli tilbudt en høyere betalt jobb.
 - Hvis arbeidet ditt vil være mer kreativ og interessant enn den forrige.
 - Hvis den nye jobben vil gi deg mer uavhengighet.
 - Hvis det skulle være avgjørende for interessene til selskapet.
 - I alle tilfeller vil du foretrekke å forbli på jobb som du er vant til.
 - Annet: _____.
26. Hvis du vil bli tilbudt en rekke alternative arbeidsplasser i andre bedrifter, hvilken ville du velge? (Velg ett eller to svar)
- Det mest interessante og kreative ett.
 - Den mest uavhengige ett.
 - Den mest godt betalt.
 - Jeg kan ikke forestille meg at jeg noensinne vil forlate den nåværende fast.
 - Annet: _____.
27. Hva er omfanget av kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte på arbeidsplassen din?
- Det er svært effektiv og gjør at du føler deg som en del av teamet,
 - Det er sterk og ansatte er klar over det meste av hva som skjer.
 - Ikke mye og forbedringer er ønskelig.
 - Det er dårlig og gjør meg fjern / fjernt fra det hele.
 - Annet: _____.
28. Hvordan vurderer du din arbeidssituasjon bidrag til den samlede virksomheten i din bedrift?
- Det er svært verdifull for selskapet,
 - Det er en nødvendig, men noen ganger underappreciated,
 - Det er uvesentlig for selskapet.
 - Andre _____.
29. Hvordan føler du deg som en person på din arbeidsplass?
- Du er høyt verdsatt og respektert,
 - Du blir undervurdert,
 - Du blir ignorert.
 - Annet: _____.
30. Hva er ditt nivå av motivasjon på arbeidsplassen?
- Den høye graden av motivasjon,
 - Den gjennomsnittlige graden av motivasjon,
 - Den lave grad av motivasjon,
 - Jeg er ikke motivert i det hele tatt.
 - Annet: _____.

Vi uttrykker vår taknemlighet for din støtte!

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა საქართველოში
2014-2016 წლების მონაცემებით



წყარო: საქართველოს ტურიზმის ეროვნული ადმინისტრაციის სტატისტიკური პორტალი,
<http://gnta.ge/ge/სტატისტიკა/>

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა აჭარაში
2014-2016 წლების მონაცემებით

	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Number of visitors	443667	431678	393617	358883	338756	188476
Foreign	265492	261075	245166	196719	159998	71362
Domestic	178175	170603	148451	162164	178758	117114

წყარო: აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი

საქართველოში სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებულთა რაოდენობა წლების მიხედვით

სასტუმროები და რესტორნები

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	I 2015	II 2015	III 2015	IV 2015
ბრუნვა, მლნ.ლარი	192.8	224.6	280.0	383.9	573.8	730.0	787.4	843.6	185.4	230.4	288.5	270.7
გამომწვეული პროდუქცია, მლნ.ლარი	193.5	225.7	271.5	365.6	574.0	718.7	779.6	832.8	181.3	226.4	286.3	269.7
დამატებული ღირებულება, მლნ.ლარი	84.1	93.7	114.3	149.9	200.9	281.2	296.4	327.3
შუალედური მონხარება, მლნ.ლარი	109.4	132.0	157.2	215.7	373.1	437.5	483.2	505.5
ფიქსირებული აქტივები, მლნ.ლარი	186.0	379.0	591.3	646.8	680.1	749.4	656.6	730.8
დასაქმებულთა რაოდენობა, კაცი	11554	11184	13540	16106	24003	27821	30285	31330	28203	29794	30899	31222
დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება, ლარი	238.5	333.7	364.9	377.9	342.5	397.3	437.1	477.8	537.1	595.4	615.6	649.5

საწარმოთა დეკლარირებული მონაცემები

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური-
http://www.geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo

სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით

1	სასტუმროებში და რესტორნებში დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით												
	წელი	საქართველო - სულ	მათ შორის:										შიდა ქართლი
თბილისი			აჭარა	გურია	იმერეთი	კახეთი	მცხეთა-მთიანეთი	რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი	სამეგრელო-ზემო სვანეთი	სამცხე-ჯავახეთი	ქვემო ქართლი		
3	4	კაცი											
5		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	1999	8801	3213	1569	121	1014	242	414	49	559	733	531	356
7	2000	11399	5756	1519	160	1076	271	476	38	570	336	681	516
8	2001	7590	3277	980	139	1029	231	507	55	401	184	452	335
9	2002	6856	3464	888	121	624	189	497	71	265	160	355	222
10	2003	6701	3334	717	110	686	199	591	69	306	198	181	310
11	2004	7920	4067	954	148	651	192	695	68	311	139	343	352
12	2005	11437	5672	1626	147	906	262	850	55	392	481	601	445
13	2006	11993	5725	2209	245	847	210	829	85	447	509	513	374
14	2007	11554	5884	1978	120	796	151	488	42	664	631	448	352
15	2008	11184	4915	1700	110	877	132	710	45	868	743	634	450
16	2009	13540	7792	1816	211	803	120	424	36	972	517	490	361
17	2010	16106	10668	2278	159	599	363	539	36	318	537	425	183
18	2011	24003	16132	2379	439	1072	320	687	29	641	697	785	821
19	2012	27821	16846	4109	312	1768	507	1239	55	705	1007	814	460
20	2013	30285	16564	5826	415	1993	671	951	170	858	1417	979	441
21	2014	31330	17084	6002	458	1748	972	988	89	778	1285	1391	535
22													

