



თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების განვითარება საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

ანა სიჭინავას პირველადი მოკვლევა

2019 წელი

მადლობა საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროსა და გაეროს განვითარების პროგრამას (UNDP) საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სამოტივაციო სქემების საკითხებით დაინტერესებისთვის. მადლობა საქართველოს საჯარო სტრუქტურების თანამშრომლებსა და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლებს ვორქშოპსა და ფოკუს ჯგუფში მონაწილეობისა და გაზიარებული ინფორმაციისთვის.



მომზადებულია საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიუროს მიერ გაეროს განვითარების პროგრამის (UNDP), დიდი ბრიტანეთისა და ჩრდილოეთ ირლანდიის გაერთიანებული სამეფოს მთავრობის UK aid-ისა და შვედეთის მთავრობის მხარდაჭერით.

შესავალი

I თავი. თანამშრომელთა მოტივაციის თეორიული მიმოხილვა

1. მოტივაციის განსაზღვრება და მასთან დაკავშირებული თეორიები
2. მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები ორგანიზაციულ კონტექსტში
3. თანამშრომელთა მოტივაციის მეთოდები
4. საჯარო მოხელეთა მოტივაცია და მისი მახასიათებლები

II თავი. თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების კვლევა და დანერგვის რეკომენდაციები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

1. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში არსებული სამოტივაცივაციო სქემების კვლევა
 - 1.1. კვლევის მიზანი
 - 1.2. კვლევის მეთოდოლოგია
 - 1.3. კვლევაში მონაწილეები
 - 1.4. კვლევის შედეგები
2. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სამოტივაციო სქემების დანერგვის რეკომენდაცია

დასკვნა

შესავალი

ყველა თანამედროვე ორგანიზაცია მიისწრაფვის წარმატებისა და მუდმივი განვითარებისკენ. ამ მიზნების მისაღწევად საჭიროა ყველა შესაძლო რესურსის ეფექტურად მართვა და სწორი სტრატეგიების შემუშავება. მსოფლიოს რამდენიმე წარმატებულ კომპანიას სჯერა, რომ თანამშრომლები არიან ის მთავარი აქტივი, რომელიც წამყვანი ფაქტორია სირთულეების გადალახვისა და სრულყოფილების მიღწევაში. ასეთი კომპანიები, რომლებიც მათი ბიზნესის ცენტრში სწორედ თანამშრომლებს აყენებენ, ზრუნავენ მათთან ძლიერი და პოზიტიური ურთიერთობების ჩამოყალიბებაზე, შთაგონებენ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას, შედეგად აღწევენ უფრო მაღალ ეფექტურობასა და პროდუქტიულობას. თუმცა თანამედროვე კომპანიების უმეტესობას აქვს თანამშრომელთა გადინების პრობლემა. აღიარებენ რა კომპანიები, რომ თანამშრომლების გავლენა კომპანიის წარმატებაზე უდიდესია, ისინი ცდილობენ შეინარჩუნონ თანამშრომლები მათი მოტივირებისა და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნის გზით. კვლევები აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლები უკეთ ასრულებენ სამუშაოს, ვიდრე დემოტივირებული; მოტივირებული თანამშრომლები არიან უფრო ინოვაციურები, რადგან ისინი ეძებენ ყოველთვის საუკეთესო გადაწყვეტას სასურველი მიზნის მისაღწევად; ისინი არიან უფრო მიზანზე ორიენტირებულები და თვით-დისციპლინირებულები; მათ შეუძლიათ სამუშაო შეასრულონ ხარისხიანად მაქსიმალური ძალისხმევის გამოყენებით, რასაც თავის მხრივ ორგანიზაცია მიყავს კარგ შედეგებამდე. გარდა ამისა მოტივაცია მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს არამხოლოდ ორგანიზაციისთვის, არამედ თავად თანამშრომლისთვის. ადამიანი, რომელიც მოტივირებულია, სიამოვნებას იღებს პროცესისგან, არის მეტად გატაცებული და ჩართული და აღწევს საუკეთესო შედეგებს. ეს კი მის თვითკმაყოფილებისა და სრულფასოვნების განცდას აძლიერებს. მოტივირებული ადამიანი უფრო მეტად ვითარდება, რადგან ის მონდომებულია ისწავლოს რაღაც ახალი, აღმოაჩინოს და გააუმჯობესოს მისი უნარები და გამოიყენოს საკუთარი პოტენციალი. კვლევები ასევე აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლის განწყობა სამუშაოს მიმართ უფრო პოზიტიურია, ადვილად იღებს ცვლილებებს და ავლენს მეტ კრეატიულობას. ეს კი, საბოლოო ჯამში, როგორც თანამშრომლის, ასევე ორგანიზაციის წარმატებას განაპირობებს.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, მრავალი მკვლევარი დაინტერესდა ამ საკითხით და დღესაც ბევრი კვლევა ტარდება თანამედროვე ორგანიზაციებისა და მენეჯმენტის სასარგებლოდ. თუმცა თანამშრომელთა მოტივაციის შესწავლა და ორგანიზაციებში ეფექტური სამოტივაციო სქემების დანერგვა დღემდე მთავარ გამოწვევად რჩება თანამედროვე ორგანიზაციების, მენეჯმენტის სპეციალისტებისა და ორგანიზაციული ქცევის მკვლევარებისთვის.

მოცემული პირველადი მოკვლევის მიზანია თანამშრომელთა მოტივაციის ძირითადი ასპექტების ანალიზი და მიმოხილვა. ამ უკანასკნელზე დაფუძნებით კი საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში სამოტივაციო სისტემების განვითარების შესაძლებლობების განხილვა. დოკუმენტის პირველ ნაწილში ახსნილია თანამშრომელთა მოტივაციის არსი და

მნიშვნელობა, განხილულია მოტივაციის შემსწავლელი რამდენიმე წამყვანი თეორია. ასევე განხილულია საჯარო მოხელეების მოტივაციის სპეციფიკა.

დოკუმენტის მეორე ნაწილი ეხება საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში არსებული სამოტივაციო სისტემების ანალიზსა და მათი გაუმჯობესების გზების განხილვას. შემუშავებულია ზოგადი სარეკომენდაციო კონცეფცია, რომელსაც საფუძვლად უდევს თვისებრივი კვლევა. სარეკომენდაციო დოკუმენტის მიხედვით, საჯარო სტუქტურებში არსებული სამოტივაციო სისტემები იძლევა საშუალებას გაიზარდოს მათი ეფექტურობა და დაინერგოს და განვითარდეს ახალი სამოტივაციო სქემები.

I თავი. თანამშრომელთა მოტივაციის თეორიული მიმოხილვა

1. მოტივაციის განსაზღვრება და მასთან დაკავშირებული თეორიები

ადამიანებზე გამიზნული ზემოქმედების აუცილებლობა ცნობილი იყო გაცილებით ადრე, ვიდრე სიტყვა „მოტივაცია“ გაჩნდებოდა მენეჯმენტის ლექსიკაში. ადამიანებზე გავლენის მოსახდენად ყველაზე პირველად გამოიყენეს „მათრახისა და თაფლაკვერის“ პოლიტიკა. მეფეები ადამიანებზე ან მახვილს აღმართავდნენ, ან ჯილდოს გადასცემდნენ მათ. ასეთი მიდგომა ჩვეულებრივი მოვლენა იყო XIX საუკუნის ბოლოსაც კი. მოტივაციის ძველი კონცეფციები დღემდე დიდ გავლენას ახდენს თანამედროვე მენეჯერების მართვის სტილზე. ბევრი მენეჯერი მარტივ და პრაგმატულ მიდგომას იყენებს დაქვემდებარებულების მოტივაციისათვის, რაც არ იძლევა სათანადო შედეგებს. რიგ შემთხვევებში კი, პირიქით, უარყოფითად მოქმედებს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოზე. გამომდინარე იქიდან, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია გავლენას ახდენს მათ ქცევაზე და წარმართავს მათ გარკვეული მიმართულებით, ის, საბოლოოდ, გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე.

კოვაკის მიხედვით (1987), თუ ორგანიზაციამ იცის, რატომ მოდიან მისი თანამშრომლები სამსახურში დროულად, რატომ ატარებენ იქ სრულ სამუშაო დღეს და არიან პროდუქტიულები, მაშინ კომპანიას შეუძლია გავლენა მოახდინოს იმაზე, რომ ყველა თანამშრომელი ავლენდეს პროდუქტიულ ქცევას. ორგანიზაცია, რომელიც კარგად იცნობს, მისი თანამშრომლების ქცევის განმსაზღვრელ ფაქტორებს, უპირატესობას ფლობს შრომით ბაზარზე, რადგან ორგანიზაციების უმეტესობა ებრძვის თანამშრომლების სამუშაოს გაცდენებს, სამუშაოს შესრულების დაბალ მაჩვენებელსა და ლოიალურობის დაბალ დონეს. ვილი (1997) მიიჩნევს, რომ ორგანიზაციის წარმატება დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად კარგად ესმით მენეჯერებს, რა არის მათი თანამშრომლების მოტივაცია და როგორ შეიძლება მათ მოტივაციაზე დადებითი გავლენის მოხდენა. მოტივაციის არსში გარკვევა და ამ საკითხის შესწავლა მენეჯერებს დაეხმარებათ მათი თანამშრომლების სამუშაო მოტივატორების იდენტიფიცირებაში.

სიტყვა „მოტივაცია“ მომდინარეობს ლათინური სიტყვა „movere“-დან, რაც ნიშნავს „მოძრაობას“. სიტყვის ეტიმოლოგია მიუთითებს იმაზე, რომ მოტივაცია ზეგავლენას ახდენს

იმაზე, რომ ადამიანი მიიწევს წინ და აღწევს სასურველ მიზნებს (კორთი, 2007). ჰელიგელი, სლოკუმი და ვუდმანი (1992) აღწერენ მოტივაციას, როგორც გარკვეულ ზეგავლენას პიროვნებაზე, რომელიც განსაზღვრავს ამ პიროვნების სპეციფიურ, მიზანზე ორიენტირებულ ქცევას. დაფტის და მარკიკის მიხედვით (2004), მოტივაცია გარეგანი ან შინაგანი გზით ზემოქმედებს პიროვნებაზე, რაც მასში იწვევს კონკრეტული მოქმედების შესრულების ენთუზიაზმსა და შეუპოვრობას. დაბოლოს, რისი და ბრენდტი (1990) გვთავაზობენ მოტივაციის შემდეგნაირ განმარტებას „მოტივაცია არის მიზეზი, თუ რატომ აკეთებენ ადამიანები იმას, რასაც აკეთებენ; ხოლო სამუშაო გარემოში მოტივაცია კი არის ის, რაც ადამიანებში აღძრავს მუშაობის სურვილს“. ორგანიზაციულ ასპექტში, ჯონის და ჯორჯის მიხედვით, მოტივაცია არის ფსიქოლოგიური ძალა, რომელიც განაპირობებს ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევის მიმართულებას, პიროვნების ძალისხმევისა და შეუპოვრობის დონეს (ჯონსი და ჯორჯი, 2008). მოტივაციას აქვს სამი ძირითადი კომპონენტი: მიმართულება, ინტენსივობა და შეუპოვრობა. მიმართულება არის მიზანი, რომლის ზეგავლენითაც ინდივიდი მოქმედებს ამ მიზნის მისაღწევად. მიზანს ინდივიდი თავად ირჩევს ცნობიერად თუ გაუცნობიერებლად. მიზნის არჩევისას ინდივიდზე შეიძლება იმოქმედოს როგორც შიდა, ასევე გარე ფაქტორებმა, მაგრამ პიროვნება იმ მომენტისთვის ირჩევს მისთვის ყველაზე საუკეთესო მიზანს. ინტენსივობა არის ძალისხმევის დონე, რომელსაც პიროვნება იჩენს მიზნის მიღწევის პროცესში. ინტენსივობა გულისხმობს, რამდენად მოინდომა და რამხელა ენერგია, დრო, ფული ან სხვა მენტალური თუ ფიზიკური რესურსი ჩადო ინდივიდმა მიზნის მიღწევაში. შეუპოვრობა არის პიროვნების უნარი შეინარჩუნოს მოტივაცია გარკვეული დროის განმავლობაში მიუხედავად იმისა, რა დაბრკოლებები და წინააღმდეგობები შეხვდება მას (რობინსი და ჯაჯი, 2013).

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შესაძლებელია თამამად ვთქვათ, რომ მოტივაცია არის წარმატების მიღწევის მთავარი საფუძველი. მოტივირებულ ადამიანს მეტი სურვილი აქვს, რომ შეასრულოს მისთვის მიცემული დავალება, მიიღოს სასურველი შედეგები და გაამართლოს მოლოდინები. მიზნის მიღწევა თანამშრომლებს უჩენს კმაყოფილების და სიხარულის განცდას და ქმნის სასიამოვნო სამუშაო განწყობას. ამას კი მივყავართ სამუშაოს მიმართ პოზიტიურ აღქმასა და დამოკიდებულებამდე.

თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდა და შენარჩუნება ორგანიზაციისთვის რთული და ფაქიზი საკითხია. ამისთვის კი მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერები ფლობდნენ ცოდნას თანამშრომელთა მოტივაციის ბუნებისა და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორების შესახებ. ამაში მათ დაეხმარებათ ძველი და ახალი სამოტივაციო სისტემების, მაგალითებისა და თეორიების შესახებ ცოდნის შეძენა. შედეგად ისინი შეძლებენ დაიდენტიფიცირონ თანამშრომლების მოთხოვნილებები და ინდივიდუალურად იმუშაონ მათი ქცევის წახალისებაზე.

გამომდინარე იქიდან, რომ მოცემული დოკუმენტის მიზანია საჯარო სამსახურის მოხელეებს ზოგადი წარმოდგენა შეუქმნას მოტივაციის არსის შესახებ, აჩვენოს მათ, როგორ შეიძლება მათი ორგანიზაციისთვის რელევანტური სამოტივაციო სქემების იდენტიფიცირება, შერჩევა და დანერგვა, აქ შევხებით მხოლოდ რამდენიმე წამყვან თეორიულ მოდელს და მათ მიმართებას კონკრეტულ სამოტივაციო სისტემებთან.

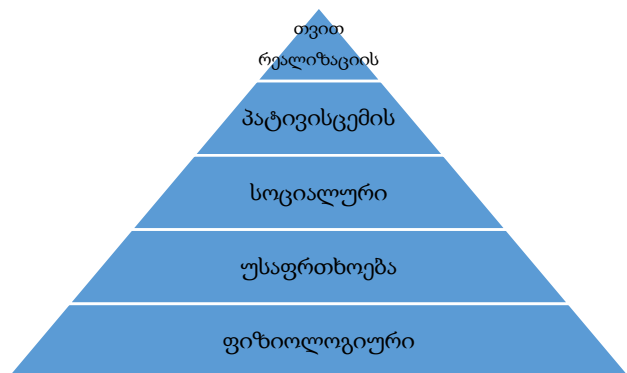
მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია. დარწმუნებით შეგვიძლიათ იმის თქმა, რომ ყველაზე ცნობილი მოტივაციის თეორია აბრაჰამ მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიაა. მასლოუმ წამოაყენა ჰიპოთეზა, რომ ყოველ ადამიანში არსებობს მოთხოვნილებათა ხუთი იერარქიული საფეხური:

1. ფიზიოლოგიური: შიმშილის, ძილის, თავშესაფარის და სხვა ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები.
2. უსაფრთხოება: ფიზიკური და ემოციური ზიანისაგან თავდაცვისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები.
3. სოციალური: სიყვარულის, მიკუთვნებულობის, მიმღებლობის, მეგობრობის და სხვა სოციალური მოთხოვნილებები.
4. პატივისცემა: პატივისცემის შინაგანი ფაქტორები - საკუთარი თავის პატივისცემა, დამოუკიდებლობა და წარმატება; გარეგანი პატივისცემის ფაქტორები - სტატუსი, აღიარება და ყურადღება.
5. თვითრეალიზაცია: სწრაფვა იმისკენ, რისი უნარიც აქვს ადამიანს, განვითარების, შესაძლებლობების განხორციელებისა და თვითრეალიზაციის სხვა მოთხოვნილებები.

როცა თითოეული ეს საჭიროება მეტ-ნაკლებად კმაყოფილდება, დომინანტური ხდება მომდევნო საჭიროება. ილუსტრაცია # 1-ის მიხედვით, ადამიანი ამ იერარქიაში საფეხურიდან საფეხურზე გადადის. მაგალითად, სოციალური მოთხოვნილებები მხოლოდ მას შემდეგ ხდება აქტუალური, როცა ადამიანს რაღაც დონეზე დაკმაყოფილებული აქვს ფიზიოლოგიური და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები. თუკი ადამიანს შია, ცივა, მძიმე სამუშაო პირობებშია, ასევე ეშინია სამსახურის დაკარგვის, ის ნაკლებად ორიენტირებულია კოლეგებთან კარგ ურთიერთობაზე ან კრეატიული იდეების გენერირებაზე.

მასლოუს მიხედვით, რაც უფრო მაღალ საფეხურზე ადის ადამიანი, მით უფრო მეტ ინდივიდუალიზმს, ჰუმანურობასა და კეთილდღეობას იძენს იგი.

ილუსტრაცია #1. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია



წყარო: A. H. Maslow, Motivation and Personality; Pearson Education, Inc.

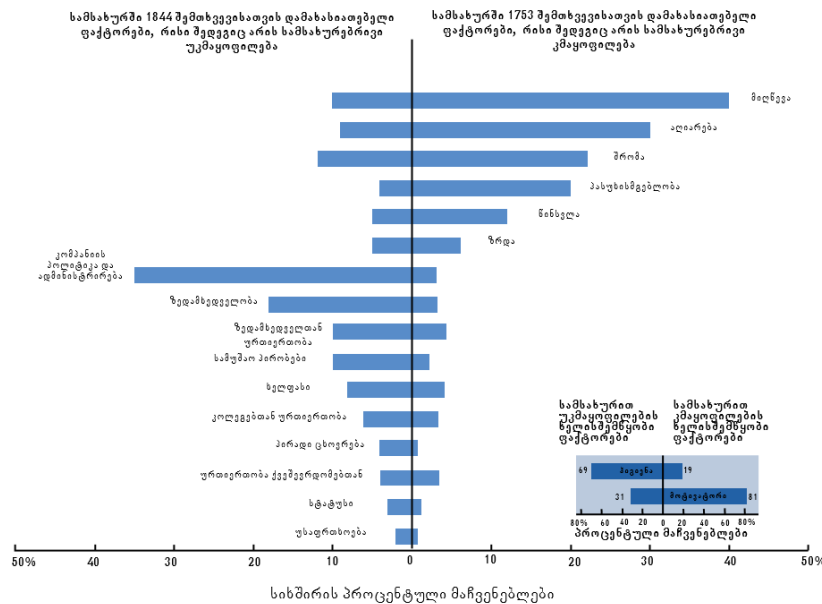
მასლოუ ასევე აღნიშნავს, რომ მოთხოვნილების სრულად დაკმაყოფილება აქრობს მოტივაციას. მოგვიანებით მისი თეორიის ეს სპეციფიური ასპექტი გააკრიტიკეს და შეცვალეს მოტივაციის სხვა მკვლევარებმა.

ალდერფერის შრომის მოტივაციის თეორია. ალდერფერის მიერ დამუშავებული თეორია ERG, აღიარებულია მასლოუს რეორგანიზებულ ვერსიად. მისი კონცეფციის ამოსავალი დებულებებია: ეგზისტენციალური, საარსებო (Existence – E), ადამიანებთან ურთიერთობების, სოციალური (Relatedness – R) და ზრდის (Growth – G) მოთხოვნილებები. ეგზისტენციალური მოთხოვნილებები კმაყოფილდება სამუშაოს ფულადი ანაზღაურებით; სოციალური მოთხოვნილებები თანამშრომელ კოლეგებთან, ხელმძღვანელობასთან, მეგობრებთან და ოჯახის წევრებთან ურთიერთობებით; ზრდის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება მიიღწევა აქტიური და მიზანმიმართული ქცევის საშუალებით. პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება კი კმაყოფილდება ავტონომიურობით, არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღებითა და შემოქმედებითი დავალებების შესრულებით. როგორც აღვნიშნეთ, მასლოუს მიხედვით, მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ავტომატურად იწვევს მისი მოტივაციური ფუნქციონირების შეწყვეტას. ალდერფერის მიხედვით კი, ადამიანი მუდმივად ისწრაფვის სრულყოფილებისა და თვითაქტუალისაზიისკენ, შესაბამისად მოთხოვნილების დაკმაყოფილება აღძრავს ქცევის გაუმჯობესებას და მისი სრულყოფის მოტივაციას. მაგალითად, პროფესიონალიზმი არამხოლოდ პროფესიული ჩვევების, დაოსტატების ფუნქციაა, არამედ დავალებების შესრულების სხვადასხვა მეთოდების აღმოჩენისა და განზოგადების ფუნქციაცაა. შულცი აღნიშნავს, რომ თუ ადამიანი ასრულებს შემოქმედებით სამუშაოს, რომელიც მუდმივად საჭიროებს არასტანდარტული გადაწყვეტილებების მიღებას, ამან შეიძლება გამოიწვიოს ზრდის მოთხოვნილების განვითარება და უფრო რთული შინაარსის დავალებების გადაწყვეტისკენ მისწრაფება. ERG თეორიის მიხედვით, რაც მას განასხვავებს მასლოუს თეორიისგან, მოთხოვნილებები შეიძლება ადამიანზე ზემოქმედებდნენ ერთდროულად და პარალელურად.

ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია. ფსიქოლოგმა ფრედერიკ ჰერცბერგმა შეიმუშავა მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია, რომელსაც ასევე მოტივაცია-ჰიგიენის თეორიას უწოდებენ. მისი აზრით, მოტივაციის განმსაზღვრელი მთავარი ფაქტორი ადამიანების სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაა. ჰერცბერგი იკვლევდა საკითხს: „რა უნდათ ადამიანებს თავიანთი სამსახურისგან?“ მან ადამიანებს სთხოვა, რომ დაწვრილებით აღეწერათ სიტუაციები სამსახურში, რომელშიც ისინი განსაკუთრებულად კარგად ან ცუდად გრძნობდნენ თავს. ეს პასუხები კი შემდეგ დაალაგა და დაჰყო კატეგორიებად.

როგორც ილუსტრაცია #2-იდან ჩანს, ზოდი ფაქტორი მტკიცედაა დაკავშირებული სამსახურით კმაყოფილებასთან, ზოგი კი - უკმაყოფილებასთან. კმაყოფილი რესპოდენტები მიუთითებდნენ შინაგან ფაქტორებზე, როგორიცაა, აღიარება, პასუხისმგებლობა და დაწინაურება, უკმაყოფილო რესპოდენტები კი - გარეგან ფაქტორებზე, როგორიცაა, ანაზღაურება, სამუშაო პირობები და ზედამხედველობა.

ილუსტრაცია #2. თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და უკმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები



წყარო: Frederic Herzberg, One More Time: How Do You Motivate Employees? 2003, Harvard Business School Publishing Corporation

ჰერცბერგის თქმით, მონაცემები გვიჩვენებს, რომ კმაყოფილების საპირისპირო არ არის უკმაყოფილება, როგორც ეს ტრადიციულად იყო მიჩნეული. უკმაყოფილების გამოძწევი ფაქტორების შემცირებით სამსახური ყოველთვის დამაკმაყოფილებელი არ ხდება. ჰერცბერგმა განაცხადა, რომ მისი მიგნებები ორმაგ უსასრულობას გვიჩვენებს: „კმაყოფილების“ საპირისპირო არ არის „უკმაყოფილების არ არსებობა“, „უკმაყოფილების“ საპირისპირო კი - „უკმაყოფილების არ არსებობა“.

ჰერცბერგის მიხედვით, ფაქტორები, რომელთაც სამსახურით კმაყოფილებასთან მივყავართ, განცალკევებულია და განსხვავდება ფაქტორებისგან, რომლებსაც სამსახურით უკმაყოფილებისკენ მივყავართ. მენეჯერებმა, რომლებიც ცდილობენ, უკმაყოფილების გამოძწევი ფაქტორები შეამცირონ, შეიძლება ორგანიზაციაში სიმშვიდეს მიაღწიონ და არა - საჭირო მოტივაციას. შესაბამისად, სამუშაო პირობებს, ზედამხედველობის ხარისხს, ანაზღაურებას, კომპანიის პოლიტიკას, ფიზიკურ სამუშაო გარემოს, სხვა თანამშრომლებთან ურთიერთობასა და სამუშაოს უსაფრთხოებას ჰერცბერგი ახასიათებს, როგორც ჰიგიენის ფაქტორებს. როცა სამუშაო პირობები ადეკვატურია, ადამიანები არ არიან უკმაყოფილოები, მაგრამ არც კმაყოფილები. სამსახურში ადამიანების მოტივირებისთვის საჭიროა ყურადღების გამახვილება ფაქტორებზე, რომელიც სამუშაოსთან ან მის შედეგებთან არის დაკავშირებული, კერძოდ: საინტერესო და მრავალფეროვან სამუშაოსთან, დაწინაურებასთან, პიროვნული და პროფესიული ზრდის შესაძლებლობებთან, ახალ გამოწვევებთან, აღიარებასთან,

პასუხისმგებლობასა და წარმატებასთან. ეს არის ის ფაქტორები, რომლებსაც ადამიანები შინაგანად ღირებულად მიიჩნევენ. ჰეცბერგი ამ ფაქტორებს მოტივატორებს უწოდებს.

სკინერის განმტკიცების თეორია. სკინერის მიხედვით, ქცევა ეფექტურად შეგვიძლია შევცვალოთ სასურველი რეაქციების განმტკიცებითა და არასასურველის იგნორირებით. გამოყოფენ განმტკიცების სამ ტიპს: პოზიტიური განმტკიცება, დასჯა და მიღევა (გაქრობა). *პოზიტიური განმტკიცება* გულისხმობს თანამშრომელთა სასურველი ქცევის დაჯილდოვებას. მაგალითად, შექება სამუშაოზე დროულად გამოცხადებისთვის, მაღლობის გადახდა დავალების კარგად შესრულებისთვის და ა.შ. ეს ადამიანს სტიმულს აძლევს, რომ ისევ გაიმეოროს მსგავსი ქცევა.

დასჯა. მენეჯერები თვლიან, რომ სადამსჯელო ღონიძიებების განხორციელების შედეგად არასასურველ ქცევას ამცირებენ. თუმცა, თუ თანამშრომელმა ვერ მიიღო მითითება, როგორ უნდა მოიქცეს იმისთვის, რომ არ დაისაჯოს, ანუ არ იცის, რა არის სასურველი ქცევა, უბრალოდ, დარღვევისთვის დასჯა არ ცვლის ქცევას სასურველისკენ.

მიღევა. ეს არის მენეჯმენტის მხრიდან ყოველგვარ წახალისებაზე უარის თქმა, რის შედეგადაც, თანამშრომლის მხრიდან გამოვლენილი ქცევა რჩება განმტკიცების გარეშე. მაგალითად, თუკი თანამშრომელი მუდმივად აგვიანებს სამსახურში და ამის გამო ის არ ისჯება, თუმცა იგი არასდროს არ არის წახალისებული თუნდაც სხვა ქცევებში, დროთა განმავლობაში ის ხვდება, რომ დაგვიანება მას ხელს უშლის სასურველი შედეგის მიღწევაში.

ამრიგად, სკინერი ამბობდა „ქცევა, რომელიც წახალისდება, ხშირად მეორდება; ხოლო ქცევა, რომელიც არ წახალისდება, ნელ-ნელა ქრება“.

ვრუმის მოლოდინის თეორია. ამჟამად მოტივაციის ერთ-ერთი ყველაზე ფართოდ მიღებული ახსნა ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორიაა. ვრუმის მიხედვით, მოტივაციას განაპირობებს სამი ძირითადი კომპონენტი, რაც ნათელს ხდის იმ პროცედურას, თუ როგორ ირჩევს ადამიანი ქცევათა ერთობლიობას და როგორ იღებს ის გადაწყვეტილებას გარკვეული შედეგის მისაღწევად. ეს კომპონენტებია:

- *ინდივიდის მოლოდინი* - ეს არის ადამიანის რწმენა, რომ მისი ძალისხმევა გამოიღებს სასურველ შედეგს, როგორიც არის, სამუშაოს კარგად შესრულება ან წარმატება. ვრუმის აზრით, ეს კომპონენტი ასევე გულისხმობს ადამიანის სუბიექტურ შეფასებას, თუ რამდენი ძალისხმევა უნდა ჩადოს საუკეთესო შედეგის მისაღწევად. მაგალითად, კლიენტთა მომსახურების დეპარტამენტში მომუშავე თანამშრომელს სჯერა, რომ თუკი ის მოინდომებს, მისი შრომის შედეგად ის მიაღწევს კლიენტის კმაყოფილებას. აქედან გამომდინარე, თუ მას სჯერა, რომ მასზეა დამოკიდებული ამ მიზნის მიღწევა, იგი შეეცდება მეტი ძალისხმევა ჩადოს სასურველი შედეგის მისაღწევად. ამ შემთხვევაში, ვრუმი ამბობს, რომ მას აქვს მაღალი მოლოდინი.
- *ინდივიდის მოლოდინი შედეგზე*, რომელსაც მოჰყვება შესაბამისი გასამრჯელო წახალისების, დასჯის ან სხვა ფორმის სახით. მაგალითად, თუ თანამშრომელს სჯერა, რომ მისი შრომა იქნება აღიარებული და შედეგად მიიღებს ჯილდოს, ის მეტ ძალისხმევას ჩადებს მის სამუშაოში.

- *ვალენტობა* - არის ის თუ, როგორ აღიქვამს ინდივიდი მის მიერ გაწეული შრომისთვის მიღებულ ჯილდოს ან სასჯელს. თუკი იგი თვლის, რომ მიღებული ჯილდო ან სასჯელი არის მის მიერ გაწეული ძალისხმევისა და სამუშაოს შესრულების შესაბამისი, ის უფრო მეტად მოინდომებს მის უკეთ შესრულებას.

ვრუმის მიხედვით, „ადამიანები არიან სამუშაოთი მოტივირებულები, თუკი მათ სჯერათ, რომ დასახული მიზანი არის ღირებული და აღიქვამენ, რომ ისინი მათ მიერ გაწეული ძალისხმევით ამ მიზნის მიღწევაში წვლილს შეიტანენ“ (მორანი, 2013).

არსებობს მოტივაციის ერთ-ერთი კლასიფიკაცია, რომელიც გამომდინარეობს **თვითდეტერმინიზმის თეორიიდან** (რიჩარდი და ედვარდი, 2000). მოცემული კლასიფიკაციის მიხედვით არსებობს შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია. შინაგანი მოტივაცია მოდის პიროვნების შინაგანი სურვილიდან, იპოვოს სიახლეები და მიიღოს გამოწვევები. ეს არის სწავლის, ცოდნის მიღებისა და საკუთარი შესაძლებლობებისა და ღირებულებების აღმოჩენის სურვილი (რაიანი, 2000). როცა ადამიანს აქვს შინაგანი მოტივაცია, ეს ნიშნავს, რომ ის სამუშაოს სიამოვნებით და ინტერესით ასრულებს. ასეთი სახით მოტივირებული ადამიანები უფრო ჩართულები არიან, მეტად გატაცებული არიან სამუშაოთი, აქვთ საუკეთესო შედეგების მიღების ჟინი და ასევე საკუთარი უნარების მუდმივად გაუმჯობესების სურვილი. ეს არის მათთვის შინაგანი ჯილდო. ამის საპირისპიროდ, გარეგანი მოტივაცია ძირითადად განპირობებულია გარე ფაქტორებით, როგორიცაა, მაგალითად, შეჯიბრი, შეფასება, მატერიალური ჯილდო, ან დასჯა (დევანი, 2013).

ამრიგად, თანამედროვე ფსიქოლოგიასა და ორგანიზაციული ქცევის სფეროში არსებობს მრავალი სახის მოტივაციის თეორია, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან თავისი ბუნებითა და მნიშვნელობით. თუმცა, ყველა მათგანს აქვს საერთო კომპონენტები, როგორიცაა, ის, რომ მოტივაცია შეიძლება განპირობებული იყოს შინაგანი ან გარეგანი ფაქტორებით. ამავე დროს მათი უმეტესობა ამტკიცებს, რომ შინაგანი ფაქტორები უფრო ღირებული და ძლევაძლიერია, ვიდრე გარეგანი ფაქტორები.

2. მოტივაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები ორგანიზაციულ კონტექსტში

თანამედროვე სამუშაო გარემოში თანამშრომელთა მოტივირების მრავალი გზა არსებობს. მსოფლიოს სხვადასხვა კომპანიები მრავალი სახის სტრატეგიასა და მიდგომას იყენებენ თანამშრომელთა მოტივაციის გასაზრდელად. თუმცა, როგორც ჩანს, თანამშრომლისთვის ყველაზე საუკეთესო მოტივატორი არის ის, რაც მისთვის და მისი ცხოვრებისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია. იქიდან გამომდინარე, რომ სხვადასხვა ადამიანს განსხვავებული ღირებულებები და მოთხოვნილებები გააჩნია, კომპანიებს უნდა შეეძლოთ გაიგონ თანამშრომლების ეს ინდივიდუალური მასტიმულირებლები და შეარჩიონ შესაბამისი მეთოდები მათი მოტივირებისთვის. არნულვის (2014) ერთ-ერთი სტატიის „ფული, როგორც მოტივატორი“ მიხედვით, ფული განიხილება, როგორც ინდივიდის საუკეთესო მოტივატორად. თუკი გადავხედავთ ისტორიას, ინდუსტრიული რევოლუციის დროს ფული იყო მთავარი განმაპირობებელი იმისა, რომ ადამიანებს უღირდათ არაადამიანურ სიტუაციაში

მუშაობა. ბუნებრივია, ფული იმ პერიოდში მხოლოდ ფული არ იყო. ის დაკავშირებული იყო თავისუფლებასა და კეთილდღეობასთან. თუმცა თანამედროვე რეალობაშიც ადამიანები ისწრაფვიან უკეთესი საცხოვრებელი პირობებისა და კეთილდღეობისკენ, ახალგაზრდები ცდილობენ მიიღონ მაღალი დონის განათლება, რადგან ფიქრობენ, რომ ეს არის ერთადერთი გზა უზრუნველყოფილი მომავლისთვის. მაგრამ რამდენად არის ფული ერთადერთი და საუკეთესო მოტივატორი? არსებობს სხვა მოტივატორები, რომელიც უთანაბდრება ან უფრო ძლევამოსილია, ვიდრე ფული? მარტივად და ზედაპირულად თუ შევხედავთ, ადამიანები მუშაობენ ფულისთვის. მაგრამ მათ ასევე ამოძრავებთ მიღწევის, აღიარების, ზრდის, პასუხისმგებლობისა და შრომის მოთხოვნილებები (პერცბერგი, 1987).

ვილის მიხედვით (1997), არსებობს რიგი მოტივატორები, რომლებიც ყოველთვის დადებით გავლენას ახდენს თანამშრომლებზე; თუმცა მოტივატორების უმეტესობა შეიცვალა ბოლო 40 წლის განმავლობაში. ვილის თავის წიგნში მოყავს 1946 წელს შრომითი ურთიერთობების ინსტიტუტის მიერ ნიუ-იორკში ჩატარებული კვლევის შედეგები. მსგავსი კვლევები ჩატარდა 1980, 1986 (კოვაკი, 1984, 1987) და 1992 წლებში (ვილი, 1997). ქვემოთ მოცემულ ცხრილში გამოყოფილია 10 მოტივატორი, რომლის რანჟირება მოახდინეს კვლევაში მონაწილე თანამშრომლებმა მნიშვნელოვნების მიხედვით. 1946 წელს თანამშრომლებმა მთავარ მოტივატორად დაასახელეს შესრულებული სამუშაოს დაფასება. კარგი ხელფასი რანჟირების შუაში მოხვდა, საინტერესო საქმე კი - მეშვიდე ადგილას. 1980 და 1986 წლებში კი თანამშრომლები წამყვან მოტივატორად საინტერესო სამუშაოს ასახელებდნენ, რასაც მნიშვნელოვნების მიხედვით მოსდევდა შედეგების დაფასება, კარგი ხელფასი და სამუშაო უსაფრთხოება. 1992 წლის კვლევაში კი პირველ ადგილზე გადმოინაცვლა კარგმა ხელფასმა. მოცემული კვლევა აჩვენებს, რომ თანამშრომლების მოტივაცია დროთა განმავლობაში იცვლება და ამას ბევრი სხვადასხვა მიზეზი გააჩნია. ეს შეიძლება იყოს ეკონომიკური გარემო, სამუშაო გარემოს ან შრომითი ბაზრის ცვლილებები, ინდუსტრიული კონკურენციის ზრდა, მომუშავე ადამიანების დამოკიდებულებების შეცვლა და ა.შ. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ სამუშაო პროდუქტიულობა გაიზარდა. საერთო დეპრესიის ფონზე ადამიანებისთვის ღირებულ შინაგან მოტივაციას წარმოადგენდა თავისთავად სამუშაოს არსებობა და ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ ისინი ხელფასის ოდენობას ან დაწინაურებას. მას შემდეგ, რაც ადამიანები ეკონომიკურად გაძლიერდნენ და სამუშაოს არსებობა საარსებო მინიმუმად არ განიხილებოდა, ადამიანებისთვის სამსახური გახდა თვითრეალიზების, თვითგამოხატვისა და განვითარების შესაძლებლობა.

ცხრილი #1. კვლევა „ფაქტორები, რომლებიც მამოტივირებს“

მოტივატორები	1946	1980	1986	1992
შესრულებული სამუშაოს დაფასება	1	2	2	2
ჩართულობის განცდა	2	3	3	9
პირად საკითხებში მხარდაჭერა	3	9	10	10
სამუშაოს უსაფრთხოება	4	4	4	3
კარგი ანაზღაურება	5	5	5	1
საინტერესო სამუშაო	6	1	1	5
დაწინაურება და ზრდა	7	6	6	4
ორგანიზაციაში				

თანამშრომელთა ლოიალურობის პროგრამები	8	8	8	6
კარგი სამუშაო პირობები	9	7	7	7
ზომიერი დისციპლინა	10	10	9	8

ამონარიდი: ვილი (1997). რა ამოტივირებთ თანამშრომლებს ბოლო 40 წლის მანძილზე ჩატარებული კვლევების საფუძველზე. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-281

ვილის მიერ ახსნილი ეს ფაქტი გვაძლევს საშუალებას პარალელი გავავლოთ 1990-იან წლებში სამოქალაქო ომის შემდეგ საქართველოში არსებულ სიტუაციასა და მას შემდგომ განვითარებულ შრომით გარემოსთან. კვლევებით დადასტურებული ინფორმაცია არ მოგვეპოვება, მაგრამ შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ საქართველოში დასაქმებული ადამიანების მოტივატორებს მსგავსი დინამიკა ჰქონდათ ბოლო 25 წლის განმავლობაში.

2014 წელს თანამშრომელთა ჩართულობის კომპანიამ „თაინი პულსი“ (TINY pulse) ჩაატარა კვლევა „შვიდი საკვანძო ტრენდი, რომელიც გავლენას ახდენს თანამედროვე სამუშაოზე“, სადაც მონაწილეობა მიიღო 500-ზე მეტი კომპანიის 200,000-მა თანამშრომელმა (ლიპმანი, 2014). კვლევის მიზანი იყო აღმოეჩინა ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც თანამშრომლებს აძლევს მოტივაციას იმუშავონ და გადააჭარბონ მოლოდინებს ორგანიზაციაში. კვლევის შედეგები მოულოდნელი იყო, რადგან ფული, რომელიც ყოველთვის წამყვან მოტივატორად განიხილებოდა, მეშვიდე ადგილზე აღმოჩნდა. პირველ ადგილს იკავებდა, გუნდისადმი მიკუთვნებულობა/მეგობრობა (20%), მეორე ადგილზე საინტერესო საქმე (17%) და შემდეგ აღიარებისა და წახალისების შეგრძნება (13%). მოცემული შედეგები მიუთითებს იმაზე, რომ შინაგანი მოტივაციის გავლენა და მნიშვნელობა ადამიანის წარმატებულ ქცევაზე ბევრად უფრო დიდია, ვიდრე გარეგანი მოტივაციის.

ზემოთ აღნიშნული საკითხი გვაფიქრებინებს, რომ ამა თუ იმ სამოტივაციო ფაქტორების აქტუალობა მუდმოვად იცვლება სამუშაო გარემოსა და ადამიანების ფასეულობების ცვლილებების მიხედვით. მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებს და მენეჯმენტს ჰქონდეთ საკმარისი ცოდნა ადამიანის მოტივაციის ბუნების შესახებ, რაც დაეხმარებათ უკეთ გაიგონ, ახსნან და იწინასწარმეტყველონ თანამშრომელთა ქცევა. შესაბამისად შეიმუშავონ და დანერგონ მათ თანამშრომლებზე მორგებული ეფექტური სამოტივაციო სისტემები.

3. თანამშრომელთა მოტივაციის მეთოდები

ორგანიზაციებში პროდუქტიულობის დაბალი მაჩვენებლის მიზეზი უმეტეს შემთხვევაში კომპანიაში არსებული სამოტივაციო სქემების არარელევანტურობაა. მენეჯერები არ აქცევენ ყურადღებას თანამშრომელთა მოტივაციის ფაქტორებს და ფიქრობენ, რომ ის რაც ამოტივირებთ თავად მათ, იგივე სამოტივაციო სისტემა მუშაობს სხვა ადამიანებზეც. აქედან გამომდინარე ისინი აიგნორებენ თანამშრომლებთან ინდივიდუალურ მიდგომას. კვლევები აჩვენებს, რომ წლების მანძილზე მენეჯერები ფიქრობენ და დღემდე მიიჩნევენ, რომ მთავარი მოტივაცია, რაც თანამშრომლებს გააჩნიათ არის კარგი ანაზღაურების მიღება (ვილი, 1997). თუმცა არსებობს მრავალი წარმატებული მაგალითი იმისა, რომ ფინანსური სამოტივაციო

სისტემა არ წარმოადგენს წამყვან მოტივაციას და მაღალი შედეგების მიღება შესაძლებელია სხვა სამოტივაციო პროგრამების საშუალებით. მაგალითად, ონლაინ პლატფორმა იბეი (eBay) ყოველ წელს 72%-ით იზრდება, რისი განმაპირობებელი ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია თანამშრომელთა გაძლიერება, მათზე ძალაუფლებისა და ავტონომიის დელეგირება. კოსმეტიკური პროდუქციის მწარმოებელი ეივონის (Avon) მენეჯმენტს სჯერა, რომ ქალაქების ქსელის მენეჯერებს უკეთესი წარმოდგენა აქვთ ლოკალური მაცხოვრებლების კულტურასა და მოთხოვნილებებზე, ამიტომ მათ თავის თანამშრომლებს გადასცეს ძალაუფლება მართონ გაყიდვები და სერვისები ადგილობრივ დონეზე. ამ სტრატეგიით ეივონმა მაღალ შემოსავლიან გაყიდვების ლოკაციებად აქცია ისეთი ქალაქები, რომლებიც არამომგებიან ბაზრად ითვლებოდა.

მოტივაციის ბუნების მრავალფეროვნებითა და ინდივიდუალიზმის გათვალისწინებით ორგანიზაციებმა და მენეჯმენტმა არ უნდა შეიზღუდონ თავი ერთი სპეციფიური სამოტივაციო სისტემით. პირიქით, სასურველია, გამოიყენონ მრავალფეროვანი სამოტივაციო სქემები, რათა მაქსიმალურად დაფარონ ყველა თანამშრომლის ინდივიდუალური საჭიროებები. კოვაკი (1987) მხარს უჭერს ამ მიდგომას და ამბობს, რომ არ არსებობს სტანდარტული სამოტივაციო სქემები, რომლებიც ყველა ორგანიზაციას მოერგება. ის ეთანხმება ინდივიდუალური განსხვავებულობის მნიშვნელობას სამოტივაციო სისტემების შემუშავებისას. მაგალითად, ის, რაც საინტერესოა ერთი ადამიანისთვის, შესაძლოა არ ამოტივირებდეს მეორე თანამშრომელს: თუ ერთი თანამშრომლისთვის მთავარი მოტივატორია მაღალი ხელფასი, მეორე თანამშრომელს შესაძლოა უფრო მეტად აინტერესებდეს სამუშაოს მრავალფეროვნება და განვითარების შესაძლებლობა. ადამიანის კმაყოფილება შესაძლოა გამოიწვიოს რაღაც კონკრეტული შედეგის მიღწევამ, სხვისთვის კი კმაყოფილების მისაღებად საჭიროა გარეგანი ჯილდო, როგორიც არის მენეჯერის მიერ თანამშრომლის დაწინაურება.

რობინსი (2005) სამოტივაციო სისტემებს ყოფს ორ ძირითად კატეგორიად: გარეგანი და შინაგანი მოტივაციის სისტემები. ცხრილში #2 მოცემულია ამ სისტემების შესაბამისი პროგრამების მაგალითები და მათთან დაკავშირებული თეორიები.

ცხრილი #2. სამოტივაციო პროგრამების ტიპები, მაგალითები და თეორიები

მოტივაციის ტიპი	სამოტივაციო პროგრამა	მაგალითები	თეორიები
შინაგანი მოტივაცია (თვით-კმაყოფილება)	თანამშრომლის აღიარება	მადლობის წერილი; დამსახურების სიგელი/სერთიფიკატი	სკინერის მოტივაციის თეორია
	თანამშრომელთა ჩართულობა	მონაწილეობითი მენეჯმენტი; ხარისხის მართვის შეხვედრები (quality circles); თანამშრომლების მიერ აქციების ფლობა	ალდერფერის მოტივაციის თეორია (ERG)
	სამუშაოს რედიზაინი	როტაცია; გაზიარებული სამუშაო; სამუშაოს გაფართოება და გამრავალფეროვნება; მოქნილი გრაფიკი; დისტანციური მუშაობა	ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია
გარეგანი მოტივაცია	ცვალებადი ანაზღაურება	მოგების გაზიარება; ბონუსები	მოლოდინის თეორია

(სხვების მხრიდან დაჯილდოება)	უნარებზე დაფუძნებული ანაზღაურება	უნარებზე, კომპეტენციებსა და ცოდნაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა	ალდერფერის მოტივაციის თეორია
	დამატებითი ბენეფიტები	ჯანმრთელობის დაზღვევა; შვილის შეძენის ან ქორწინების პრემია; ულიმიტო სატელეფონო პაკეტი.	მოლოდინის თეორია

Note. From Robbins, S. P. (2005). Motivation: concepts to application. In C. University (Ed.), OM 8004: Managing and organizing people (pp.163- 193). Boston: Pearson.

შინაგან მოტივაციაზე აგებული სამოტივაციო სქემები ფოკუსირებულია თანამშრომლის სპეციფიური ქცევის წახალისებაზე, რათა სასურველი ქცევა განმეორებითი ხასიათის გახდეს:

- როცა თანამშრომლის მიერ გამოვლენილი სასურველი ქცევის აღნიშვნა და ხაზგასმა ხდება მისი გამოვლენისთანავე, ეს ზრდის შესაძლებლობას, რომ მოცემულ ქცევას თანამშრომელი შემდეგში გაიმეორებს. თანამშრომელთა აღიარების და დაფასების მაგალითებია მადლობის წერილი, გაწეული სამუშაოს სიგელი ან სერთიფიკატი, ან უბრალოდ კარგად შესრულებული სამუშაოს სიტყვიერად აღნიშვნა.

- თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამები გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღების პროცესებში თანამშრომელთა მონაწილეობას და მათ მიერ ორგანიზაციის წარმატებაზე პასუხისმგებლობის აღებას. რობინსი აღნიშნავს, რომ ადამიანებს ამოდრავთ მიღწევის მოთხოვნილება, შესაბამისად მათი მონაწილეობა ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში ზრდის სასურველ ქცევას. თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამის მაგალითია მონაწილეობითი მენეჯმენტი, რომელიც გულისხმობს გადაწყვეტილების ერთობლივად მიღებას. ასევე არსებობს შერჩევითი მონაწილეობა, როცა კონკრეტული ნიშნით შერჩეული თანამშრომლები ხდებიან სხვა თანამშრომლების წარმომადგენლები, ელჩები და მენეჯმენტთან ერთად მონაწილეობენ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში. თანამშრომელთა მიერ აქციების ფლობაც ასევე ემსახურება თანამშრომლების ჩართულობის გზარდას და მათ მიერ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე პასუხისმგებლობის აღებას. ხარისხის მართვის შეხვედრების ციკლი კი მოიცავს დაახლოებით 10 თანამშრომლისა და მენეჯერის რეგულარულ შეხვედრებს, სადაც ისინი განიხილავენ ხარისხის მართვის პროცესებს და მათი გაუმჯობესების გზებს.

- სამუშაოს რედიზაინის პროგრამები ფოკუსირებულია სამუშაოს შინაარსის ან ფორმის ცვლილებაზე, რომ თანამშრომლებს არ მოეზრდეთ ერთგვაროვანი და რუტინული სამუშაოს შესრულება. ამ პროგრამის მაგალითებია სამუშაო როტაცია, სამუშაოს გაფართოება ან გამრავალფეროვნება. სამუშაოს გაზიარება გულისხმობს, როცა ერთი სამუშაო ნაწილდება ორ ან რამდენიმე თანამშრომელზე. რობინსი ამ პროგრამების ეფექტურობას ხსნის ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიით, რომლის მიხედვით თანამშრომლის შინაგან მოტივაციას ზრდის ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა, მიღწევის სურვილი, პასუხისმგებლობის აღება და ზრდის შესაძლებლობა. მათი დადებითი ზეგავლენა თანამშრომლის ქცევაზე გრძელვადიანია. (ჰერცბერგი, მაუსნერი და სნიდერმანი, 1959). სამუშაოს რედიზაინის პროგრამების მაგალითებია მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, როცა თანამშრომლებს შეუძლიათ გადაწყვიტონ სამსახურში მოსვლისა და წასვლის დრო. ასევე ტელეკომუტინგი, ანუ დისტანციური სამუშაო, რომელიც თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს იმუშაონ სახლიდან კვირაში მინიმუმ 2 ან 3 დღე.

გარეგანი მოტივაციის სისტემები თანამშრომელთა ქცევის წახალისებას ძირითადად მატერიალური ჯილდოს გადაცემით უზრუნველყოფს:

-ცვალებადი ანაზღაურების სისტემა განსხვავდება ტრადიციული საკომპენსაციო სისტემისგან, სადაც თანამშრომლები ანაზღაურებას იღებენ ორგანიზაციის მიერ დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით. ცვალებადი ანაზღაურების მაგალითია განაწილებული ანაზღაურების სქემა, როცა ერთი სტრუქტურული ერთეული ინაწილებს შემოსავალს. მაგალითად, გაყიდვების განყოფილება. ცვალებადი ანაზღაურების სისტემის ერთ-ერთი სახეა ასევე ორგანიზაციის წლიური მოგების განაწილება, რომელიც თანამშრომლებს წლის ბოლოს ბონუსის სახით გადაეცემათ. ცვალებადი ანაზღაურების სისტემის ეფექტურობა აიხსნება მოლოდინის თეორიით, რომლის მიხედვით ადამიანები ამყარებენ მიზეზშედეგობრივ კავშირს შესრულებულ სამუშაოსა და შედეგს შორის. მათ აქვთ მოლოდინი, რომ კარგად შესრულებულ სამუშაოს მოყვება შესაბამისი ოდენობის ანაზღაურება.

- უნარებზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა განსაზღვრავს ანაზღაურების მოცულობას იმის მიხედვით, რა უნარები აქვს თანამშრომელს ან რამდენი სახეობის სამუშაოს შესრულება შეუძლია მას. ამ სისტემას მიეკუთვნება ასევე კომპეტენციაზე ან ცოდნაზე დაფუძნებული ანაზღაურების სქემა. რობინსი ანაზღაურების ამ სისტემას უკავშირებს მოლოდინების თეორიას და მის საფუძველზე აღნიშნავს, რომ ამ შემთხვევაში ადამიანები ცდილობენ ისწავლონ, განვითარდნენ, შეიძინონ დამატებითი უნარები და ცოდნა, რათა გაზარდონ მათი შემოსავალი.

- დამატებითი ბენეფიტები მოიცავს ჯანმრთელობის დაზღვევის დაფინანსებას, მატერიალურ საჩუქარს ან ფულად დანამატს ქორწინების, შვილის შეძენის ან სხვა თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვან მოვლენასთან დაკავშირებით.

თანამშრომელთა მოტივაციის მეთოდებს შორის უნდა აღინიშნოს *თანამშრომელთა გაძლიერების კონცეფცია*, რომელიც თანამედროვე კომპანიების მიერ თანამშრომლების მოტივირების მთავარ მეთოდად იქცა. გაძლიერების იდეაში იგულისხმება, რომ თანამშრომლებს უჩნდებათ ავტონომიურობის, ეფექტურობისა და დიდ საქმეში წვლილის შეტანის განცდა (კაპლანი და ნორტონი, 1992). თანამშრომელთა გაძლიერების შედეგად თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ აქვთ თავისუფალი არჩევანის გაკეთების საშუალება, თვითონ იღებენ გადაწყვეტილებას, როგორ იმუშავონ და რა დონეზე ჩაერთონ სამუშაოში; მათ აქვთ პასუხისმგებლობა და უნარი შეასრულონ სამუშაო სასურველი ფორმით; და აქვთ მიღწევის განცდა, როცა ამოცანა შესრულებულია მოლოდინებისა და სასურველი შედეგების შესაბამისად. კვლევები აჩვენებს, რომ ასეთი სახით გაძლიერებულ თანამშრომლებს უფრო მაღალი სამუშაო მოტივაცია აქვთ, რაც თავის მხრივ აისახება ორგანიზაციის პროდუქტიულობასა და შესრულებულ სამუშაოზე (თომასი და ველთჰაუსი, 1999).

თანამშრომელთა გაძლიერების ფარგლებში გამოყენებული მეთოდები ეყრდნობა შემდეგ მოტივაციის ფაქტორებს:

-მიღწევის მოტივაცია, რომელსაც საფუძვლად უდევს მიღწევის მოთხოვნილება. ეს არის წარმატების მოთხოვნილება და გამოხატავს სრულყოფილებისკენ სწრაფვას. მიღწევა და

წარმატება ყველა ადამიანისთვის სხვადასხვა რამ შეიძლება იყოს. მაგალითად, ზოგისთვის წარმატებაა, როცა აქვს დაბალანსებული ცხოვრება, აქვს საინტერესო საქმე და კმაყოფილია სამუშაოთი, მაგრამ ამავე დროს აქვს დრო პირადი ცხოვრებისთვის. ზოგი ადამიანისთვის წარმატებაა, როცა ხედავს საკუთარი შრომით რა გავლენას ახდენს საზოგადოებაზე ან გარემოზე. ძალიან ძლიერი მოტივატორია იმის შეგრძნება, რომ ადამიანი ცვლის სამყაროს უკეთესობისკენ.

- წინსვლის მოტივაცია ადამიანებს უჩენს სურვილს, რომ დაწინაურდნენ უფრო მაღალ პოზიციაზე, ჰქონდეთ მაღალი ანაზღაურება და მეტი ბენეფიტები კომპანიისგან. თუმცა ყველა თანამშრომლისთვის წინსვლის მოთხოვნილება არ არის ძლიერი მოტივაცია.

- ზრდის მოტივაცია ძალიან გავს წინსვლის მოტივაციას, თუმცა ზრდის შესაძლებლობები უფრო ფართოა და ის არ არის დაკავშირებული მხოლოდ კარიერულ დაწინაურებასა თუ უკეთეს ხელფასთან. კარგი თანამშრომლები ყოველთვის უფრო მეტად დეტერმინირებულები, ამბიციურები, ენთუზიაზმითა და მონდომებით სავსე არიან. ისინი ყოველთვის ეძებენ ზრდის შესაძლებლობებს, რათა შეიძინონ მეტი ცოდნა, გამოიმუშაონ ახალი უნარები, გააფართოვონ კავშირები და გამოსცადონ საკუთარი თავი სხვადასხვა სიტუაციებში. თანამშრომელთა ზრდის მოთხოვნილების სტიმულირება და მხარდაჭერა ერთ-ერთი მთავარი მეთოდია მოტივაციის გაზრდისთვის (ლიპმანი, 2014).

- თავად სამუშაო, როგორც ფაქტორი, ასევე თანამშრომლის ერთ-ერთ მოტივაციას წარმოადგენს. შესაძლოა თანამშრომელს ძალიან მოსწონდეს თავის სამსახური, კმაყოფილი იყოს ანაზღაურებით და ქონდეს კარგი ურთიერთობები კოლეგებთან, მაგრამ მაინც თვლიდეს, რომ მისი სამუშაო სრულიად მოსაწყენი და უინტერესოა. ასეთი კმაყოფილი თანამშრომელი კომპანიაში რჩება და არ მიდის, მაგრამ ის არასაკმარისად მოტივირებულია, რომ უკეთესი შედეგები მოუტანოს კომპანიას. ამისთვის საჭიროა მას ჰქონდეს უფრო საინტერესო საქმე და ჩართული იყოს მნიშვნელოვან საკითხებში. კომპანიები ქმნიან ძლიერ სამუშაო კულტურას, წაახალისებენ კრეატიულ აზროვნებასა და ინოვაციურობას და ცდილობენ შეამცირონ არაჯანსაღი, უთანასწორო სამუშაო გარემო, რათა გაზარდონ თანამშრომლების მოტივაცია.

- აღიარება არის ერთ-ერთი მთავარი მოთხოვნილება, რომელიც თანამშრომლების მოტივაციას განაპირობებს. მიუხედავად სამუშაოს შინაარსისა თუ პოზიციისა, ყველა თანამშრომელს აქვს მოთხოვნილება, რომ მისი ძალისხმევა იქნეს აღიარებული და დაფასებული. თუკი თანამშრომელი დიდ დროს ახარჯავს დავალების შესრულებას, ან მისი სამუშაო ვალდებულების მიღმა ეხმარება კოლეგებს, მნიშვნელოვანია, რომ ასეთი თანამშრომლის მიმართ კომპანიამ გამოხატოს მადლიერება და აღნიშნოს მისი დამსახურება. ბუნებრივია, აქ საქმე იმაში არ არის, რომ თანამშრომელს უბრალოდ შეეძლოს სურვილი ამოძრავებს. მისი ძალისხმევისა და გაწეული შრომის აღიარება მას უჩენს მიღწევის, სრულყოფისა და კმაყოფილების განცდას. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ყველა ადამიანი აღიარებას სხვადასხვა ფორმით ელის და აქაც საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა.

ამრიგად, თანამშრომელთა მოტივაციის მეთოდები მრავალგვარი შეიძლება იყოს და დიდწილად მათი ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ინდუსტრიაში ოპერირებს

ორგანიზაცია, რა პროდუქტს თუ სერვისს აწარმოებს, როგორი ორგანიზაციული კულტურა აქვს, განვითარების რა ეტაპზეა და ა.შ. ნებისმიერ შემთხვევაში თანამშრომელთა მოტივაციის მეთოდების შემუშავებისას ორგანიზაციის მენეჯმენტმა წინასწარ უნდა შეისწავლოს მისი თანამშრომლების ღირებულებები და მოტივატორები და აქედან გამომდინარე ააგოს სამოტივაციო სისტემები.

4. საჯარო მოხელეთა მოტივაცია და მისი მახასიათებლები

მცირე ინფორმაცია მოიპოვება საჯარო მოხელეების მოტივაციის სპეციფიკასთან დაკავშირებით. არსებობს რამდენიმე კვლევა, რომელიც ჩატარდა საჯარო სექტორის თანამშრომლების მოტივაციის შესასწავლად. მოცემული კვლევების შედეგების განხილვა გარკვეულ წარმოდგენას შეგვიქმნის საჯარო მოხელეების სამუშაო მოტივაციის შესახებ.

ჯეიბსმა და ზუსმანმა კანადაში ჩატარეს კვლევა (1988), რომლის მიზანი იყო საჯარო და კერძო სტრუქტურების მაღალი რგოლის მენეჯერების ღირებულებებისა და მოტივაციის შესწავლა. მოცემული კვლევის თანახმად, ორივე სექტორში შინაგანი მოტივატორები უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე გარეგანი. თუმცა დიდი განსხვავება იყო მათ დამოკიდებულებებში გარეგანი სამოტივაციო სქემების მიმართ. საჯარო სტრუქტურის თანამშრომლებმა უფრო ნაკლები ღირებულება მიანიჭეს გარეგან მოტივატორებს, ვიდრე კერძო სექტორის თანამშრომლებმა. ორივე სექტორის მენეჯერები თვლიდნენ, რომ მათ ორგანიზაციებში არსებული დაჯილდოვების სისტემა სამართლიანია, რასაც ნაკლებად ეთანხმებოდნენ დაბალ პოზიციაზე მომუშავე ადამიანები. მთლიანობაში, კერძო სექტორის თანამშრომლები უფრო კმაყოფილები იყვნენ დაჯილდოვების სისტემის სამართლიანობით, ვიდრე საჯარო სტრუქტურის წარმომადგენლები. მოცემული კვლევის შედეგად, ჯეიბსმა და ზუსმანმა საჯარო სტრუქტურებს შესთავაზეს რეკომენდაცია, რომ საჯარო სექტორში აუცილებელია შეიქმნას ორგანიზაციული კლიმატი, სადაც ხშირად და დაუყოვნებლივ ხდება თანამშრომლების მიერ შესრულებული სამუშაოს საჯარო აღიარება; სადაც თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა აიღონ საპასუხისმგებლო და მნიშვნელოვანი დავალებები; სადაც დავალებები იმდენად მრავალფეროვანია, რომ ითხოვს ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენას მათი ეფექტურად შესრულებისთვის.

მეორე კვლევაში, რომელიც ავსტრალიაში ჩატარდა (Task Force on Management Improvement, 1992), მონაწილეობა მიიღო ავსტრალიის საჯარო სტრუქტურების ყველა თანამშრომელმა. მონაწილეები გამოკითხეს, რამდენად კმაყოფილები იყვნენ იმ დაჯილდოვების სისტემით, რომელსაც ისინი ღებულობდნენ კარგად შესრულებული სამუშაოს შედეგად. მთლიანობაში თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე დაბალი იყო. მხოლოდ 41 % ამბობდა, რომ კმაყოფილი ან ძალიან კმაყოფილი იყო. კვლევაში მონაწილე თანამშრომლები აცხადებდნენ, რომ ისინი განსაკუთრებულად მოტივირებულები იქნებიან და შეძლებენ გამორჩეულად კარგი შედეგები დადონ, თუკი ექნებათ პირადი აღიარება მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მხრიდან (45%) და მეტი კარიერული განვითარების შესაძლებლობები (44%). აღნიშნული ორი ფაქტორი უფრო ხშირად იქნა არჩეული, ვიდრე გარეგანი მოტივაციის ფაქტორები, როგორიცაა, ხელფასი ან

ბონუსი. თუმცა მამაკაცი თანამშრომლები და ასევე მაღალი რგოლის მენეჯერები, პირველ ადგილას მაინც გარეგან მოტივატორებს აყენებდნენ.

ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციამ (OECD, 1997) კვლევა ჩაატარა ხუთი ქვეყნის საჯარო სექტორში (ავსტრალია, დანია, ირლანდია, დიდი ბრიტანეთი და აშშ), რომლის შედეგად გამოიკვეთა, რომ საჯარო მოხელეების უმეტესობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს სამუშაოს ისეთ მახასიათებლებს, როგორიცაა რთული სამუშაო ამოცანები, მიღწევის განცდა, კარგი შედეგებისთვის აღიარება, პატივისცემა და სამართლიანი დამოკიდებულება კოლეგების მხრიდან. შესრულებული სამუშაოს შედეგად მიღებული ანაზღაურება რეიტინგის სიაში დაბალ საფეხურებზე მოხვდა.

მოცემული კვლევები გვამღერს საშუალებას ვივარაუდოთ, რომ საჯარო სექტორის თანამშრომლები სხვადასხვა ტიპის სამოტივაციო სქემებს ანიჭებენ უპირატესობას მათი პოზიციიდან და პირადი ღირებულებებიდან გამომდინარე. თუმცა ყველგან გამოიკვეთა, რომ შინაგანი მოტივაცია, როგორიცაა, მაგალითად, განვითარების შესაძლებლობები ან მიღწევის განცდა, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სამუშაოთი კმაყოფილებაზე.

კვლევის შედეგები აჩენს კითხვას, რატომ არის განსხვავება საჯარო და კერძო სექტორის თანამშრომლების სამუშაო მოტივაციას შორის. ჯეიბსი და ზუსმანი აღნიშნავენ, რომ ქვეყნის სამსახურში ყოფნა დამატებით ინტერესსა და გამოწვევას უჩენს საჯარო სექტორში მომუშავე ადამიანებს და იძლევა საშუალებას ავსონათ მათი შინაგანი მოტივაციის უპირატესობა გარეგან მოტივაციაზე. 2009 წელს გელაპის (Gallup) მიერ ჩატარებულ კვლევის მიხედვით, საჯარო მოხელეები თვლიან, რომ ისინი თავისი საქმიანობით პოზიტიურ გავლენას ახდენენ საზოგადოებაზე და სამყაროს ცვლიან უკეთესობისკენ. სხვა არგუმენტები, რომლებიც შეგვიძლია განვიხილოთ არის ის, რომ საჯარო სექტორებში არსებული გარეგანი მოტივაციის სისტემები, როგორიც არის, ხელფასი, ბონუსები და დაწინაურების შესაძლებლობები, არ არის საკმარისად მიმზიდველი და შესაბამისად საჯარო მოხელეები სამუშაო მოტივაციას უფრო მეტად შინაგან ფაქტორებში პოულობენ, ვიდრე გარეგანში.

2014 წელს ჰარვარდის ბიზნეს ჟურნალში (Harvard Business Review) გამოქვეყნდა სტატია „Why Government Workers Are Harder to Motivate“, სადაც განიხილება ის სპეციფიური სირთულეები, რომელიც ახასიათებს საჯარო სექტორს. სტატიაში განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც ართულებს საჯარო მოხელეების მოტივირებას. ერთ-ერთი ასეთია საჯარო მოხელეებსა და ზოგადად საჯარო სტრუქტურებზე შექმნილი უარყოფითი წარმოდგენები, რომ საჯარო სექტორში დასაქმებული ადამიანები არიან ნეპოტიზმის შედეგად დასაქმებული, არაკომპეტენტური, დაბალი შესრულების მქონე თანამშრომლები. ბუნებრივია, რომ ეს დამოკიდებულება საჯარო მოხელეების ენთუზიაზმსა და მორალზე უარყოფით გავლენას ახდენს. სტატიაში ასევე საუბარია, რომ საჯარო სტრუქტურებში მენეჯმენტის ხშირი და არაპროგნოზირებადი ცვლილება ართულებს მტკიცე და ჯანსაღი სამუშაო კულტურისა და თანამშრომელთა მაღალი ჩართულობის შენარჩუნებას. ეს ადამიანებში ასევე იწვევს არასტაბილურობისა და დაუცველობის განცდას. სტატიაში ასევე განხილულია ასაკობრივი საკითხებიც: საჯარო სტრუქტურებში დასაქმებული ადამიანების უმეტესობა უფროსი ასაკის წარმომადგენლები არიან. მათი მოტივაციის დონე კი დაბალია ახალგაზრდებთან შედარებით.

ერთ-ერთი ყურადსაღები ფაქტორი არის საჯარო მოხელეების მიერ შესრულებული სამუშაოს გაზომვის სირთულე. საჯარო სტრუქტურის თანამშრომლების მიზნებისა და ამოცანების ობიექტურად გაზომვად ინდიკატორებში გადათარგმნა საკმაოდ რთულია. სწორედ, ამიტომ ხელმძღვანელობამ მუდმივად უნდა შეახსენოს საჯარო მოხელეებს მათი ორგანიზაციის მისია, მიზნები, ღირებულებები და შედეგები, რომელიც მოაქვთ მათ საზოგადოებისა და ქვეყნისთვის. ზემოთ აღნიშნულ გელაპის (Gallup) მიერ ჩატარებულ კვლევაში ერთ-ერთმა საჯარო მოხელემ დაწერა: „როცა თავს დემოტივირებულად ვგრძნობ, ვცდილობ ფრონტის ხაზზე გავიდე. როგორც კი მოქალაქეებთან მაქვს შეხება, მახსენდება რატომ ვარ აქ და რატომ ღირს ბრძოლის გაგრძელება“.

მოცემულ სტატიაში განხილული კვლევის შედეგებს ეხმიანება 2018 წელს თსუ-ს ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის სტუდენტის სალომე საყვარელიძეს დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილ დისერტაციაში „მოტივაციის ზრდის სტრატეგიები საქართველოს საჯარო უწყებებში“ აღწერილი კვლევა. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო საქართველოს საჯარო სტრუქტურების 537-მა თანამშრომელმა. მათი უმეტესობა ამბობს, რომ პატრიოტიზმის გრძნობა მათთვის ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ მოტივატორს წარმოადგენს. კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ საჯარო მოხელეებისთვის უპირველესი მოთხოვნილება, მასლოუს თეორიის მიხედვით, თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებაა, რასაც მოსდევს ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, აღიარებისა და სოციალური მოთხოვნილებები. ხელმძღვანელებიც თვლიან, რომ მათ თანამშრომლებს, პირველ რიგში, თვითრეალიზაცია ამოტივირებთ. შემდეგ ადგილას კი აღიარებისა და პატივისცემის მოთხოვნილებას აყენებენ. კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ, თანამშრომელთა აზრით, საჯარო სტრუქტურებში მოწესრიგებული და დარეგულირებულია ორგანიზაციული საკითხები, როგორიცაა, შვებულება, შესვენება და ა.შ. ასევე ხშირ შემთხვევაში თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის არის ეფექტიანი კომუნიკაცია, თუმცა თანამშრომლების უმეტესობა თვლის, რომ მმართველი რგოლის მხრიდან შესრულებული სამუშაოს სამართლიანად შეფასება არ ხდება. ამასთან თანამშრომლები მიიჩნევენ, რომ ხელმძღვანელობის მმართველობითი სტილი საჭიროებს გაუმჯობესებას. რაც შეეხება მნიშვნელოვანი საქმის კეთებას, კვლევამ ასევე აჩვენა, რომ იშვიათია თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. კვლევაში მონაწილე თანამშრომლებმა ასევე დაასახელეს თანამშრომლების ძირითადი დემოტივატორები: დაბალი ხელფასი, ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა, ბიუროკრატია, არასტაბილურობის შეგრძნება, შრომის დაუფასებლობა და სხვ. რესპოდენტები მიიჩნევენ, რომ მათთვის მატერიალური ან/და არამატერიალური წახალისების სისტემების გაუმჯობესება მათი საქმიანობის ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ხელშემწყობი ფაქტორი იქნება.

ამრიგად, თუკი შევაჯამებთ პირველ თავში განხილულ საკითხებს, თანამშრომელთა მოტივაციის ბუნება ერთნაირია, როგორც კერძო, ასევე საჯარო სექტორში. თუმცა მასზე გავლენას სხვადასხვა ფაქტორები ახდენს სამუშაოს სპეციფიკისა და ინდივიდუალური მოთხოვნილებებიდან გამომდინარე. ბუნებრივია, ორგანიზაციის მისია, მიზნები, ამოცანები და ფასეულობები მნიშვნელოვანწილად ცვლის ამა თუ იმ სამოტივაციო ფაქტორის დომინანტურობას. საჯარო სტრუქტურების მისიიდან გამომდინარე, თამამად შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საჯარო სექტორში მოღვაწე ადამიანებს უფრო ძლიერი აქვთ ქვეყნის და

საზოგადოების სამსახურში ყოფნის მოტივაცია, ვიდრე კერძო სტრუქტურის თანამშრომლებს. ასევე საჯარო დაწესებულებების მიერ გარეგანი მოტივატორების გამოყენების მოუქნელობა მეტად განაპირობებს შინაგანი მოტივატორების უპირატესობას თანამშრომელთა მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაში. აღნიშნული ასპექტები საჭიროებს გათვალისწინებას, როცა ხდება სამოტივაციო სქემების შემუშავება საჯარო დაწესებულების თანამშრომლებისთვის.

II თავი. თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების კვლევა და დანერგვის რეკომენდაციები საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში

1. საქართველოს საჯარო დაწესებულებებში არსებული სამოტივაციო სქემების კვლევა

1.1. კვლევის მიზანი

თანამშრომელთა მოტივაცია განსაზღვრავს თანამშრომლის მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას, მიზნის მიღწევასა და ორგანიზაციის წარმატებისთვის სასურველ ქცევას. აქედან გამომდინარე ორგანიზაციები ქმნიან და ნერგავენ სხვადასხვა სამოტივაციო სისტემებს, რომლებიც მიმართულია თანამშრომელთა წახალისებისა და მოტივირებისკენ. კვლევის მიზანია შეისწავლოს საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში არსებული სამოტივაციო სისტემები და სქემები. ასევე დაადგინოს, რა ძირითადი მოტივატორები ახდენს გავლენას თანამშრომელთა კმაყოფილებაზე და რა ხდება დემოტივაციის ძირითადი მიზეზები.

1.2. კვლევის მეთოდოლოგია

საჯარო დაწესებულებებში თანამშრომელთა ძირითადი მოტივატორებისა და სამოტივაციო სქემების შესწავლა მოხდა თვისობრივი კვლევის საშუალებით. ჩატარდა ფოკუს-ჯგუფები, სადაც ერთ ჯგუფს წარმოადგენდნენ სხვადასხვა სამინისტროს მოხელეები, როგორც ხელმძღვანელი, ასევე არახელმძღვანელი პოზიციებიდან. მეორე ჯგუფი კი შედგებოდა საჯარო სტრუქტურების ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლებისგან. მოცემული ორი ფოკუს-ჯგუფის შედეგებს ცალ-ცალკე განვიხილავთ.

1.3. კვლევაში მონაწილეები

პირველი ფოკუს-ჯგუფი შედგებოდა 20 მოხელისგან, რომლებიც წარმოადგენდნენ შემდეგ საჯარო სტრუქტურებს:

- საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო
- საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტრო
- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
- საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო
- საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო
- საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო

- საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო
- საქართველოს განათლების სამინისტრო
- საქართველოს ოკუპირებული ტერიტორიებიდან დევნილთა, შრომის, ჯანმრთელობისა და სოციალური დაცვის სამინისტრო
- საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია
- საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაცია
- საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო
- საქართველოს პარლამენტი

მეორე ფოკუს-ჯგუფი დაკომპლექტებული იყო ადამიანური რესურსების მართვის 13 თანამშრომლისგან, რომლებიც წარმოდგენილი იყვნენ შემდეგი სტრუქტურებიდან:

- საქართველოს საგარეო საქმეთა სამინისტრო
- საქართველოს სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტრო
- საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
- საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო
- საქართველოს რეგიონული განვითარებისა და ინფრასტრუქტურის სამინისტრო
- საქართველოს იუსტიციის სამინისტრო
- საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტრო
- საქართველოს ფინანსთა სამინისტრო
- საქართველოს განათლების სამინისტრო
- საქართველოს მთავრობის ადმინისტრაცია
- საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაცია
- საქართველოს პარლამენტი

1.4. კვლევის შედეგები

პირველი ფოკუს-ჯგუფის შედეგები. პირველი ფოკუს ჯგუფის მიხედვით, რომელიც შედგებოდა სხვადასხვა საჯარო დაწესებულების მოხელეებისგან, მათი არსებული მოტივაციის დონე საშუალოზე მაღალია. კითხვაზე „10 ბალიან სისტემაზე როგორ შეაფასებდით ორგანიზაციაში თქვენი მოტივაციის დონეს?“ მონაწილეების საშუალო მაჩვენებელი იყო 6.5 ქულა, რაც არ არის მაღალი მაჩვენებელი. მართალია, 20 ადამიანის გასაშუალოებული მაჩვენებელი არ გვაძლევს საფუძველს მოცემული მაჩვენებელი განვაზოგადოთ სრულ საჯარო სისტემაზე. თუმცა შესაძლებელია ზოგადი ტენდენციის დანახვა, თუკი გავყვებით იმ დამატებით ინფორმაციას, თუ რა არის მათთვის ძირითადი მოტივატორები და რა იწვევს მათში დემოტივაციას. მონაწილეებს გადაეცათ მოკლე კითხვარი მოტივატორებისა და დემოტივატორების ჩამონათვალით. მათ უნდა აერჩიათ რამდენიმე მოტივატორი, რომელიც, მათი აზრით, მათ ორგანიზაციაში ამოტივირებს თანამშრომლებს პროდუქტიული მუშაობისკენ. ასევე ჩამონათვალიდან უნდა აერჩიათ რამდენიმე მიზეზი, რაც შესაძლოა მათ ორგანიზაციაში თანამშრომლების დემოტივაციას იწვევს. კითხვები გულისხმობდა ღია ველსაც, სადაც მათ შეეძლოთ დამატებით მიეთითებინათ მოტივაციის ან

დემოტივაციის ფაქტორები. შედეგების შეჯამებით აღმოჩნდა, რომ მოტივატორებს შორის ყველაზე ხშირად დასახელდა საინტერესო და გამომწვევი საქმე, ხელმძღვანელობის დადებითი შეფასება და კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან. თუმცა მოტივატორებს შორის ერთმნიშვნელოვნად წამყვანი მოტივატორი, რომელიც ყველა თანამშრომელს აქვს საერთო, არ სახელდება. ეს ბუნებრივია, რადგან ყველა ადამიანისთვის მოტივაციის ფაქტორი ინდივიდუალურია. გარდა ამისა საჯარო დაწესებულებები თავის სპეციფიურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, მართვის სტილსა და ორგანიზაციულ კულტურას ატარებს, შესაბამისად თითოეულ მათგანში სხვადასხვა მოტივატორები დომინირებს. შერჩეული მოტივატორები შემდეგნაირად გადანაწილდა (იხ. ცხრილი # 3)

ცხრილი # 3. „ჩემს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ძირითადი მოტივატორები“

ძირითადი მოტივატორი	არჩევის სიხშირე
საინტერესო და გამომწვევი საქმე	14
ხელმძღვანელობის მიერ დადებითი შეფასება	12
კომუნიკაცია ხელმძღვანელობასთან	10
პასუხისმგებლობის შეგრძნების გაზრდა	8
სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობა	8
სტაბილური სამსახური	6
წინსვლის შესაძლებლობა	5
მატერიალური წახალისება	4
არამატერიალური წახალისება	4
ორგანიზაციის ჯანსაღი კულტურა	3
სხვა	0

რაც შეეხება დემოტივატორებს, მონაწილეთა უმეტესობა ასახელებს დაბალ ხელფასსა და არაეფექტურ კომუნიკაციას. ასევე 20 მონაწილეში 9-ჯერ დასახელდა უსამართლო დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ. დემოტივატორები სიხშირეების მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა (იხ. ცხრილი #4)

ცხრილი # 4. „ჩემს ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ძირითადი დემოტივატორები“

ძირითადი დემოტივატორი	არჩევის სიხშირე
დაბალი ხელფასი	12
არაეფექტური კომუნიკაცია	12
უსამართლო დამოკიდებულება თანამშრომლების მიმართ	9
ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა	7
არასტაბილურობის განცდა	4
არაჯანსაღი ურთიერთობები	3

ორგანიზაციის პოლიტიკა	1
სხვა	0

როგორც უკვე ზემოთ აღვნიშნეთ, მოცემული მონაცემების გენერალიზება სრულ საჯარო სისტემაზე შეუძლებელია, თუმცა იკვეთება ყურადსაღები ტენდენციები. რეკომენდირებულია რაოდენობრივი კვლევისა და ჩაღრმავებული ინტერვიუების ჩატარება თანამშრომელთა მოტივაციის უფრო დეტალურად შესწავლის მიზნით.

ფოკუს-ჯგუფის ფარგლებში მონაწილეებმა ისაუბრეს მათ ორგანიზაციებში არსებულ სამოტივაციო სისტემებზე, რომლებიც, მათი აზრით, დადებით გავლენას ახდენს თანამშრომელთა კმაყოფილებასა და სამუშაოს ეფექტურად შესრულებაზე. ასევე მოახდინეს იდეების გენერირება, თუ როგორ შეიძლება არსებული სქემების განვითარება ან ახლის დანერგვა.

მონაწილეების აზრით, მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს საჯარო სტრუქტურაში ახალმიღებული თანამშრომლის ადაპტაციის პერიოდი. ისინი მიიჩნევენ, რომ სამუშაოს დაწყებისას თანამშრომლისთვის სწორი მოტივაციის შექმნა და შემდგომში მისი შენარჩუნება კრიტიკულად მნიშვნელოვანია. აქედან გამომდინარე თანამშრომელთა მოტივაციის ერთ-ერთ სქემად დასახელდა ახალი თანამშრომლის მიღების სისტემები, რომლებიც ზოგიერთ სტრუქტურაში ფორმალურ ხასიათს ატარებს, ზოგი დაწესებულება კი მოცემულ პროცესს არაფორმალურ დონეზე მართავს. მაგალითად, აღინიშნა, რომ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში არსებობს ტრადიცია, როცა ახალმოსული თანამშრომელი საზეიმო ვითარებაში დებს ფიცს ქვეყნის წინაშე. მოცემულ აქტივობას ესწრება მინისტრი, ადამიანური რესურსების მართვისა და დასაქმებული თანამშრომლის დეპარტამენტის წარმომადგენლები. თითქმის ყველა სამინისტროში ხდება ახალმოსული თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდება, „ექსკურსია“ დაწესებულების შიგნით და მისი გაცნობა თანამშრომლებისთვის. ასევე სოფლის მეურნეობისა და გარემოს დაცვის სამინისტროში შემუშავების პროცესშია ახალი თანამშრომლის გზამკვლევი „პირველი ნაბიჯი“, რომელიც თავს უყრის ახალმოსული თანამშრომლისთვის ყველა საჭირო ინფორმაციას. მსგავსი პრაქტიკა სხვა სამინისტროებშიც გვხვდება და ყველა სტრუქტურა თავისებურად არეგულირებს მოცემულ პროცესს: ზოგი ინტრანეტს იყენებს, ზოგი კი მეილის სახით აგზავნის საჭირო ინფორმაციასა და დოკუმენტაციას. მოცემულ პროცესებს, როგორც წესი, მართავენ ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლები. ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეები თვლიან, რომ შესაძლებელია ახალმიღებული თანამშრომლების ადაპტაციის პროცესი უფრო გაუმჯობესდეს, განვითარდეს და მიიღოს მეტად სისტემური და ფორმალური ხასიათი. მაგალითად, მონაწილეები ისურვებდნენ, რომ ახალმიღებულ თანამშრომელს ხვდებოდეს მისასალმებელი ელექტრონული წერილი მინისტრისგან.

მონაწილეებმა ბევრი ისაუბრეს თანამშრომელთა აღიარებისა და მადლიერების გამოხატვის მნიშვნელობაზე და მათ დადებით გავლენაზე სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის. ისინი იხსენებდნენ შემთხვევებს, როცა მიიღეს მადლობის წერილი მინისტრისგან ან უშუალო ხელმძღვანელისგან და აღნიშნავდნენ მათ ან მათი თანამშრომლების განსაკუთრებულ

კმაყოფილებას. მათი აზრით, ძლიერი მოტივატორი იქნება კარგად შესრულებული სამუშაოს შესახებ უკუკავშირის მიღება უშუალოდ მინისტრის ან მისი მოადგილისგან. ეს შეიძლება იყოს წერილის სახით, ვიდეომიმართვით, სატელეფონო ან პირადი შეხვედრით.

ფოკუს-ჯგუფში ბევრჯერ დასახელდა მოტივაციის მთავარ ფაქტორად პროფესიული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობები. აქედან გამომდინარე მონაწილეები აღნიშნავენ პროფესიული ტრენინგებისა და სხვა სასწავლო კურსების გავლის შესაძლებლობებს, როგორც მათი მოტივაციის მნიშვნელოვან წყაროს. ისინი თვლიან, რომ მათ ორგანიზაციაში არსებობს პროფესიული განვითარების რესურსები, თუმცა უნდა მოხდეს თანამშრომლების სამართლიანად შერჩევა და სწავლის შესაძლებლობა ყველა თანამშრომლისთვის თანაბრად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს.

ხაზი უნდა გაესვას შიდა კომუნიკაციისა და სათანადო კომუნიკაციის სისტემების შექმნის იდეას. მონაწილეები თვლიან, რომ ეს საკითხი მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას საჭიროებს. როგორც ცხრილშიც გამოჩნდა, მოცემული ჯგუფის აზრით, არაეფექტური კომუნიკაცია ერთ-ერთ წამყვან დემოტივაციის ფაქტორს წარმოადგენს. ამასთან დაკავშირებით ისინი საუბრობდნენ ინტრანეტის ან სხვა შიდა ქსელის გამართულად ფუნქციონირების მნიშვნელობაზე. ასევე მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის არსებული დისტანციის შემცირებაზე. მათი აზრით, თანამშრომლების მოტივაციას საგრძნობლად გაზრდის, თუკი მინისტრი და მისი მოადგილეები ხშირად შეხვდებიან თანამშრომლებს და მეტი უშუალო ურთიერთობა ექნებათ ყველა რგოლის მოხელეებთან.

უნდა აღინიშნოს, რომ მონაწილეებს შორის დიდი საჭიროება არსებობს ისეთი სოციალური ღონისძიებებისა, როგორიცაა, გუნდის შეკვრის აქტივობები (თიმბილდინგი), ექსკურსიები, კორპორატიული ღონისძიებები, საერთო ინტერესების ჯგუფების/კლუბების შექმნა, საქველმოქმედო აქციაში მონაწილეობა და ა.შ. მონაწილეების აზრით, მსგავს ღონისძიებებში თანამშრომელთა ოჯახის წევრების ჩართვა გააორმაგებს თანამშრომელთა კმაყოფილების დონეს.

ზემოთ აღნიშნულის გარდა ფოკუს-ჯგუფში მოტივაციის სისტემის ნაწილად დასახელდა: თანამშრომელთა დაბადების დღეების მილოცვა, მშობელი თანამშრომლებისთვის მხარდაჭერის გაწევა, ზეგანაკვეთური სამუშაო დროს დაბალანსება და მინი-პროექტების მართვაზე პასუხისმგებლობის გადაცემა.

მოცემული ჯგუფის მონაწილეები უკმაყოფილო არიან საკუთარი ანაზღაურებით, თუმცა აცნობიერებენ, რომ ამ ეტაპზე ასეთი მოცემულობაა და ყურადღების ცენტრში აქცევენ სხვა მოტივატორებს, რომელიც მათ კმაყოფილებასა და პროდუქტიულობაზე დადებით გავლენას ახდენს. კითხვაზე, თუ რა არის მათთვის მოტივაცია და რა ასოციაციას იწვევს მათში მოცემული სიტყვა, მონაწილეებმა სათანადო შრომითი ანაზღაურების გარდა დაასახელეს: დიდ საქმეში წვლილის შეტანა, მნიშვნელოვნების შეგრძნება, გადაწყვეტილების მიღებაში ჩართულობა, შედეგების დანახვა, უკუკავშირი, უშუალო ხელმძღვანელი, საინტერესო საქმე, პოტენციალის გამოვლენა, გაზრდა და განვითარება, წინსვლის შესაძლებლობა, სტატუსი, აღიარება და ჯილდო, სამართლიანობა, ნდობა, გახსნილობა, გუნდურობა და სხვა.

მეორე ფოკუს ჯგუფის შედეგები. მეორე ფოკუს-ჯგუფში მონაწილე ადამიანური რესურსების წარმომადგენლები საუბრობდნენ იმ სამოტივაციო სქემებზე, რომელიც არსებობს საჯარო სტრუქტურებში ფორმალური თუ ნაკლებად სისტემური სახით.

ახალი თანამშრომლის მიღების ეტაპზე არსებობს მისი სამუშაოზე ადაპტაციის პროცედურა, რომელსაც ახორციელებს ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეული. ამასთან დაკავშირებით ზემოთ ვისაუბრეთ, შესაბამისად აქ მოკლედ შევეხებით, რა პროცედურები აღნიშნეს მეორე ფოკუს-ჯგუფის მონაწილეებმა: კონკურსში გამარჯვებული თანამშრომლისთვის პირადი მილოცვა ტელეფონით ან უშუალო შეხვედრისას. მაგალითად, საგარეო საქმეთა სამინისტროში შერჩეულ კანდიდატს უშუალოდ ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ულოცავს კონკურსში გამარჯვებას; ახალმოსული თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდება ხდება ზეპირსიტყვიერად ან/და წერილობით, ელექტრონული გზით ეგზავნება საჭირო დოკუმენტაცია, გადაეცემა სასაჩუქრე პაკეტი (ბრენდირებული ბლოკნოტი, კალამი, ჭიქა და ა.შ.); თანამშრომლებთან იგზავნება ახალმოსული თანამშრომლის ფოტო მოკლე ინფორმაციით მის შესახებ ან ხდება ამ ინფორმაციის ინტრანეტზე განთავსება; ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომელი ახალმოსულ თანამშრომელს წარადგენს დეპარტამენტის თანამშრომლების წინაშე, ასევე აცნობს სხვა დეპარტამენტის თანამშრომლებს. ასევე, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში არსებობს ახალმოსული თანამშრომლის მიერ ფიცის დადების ცერემონიალი.

თანამშრომელთა აღიარების პროგრამები ძირითადად შედგება შესრულებული სამუშაოსთვის მადლობის წერილის ან მადლობის სიგელის გადაცემისგან. მადლობის წერილი შესაძლოა თანამშრომელს გამოეცხადოს ნებისმიერ დროს შესრულებული სამუშაოს შედეგად, მადლობის სიგელები კი, როგორც წესი, თანამშრომლებს გადაეცემათ წლის ბოლოს კორპორატიულ ღონისძიებაზე. მოცემულ ღონისძიებაზე თანამშრომლებს მადლობას უცხადებს უშუალოდ მინისტრი. ერთ-ერთ სტრუქტურაში ამას უწოდებენ წარმატების აღიარების წლიურ პროგრამას. აღიარების პროგრამის ნაწილს წარმოადგენს თანამშრომლებისთვის სტაჟის მიხედვით სიგელის გადაცემა. ასევე თავდაცვის სამინისტროში სამხედრო თანამშრომლებისთვის არსებობს საუკეთესო თანამშრომლის გამოვლენის სისტემა, რომლის ფარგლებში საუკეთესო თანამშრომლის ფოტოს განთავსება ხდება სპეციალურად გამოყოფილ დაფაზე. როგორც თავდაცვის სამინისტროს წარმომადგენელმა აღნიშნა, სამხედროს თანამშრომლებს ასევე გადაეცემათ მადლობის სიგელი, თუკი სამუშაო მოვალეობის შესრულების მიღმა გამოხატეს სამოქალაქო პასუხისმგებლობა ან განახორციელეს გმირული საქციელი.

თანამშრომელთა პროფესიული ზრდისა და განვითარების ხელშეწყობის მიზნით ორგანიზაციებში არსებობს შიდა ტრენინგები, მენტორინგის შესაძლებლობა სტაჟირების პროგრამის ფარგლებში, ქოუჩინგის მიღების შესაძლებლობა, საზღვარგარეთ სწავლის შესაძლებლობა სრული ან ნაწილობრივი დაფინანსებით. ფინანსთა სამინისტროს, იუსტიციის სამინისტროსა და საგარეო საქმეთა სამინისტროს შემთხვევაში სწავლის შესაძლებლობებს ზრდის მათთან არსებული სასწავლო აკადემიების რესურსის გამოყენება. ფინანსთა

სამინისტროში მოქმედებს პროცედურა, რომლის მიხედვით თანამშრომელს, რომელიც გაივლის რაიმე სახის სასწავლო კურსს ან ტრენინგს, ევალუა სხვა თანამშრომლებს გაუზიაროს მიღებული ცოდნა. ეს კი კეთდება ვორქშოპის ან პრეზენტაციის ფორმატში.

შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით ზოგიერთი სტრუქტურა იყენებს ინტრანეტს. ფინანსთა სამინისტრო ადმინისტრირებას უკეთებს სოციალურ ქსელში თანამშრომელთა ჯგუფს და ინფორმაციის კომუნიცირებისთვის უმეტესწილად იყენებს ფეისბუქს.

საჯარო სტრუქტურების ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტები თანამშრომელთა წახალისებისა და მათი მნიშვნელოვნების ხაზგასმის მიზნით უზრუნველყოფს თანამშრომლებისთვის საახალწლო და სარვამარტო საჩუქრების გადაცემას. საჩუქრები ასევე გადაეცემათ თანამშრომელთა შვილებს სპეციალურად მათთვის მოწყობილ ღონისძიებებზე. თანამშრომლებისთვის დაბადების დღის მილოცვა ზოგ სტრუქტურაში ხდება ელექტრონული გზით, ზოგ დაწესებულებაში კი თანამშრომელს დაბადების დღეს უშუალოდ მინისტრი ან ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომელი ულოცავს. თავდაცვის სამინისტროში არსებობს ტრადიცია „საჩუქარი მამის მეგობრისგან“, როდესაც ომში დაღუპული სამხედრო თანამშრომლების შვილებს გადაეცემათ საჩუქრები სხვა თანამშრომლებისგან.

მონაწილეებმა ისაუბრეს თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემაში შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემისა და ასევე შიდა და გარე როტაციის მნიშვნელობაზე. მათ აღნიშნეს, რომ როტაცია თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს გაიმრავალფეროვნონ სამუშაო, ისწავლონ და განვითარდნენ პროფესიულად. შესრულებული სამუშაოს შეფასების სისტემა კი, თუკი გამართულად ფუნქციონირებს სტრუქტურაში, თანამშრომლებს უზრუნველყოფს უშუალო ხელმძღვანელის მხრიდან უკუკავშირით, შესრულებული სამუშაოს შედეგების აღნიშვნითა და განვითარების მომდევნო სამოქმედო გეგმის შემუშავებით.

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა მონაწილეებმა ისაუბრეს გასვლითი ღონისძიებების, თიმიზლინგების მნიშვნელობაზე, რომლებიც არარეგულარ ხასიათს ატარებს და დამოკიდებულია თანამშრომლების სურვილსა და ფინანსურ შესაძლებლობებზე. მაგალითად, ერთ-ერთ სამინისტროში ჩამოყალიბებულია შიდა ინტელექტ-კლუბი „რა? სად? როდის?“.

ზემოთ მოყვანილი სამოტივაციო სისტემები მოცემულია შეჯამებული სახით და ისინი არ გვხვდება ყველა საჯარო დაწესებულებაში. კვლევის ფარგლებში გამოიკვეთა, რომ ყველა საჯარო სტრუქტურაში მოქმედებს რიგი საერთო სამოტივაციო სქემებისა, თუმცა უმეტესობა მათგანს აქვს ორგანიზაციის კულტურაზე მორგებული სქემები შემუშავებული.

ორი ფოკუს-ჯგუფის კვლევის შედეგებმა ზოგადი წარმოდგენა შეგვიქმნა საჯარო სისტემაში დანერგილი სამოტივაციო სქემებისა და თანამშრომლებზე მათი დადებითი, თუ უარყოფითი გავლენების შესახებ. სასურველია, მოხდეს თითოეული სტრუქტურის სამოტივაციო სქემების უფრო სიღრმისეული კვლევა. ასევე რაოდენობრივი კვლევით შესწავლილ იქნეს თანამშრომელთა დამოკიდებულება არსებული სამოტივაციო სისტემების მიმართ.

დაბოლოს, უნდა აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა საჯარო სტრუქტურებს შორის კომუნიკაციის გაუმჯობესება, ინფორმაციის გაზიარება და ერთობლივი იდეების გენერირება მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს მოცემული სტრუქტურების გაძლიერებას. ჩატარებული ფოკუს-ჯგუფების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი დადებითი გვერდითი ეფექტი იყო მონაწილეებს შორის ინფორმაციის გაზიარება, თუ რა სამოტივაციო სისტემები მოქმედებს სხვადასხვა საჯარო სტრუქტურებში.

2. საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში სამოტივაციო სქემების დანერგვის რეკომენდაცია

საჯარო სტრუქტურაში ეფექტური სამოტივაციო სისტემების შემუშავება და დანერგვა რთული ამოცანაა და დიდ გამოწვევას წარმოადგენს საჯარო დაწესებულების მმართველი რგოლებისთვის. როგორც უკვე დოკუმენტის პირველ ნაწილში ვისაუბრეთ, კერძო სექტორთან შედარებით აქ არ არის დიდი შესაძლებლობები, რომ თანამშრომლებს შევთავაზოთ მაღალი ფულადი ბონუსები ან სხვა მატერიალური საჩუქრები. შესაბამისად მოცემულ სარეკომენდაციო დოკუმენტში აღწერილია ის სამოტივაციო სისტემები, რომლებიც ძირითადად გამომდინარეობს შინაგანი მოტივატორებიდან და წარმოადგენს არამატერიალური დაჯილდოვების სისტემებს. დოკუმენტი საჯარო სტრუქტურების მმართველობითი რგოლისა და ადამიანური რესურსების მართვის წარმომადგენლებს სთავაზობს თანამშრომელთა მოტივირების რამდენიმე სახის სამოტივაციო სქემას. თუმცა, როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა, სისტემის შერჩევისას აუცილებელია ორგანიზაციის მმართველობითი სტილის, კულტურისა და თანამშრომელთა ინდივიდუალური მოტივატორების გათვალისწინება.

შემოთავაზებული სამოტივაციო სისტემები წარმოადგენს ფორმალურ სამოტივაციო სქემებს, რაც ითვალისწინებს იმ მოტივატორების ერთობლიობას, რომლებიც ორგანიზაციაში ინერგება კომპანიის მიზნებიდან გამომდინარე. ფორმალური სამოტივაციო სქემები არის ორგანიზაციაში მოქმედი საკადრო პოლიტიკის ნაწილი, რომელიც შედგება კონკრეტული პროცედურებისგან და ატარებს სისტემურ ხასიათს. ფორმალური სამოტივაციო სქემები, როგორც წესი, იმართება ადამიანური რესურსების მართვის სტრუქტურული ერთეულების მიერ. HR-ის წარმომადგენლების პასუხისმგებლობაა, რომ უზრუნველყონ სამოტივაციო სქემების გამართული ფუნქციონირება და მოახდინონ დანერგილი პროცედურების სწორად შესრულების მონიტორინგი. უშუალოდ სქემების მომხმარებლები კი მენეჯერული რგოლის წარმომადგენლები არიან, რომლებიც მოცემულ სამოტივაციო სქემებს იყენებენ მათი დაქვემდებარებული თანამშრომლების მოტივირებისთვის.

პერსონალური აღიარების პროგრამები. თანამშრომლების პერსონალური აღიარების სისტემა ძლიერი და ეფექტური სამოტივაციო ინსტრუმენტია. ის ძირითადად შედგება სამუშაოს ეფექტურად შესრულების კრიტერიუმების, შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და შესაბამისი ჯილდოსაგან.

1. პერსონალური აღიარების პროგრამის შექმნისას, პირველ რიგში, ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს, რა არის მოცემულ პროგრამის მიზანი და რამდენად შეუწყობს იგი ხელს ორგანიზაციის წინაშე არსებული ამოცანების შესრულებას. მაგალითად, თუ ორგანიზაციას სურს მოქალაქეთა სერვისის გაუმჯობესება, შეიძლება შემუშავდეს ყველაზე სერვისული თანამშრომლის გამოვლენის პროგრამა. თუ ორგანიზაციის ამოცანაა დაამკვიდროს და განავითაროს სწავლის კულტურა, შეიძლება დამტკიცეს სწავლაზე ორიენტირებული თანამშრომლის ჯილდო. თუ ორგანიზაცია განვითარებისთვის საჭიროებს მეტ ინიციატივებს თანამშრომლების მხრიდან, პერსონალური აღიარების პროგრამამ შეიძლება გამოავლინოს ყველაზე ინიციატივიანი თანამშრომლები და ა.შ. პერსონალური აღიარების პროგრამა შეიძლება ვრცელდებოდეს მთელი ორგანიზაციის მასშტაბით, ან ეხებოდეს მხოლოდ კონკრეტული მიმართულების თანამშრომლებს ან სტრუქტურულ ერთეულებს.
2. მიზნის განსაზღვრის შემდეგ კონკრეტული კრიტერიუმების გაწერა, რომლის მიხედვით უნდა იქნეს წარმატებული თანამშრომლების შერჩევა. როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მენეჯმენტის მიზნებიდან გამომდინარე, რისი წახალისება სურს ორგანიზაციას, კრიტერიუმები ყოველთვის განსხვავებულია. მაგალითად, თუკი მენეჯმენტს სურს წახალისოს მოწესრიგებული თანამშრომლები და სხვებსაც უზიგოს გამოავლინონ სასურველი ქცევა, მენეჯმენტმა უნდა განსაზღვროს, რას ნიშნავს მისთვის მოწესრიგებულობა. ერთ-ერთი კრიტერიუმი შესაძლოა იყოს სამუშაოზე დროულად გამოცხადება. ასევე მიცემული დავალებების დადგენილ ვადებში შესრულება, გამოყენებული დოკუმენტაციის ყოველთვის ურად მოწესრიგება და ა.შ. კრიტერიუმების შერჩევას ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლები ახდენენ მიმართულების ხელმძღვანელებთან ერთად.
3. კრიტერიუმების შერჩევის შემდეგ უნდა განისაზღვროს თანამშრომლების შეფასების პერიოდულობა. ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე წარმატებული თანამშრომლების გამოვლენა შეიძლება ხდებოდეს ყოველთვიურად, ყოველკვარტალურად, წელიწადში ორჯერ ან ყოველწლიურად. მაგალითად, შესაძლებელია ინტეგრირებული იყოს სამუშაოს შეფასების სისტემასთან. ამასთანავე შეიძლება ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე განსხვავებული პერიოდულობა იქნეს შერჩეული.
4. პროგრამის ფარგლებში ასევე უნდა დადგინდეს დაჯილდოვების ფორმები, რომელიც ასევე დამოკიდებულია ორგანიზაციის პოლიტიკასა და გამოყოფილ ბიუჯეტზე. ქვემოთ აღწერილი იქნება რამდენიმე იდეა, რა სახის ჯილდო შეიძლება მიიღოს თანამშრომელმა.
5. მას შემდეგ, რაც მოხდება პროგრამის მახასიათებლების შეთანხმება, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი უზრუნველყოფს პროცედურის შექმნას, დამტკიცებასა და თანამშრომლებისთვის გაცნობას.
6. პროგრამის ამოქმედების შემდეგ ხდება მისი განხორციელება, რაც ყველაზე მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს. კრიტიკულად მნიშვნელოვანია პროცედურის მკაცრად დაცვა და გამონაკლისების გარეშე მართვა. სამოტივაციო სქემების, განსაკუთრებით აღიარების პროგრამების მიმართ, თანამშრომლებს ძალიან

სენსიტიური დამოკიდებულება აქვთ. მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს სამართლიანობის შეგრძნების შენარჩუნება, თანამშრომლებს არ გაუჩნდეთ ეჭვი ფავორიტიზმთან დაკავშირებით და ჰქონდეთ განცდა, რომ ყველას თანასწორად შეუძლია პროგრამაში მონაწილეობა.

პერსონალური აღიარების პროგრამების მთავარ სირთულეს ნათელი და ობიექტური კრიტერიუმების გაწერა წარმოადგენს. ამიტომ რეკომენდაციაა, რომ კრიტერიუმების შემუშავებაში თანამშრომლებმაც მიიღონ მონაწილეობა. შესაძლებელია შერჩევით ჯგუფებთან მუშაობა ან შიდა ფოკუს-ჯგუფების საშუალებით თანამშრომლების გამოკითხვა შეფასების კრიტერიუმებთან დაკავშირებით.

თანამშრომლის პერსონალური აღიარება შეიძლება სხვადასხვა ფორმით მოხდეს. ბუნებრივია, ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ ფორმას ფინანსური ჯილდოს გადაცემა წარმოადგენს, მაგრამ ჩვენ აქ განვიხილავთ არამატერიალურ მოტივატორებს:

მადლობის გამოცხადება - თანამშრომლის მიერ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის მადლობის გამოცხადება შეიძლება მოხდეს წერილობით ან ზეპირსიტყვიერად. ზეპირსიტყვიერი მადლობა შესაძლოა უფრო ხშირ ხასიათს ატარებდეს, წერილობითი მადლობა კი განსაკუთრებულად აღსანიშნავ შემთხვევებში გამოიყენებოდეს. მადლობა შეიძლება თანამშრომელს გამოუცხადოს უშუალო ხელმძღვანელმა, ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტმა ან მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წარმომადგენელმა. როგორც კვლევამ აჩვენა, თანამშრომლებისთვის განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ატარებს, თუკი სტრუქტურის მინისტრი ან მინისტრის მოადგილე აღნიშნავს თანამშრომლის დამსახურებას და უცხადებს მას მადლობას. ძლიერ მოტივაციას ქმნის პირადად მადლობის გამოცხადება, რომელიც შესაძლოა პირისპირ ან სატელეფონო გზით მოხდეს. ბუნებრივია, ერთ-ერთი ფორმა ელექტრონული ფოსტით ან წერილობითი დოკუმენტის სახით მადლობის გადახდაა. თუკი ორგანიზაციის კულტურისთვის მისაღები იქნება, შესაძლებელია დაწესდეს მინისტრის რჩეულის ჯილდო. მოცემული ჯილდოს მიღებას თანამშრომლები შეძლებენ ისეთი განსაკუთრებული საქმის შესრულებისთვის, რომლის შედეგებმა მნიშვნელოვანი პოზიტიური გავლენა მოახდინა საზოგადოებაზე, ქვეყანასა თუ გარემოზე.

საჯარო აღიარება - თანამშრომლების მოტივაცია ორმაგდება, თუკი მისი წარმატების აღნიშვნა საჯაროდ ხდება. თუკი ორგანიზაციაში მოქმედებს შიდა კომუნიკაციის სისტემა, როგორცაა ინტრანეტი ან შიდა ელექტრონული ჟურნალი, გამორჩეული თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციის გამოქვეყნება მათი დაფასებისა და პატივისცემის გამოხატვის ერთ-ერთი ფორმაა. თუკი ორგანიზაციას არ აქვს მსგავსი პლატფორმები, საკმარისია შიდა ელექტრონული ფოსტის სისტემის გამოყენება. თანამშრომლის დამსახურების, მისი დაწინაურების ან სხვა აღსანიშნავი საკითხების შესახებ ინფორმაცია შესაძლოა გაიგზავნოს ელექტრონული ფოსტის საშუალებით ყველა თანამშრომელთან. ხშირად ეს გზა უფრო ეფექტურია, რადგან ინფორმაციის მიმღები თანამშრომლები იქვე წერილობით ულოცავენ თანამშრომელს მიღწევებს. ეს კი აორმაგებს თანამშრომლის დაფასებულობის განცდას.

ანაზღაურებადი დასვენების დღის ჩუქება - თანამშრომლების მიერ გაწეული ძალისხმევის მიმართ მადლიერების გამოხატვა შესაძლებელია ანაზღაურებადი დასვენების დღის ჩუქებით. თანამშრომელმა იცის, რომ კარგად შესრულებული სამუშაოს შემდეგ ის შეძლებს დაისვენოს და ისარგებლოს განკუთვნილი შვებულების დღეების გარდა დამატებითი უქმე დღის გამოყენებით.

უპირატესობებით სარგებლობა - თანამშრომლებს ხშირად მნიშვნელოვნებისა და დაფასებულობის განცდას უჩენს გარკვეული უპირატესობებით სარგებლობა. მაგალითად, თუკი ორგანიზაციას აქვს თანამშრომლებისთვის გამოყოფილი ავტომობილების პარკირების სივრცე, რითაც მხოლოდ მენეჯმენტის წარმომადგენლები სარგებლობენ, ეს კარგი საშუალებაა ავტომობილის მქონე თანამშრომლის დაჯილდოვებისთვის. კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის მას ეძლევა პარკირების ადგილის საშვი. ასევე შეიძლება თანამშრომელს გადაეცეს განსხვავებული სატელეფონო სასაუბრო პაკეტი.

პერსონალური აღიარების პროგრამის ნაწილს წარმოადგენს *სტაჟიანი თანამშრომლების დაჯილდოვების სისტემა*. თუკი ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ლოიალურობის წახალისება, ეს სისტემა სწორედ ამას უსმევს ხაზს. თანამშრომლებს, რომლებიც 5, 10, 15, 20 ან მეტი წელია ორგანიზაციაში მუშაობენ, უცხადდებათ მადლობა ორგანიზაციაში გაწეული ძალისხმევისა და ერთგულებისთვის. აქაც მნიშვნელოვანია კრიტერიუმების შერჩევა. თუკი ორგანიზაცია წახალისებს განვითარებას და პროფესიულ ზრდას, მაშინ მხოლოდ ორგანიზაციაში გატარებული წლების რაოდენობა არ არის საკმარისი კრიტერიუმი მადლობის გამოცხადებისთვის. თანამშრომელი, რომელიც 20 წელია ერთსა და იმავე პოზიციაზე მუშაობს და ასრულებს რუტინულ საქმეს, შეიძლება არ ითვლებოდეს წარმატებულ შემთხვევად. ეს ორგანიზაციის კულტურაზე დამოკიდებულია. ასეთ შემთხვევაში ორგანიზაცია დამატებით კრიტერიუმებს შემოიღებს: მაგალითად, ორგანიზაციაში გატარებული პერიოდის განმავლობაში თანამშრომლის დაწინაურება, დამატებითი პასუხისმგებლობების აღება, წარმატებული პროექტები, „აღზრდილი“ თანამშრომლების რაოდენობა და მათი შედეგები და ა.შ.

ე.წ. სტაჟიანი თანამშრომლების დაჯილდოვებაც შესაძლებელია იმ ფორმებით, რომელიც ზემოთ არის აღწერილი. თუ ორგანიზაციას არ აქვს საკმარისი ბიუჯეტი, საკმარისია, ასეთი თანამშრომლისთვის რაიმე სამახსოვრო სიგელის გადაცემა, ან სპეციალური ღონისძიების განხორციელება. ერთ-ერთი ასეთი აქტივობა შეიძლება იყოს სტაჟიანი თანამშრომლების დაჯილდოვების დღე - ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტის ორგანიზებით წელიწადში ერთხელ მრგვალი თარიღის მქონე თანამშრომლების შეკრება, სხვა თანამშრომლების დაპატიჟება და მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მიერ მადლობის გამოცხადება. სტაჟიანი თანამშრომლების მიმართ პატივისცემის გამოხატვის მიზნით, შესაძლებელია ვიდეო-რგოლის ჩაწერა, სადაც სხვა თანამშრომლები საუბრობენ მოცემულ თანამშრომლებზე, იხსენებენ მათ შესახებ ისტორიებს, ყვებიან მათი დამსახურებების შესახებ. ასეთი ვიდეო-რგოლის ჩაწერა სამოყვარულო დონეზე შეუძლიათ HR-ის თანამშრომლებსაც. მოცემულ ღონისძიებაზე ამ ვიდეოს ჩვენება თანამშრომლებში გამოიწვევს განსაკუთრებული სიხარულისა და დაფასების განცდას.

პერსონალური აღიარების პროგრამის ნაწილია ასევე თანამშრომლებისთვის განსაკუთრებული დღეების მილოცვა. მაგალითად, თანამშრომლის დაბადების დღის, ბავშვის შეძენის, ქორწინების ან სხვა აღსანიშნავი დღის მილოცვა. ეს არ არის სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებული აღიარების პროგრამა. მსგავსი პროგრამების მიზანი ძირითადად თანამშრომლების ლოიალურობის გაზრდაა. მნიშვნელოვანი თარიღების მილოცვა შეიძლება მოხდეს წერილობით, ელექტრონულად ან პირადად HR-ის თანამშრომლების ან მაღალი რგოლის მენეჯერების მიერ. მოტივაციას განსაკუთრებულად ზრდის, როცა ასეთი პირადი მნიშვნელობის მქონე თარიღების აღნიშვნა ხდება მინისტრის ან მინისტრის მოადგილეების მიერ. ამ მოტივატორის გამოყენება ეფექტური იქნება განსაკუთრებული დამსახურების მქონე თანამშრომლების მიმართ. ორგანიზაციაში არსებული სისტემის მიხედვით ყველა თანამშრომელი მიიღებს მილოცვას ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტისგან და მოხდება ამ ინფორმაციის განთავსება შიდა საკომუნიკაციო ქსელზე (ასეთის არსებობის შემთხვევაში), ხოლო ის თანამშრომლები, რომლებიც გამოირჩევიან მათ მიერ სამუშაოს შესრულების მაღალი შედეგებით ან ორგანიზაციის ტალანტ-პულის წევრები არიან, მილოცვებს მიიღებენ პირადად მინისტრის ან მინისტრის მოადგილისგან.

თუკი ორგანიზაციას გააჩნია სპეციალური ბიუჯეტი, ბუნებრივია, კიდევ უფრო მეტი დაფასებულობის განცდას თანამშრომელს შეუქმნის სიმბოლური საჩუქარი. მაგალითად, თანამშრომელთა დაბადების დღის მილოცვა შეიძლება მოხდეს მათთვის წიგნის ჩუქებით, ან რაიმე ხელნაკეთი სუვენირის, პერსონიფიცირებული ჭიქის, მაისურის ან სხვა სიმბოლური საჩუქრით. მრავალფეროვნებისთვის შეიძლება მოცემული საჩუქრები წლიდან წლამდე იცვლებოდეს. თუ ორგანიზაციას არ აქვს საკმარისი ბიუჯეტი, იუბილარ თანამშრომლებს შეიძლება „აჩუქოს“ მოკლე სამუშაო დღე ან დასვენების დღე (ე.წ. day off).

თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამები. თანამშრომელთა კმაყოფილებისა და მათი ჩართულობის გაზრდის მიზნით ორგანიზაციაში შეიძლება დაინერგოს თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამები, რომლებიც გულისხმობს თანამშრომლების მონაწილეობას მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტასა და სტრატეგიულ პროექტებში.

თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამების ყველაზე მნიშვნელოვანი ფორმაა *შიდა კვლევების წარმოება*. თანამშრომლების აზრის გამოკითხვა და მათი გათვალისწინება მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში აძლიერებს თანამშრომელთა მნიშვნელოვნების განცდას. ამასთანავე მათ ეზრდებათ პასუხისმგებლობა შესაბამისი დავალებების შესრულებაზე. გადასაწყვეტი საკითხის სირთულის, შინაარსის, კონფიდენციალურობის და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით შესაძლებელია სხვადასხვა მასშტაბის შიდა კვლევა ჩატარდეს. ეს შეიძლება იყოს ყველა თანამშრომლის რაოდენობრივი გამოკითხვა ან მცირე ჯგუფების მოწვევა.

შიდა კვლევებთან დაკავშირებული სირთულებები და რისკები არის თანამშრომლების წინაშე პასუხისმგებლობის აღება. თუკი ორგანიზაცია გადაწყვეტილების მიღებისას არ გაითვალისწინებს თანამშრომელთა აზრს ან მათ მოთხოვნებს არ მოყვება არანაირი რეაგირება, ეს აუცილებლად გამოიწვევს თანამშრომლების დემოტივაციას. შესაბამისად ორგანიზაციის

მენეჯმენტმა შიდა კვლევები არ უნდა ჩაატაროს იმ მიზნით, რომ თანამშრომლებმა, უბრალოდ, დაფასებულად იგრძნონ თავი, არამედ მართლა გამოიყენოს ის ღირებული რესურსი, რაც მათი თანამშრომლების მოსაზრებების, იდეებისა და ცოდნის სახით გააჩნია.

თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდის მიზნით ორგანიზაციაში შეიძლება მოხდეს *გამორჩეული თანამშრომლების გაწვევრიანება სტრატეგიულ კომიტეტებში (საბჭოებში)*. თუკი თანამშრომელი გამოირჩევა განსაკუთრებული ინიციატივებით, სამუშაოს ასრულებს ხარისხიანად და ეფექტურად, აქვს სწავლისა და განვითარების სურვილი ან ახასიათებს სხვა, ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი ნიშან-თვისებები, მისი გაწვევრიანება კონკრეტულ კომიტეტებში გამოიწვევს მის მაღალ მოტივაციას. გარდა იმისა, რომ ის მონაწილეობას მიიღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში, მას ასევე უშუალო შეხება ექნება მენეჯმენტის რგოლის წარმომადგენლებთან, რაც გაზრდის მისი მნიშვნელოვნების განცდას.

ჩართულობის პროგრამის სახით შეიძლება დაინერგოს ახალი თანამშრომლის *შერჩევის პროცესში გუნდის წევრების მონაწილეობის პროცედურა*. როდესაც კონკრეტული სტრუქტურული ერთეულისთვის ხდება ახალი წევრის შერჩევა, შესარჩევ კომისიაში ერთეულის ხელმძღვანელისა და HR-ის წარმომადგენლების გარდა უნდა მონაწილეობდნენ იმ სტრუქტურული ერთეულის სხვა თანამშრომლებიც, სადაც ხდება ვაკანტური ადგილზე თანამშრომლის შერჩევა. ეს პროცედურა ზრდის თანამშრომლების პასუხისმგებლობას გუნდის მიმართ, ისინი თავს უფრო დაფასებულად და მნიშვნელოვნად გრძნობენ. გარდა ამისა კვლევები აჩვენებს, რომ ასეთ დროს გუნდის ახალი წევრის ადაპტაცია სწრაფად და ეფექტურად ხდება, რადგან შერჩევაში მონაწილე თანამშრომლები იღებენ პასუხისმგებლობას მის ინტეგრაციაზე.

თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამის ნაწილი შეიძლება იყოს *ძალაუფლების დელეგირების პროგრამა*, რაც გულისხმობს იმ პროცედურების გადახედვასა და შეცვლას, რომელიც თანამშრომლებს ხელს უშლის იყვნენ უფრო დამოუკიდებლები გადაწყვეტილების მიღებაში და იმოქმედონ სწრაფად და ეფექტურად. ასეთი პროცედურების გამარტივება და ბიუროკრატის შემცირება ხელს უწყობს თანამშრომლებისა და მენეჯერების პროდუქტიულობის გაზრდას. მაგალითად, დოკუმენტაციაზე ხელის მოწერის უფლებამოსილების გადაცემა დაქვემდებარებული თანამშრომლებისთვის. HR-ის თანამშრომლებსა და იურისტებთან ერთად მენეჯმენტმა თითოეულ სტრუქტურულ ერთეულში უნდა გაანალიზოს დავალებათა სირთულე და პასუხისმგებლობის დონე და გამოყოს ის საკითხები, რომელზეც გადაწყვეტილების მიღება და ხელის მოწერის უფლებამოსილება შესაძლოა გადაეცეს, მაგალითად, უფროს სპეციალისტებს.

თანამშრომელთა ჩართულობის პროგრამის ერთ-ერთი გზა არის ინიციატივითი თანამშრომლების წახალისება. ამ მიზნით შეიძლება დაიგეგმოს ე.წ. *შიდა სტარტაპების განვითარების სისტემა*. მოცემული პროგრამის ფარგლებში თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება მენეჯმენტის წინაშე წამოაყენონ ახალი იდეები ორგანიზაციის განვითარების ან მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტისთვის. იქმნება საერთო პლატფორმა, სადაც ყველა თანამშრომელს შეუძლია მონაწილეობის მიღება და მისი იდეების გაგზავნა. ეს შეიძლება თავს იყრიდეს ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტში. თანამშრომლების იდეებს

შეფასებას უკეთებს სპეციალურად შექმნილი კომიტეტი, უმეტესწილად, მაღალი რგოლის მენეჯმენტის მონაწილეობით და ხდება გამარჯვებული იდეების გამოვლენა. მოცემული პროგრამის მთავარი მოტივატორი არის ის, რომ მენეჯმენტი თანამშრომლებს სთავაზობს თავად გახდნენ ამ იდეების განხორციელების პროცესის მმართველები. ამ თვალსაზრისით ეს პროგრამა ფარავს პერსონალური აღიარების და ასევე სამუშაოს გამრავალფეროვნების მოტივაციურ ფაქტორებსაც. თანამშრომელთა ინიციატივები შეიძლება უკავშირდებოდეს ყველა აქტუალურ საკითხს და ჰქონდეთ იდეების წარმოდგენის თავისუფლება. ასევე შესაძლოა მენეჯმენტმა განაცხადოს, რომ ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია ხარჯების შემცირება, სერვისის გაუმჯობესება ან თანამშრომლების მოტივირება და თანამშრომლებს სთხოვოს, რომ ინიციატივები წარმოადგინონ სწორედ ამ საკითხებთან მიმართებაში. პროგრამის ბენეფიტები მრავალგვარია. გარდა იმისა, რომ ორგანიზაცია გაზრდის თანამშრომელთა ჩართულობას, ის ასევე მიიღებს პრობლემების გადაწყვეტის ძალიან ღირებულ იდეებსა და მოსაზრებებს. მოცემული პროგრამის ერთ-ერთ მთავარ სირთულეს წარმოადგენს თანამშრომლების არასაკმარისი თავდაჯერებულობა და გამბედაობა, შესაბამისად შეიძლება თანამშრომლებმა თავი შეიკავონ მონაწილეობისგან. ამ სირთულის გადაჭრის გზაა, როცა მენეჯმენტი თანამშრომლებს სთავაზობს სპეციალური სასწავლო კურსით უზრუნველყოფას. მაგალითად, თანამშრომლები შეძლებენ, რომ გაიარონ პროექტების მართვის კურსი და მათი იდეა აქციონ პროექტად ყველა საჭირო რესურსის გათვალისწინებით.

შიდა სტარტაპების შედარებით მარტივი ვერსიაა *იდეების რალი*, რომელიც გულისხმობს მხოლოდ თანამშრომელთა იდეების გენერირებას და საუკეთესო იდეის მქონე თანამშრომლის დაჯილდოვებას.

სამუშაოს რედიზაინის პროგრამები. თანამშრომელთა ინდივიდუალური მოტივირების ერთ-ერთი გზა არის თანამშრომლისთვის საინტერესო ან რთულად შესასრულებელი დავალების მიცემა. ეს შესაძლოა მენეჯერმა განახორციელოს დელეგირების გზით და თანამშრომელს გაუნაწილოს მისი სამუშაო. თუმცა დელეგირების კულტურის დანერგვა კომპლექსური საკითხია და მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ორგანიზაციაში არსებულ მმართველობით სტილზე. დელეგირების კულტურის შექმნას წინ უსწრებს ორგანიზაციის ფასეულობების იდენტიფიცირება, საჭირო კულტურული ცვლილებების განსაზღვრა და შემდეგ ამის შესაბამისად მენეჯერების ლიდერული და მმართველობითი უნარების განვითარება. თანამშრომლისთვის სამუშაოს გამრავალფეროვნება შესაძლებელია ისეთ პროექტებში ან სამუშაო დავალებებში ჩართვით, რომელიც მის მოვალეობაში არ შედის. სამუშაოს რედიზაინის ერთ-ერთი ფორმაა სამუშაოს როტაცია, როცა თანამშრომელი არსებული პოზიციიდან გადაინაცვლებს სტრუქტურული ერთეულის შიგნით ან გარეთ არსებულ სხვა პოზიციაზე. როტაცია შეიძლება განხორციელდეს დროებითი სახითაც. ხშირად თანამშრომლები არ არიან მზად შეიცვალონ პოზიცია, ან ორგანიზაციის სტრუქტურა და პროცედურები არ იძლევა საშუალებას მსგავსი ცვლილებები ხშირად განხორციელდეს. ამიტომ დროებითი როტაცია ადამიანებს აძლევს საშუალებას შემოიტანონ სიახლეები მათ სამუშაოში, შეიძინონ ახალი უნარ-ჩვევები და მიიღონ გამოცდილება.

სამუშაოს რედიზაინი შესაძლებელია ასევე სამუშაო გრაფიკის ცვლილებით. თანამედროვე რეალობაში სულ უფრო აქტუალური ხდება თანამშრომლებისთვის *მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზება*, რაც გულისხმობს თანამშრომლის ავტონომიურობის ხარისხის გაზრდას და მისი სამუშაოზე დასწრების კონტროლის შემცირებას. ასეთ დროს თანამშრომელი კონტროლდება მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შედეგებით და არა სამუშაოზე გატარებული დროით. თუმცა ორგანიზაციებისთვის ეს დიდ გამოწვევას წარმოადგენს, რადგან ორგანიზაციის სპეციფიკიდან და მასში არსებული სამუშაო პოზიციებიდან გამომდინარე მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დადგენა შეუძლებელია. მაგალითად, ასეთია მოქალაქეთა მომსახურების დეპარტამენტში არსებული ფრონტის პოზიციები. ასეთ დროს შესაძლებელია გამოიყოს ის პოზიციები, სადაც დასაშვებია მოქნილი სამუშაო გრაფიკის დაწესება, რაც დიდი მოტივატორი იქნება ამ პოზიციებზე მომუშავე თანამშრომლებისთვის.

თანამშრომელთა მოტივირება *დისტანციურად მუშაობის* შეთავაზებით ერთ-ერთ წამყვან მოტივაციურ ფაქტორად იქცა თანამედროვე ორგანიზაციებში. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციისთვის დისტანციური მუშაობის, ანუ ტელეკომუტირების დანერგვა დიდ სირთულეს წარმოადგენს და დაკავშირებულია ფუნდამენტურ ორგანიზაციულ ცვლილებებთან. ამიტომ, პირველ ეტაპზე, შესაძლებელია ორგანიზაციამ ფორმალურად მისცეს უფლება თანამშრომლებს, რომ ერთ კვირაში, ორ კვირაში ან თვეში ერთი დღე იმუშავოს სახლიდან ან მისთვის სასურველი ადგილიდან.

კარიერის დაგეგმვა და განვითარება. როგორც დოკუმენტის პირველ ნაწილში არაერთხელ გამოიკვეთა, ზრდის მოთხოვნილება ადამიანის ერთ-ერთ წამყვან მოტივატორს წარმოადგენს. შესაბამისად ორგანიზაციაში არსებული კარიერის დაგეგმვის, განვითარებისა და სწავლის კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომელთა კმაყოფილების დონეზე. თანამშრომელთა განვითარების სისტემები ადამიანური რესურსების მართვის ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს და მისი მთავარი მიზანი თანამშრომელთა მოტივაციის გაზრდა არ არის, მაგრამ ამ სისტემების მჭირდო კავშირი სამოტივაციო სისტემებთან უდავოა. აქ არ განვიხილავთ კარიერის დაგეგმვისა და თანამშრომელთა განვითარების სისტემებს. აქ შევხებით იმ სამოტივაციო სქემების რამდენიმე მაგალითს, რომელიც აგებულია თანამშრომელთა განვითარებისა და ზრდის მოთხოვნილებაზე.

თანამშრომლების სწავლის წახალისება შესაძლებელია *სპეციალურად გამოყოფილი ჯილდოთი*, რომელიც გადაეცემათ იმ თანამშრომლებს, ვინც გარკვეული სირთულის ან განსაკუთრებულად მაღალი დონის სასწავლო კურსი დაასრულა ან მიიღო პროფესიული სერთიფიკატი. ასეთი თანამშრომლების მიღწევის ხაზგასმა, მათთვის მაღლობის გამოცხადება, სიგელის გადაცემა ან რაიმე სიმბოლური საჩუქრის ჩუქება (მაგალითად, წიგნის) სხვა თანამშრომლებშიც წახალისებს სწავლისა და განვითარების სურვილს. ასევე ისინი თავს დაფასებულად და აღიარებულად იგრძნობენ.

თანამშრომელთა ჩართულობისა და მოტივაციის გაზრდის მიზნით ორგანიზაციამ შეიძლება დანერგოს *შიდა ტრენერების განვითარების პროგრამა*. სხვადასხვა მიმართულების თანამშრომლებს, რომლებიც ფლობენ სპეციფიურ ცოდნას, აქვთ უნიკალური გამოცდილება ან უბრალოდ, სურთ რომ სხვების სწავლებაში მიიღონ მონაწილეობა, ეძლევათ საშუალება, რომ

შეიძინონ ტრენერის უნარები, გაიარონ ორგანიზაციის მიერ შემოთავაზებული სპეციალური კურსები, შექმნან მათი საავტორო მოდულები და ჩაერთონ სხვა თანამშრომლების სწავლების პროცესში. შიდა ტრენერობა შეიძლება გახდეს პრესტიჟული და რეპუტაციული, თუკი ორგანიზაცია სწორ კომუნიკაციასა და შიდა მარკეტინგულ აქტივობებს აწარმოებს. მოცემული პროგრამის ბენეფიტი ორგანიზაციისთვის ძალიან დიდია: ამ გზით იგი ახდენს ორგანიზაციაში არსებული ცოდნის მენეჯმენტს, ზოგავს ხარჯებს და ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას.

შიდა ტრენერების მსგავსი პროგრამაა თანამშრომლების *შეხვედრა შიდა ექსპერტთან*. თუკი თანამშრომლები დროის უქონლობის ან სხვა მიზეზების გამო თავს იკავებენ შიდა ტრენერების პროგრამაში მონაწილეობისგან, შესაძლებელია მათი ჩართვა შიდა ექსპერტის პროგრამაში. ამ უკანასკნელის ფარგლებში გარკვეული პერიოდულობით (კვირაში, თვეში, კვარტალში ერთხელ) ტარდება ღონისძიება „დღის გურუ“, სადაც განსაკუთრებული ცოდნის ან გამოცდილების მქონე თანამშრომელი (რომელიც ორგანიზაციაში დარგის ან მიმართულების ექსპერტად ითვლება) ხვდება სხვა დაინტერესებულ თანამშრომლებს და უზიარებს მის ცოდნას. ეს შეხვედრა შეიძლება იყოს ვორქშოპის სახით, ან შესაძლებელია, უბრალოდ, გაზიარების ფორმატი ქონდეს.

თანამშრომელთა განვითარების გზით მოტივირების ერთ-ერთ პროგრამას წარმოადგენს, როცა სტრუქტურული ერთეულების შიგნით *თანამშრომლები ერთმანეთს ასწავლიან* მათი სამუშაოს სპეციფიკას. თვეში ერთხელ გუნდის ერთ-ერთი წევრი სხვა თანამშრომლებს უტარებს ლექციას ან ვორქშოპს მისი სამუშაოს შესახებ. მაგალითად, HR for HR არის პროგრამა, რომლის ფარგლებში ადამიანური რესურსების მართვის თანამშრომლები ერთმანეთს ასწავლიან მიმართულების სპეციფიკას: შერჩევის სპეციალისტები, ტრენერები, ადმინისტრირების სპეციალისტები და ა.შ. ეს პროგრამა მჭიდრო კავშირშია სამუშაოს რედიზაინის პროგრამებთანაც, რადგან თანამშრომლებს უგროვდებათ გარკვეული ცოდნა სხვა მიმართულებების შესახებ და ეძლევათ საშუალება, რომ როტაცია განახორციელონ.

ცოდნის გაზიარების ერთ-ერთი ფორმაა, როცა ორგანიზაცია თანამშრომელს უფინანსებს რაიმე სახის ტრენინგს თუ სასწავლო კურსს, შემდგომ კი თანამშრომელი *მიღებულ ცოდნას გადასცემს სხვა თანამშრომლებს*. ამ პროცედურის ფორმალიზება მარტივია, რადგან თანამშრომელი მხოლოდ მაშინ მიიღებს სწავლის ხელშეწყობას და დაფინანსებას ორგანიზაციის მხრიდან, თუკი ის აიღებს სხვების სწავლების ვალდებულებას. სხვა თანამშრომლებისთვის სწავლება შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა ჯგუფური ან ინდივიდუალური ფორმატით.

თანამედროვე სამყაროში ინფორმაციისა და ცოდნის გაზიარება წამყვან ღირებულებად იქცა. აქედან გამომდინარე ადამიანები მოწყურებულები არიან ახალი და საინტერესო ლექციებისა თუ მასტერკლასების გავლას. ორგანიზაციის დაორგანიზებით შესაძლებელია რაღაც პერიოდულობით (წელიწადში ერთხელ ან ორჯერ) *გარე ექსპერტების/სპიკერების მოწვევა*, რომლებიც თანამშრომლებს ჩაუტარებენ სამოტივაციო თუ სხვა სახის განმავითარებელ შეხვედრას. სპიკერის მოწვევის პროგრამა ეფექტურად მუშაობს, თუკი ორგანიზაცია თანამშრომლებს ეკითხება, ვისთან ისურვებდნენ შეხვედრას ან რა თემა მათთვის

საინტერესო. ამ ინფორმაციის მიღება შიდა კვლევის ან გამოკითხვის საშუალებით არის შესაძლებელი.

ორგანიზაციის შიდა კონფერენცია ან იდეების გაზიარების პლატფორმა ერთ-ერთი ინოვაციური პროექტია, რომელიც თანამშრომლების ჩართულობაზე დადებითად აისახება. წელიწადში ერთხელ ორგანიზაცია გეგმავს ღონისძიებას, სადაც ნებისმიერ თანამშრომელს შეუძლია მიიღოს მონაწილეობა სპიკერის როლში და გააკეთოს მოხსენება (ე.წ. სფიჩი) სხვა თანამშრომლებისთვის. მონაწილე თანამშრომლების მომზადებასა და მათი პრეზენტაციის უნარების გაუმჯობესებას ორგანიზაცია უზრუნველყოფს სხვადასხვა კურსების გავლისა თუ ინდივიდუალურ მენტორებთან მუშაობის გზით. ღონისძიების თემა შეიძლება იყოს თავისუფალი და თანამშრომლებმა გააზიარონ მათთვის მნიშვნელოვანი საკითხები, შესაძლოა ორგანიზაციის სტრატეგიიდან გამომდინარე, მენეჯმენტმა შეზღუდოს ისინი რაღაც მნიშვნელოვანი თემით. ნებისმიერ შემთხვევაში თანამშრომლები ამ ღონისძიებაში მონაწილეობით თავს უფრო დაფასებულად და აღიარებულად გრძნობენ, ასევე იკმაყოფილებენ სიახლის ძიებისა და რთული გამოწვევების მოთხოვნილებას. მენეჯმენტი კი თანამშრომლების მოტივაციის გაზრდის გარდა აღმოაჩენს ტალანტებს ორგანიზაციის შიგნით, რომელთა უნარები და შესაძლებლობები მათი სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარე ყოველდღიურობაში არ ჩანს.

აქვე უნდა აღინიშნოს *მენტორინგის ან ქოუჩინგის* სისტემების მნიშვნელობა თანამშრომელთა მოტივირებისთვის. თუ ორგანიზაციას დანერგილი აქვს მენტორინგის სისტემა, თანამშრომლებს ეძლევათ საშუალება განვითარდნენ როგორც შეგირდის, ასევე მენტორის რანგში. ქოუჩინგის სისტემა კი თანამშრომლებს პიროვნული თუ ლიდერული განვითარების საშუალებას აძლევს.

კომუნიკაციის გაძლიერების პროგრამები. როგორც კვლევები გვაჩვენებს, საჯარო მოხელეების დემოტივაციის ერთ-ერთი მიზეზი შესაზლოა იყოს არასაკმარისი კომუნიკაცია ორგანიზაციის შიგნით. ეს განპირობებულია იმით, რომ ინფორმაციის დეფიციტი, დისტანცირებული ურთიერთობები ბევრ კითხვას იწვევს, ადამიანებში იწვევს გაურკვევლობას, უსამართლობისა და არაგამჭვირვალე პროცესების არსებობის განცდას, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს სამუშაოს მიმართ მათ დამოკიდებულებებზე. შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესებისკენ მიმართული პროგრამები ზრდის თანამშრომლების კმაყოფილებას და მათ ლოიალურობას ორგანიზაციის მიმართ. შიდა კომუნიკაციის სისტემები რთული და კომპლექსური სისტემებია, რაც მხოლოდ რამდენიმე აქტივობას არ უკავშირდება. ის ძირითადად ორგანიზაციული კულტურის ნაწილია და მისი განვითარება და დანერგვა საჭიროებს, პირველ რიგში, ნებას მენეჯმენტის მხრიდან, შემდეგ კი დროს და საკმარის რესურსს. თუმცა რამდენიმე საინტერესო პროგრამის დანერგვა და განხორციელება ნელ-ნელა შექმნის კულტურასაც და მენეჯმენტს და თანამშრომლებს დაანახებს კომუნიკაციის ბენეფიტებს.

შიდა ელექტრონული ჟურნალის წარმოება შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესების ერთ-ერთი გზა არის. იმ ორგანიზაციებში, რაღაც არ არსებობს ინტრანეტი, შესაძლებელია ელექტრონული ჟურნალის შექმნა. ინტრანეტისა და სხვა შიდა საკომუნიკაციო სისტემების დანერგვა ფინანსურ და სხვა რესურსებთან არის დაკავშირებული, ამიტომ ორგანიზაციები

თავს იკავებენ მათი განვითარებისგან. თუმცა ეს არ ნიშნავს, რომ შიდა კომუნიკაციისთვის სხვა პლატფორმის გამოყენება არ შეიძლება. შიდა ელექტორნული ჟურნალის წარმოება შეუძლია ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს კომუნიკაციის (მარკეტინგის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის) თანამშრომლებთან ერთად. ჟურნალი ხდება მთავარი საინფორმაციო წყარო, რა სიახლეებია ორგანიზაციაში, რა არის ორგანიზაციის წლიური შედეგები, განვითარების სტრატეგიები, რა ცვლილებები მოხდა ან იგეგმება მომავალში, რა დინამიკაა თანამშრომლების მართვის კუთხით, ვინ არიან ახალი თანამშრომლები ორგანიზაციაში, რა პოზიტიური ცვლილებები ხდება თანამშრომლების განვითარებასა და დაწინაურებასთან დაკავშირებით და ა.შ. ჟურნალი შესაძლოა იყოს ყოველთვიური და შედგებოდეს სულ რამდენიმე გვერდისგან. თუკი ეს პლატფორმა კარგად იქნება მართული, თანამშრომლებისთვის პრესტიჟული იქნება ჟურნალში მოხვედრა და მათი მიღწევების გასაჯაროება.

ორგანიზაციაში ჯანსაღი კომუნიკაციის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს არადისტანცირებული ურთიერთობა მაღალი რგოლის მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის. მენეჯმენტის უშუალო კონტაქტი თანამშრომლებთან აუმჯობესებს როგორც თანამშრომლების მოტივაციის დონეს, ასევე მენეჯმენტს აძლევს ღირებულ ინფორმაციას ორგანიზაციაში არსებული აქტუალური საკითხების შესახებ. ეს ურთიერთობები მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მენეჯმენტის მმართველობით სტილზე, თუმცა შესაძლებელია ამ ურთიერთობის ხელშეწყობისთვის ფორმალიზებული პროგრამების დანერგვა. ერთ-ერთი ასეთი პროგრამაა *ლანჩი მინისტრთან* (ან მინისტრის მოადგილესთან). პროგრამის ფარგლებში თვეში ერთხელ თითო ან რამდენიმე თანამშრომელს შეუძლია პირადად შეხვდეს მინისტრს და მასთან ერთად ისაუბლოს არაფორმალურ გარემოში. „ლანჩის“ კომპონენტი აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს: არაფორმალური გარემო ხელს უწყობს თანამშრომელსა და მენეჯმენტის წარმომადგენელს შორის უფრო ადამიანური, ბუნებრივი და არასაკმძიანი ურთიერთობის ხელშეწყობას. პროგრამაში მონაწილეობა შეუძლია ნებისმიერ თანამშრომელს და მინისტრს ხდება ის თანამშრომელი, რომელიც პირველი გამოთქვამს ინიციატივას შეხვედრის თარიღის გამოცხადებისთანავე.

თუკი მენეჯმენტის მმართველობითი სტილი და ორგანიზაციის კულტურა ხელს უწყობს მენეჯმენტსა და თანამშრომლებს შორის კიდევ უფრო ხშირი და ინტენსიური ურთიერთობის ქონას, შესაძლებელია *თანამშრომლების სამუშაო ადგილზე სტუმრობის პროგრამის* დანერგვა. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტის წარმომადგენლები რაღაცა დადგენილი პერიოდულობით გამოდიან სამუშაო ოთახიდან და სტუმრობენ თანამშრომლებს მათ სამუშაო ადგილზე.

ფორმალური კომუნიკაციის ნაწილს წარმოადგენს ასევე ე.წ. თაუნ-ჰოლის შეხვედრები (Town Hall Meetings), რაც გულისხმობს გაფართოებულ შეხვედრას მენეჯმენტსა და ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელს შორის. ასეთი შეხვედრების მიზანი ძირითადად არის მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მიწოდება თანამშრომლებისთვის, როგორცაა, შედეგების წლიური შეჯამება ან/და მომავალი წლის სტრატეგიის გაცნობა, ასევე სხვა მნიშვნელოვანი ცვლილებები, რომელიც შესაძლოა უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციაში. როგორც წესი, ორგანიზაციები ასეთ გაფართოებულ შეხვედრებს წელიწადში ერთხელ აწყობენ, თუმცა შეიძლება მოხდეს

მისი ჩატარება მაშინ, როცა რაღაც აქტუალური საკითხის წინაშე დგება კომპანია. ასეთი ტიპის საკომუნიკაციო შეხვედრებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს თანამშრომლებისთვის, რადგან ისინი მნიშვნელოვან ინფორმაციას იგებენ უშუალოდ მენეჯმენტის მხრიდან და არა ჭორების დონეზე. აქ გასათვალისწინებელია მენეჯმენტის გულწრფელობის და ინფორმაციის გამჭვირვალობის დონე. ბუნებრივია, მენეჯმენტი ყველაფერს ღიად ვერ გაუზიარებს თანამშრომლებს, მაგრამ ის საკითხები, რისი მიტანაც ხდება ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებთან უნდა იყოს ნამდვილი და ღირებული.

შიდა კომუნიკაციის გაუმჯობესების მიზნით შესაძლებელია ჩატარდეს *ე.წ. ნეტვორკინგ-მიტინგები* (Networking Meetings) სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის წარმომადგენლებს შორის. მოცემული პროგრამა განსაკუთრებით ეფექტურია ისეთ სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, რომლებიც გარკვეულ საქმიან წინააღმდეგობაში იმყოფებიან ერთმანეთთან მათი სამუშაო მიზნებიდან გამომდინარე. მაგალითად, თანამშრომლები, რომლებიც ხარჯების შემცირებაზე მუშაობენ ხვდებიან თანამშრომლებს, რომლებიც მუდმივად ბიუჯეტს ითხოვენ ამა თუ იმ პროექტის განხორციელებაზე. ამ შეხვედრების მიზანია, რომ თანამშრომლებმა უკეთ გაიგონ ერთმანეთი, ერთმანეთის სამუშაო პოზიციიდან დაინახონ მათ მიერ შესრულებული საქმე, მოისმინონ ერთმანეთს გულისტკივილი და მოძებნონ პრობლემების ერთობლივი გადაწყვეტა ასეთის არსებობის შემთხვევაში. მოცემული შეხვედრების ორგანიზება, სტრუქტურული ერთეულებისა და აქტუალური საკითხების შერჩევა შეუძლია ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტს.

გუნდურობის გაძლიერების პროგრამები. თანამშრომლის ერთ-ერთ წამყვან მოთხოვნილებას წარმოადგენს სოციალური მოთხოვნილებები, რომელიც ორგანიზაციის კონტექსტში კმაყოფილდება კოლეგებთან და მენეჯმენტთან ჯანსაღი ურთიერთობებით, მიკუთვნებულობის განცდითა და საერთო შედეგების მიღწევით. თუ ორგანიზაციის მიზანია ხელი შეუწყოს გუნდურ სულისკვეთებას, შეიძლება ორგანიზაციაში დაწესდეს *გუნდის საერთო მიზნის მიღწევაზე მიმართული ჯილდოები*, რომელიც გუნდის მიერ ერთობლივად შესრულებული საქმის შედეგად გადაეცემა გუნდს ან მის ყველა წევრს. გუნდმა მსგავსი ჯილდო შეიძლება მიიღოს განსაკუთრებულად რთული, მნიშვნელოვანი ან ინოვაციური საქმის შესრულებისთვის.

გუნდურობის გასაძლიერებლად და კომუნიკაციის გაუმჯობესებისთვის ორგანიზაციები ხშირად აორგანიზებენ *შიდა სპორტულ აქტივობებს*, ან ინტელექტუალურ შეჯიბრებებს. ასეთი სახით არაფორმალურ გარემოში თანამშრომელთა ურთიერთობა, აუმჯობესებს თანამშრომლების ერთად მუშაობას, ამცირებს კონფლიქტებს და ქმნის სასიამოვნო სამუშაო გარემოს, რაც თანამშრომლების მოტივაციაზე დადებითად აისახება.

თანამშრომელთა გუნდურობის პროგრამის ფარგლებში ორგანიზაციამ შეიძლება შექმნას *შიდა ინტერესთა კლუბები*, რომელიც თანამშრომლებს გააერთიანებს ინტერესების მიხედვით. მაგალითად, სამაგიდო თამაშების კლუბი, ფილმების მოყვარულთა კლუბი, წიგნები მოყვარულთა კლუბი, ავტომობილების მოყვარულთა კლუბი და ა.შ. ადამიანური რესურსების მართვის დეპარტამენტი თანამშრომლებს სთავაზობს მოცემულ კლუბებში გაწევრიანებას, შემდეგ კი ქმნის სივრცეს მათი შეხვედრისთვის. ამისთვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს

ორგანიზაციის ოფისში არსებული ტრენინგების ან შეხვედრების ოთახი, სადაც კლუბის წევრი თანამშრომლები იკრიბებიან, თამაშობენ სამაგიდო თამაშებს ან უყურებენ ფილმებს.

გუნდურობის შეგრძნებას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს *ერთმანეთის დახმარების ფონდის შექმნა*, რაც ასევე ხელს უწყობს სოციალური პასუხისმგებლობის გაზრდას. ადამიანური რესურსების მართვისა და ფინანსური დეპარტამენტის მიერ იქმნება ურთიერთდახმარების ფონდი, სადაც თანამშრომლებს, რომლებიც გამოთქვამენ მონაწილეობის სურვილს, შეუძლიათ შეიტანონ გარკვეული თანხა მათი ანაზღაურებიდან. მაგალითად, თანამშრომელი აკეთებს განცხადებას, რომ მისი ხელფასიდან 5 ან 10 ლარი გადაირიცხოს დახმარების ფონდში. ფონდში დაგროვილი თანხა კი მოხმარდება ორგანიზაციაში ნებისმიერ თანამშრომელს, რომელსაც ჯანმრთელობის მძიმე პრობლემა წარმოეშობა. როგორც წესი, ასეთ დროს თანამშრომლები თვითორგანიზებული ხდებიან და თანამშრომლების დახმარებისთვის თვითონ აგროვებენ თანხას. ურთიერთდახმარების ფონდი კი სწორედ ამ მხარდაჭერის ფორმალიზებაა. მოცემულ პროგრამას აქვს ერთი მნიშვნელოვანი სირთულე: თუკი მკაცრად გაწერილი არ არის რა კრიტერიუმებით მოხდება თანამშრომლის შერჩევა, ვისთვისაც უნდა გამოიყოს თანხა ფონდიდან, ადამიანებს შეიძლება გაუჩნდეთ უსამართლობის განცდა და ფონდმა შეწყვიტოს ფუნქციონირება. ამიტომ ფონდის მიზნები, შესარჩევი კრიტერიუმები და შედეგების გაცნობის ფორმები წინასწარ კარგად უნდა დაიგეგმოს და მოხდეს თანამშრომლებთან შეთანხმება.

თანამშრომელთა დამატებითი ბენეფიტები. თანამშრომელთა ბენეფიტების სისტემა უმეტესწილად მატერიალურ სარგებელს უკავშირდება, რომელსაც ორგანიზაცია თანამშრომლებს სთავაზობს ჯანმრთელობის დაზღვევის, სატელეფონო სასაუბრო ლიმიტის, ავტომობილის მომსახურების უზრუნველყოფითა და სხვა მსგავსი ბენეფიტებით. თუმცა ბენეფიტების კატეგორიაში განიხილება ასევე სამუშაო გრაფიკიც. როგორც ზემოთ ვისაუბრეთ, სამუშაოს რედიზაინის ერთ-ერთი ფორმაა მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შემოღება, რომელიც კონკრეტულ პოზიციებს შეიძლება ეხებოდეს. მაგრამ შეიძლება სამუშაო გრაფიკის ცვლილებების გამოყენება ყველა თანამშრომლის მოტივირებისთვის. ერთ-ერთი ასეთი სამოტივაციო ფაქტორი შეიძლება გახდეს დღესასწაულების წინა დღეების სამუშაო საათების შემცირება და თანამშრომლებისთვის *მოკლე სამუშაო დღის* შეთავაზება.

ასევე დამატებითი ბენეფიტი შეიძლება იყოს კუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების გარდა თვეში ან სამ თვეში ერთხელ დასვენების დღის, ე.წ. *day off-ის ჩუქება*. თანამშრომლები უმეტესად შვებულები სარგებლობენ ან დასვენების მიზნით ან რაიმე მნიშვნელოვანი პირადი მოვლენების დროს. ავადმყოფობის ან სასწავლო მიზნით შვებულება ისედაც მოიცავს შვებულების საფუძველს. Dayoff-ის შემთხვევაში კი თანამშრომელს არ სჭირდება იმის დასაბუთება, თუ რატომ სარგებლობს დასვენების დღით. კვლევები აჩვენებს, რომ თანამშრომლები განსაკუთრებულად პოზიტიურად რეაგირებენ ამ, თითქოს უმნიშვნელო, მაგრამ მათთვის მნიშვნელოვანი ბენეფიტის შემცველ საჩუქარზე.

ორგანიზაციაში ასევე შესაძლოა დაინერგოს *ქორწინების, შვილის შეძენის ან ოჯახის წევრის გარდაცვალების* გამო შვებულების სისტემა. მოცემული შვებულებაც ითვალისწინებს განკუთვნილი ანაზღაურებადი შვებულების გარდა დამატებითი დასვენების დღეების აღებას.

შვებულების დღეების რაოდენობა, რომელიც შეიძლება მიეცეს თანამშრომელს ამ მნიშვნელოვანი მოვლენების დროს, დამოკიდებულია ორგანიზაციაზე და შეიძლება იყოს 3, 5 ან 7 დღე.

თანამშრომელთა დამატებითი ბენეფიტები ასევე მოიცავს ისეთ შეთავაზებებს თანამშრომლებისთვის, როგორიცაა, *ფასდაკლებებით სარგებლობა სხვადასხვა მომსახურების ობიექტებში*. მაგალითად, სპორტული დარბაზები, კაფეები, რესტორნები, სასტუმროები და ა.შ. ასეთ დაწესებულებებთან მოლაპარაკება და მათი შეთანხმება კორპორატიული ფასდაკლებების მიცემაზე ხშირად არ მოითხოვს ბიუჯეტს. მეორე მხარე დაინტერესებულია მომხმარებლების მოზიდვით, შესაბამისად, მზად არის მცირე ან მნიშვნელოვანი ფასდაკლება შესთავაზოს ამა თუ იმ დაწესებულების თანამშრომლებს. მოცემული ბენეფიტის შეთავაზება არ მოითხოვს დიდ ძალისხმევას, უბრალოდ, საჭიროა ამ დაწესებულებების მოძიება და მათთან შეთანხმების მიღწევა. ამ ბენეფიტის გავლენა კი თანამშრომლების მოტივაციაზე დიდია, რადგან ისინი თავს პრივილეგირებულად გრძნობენ და იზრდება მათი ლოიალურობის ხარისხი.

დასკვნა

თანამშრომელთა მოტივაცია კომპლექსური საკითხია, რომელიც ადამიანის ინდივიდუალურ მახასიათებლებსა და ფასეულობებს უკავშირდება და ასევე მისი ზრდა ან შემცირება დამოკიდებულია მრავალ ორგანიზაციის შიდა თუ გარე ფაქტორზე. თანამშრომელთა სამოტივაციო სისტემების შემუშავებას წინ უნდა უსწრებდეს თანამშრომლების მოთხოვნილებების შესწავლა, რაც ორგანიზაციას მისცემს საშუალებას შექმნას რელევანტური და შედეგის მომტანი სამოტივაციო სქემები. საჯარო მოხელეების მოტივირება კი განსაკუთრებით რთულ საკითხს წარმოადგენს, რადგან არსებობს გარკვეული შეზღუდვები მატერიალური სამოტივაციო სისტემების შემუშავებაში. თუმცა მენეჯმენტის ნება, რომ მოახდინოს ისეთი ორგანიზაციული კულტურის შექმნა, სადაც თანამშრომლებზე ზრუნვა მთავარ ღირებულებას წარმოადგენს, საკმარისი წინაპირობაა იმისა, რომ გარკვეული დროის შემდეგ ორგანიზაციამ მიიღოს თანამშრომელთა მოტივაციის მაღალი დონე. ეს კი თავის მხრივ დაკავშირებულია საჯარო მოხელეების მიერ სამუშაოს ეფექტურ და შედეგიან შესრულებასთან. მოცემულ დოკუმენტში შემოთავაზებული იყო მრავალი სახის სამოტივაციო სქემა, რომელთა კომბინირება შესაძლებელია ორგანიზაციაში არსებულ სამოტივაციო სისტემებსა თუ სხვა საკადრო პროცედურებთან. სამოტივაციო სქემების შერჩევისას ყველა საჯარო სტრუქტურამ უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციაში არსებული მმართველობითი სტილი, შიდა კულტურა და თანამშრომელთა სამუშაოს სპეციფიკა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- სალომე საყვარელიძე, მოტივაციის ზრდის სტრატეგიები საქართველოს საჯარო უწყებებში, ბიზნესის ადმინისტრირების აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარმოდგენილი დისერტაცია, 2018
- Stephen Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, 16th Edition, Pearson, 2015
- Richard Boyle, The Use of Rewards in Civil Service Management, Committee for Public Management Research Discussion, Paper 5.
- Richard M. Ryan and Edward L. Deci, Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, Contemporary Educational Psychology 25, 54–67, 2000
- Dongho Kim, Employee Motivation: “Just Ask Your Employees”, Seoul Journal of Business Volume 12, Number 1, 2006
- My Linh Nguyen, The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness, Business Economics, 2017
- Motivating Civil Servants for Reform and Performance, Global Event Working Paper, UNDP, 2010
- Lea Cassar and Stephan Meier, Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning, Journal of Economic Perspectives—Volume 32, Number 3—Summer 2018—Pages 215–238
- Michael Silverman, Non-financial recognition: the most effective of rewards? Institute for Employment Studies, 2004
- Richard Boyle, The Use of Rewards in Civil Service Management, Committee for Public Management Research Discussion Paper 5
- Joanna Watkins, Robert Beschel, Non-monetary Awards for Public Sector Programs and Institutions: Survey of Selected International Experience, Global Expert Team, 2010
- Motivating Civil Servants for Reform and Performance, Global Event Working Paper, United Nations Development Programme, 2010
- Robert Lavigna, Why Government Workers Are Harder to Motivate, Harvard Business Review, 2014
- Gallup Consulting, http://media.washingtonpost.com/wp-srv/politics/documents/gov_experience_final_111609.pdf