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

საქართველოში სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება წლების მიხედვით

სასტუმროები და რესტორნები

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	I 2015	II 2015	III 2015	IV 2015
ბრუნვა, მლნ.ლარი	192.8	224.6	280.0	383.9	573.8	730.0	787.4	843.6	185.4	230.4	288.5	270.7
გამოშვებული პროდუქცია, მლნ.ლარი	193.5	225.7	271.5	365.6	574.0	718.7	779.6	832.8	181.3	226.4	286.3	269.7
დამატებული ღირებულება, მლნ.ლარი	84.1	93.7	114.3	149.9	200.9	281.2	296.4	327.3
შუალედური მონხარება, მლნ.ლარი	109.4	132.0	157.2	215.7	373.1	437.5	483.2	505.5
ფიქსირებული აქტივები, მლნ.ლარი	186.0	379.0	591.3	646.8	680.1	749.4	656.6	730.8
დასაქმებულთა რაოდენობა, კაცი	11554	11184	13540	16106	24003	27821	30285	31330	28203	29794	30899	31222
დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება, ლარი	238.5	333.7	364.9	377.9	342.5	397.3	437.1	477.8	537.1	595.4	615.6	649.5

საწარმოთა დეკლარირებული მონაცემები

წყარო: საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური

უმუშევარ პირთა რაოდენობა ნორვეგიაში, 2015 წლის დეკემბრის მდგომარეობით

Adjusted for seasonal variations, there were 126 000 unemployed persons in December 2015 – approximately on par with September.

Employment and unemployment for persons aged 15-74. Seasonally-adjusted series ¹		
	December 2015	Change from the previous non-overlapping three-month period
Unemployed persons	126 000	-2 000
In per cent of the labour force	4.5	-0.1
Employed persons	2 660 000	12 000
In per cent of the population	67.9	0.1

¹ Three-month average named by the middle month.

წყარო: ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო-
<https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned>;

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა ნორვეგიაში 2014 წლისათვის, თვეების მიხედვით.



Hotels and similar establishments. Arrivals, by region, country of residence, time and contents

	2014M01	2014M02	2014M03	2014M04	2014M05	2014M06	2014M07	2014M08	2014M09	2014M10	2014M11	2014M12
	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals
0 The whole country												
Total	784 938	822 227	959 579	739 200	1 032 330	1 469 632	1 645 275	1 530 576	1 124 110	979 705	950 747	685 098

Footnote(s):

წყარო: ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო-

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/ShowTable.asp?FileformatId=2&Queryfile=2016312145950236684004HotellGjester1&PLanguage=1&MainTable=HotellGjester1&potsize=12>

საერთაშორისო მოგზაურების რაოდენობა ნორვეგიაში 2015 წლისათვის, თვეების მიხედვით.



Hotels and similar establishments. Arrivals, by country of residence, time and contents

	2015M01	2015M02	2015M03	2015M04	2015M05	2015M06	2015M07	2015M08	2015M09	2015M10	2015M11	2015M12
	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals	Arrivals
Total	770 167	808 229	926 270	834 237	1 048 759	1 556 315	1 911 090	1 641 860	1 183 551	1 033 532	954 302	689 988

წყარო: ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო-

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectout/ShowTable.asp?FileformatId=2&Queryfile=201631214595526684004HotellGjester1&PLanguage=1&MainTable=HotellGjester1&potsize=12>

დასაქმებულ პირთა რაოდენობა საგრაფოების მიხედვით

Employed persons 15-74 years, by county of work. Person and per cent				
	Persons		Per cent	
	2014	2013 - 2014	2013 - 2014	2009 - 2014
The whole country	2 650 000	31 000	1.2	6.1
01 Østfold	119 125	835	0.7	2.4
02 Akershus	266 227	5 575	2.1	9.8
03 Oslo	457 000	8 548	1.9	8.0
04 Hedmark	87 634	1 226	1.4	3.2
05 Oppland	87 873	316	0.4	1.4
06 Buskerud	126 647	865	0.7	5.3
07 Vestfold	107 228	1 623	1.5	4.2
08 Telemark	76 279	-178	-0.2	-0.7
09 Aust-Agder	48 964	47	0.1	3.5
10 Vest-Agder	89 462	1 676	1.9	4.9
11 Rogaland	248 480	2 186	0.9	9.8
12 Hordaland	261 343	3 192	1.2	6.8
14 Sogn og Fjordane	55 005	322	0.6	2.7
15 Møre og Romsdal	131 844	1 383	1.1	4.8
16 Sør-Trøndelag	163 837	2 046	1.3	7.5
17 Nord-Trøndelag	62 844	-97	-0.2	3.7
18 Nordland	117 217	906	0.8	2.9
19 Troms Romsa	83 124	259	0.3	5.0
20 Finnmark Finnmarku	37 922	247	0.7	4.5

წყარო: ნორვეგიის სტატისტიკის ცენტრალური ბიურო-
<https://www.ssb.no/en/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys>