

## შრომითი კმაყოფილების გამომწვევი ფაქტორები ქართულ ორგანიზაციულ კულტურაში

გიორგი გოროშიძე

(ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი)

### **აბსტრაქტი**

შრომითი კმაყოფილების მიმართ ინტერესი ორგანიზაციების ეფექტიანობის ამაღლებაში მისი დიდი მნიშვნელობიდან გამომდინარეობს. მაღალი შრომითი კმაყოფილება საბოლოოდ განაპირობებს მეტი შემოსავლების მიღებას. ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ შრომითი კმაყოფილების ამაღლებას, შეიძლება მომუშავეს აქტივობის სხვადასხვა დონეს განეკუთვნებოდნენ. ამ თვალსაზრისით ერთ-ერთ საინტერესო თეორიას ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია წარმოადგენს. ამ თეორიის მიხედვით გამოსაყოფია ფაქტორთა 2 კატეგორია - ჰიგიენური ფაქტორები და მოტივატორები, რომელთაგან მოტივატორები (მაღალი საფეხურის ფაქტორები) განიხილებიან შრომითი კმაყოფილების წარმომშობ მთავარ მექანიზმებად და განაპირობებენ ორგანიზაციის მეტ წარმატებებს. მათი დაკმაყოფილებისთვის მეტი ზრუნვის გაწევა ხელს უწყობს მომუშავეთა შორის მაღალი დონის ურთიერთობების განვითარებას, რაც პერსპექტივაში აუმჯობესებს ორგანიზაციის სტაბილური ფუნქციონირების შესაძლებლობებს. ამიტომ ორგანიზაციები მუდმივად უნდა ცდილობდნენ არსებულ შესაძლებლობათა მაქსიმალურ გამოყენებას მომუშავეთა მაღალი მოტივების დაკმაყოფილებისთვის.

**საკვანძო სიტყვები:** შრომითი კმაყოფილება, სუბიექტური კეთილდღეობა, შრომის ნაყოფიერება, შრომის ეფექტიანობა

შრომითი კმაყოფილება წარსულში და დღესაც ინტენსიური კვლევა-ძიების საგანს წარმოადგენს. იგი არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შესწავლის საგანი ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიის და ორგანიზაციულ ქცევის სფეროებში. ამ მოვლენის მიმართ დიდი ინტერესის არსებობა გამომდინარეობს იქიდან, რომ შრომითი კმაყოფილება მჭიდრო კავშირში იმყოფება მომუშავეების ორგანიზაციულად მნიშვნელოვან ისეთ აქტივობებთან, როგორებიცაა სამუშაოს გაცდენები, კადრების დენადობა, შრომითი საქმიანობის ხარისხი და სხვ. ორგანიზაციებში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე მეცნიერები ცდილობენ იმის ახსნას, თუ რას წარმოადგენენ ადამიანის შრომითი კმაყოფილების განმსაზღვრელი ფაქტორები. მეცნიერული კვლევების შედეგებიდან გამომდინარე, ყოველთვის აღინიშნება ძლიერი კავშირი მომუშავეთა შრომით კმაყოფილებასა და ორგანიზაციის ეფექტიანობას შორის. ამიტომ აუცილებელია, რომ ორგანიზაციებში ყოველთვის დიდი ყურადღება ეთმობოდეს მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილების სასურველი დონის მიღწევას. ეს გარემოება განაპირობებს ამ პრობლემების შესასწავლად ჩატარებული მეცნიერული კვლევების დიდ აქტუალობას. ორგანიზაციის ეფექტიანი მუშაობისთვის ძალიან

მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ღირებულებები და განწყობები, ორგანიზაციული კულტურა, ორგანიზაციული გარემოს სპეციფიკა, მართვის სტილი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ჩართულობა, რაც პირდაპირ ასახვას ჰპოვებს თანამშრომელთა შრომით კმაყოფილებაზე. ამ მხრივ ორგანიზაციები შეიძლება საგრძნობლად განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისგან მათი ხელმძღვანელობის მხრიდან ამ მომენტების სხვადასხვა ხარისხით გათვალისწინებიდან გამომდინარე. ორგანიზაციები უნდა ცდილობდნენ რომ ადამიანებს შეუქმნან მუშაობისთვის ხელსაყრელი გარემო. ყოველთვის საჭიროა ადამიანურ ფაქტორზე სათანადო ყურადღების გამახვილება, ვინაიდან იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ყველაზე მთავარ რესურსს და მამოძრავებელ ძალას. იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც არ არიან ორიენტირებულები ადამიანურ რესურსებისთვის შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე და ღირსეული დონის მიღწევაზე, შესაძლოა გაუჩნდეთ სასიცოცხლო ციკლის შემცირების პერსპექტივები და საბოლოოდ ლიკვიდაციის საჭიროებაც კი.

შრომით კმაყოფილებამ, როგორც აკადემიურმა საკითხმა, ბოლო წლებში, გამოიწვია მენეჯმენტის, სოციოლოგიური და ფსიქოლოგიური სფეროების მეცნიერთა დიდი დაინტერესება და პრაქტიკაში გამოყენება. შრომითი კმაყოფილება, როგორც მომუშავის სპეციფიკური სუბიექტური მდგომარეობა, ყოველთვის იჩენს თავს იქ, სადაც საუბარია ადამიანური რესურსების მართვაზე. იგი წარმოადგენს იმის განცდას, რომ ადამიანი კმაყოფილია სამსახურით, რის საფუძველზეც მას უჩნდება უკეთესად მუშაობის მოტივაცია. აქ არ იგულისხმება საკუთარი თავით კმაყოფილება ან ბედნიერების სუბიექტური განცდა, არამედ იგულისხმება მხოლოდ კმაყოფილება, გამოწვეული უშუალოდ სამსახურით. შრომითი კმაყოფილების შესასწავლად ჩატარებული კვლევების მნიშვნელოვანი ნაწილი წლების მანძილზე ეთიმობოდა იმის ახსნას თუ რა ფაქტორები იყო თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების დონის განმსაზღვრელი. ამით მეცნიერები იმედოვნებდნენ რომ ორგანიზაციული ფსიქოლოგიისთვის თეორიული მნიშვნელობის გარდა ამ ფაქტორებს აქვთ ორგანიზაციებისთვის დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობაც, რომელიც შეიძლება გამოიხატებოდეს თანამშრომელთა შრომითი კმაყოფილების დონეზე მათი ზეგავლენის მოხდენაში და სათანადო პრაქტიკული შედეგების მიღებაში [1].

შრომითი კმაყოფილება შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც შრომისადმი ადამიანის ზოგადი დამოკიდებულება, რომელიც შრომით მიღწეულ და სასურველ შედეგებს შორის სხვაობის საფუძველზე აღმოცენდება. შრომითი ჯგუფის ერთიანი დამოკიდებულებისგან განსხვავებით, შრომითი კმაყოფილება ინდივიდუალურ მოვლენას წარმოადგენს. შრომით კოლექტივში შეიძლება ერთიანი მაღალი განწყობის არსებობა აღინიშნებოდეს და ამავე დროს, ცალკეული პიროვნება შრომით უკმაყოფილო დამოკიდებულებით გამოირჩოდეს. როგორც კვლევების შედეგად გაირკვა, შრომისადმი მომუშავის დამოკიდებულებას მრავალი ფაქტორი განსაზღვრავს. მომუშავე შეიძლება თავის ხელფასს და კოლეგებს განსხვავებულად აფასებდეს, მაგრამ ამავე დროს შრომისადმი სხვების მსგავს ზოგად დამოკიდებულებას ავლენდეს. ამრიგად მოსალოდნელია, რომ ორი მომუშავე სამუშაოთი ერთნაირად შეიძლება იყოს კმაყოფილი, მაგრამ განსხვავებული მიზეზების გამო - ერთს, შეიძლება თანამშრომლების მიმართ დადებითი დამოკიდებულება გააჩნდეს და ხელფასს უარყოფითად აფასებდეს, რაც საბოლოოდ ნეიტრალურ დამოკიდებულებამდე შეიძლება დავიდეს. სხვას შეიძლება თანამშრომლების მიმართ უარყოფითი დამოკიდებულება

ჰქონდეს, ხოლო ხელფასის მიმართ კი დადებითი, რამაც შეიძლება იგივენაირად გამოიწვიოს ნეიტრალური შრომითი კმაყოფილების ჩამოყალიბება. ამრიგად, ერთი და იგივე დონის შრომითი კმაყოფილება შეიძლება სხვადასხვა შინაარსის მქონე კომპონენტებისგან იქმნებოდეს. ამით იმის თქმა შეიძლება, რომ შრომითი კმაყოფილების გამომწვევ სხვადასხვა ფაქტორთა მოქმედების შედეგების ერთ ადგილას (ერთ განმცდელ ინდივიდში) „თავის მოყრის“ გამო ისინი ერთმანეთზე მჭიდროდ ურთიერთზემოქმედებენ, რის შედეგადაც ვლტულობთ ერთიან რეზულტირებულ ემოციურ დამოკიდებულებას სამუშაოს მიმართ.

ჩვეულებრივ, შრომით კმაყოფილების შესწავლის დროს მისი განმსაზღვრელი ფაქტორების რაოდენობა 5-20 ფარგლებში მერყეობს. ზოგიერთი მათგანი ზოგადად ყოველგვარი შრომის სახეობისათვის არის დამახასიათებელი, ზოგიერთი კი - გარკვეული ფორმის პროფესიულ საქმიანობას მიესადაგება. ე. ლოკმა შრომით კმაყოფილების კვლევების დიდი მასივი შეისწავლა და მასზე ზემოქმედი ფაქტორების კლასიფიკაცია მოახდინა, რომელიც მოყვანილია ქვემოთ N1 ცხრილში:

**ცხრილი 1**

**შრომით კმაყოფილებაზე ზეგავლენის მომხდენი ფაქტორები**

ზეგავლენის მომხდენი ფაქტორები:	შედეგი
საკუთრივ საქმიანობა: შინაარსით მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი	ფსიქოლოგიურად მასტიმულირებელი, ანუ გამომწვევი საქმიანობა, რომლის განხორციელებაც მომუშავის შესაძლებლობის ფარგლებში მას კმაყოფილებას ანიჭებს
საკუთრივ საქმიანობა: ფიზიკური მოთხოვნები	მომქანცველი საქმიანობა უკმაყოფილებას იწვევს
საკუთრივ საქმიანობა: ინტერესი	პიროვნულად საინტერესო საქმიანობა კმაყოფილების მომტანია
წახალისების სისტემა	საქმიანობის სამართლიანი და ნათლად გასაგები წახალისება კმაყოფილების განმსაზღვრელია
შრომის პირობები: ფიზიკური თავისებურებანი	შრომის პირობების და ფიზიკური მოთხოვნების ურთიერთმორგების ხარისხი მომუშავის კმაყოფილებას განსაზღვრავს
შრომის პირობები: მიზნების მიღწევა	მიზნების მიღწევის ხელშემწყობი შრომის პირობები მომუშავეს კმაყოფილებას გვრის
მოქმედი სუბიექტი: საკუთრივ მომუშავე, უფროსები, თანამშრომლები, ხელქვეითები	მომუშავე იმ ხალხით არის კმაყოფილი, ვინც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს
ორგანიზაცია	მომუშავე იმ ორგანიზაციით არის კმაყოფილი, რომელიც მისი მიზნების განხორციელებას ხელს უწყობს, ის იმ ორგანიზაციით არის უკმაყოფილო, რომელიც მას გაურკვეველი და კონფლიქტური როლების შესრულებას ავალებს

შრომით კმაყოფილებაზე ზემოქმედი ეს ფაქტორები ზოგადად ყველა პროფესიული საქმიანობის დახასიათებისათვის არის გამოსაყენებელი. მომუშავეთა უმრავლესობას, საკუთარი საქმიანობის, ხელფასის, დაწინაურების შესაძლებლობების, სამუშაო პირობების და სხვა შრომითი პროცესის განზომილებების მიმართ დამოკიდებულება შედარებით სწრაფად უყალიბდება. ე. ლოკი შრომაზე ზეგავლენის მქონე ფაქტორებს შორის გამოყოფს

შრომის კონტექსტს (სამუშაო პირობებს) და მოქმედ სუბიექტს (თვით მომუშავეს). ადამიანი შრომის პროცესის რაიმე განზომილებით შეიძლება კმაყოფილი იყოს და ამავე დროს, მისი სხვა მახასიათებლით - უკმაყოფილო, ვინაიდან, მისი აზრით, მუშაობის პროცესში მისი პროფესიული გამოცდილების და უნარების სათანადო დონეზე გამოყენება ვერ ხერხდება. შრომის პროცესის განზომილებების ამგვარი კლასიფიკაცია მომუშავეს კმაყოფილების და უკმაყოფილების მიზეზების დადგენის საშუალებას იძლევა. იმის გამო, რომ შრომით კმაყოფილებას მრავალი განზომილება გააჩნია, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ მომუშავესთვის ზოგიერთი მათგანი მეტად, ხოლო ზოგიერთი კი ნაკლებად არის მნიშვნელოვანი. მაგალითად, მან შეიძლება უფრო მეტი უპირატესობა მიანიჭოს ხელფასს და არა სამუშაო პირობებს [1].

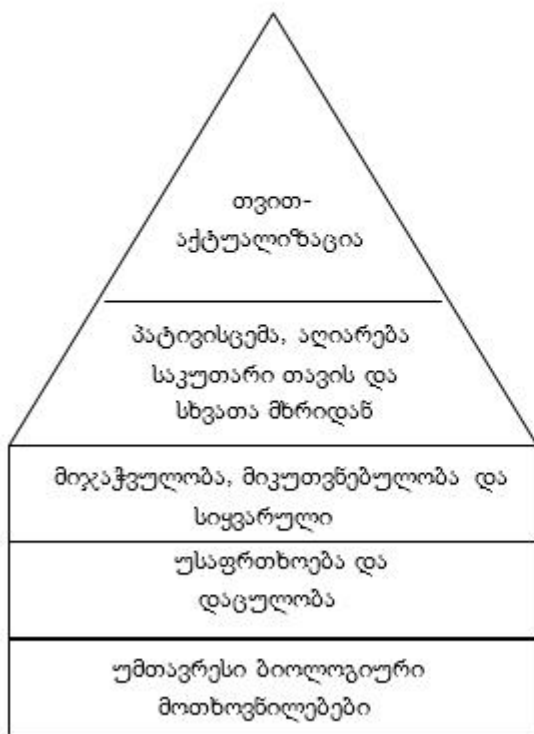
ფ. ჰერცბერგმა და სხვადასხვა ორგანიზაციების საინჟინრო და საფინანსო პერსონალის შესწავლის საფუძველზე შრომით კმაყოფილების ე.წ. ორფაქტორიანი მოდელი შექმნა. გამოკვლევათა სერია, ძირითადად, ინტერვიუს მეთოდით განხორციელდა, მის მსვლელობაში რესპოდენტები საკუთარი პროფესიული საქმიანობის შესახებ მსჯელობდნენ და აფასებდნენ. კერძოდ, მათ მისი დადებითი და უარყოფითი მხარის გამოყოფა და დახასიათება ევალებოდათ. მიღებული მასალა კონტენტ - ანალიზის მეთოდით დამუშავდა, რომლის მიზანს შემდეგი საკითხების გარკვევა წარმოადგენდა: 1. რესპოდენტები ყურადღებას რა მოვლენებზე ამახვილებენ, როდესაც ისინი შრომით კმაყოფილებაზე მსჯელობენ; 2. რესპოდენტები ხაზს რას უსვამენ, როდესაც ისინი შრომით კმაყოფილების მიზეზებს ასახელებენ; 3. რესპოდენტების მიერ ამ ორი ვითარების აღწერას შორის განსხვავებების დადგენა. მიღებულმა შედეგებმა აჩვენეს, რომ ფაქტორთა ერთი ჯგუფი კმაყოფილების განცდასთან არის დაკავშირებული, ხოლო ფაქტორთა მეორე ჯგუფი - უკმაყოფილების განცდასთან. რესპოდენტების მიერ შრომის პროცესის დადებით მხარედ ის მოვლენები შეფასდა, რომლებიც მომუშავეს მიღწევებს, სხვების მიერ ამ მიღწევების აღიარებას, პროფესიულ ზრდას და საქმიანობის შედეგისადმი პასუხისმგებლობას ეხებოდა. ვინაიდან ეს მოვლენები შრომის შინაარსთან არიან დაკავშირებული, ამიტომ მათ შინაარსის ფაქტორები ეწოდათ. რესპოდენტებმა შრომის პროცესის უარყოფითი მხარის დახასიათების დროს, ორგანიზაციის პოლიტიკა, საქმიანობაზე კონტროლი, ხელფასი და შრომის პირობები გამოყვეს. ეს მოვლენები მომუშავეს საქმიანობის კონტექსტს ეხება, ამიტომ, ისინი კონტექსტის ფაქტორებად განიხილებოდა. ავტორი შინაარსის ფაქტორებს სხვაგვარად უწოდებს ჭეშმარიტ „მოტივატორებს“, ხოლო კონტექსტის ფაქტორებს უწოდებს „ჰიგიენურ ფაქტორებს“. ნიშანდობლივია მისი იდეების შედარება ა. მასლოუს იდეებთან, რომელმაც შექმნა მოტივაციის იერარქიული თეორია და დასაბამი მისცა მოტივაციის არაერთ თეორიას თავად ფ. ჰერცბერგის თეორიის ჩათვლით (იხ. ცხრილი 2). ა. მასლოუს მოტივაციის იერარქიული თეორიის ლოგიკა შეიძლება დახასიათდეს აუცილებლობისა და საკმარისობის ტერმინებში. კერძოდ, ქვედა საფეხურის მოტივის დაკმაყოფილებით (აუცილებლობა) ჩნდება ზედა საფეხურის მოტივის დაკმაყოფილების პერსპექტივა (საკმარისობა). ფ. ჰერცბერგის თეორიის მიხედვით, რომელსაც მიღებული აქვს ა. მასლოუს თეორიის ლოგიკის მემკვიდრეობა, განიმარტება რომ მხოლოდ ზედა ორი საფეხურის მოტივის დაკმაყოფილება ვერ განაპირობებს შრომითი კმაყოფილების აღმოცენებას და, შესაბამისად, შრომითი საქმიანობის გაუმჯობესებას. ამიტომ შრომითი მოტივაციის

ამაღლებით სერიოზულად დაინტერესებული ხელმძღვანელებისთვის დღის წესრიგში დგება ტრივიალური ჰიგიენური ფაქტორების მაქსიმალური დაკმაყოფილების ამოცანა შემდგომი ზრუნვის გაწევისთვის მოტივატორების დასაკმაყოფილებლად. ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია ქადაგებს იმას, რომ ჰიგიენური ფაქტორები (კონტექსტი) და მოტივატორები (შინაარსი) წარმოადგენენ ურთიერთდამოუკიდებელ ფაქტორებს, რომლებიც ერთ კონტინიუმზე განლაგებულები არ არიან. ერთის კლება არ იწვევს მეორის მატებას და პირიქით.

ა. მასლოუს და ფ. ჰერცბერგის იდეების შედარება

ა. მასლოუს მოტივაციის იერარქიული თეორია

ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია



მოტივატორები

- წარმატება
- ალიარება
- უშუალოდ საქმიანობა
- პასუხისმგებლობა
- დაწინაურება

ჰიგიენური ფაქტორები:

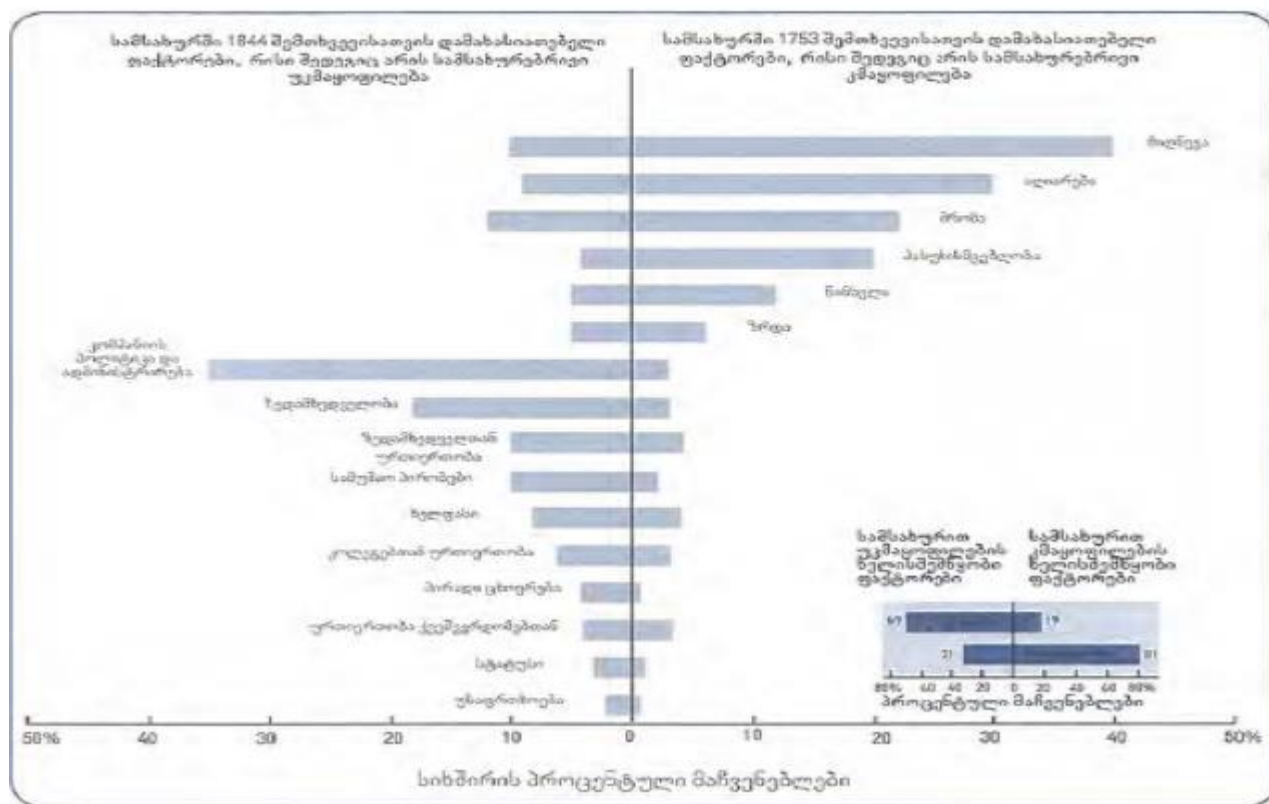
- ინტერპერსონალური ურთიერთობები
- კომპანიის პოლიტიკა/ადმინისტრირება
- ზედამხედველობა
- ხელფასი
- სამუშაო პირობები

ფ. ჰერცბერგის მიერ შრომასთან დაკავშირებული ცვლადების გამოყოფილ ორ ჯგუფში - შინაარსის ფაქტორები (მოტივატორები) განსაზღვრავენ შრომით კმაყოფილებას, ხოლო კონტექსტის ფაქტორები (ჰიგიენური ფაქტორები), განაპირობებენ უკმაყოფილებას. გარდა ამისა, ავტორი შემდეგ პრინციპულ დაშვებას აკეთებს: როდესაც მომუშავეს საქმიანობაში შინაარსის ფაქტორების სიჭარბეა (ალიარება, უნარების და შესაძლებლობების რეალიზაცია და სხვ.), მაშინ ის შრომით კმაყოფილია, ხოლო როდესაც აღნიშნული მოვლენები საქმიანობასთან ნაკლებად არიან დაკავშირებული, ამ შემთხვევაში ადამიანი შრომისადმი გულგრილ, ინდიფერენტულ დამოკიდებულებას ამჟღავნებს. განსხვავებულ ვითარებასთან გვაქვს საქმე, როდესაც მომუშავეს საქმიანობაში კონტექსტის ფაქტორები დომინირებენ (მაღალი ხელფასი, კარგი შრომის პირობები და ა.შ.), მაშინ ის შრომით

კმაყოფილებას კი არა, არამედ მის მიმართ ნეიტრალურ დამოკიდებულებას ავლენს; ხოლო, როდესაც ეს ფაქტორები მცირე ოდენობით არის მოცემული (პატარა ხელფასი, ცუდი შრომის პირობები), მაშინ მომუშავე შრომით უკმაყოფილოა. ამრიგად, საქმიანობის შინაარსის ფაქტორების მაღალი მაჩვენებლების შემთხვევაში მაღალ შრომით კმაყოფილებას უნდა ველოდოთ, ხოლო დაბალი მაჩვენებლის შემთხვევაში - შრომისადმი ნეიტრალურ დამოკიდებულებას. როდესაც შრომის კონტექსტის ფაქტორთა მაღალი მაჩვენებლები ვლინდება, მაშინ სავარაუდოა შრომისადმი ნეიტრალური დამოკიდებულების არსებობა, ხოლო დაბალი მაჩვენებლების არსებობის შემთხვევაში - შრომითი უკმაყოფილების გამოვლინება არის მოსალოდნელი. ფ. ჰერცბერგერგის კონცეფციაში შრომით კმაყოფილებას და მის განმსაზღვრელ ორივე სახის ფაქტორებს შორის აღნიშნული დამოკიდებულება შეიძლება წარმოდგენილი იქნეს დეტალიზებული და განზოგადებული დიაგრამების სახით (იხ. დიაგრამები N1 და N2).

### დიაგრამა N1

მომუშავის შრომით კმაყოფილების და შრომითი უკმაყოფილების დეტალიზებული ურთიერთმიმართება ფ. ჰერცბერგის მიხედვით

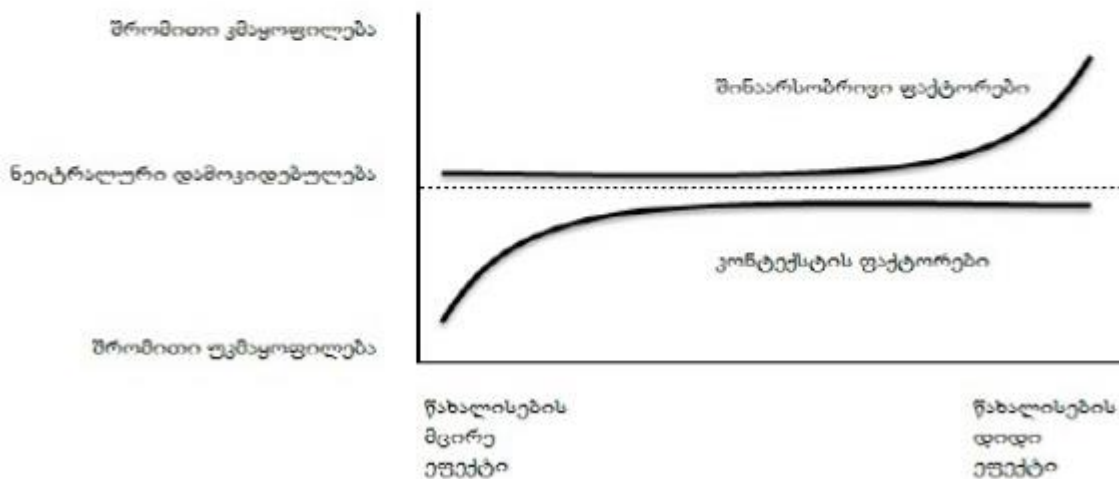


ფ. ჰერცბერგის მოდელი ორი თვალსაზრისით იქნა გაკრიტიკებული. ერთ-ერთი კვლევის მეთოდს ეხება. ინტერვიუს გამოყენების დროს ავტორს მიაჩნდა, რომ რესპოდენტებს შრომის დამაკმაყოფილებელი და არადამაკმაყოფილებელი ასპექტების ობიექტური, მიუკერძოებელი დახასიათება შეუძლიათ. სინამდვილეში კი, რაიმე მოვლენის დადებითად აღწერის დროს, ადამიანი ავლენს ტენდენციას ის საკუთარ თავს მიაწეროს

(შინაარსის ფაქტორი), ხოლო უარყოფითად დახასიათებული მოვლენის მიმართ პასუხისმგებლობა თავიდან აიცილოს და ის სხვას დააკისროს (კონტექსტის ფაქტორი). მეორე თვალსაზრისი იმას გულისხმობს, რომ ფ. ჰერცბერგის კონცეფცია სხვა გამოკვლევებით ნაკლებად დასტურდება. შემდგომმა კვლევებმა ცხადყო, რომ შრომით კმაყოფილებას და უკმაყოფილებას, როგორც შინაარსის, ასევე კონტექსტის ფაქტორები ერთნაირად განსაზღვრავენ: როდესაც მომუშავეს მიაჩნია, რომ მან სათანადო აღიარება ვერ მოიპოვა ან საქმეში წარმატებას მიაღწია, მაშინ სავარაუდოა, რომ ის შრომის მიმართ უკმაყოფილებას გამოავლენს. ანალოგიურად, როდესაც მომუშავე ხელფასს და შრომის პირობებს დადებითად აფასებს, მაშინ იმის ალბათობა დიდია, რომ მას შრომისადმი დადებითი დამოკიდებულება ექნება. ამ არგუმენტების გამო ფ. ჰერცბერგის მოდელის ვალიდურობას მკვლევართა დიდი ნაწილი ეჭვის ქვეშ აყენებს. მიუხედავად ამისა, ამ მოდელს ორგანიზაციებში დღესაც დიდი გამოყენება აქვს [2], [3].

**დიაგრამა N2**

მომუშავეს შრომით კმაყოფილების და შრომითი უკმაყოფილების განზოგადებული ურთიერთმიმართება ფ. ჰერცბერგის მიხედვით



აღნიშნული კრიტიკული შეფასებების გათვალისწინებით, ფ. ჰერცბერგის შრომითი მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორიის კანონზომიერებათა მიხედვით მაღალი დონის მოტივების (მოტივატორების) დაკმაყოფილებას უფრო ძლიერი შრომითი კმაყოფილების გამოწვევა შეუძლია, ხოლო დაბალი დონის მოტივების (ჰიგიენურის) დაკმაყოფილებას კი უფრო სუსტი შრომითი კმაყოფილების გამოწვევა შეუძლია. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უფრო მაღალი დონის მოტივთა დაკმაყოფილების შემთხვევაში მატულობს შრომითი კმაყოფილების სიძლიერე და პირიქით. შრომითი კმაყოფილება ისეთ განწყობისეულ მდგომარეობას წარმოადგენს, რომელშიც ემოციური კომპონენტი დომინირებულ როლს თამაშობს [4]. თავად ემოციური მდგომარეობები შეიძლება ერთდროულად შეიცავდნენ როგორც დადებით, ისე უარყოფით ემოციებს და ერთდროულად - ამბივალენტურად - განიცდებოდნენ. ამრიგად, დადებითი და უარყოფითი ემოციები, ჩვეულებრივ,

ერთმანეთში „ირევან“ და ერთიან ემოციურ მდგომარეობად განიცდებიან. სხვაგვარად შეუძლებელია რომ ხდებოდეს, თუნდაც ემოციების ევოლუციური დანიშნულებიდან გამომდინარე: სხვადასხვა ნიშნის ემოციათა წარმომშობი მექანიზმების სხვადასხვაობის შემთხვევაში ისინი განსხვავებულ ქცევებს გამოიწვევდნენ მათი ერთდროული აღმოცენების პირობებშიც (მაგ.: საკვების მოპოვების მოთხოვნილების არსებობა და „კონკურენტის“ მხრიდან ხელის შემშლელი აქტივობა) და ურთიერთგამანეიტრალელებელი ზეგავლენებით განაპირობებდნენ ინდივიდის დამლუპველ უმოქმედობას კრიტიკულ სიტუაციებში. სხვადასხვა ნიშნის ემოციების ერთმანეთში შერევის შედეგად შესაძლებელი ხდება მხოლოდ ერთი ქცევის განხორციელება ორიდან ერთ-ერთი დომინირებული ემოციის საფუძველზე, რის გამოც იქმნება აქტივობის შეუფერხებელი განხორციელების ხელშემწყობი პირობები. ემოციების ამგვარი აქტივობა ეთანხმება ადაპტაციის ლოგიკას და ხელს უწყობს ადეკვატური და მიზანშეწონილი ქცევის განხორციელებას. ამრიგად, დადებითი და უარყოფითი ემოციები უნდა განიხილებოდნენ ერთ კონტინიუმზე და იგივე ლოგიკით უნდა ხდებოდეს შრომით კმაყოფილებასა და შრომით უკმაყოფილებას შორის მიმართებათა გარკვევაც. ფ. ჰერცბერგის შრომითი კმაყოფილების ორფაქტორიან თეორიაში აღინიშნება ემოციების შესახებ ფსიქოლოგიაში დაგროვებული ცოდნის გამოყენების არასაკმარისობა და სხვა სუსტ მომენტებთან ერთად ამიტომაც იმსახურებს ბევრ კრიტიკას მეცნიერთა მხრიდან.

ფ. ჰერცბერგის შრომითი კმაყოფილების ორფაქტორიან თეორიაში ყველაზე უფრო ძლიერ მიგნებას წარმოადგენს მაღალი საფეხურების მოტივებისთვის უფრო მეტი პიროვნული მნიშვნელობის მინიჭება ჰიგიენურ ფაქტორებთან შედარებით, რაშიც მას გამოხატული აქვს ადამიანების მეტი დაფასება და მათ მიმართ ღირსეული მიდგომა. ინტელექტუალური პოტენციალის შემდგომი გამოვლინებისთვის იგი საჭიროდ თვლის მაღალი დონის მოტივების დაკმაყოფილებისთვის ადეკვატური პირობების შექმნას. სწორედ ასეთი მიდგომის გამოყენების შედეგად ხდება უფრო მეტად შესაძლებელი ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლება და, შესაბამისად, შემოსავლების მატებაც.

ფაქტობრივად როგორც ა. მასლოუ, ისე ფ. ჰერცბერგი აღიარებენ იმას, რომ რაც უფრო ზედა საფეხურებზე ავდივართ, მით უფრო მაღლდება მოტივთა პიროვნული მნიშვნელობა და მით უფრო ძლიერი ემოციური რეაგირება ახლავს თან ამ მოტივთა დაკმაყოფილებას. ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიან თეორიაში მოტივთა იერარქიის ზედა ორი საფეხური წარმოადგენს ყველაზე უფრო პერსპექტიულ „ზონას“ მომუშავეთა მოტივირებისთვის და სამუშაოზე სწორედ მათი მაქსიმალური რეალიზებისთვის პირობების შექმნაზე უნდა იყოს გამახვილებული ყურადღება ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლების ამოცანების გადაწყვეტის დროს. ქვემოთ სქემატურად და თვალსაჩინოდ არის წარმოდგენილი ორივე თეორიის მოტივთა სისტემების ურთიერთმიმართება, აგრეთვე სხვადასხვა საფეხურზე მყოფი მოტივების პიროვნული მნიშვნელობები, რომლებსაც ემატება საერთო ლოგიკა კმაყოფილების გამომწვევი ქვედა საფეხურის მოტივის აუცილებელი დაკმაყოფილებისა და ზედა საფეხურის მოტივის დაკმაყოფილების შემთხვევაში საკმარისი კმაყოფილების მიღწევის (იხ. დიაგრამა 3). სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ორგანიზაციის მომუშავეთა შრომის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის სასურველი შედეგების მისაღწევად საჭიროა მოტივაციის და



კმაყოფილების ასამაღლებელი აუცილებელი და საკმარისი პირობების შექმნა, რაზედაც ზემოთ იყო საუბარი. ამრიგად, მომუშავეთა შრომითი კმაყოფილების ამაღლება არ არის მარტივი და სწრაფად მისაღწევი მოვლენა, მაგრამ ის შედეგები, რომლებიც ამას შეიძლება მოჰყვეს შემოსავლების მატების სახით, წარმოადგენს იმ სიკეთეს, რომლისთვისაც არ არის გაუმართლებელი შესაბამისი ძალისხმევის გაღება.

დიაგრამა 3

ა. მასლოუს და ფ. ჰერცბერგის მოტივთა იერარქიული სისტემების ურთიერთმიმართება



სადაც მწვანე ფერით  აღინიშნება N1, N2, N3, N4, N5 საფეხურების მოთხოვნილებათა იერარქიული სისტემა, ხოლო ყვითელი ფერით  H1, H2, H3 ჰიგიენურ ფაქტორთა და M1, M2 მოტივატორთა საფეხურების პიროვნული მნიშვნელობების (წონების) სისტემა.

ზემოთ წარმოდგენილი მოსაზრებებიდან გამომდინარე და იმის გასარკვევად, თუ ჩვენს სინამდვილეში ფუნქციონირებად ორგანიზაციებში რა ვითარება არსებობს მათში შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების დადგენისა და მისი ამაღლების თვალსაზრისით, ჩავატარეთ გამოკვლევა 36 ორგანიზაციაში. შესწავლილი იყო შრომითი კმაყოფილება და სუბიექტური კეთილდღეობა (subjective well-being). შრომითი კმაყოფილების კვლევა განხორციელდა „მინესოტას შრომითი კმაყოფილების საკვლევი კითხვარით“, ხოლო სუბიექტური კეთილდღეობის კვლევა განხორციელდა „ოქსფორდის ბედნიერების საკვლევი კითხვარით“. ორივე კითხვარი გამოირჩევა მაღალი სტატისტიკური სანდოობით კრონბახის კრიტერიუმის მიხედვით. კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სულ 155-მა რესპონდენტმა. მონაწილეთა დიდი ნაწილი შეადგინა მდებრობითი სქესის წარმომადგენლებმა - 101 ქალი (67%), ხოლო მამრობითი სქესის წარმომადგენლები იყო 54 (33%). რესპონდენტების მინიმალური ასაკი იყო 20 წელი, ხოლო მაქსიმალური - 56.

საშუალო ასაკი - 34 წელი. ყველანი იყვნენ უმაღლესი განათლების მქონე დასაქმებული პირები, რომელთაგან 75 იყო საჯარო ორგანიზაციებიდან, 74 - კერძო ორგანიზაციებიდან, ხოლო 11 იყო დაკავებული სხვადასხვა ტიპის სამუშაოებით. გამოკითხულთა თითქმის მესამედს შეადგენენ 5 წლამდე სამსახურებრივი გამოცდილების მქონე პირები, დანარჩენებს გააჩნდათ, შესაბამისად, უფრო მეტი სამსახურებრივი გამოცდილება. რესპონდენტების უდიდესი ნაწილის ხელფასები არის 2000-მდე ლარის ფარგლებში, ხოლო მათი შემადგენლობის ნახევარი დაოჯახებულია. რესპონდენტებმა კითხვარი შეავსეს ელექტრონულად docs.google.com-ის მეშვეობით. ინსტრუქციები რესპონდენტებს მიეწოდებოდათ ასევე ელექტრონულად - განმარტებული იყო ისიც, რომ კვლევას აქვს კონფიდენციალური ხასიათი, მათ არ მოთხოვებოდათ სახელის და გვარის მითითება. ასევე მოცემული იყო თითოეული ბლოკის შევსების ინსტრუქციაც.

კვლევის მიზანს წარმოადგენდა შრომითი კმაყოფილების გავლენის დადგენა სუბიექტური კეთილდღეობის (ბედნიერების) ფორმირებაზე. მიღებული შედეგების სტატისტიკური მნიშვნელობა დადგინდა თითოეული ფაქტორის ვარიაციის კოეფიციენტის გამოთვლით. შრომითი კმაყოფილებისთვის ვარიაციის კოეფიციენტი უდრის  $V=0.145*100\%=14.5\%$ , სუბიექტური კეთილდღეობისთვის ვარიაციის კოეფიციენტი უდრის  $V=0.152*100\%=15.2\%$ . ე.ი. ორივე ფაქტორზე მივიღეთ თითქმის ერთი და იგივე ვარიაციის კოეფიციენტი  $\approx 15\%$ , რაც სტატისტიკაში ითვლება მაღალი მნიშვნელობის მქონე მონაცემებად. ზემოაღნიშნულ ცვლადებს შორის კავშირის დასადგენად გამოყენებული იქნა შერეული მომენტის კორელაციის კოეფიციენტი (პირსონი), რომლითაც შრომით კმაყოფილებასა და სუბიექტურ ბედნიერებას შორის დადგინდა  $r = 0.279, p < 0.01$ .

რაც შეეხება რეგრესული ანალიზის საფუძველზე მიღებულ შედეგებს, გამოვლინდა გამოკვლეული ფაქტორების დამოკიდებულებათა შემდეგი მნიშვნელობები (0.007 – 0.000 სტატისტიკური სანდოობის ფარგლებში): 1) სუბიექტურ კეთილდღეობაზე შრომითი კმაყოფილების მხრიდან ზეგავლენის მოხდენა განისაზღვრა შემდეგი სიდიდით -  $Beta=0.188, t= 2.722 (27.7\%)$ , ხოლო 2) შრომით კმაყოფილებაზე სუბიექტური კეთილდღეობის ზეგავლენის მოხდენის თვალსაზრისით გამოიკვეთა შემდეგი სიდიდე -  $Beta=0.252, t= 2.722 (85.9\%)$ . ე.ი. ემოციურ პროცესებს უფრო მეტი აქვთ ზეგავლენა შრომით კმაყოფილებაზე და არა პირიქით (იხ. ტაბულა N1).

ტაბულა N1

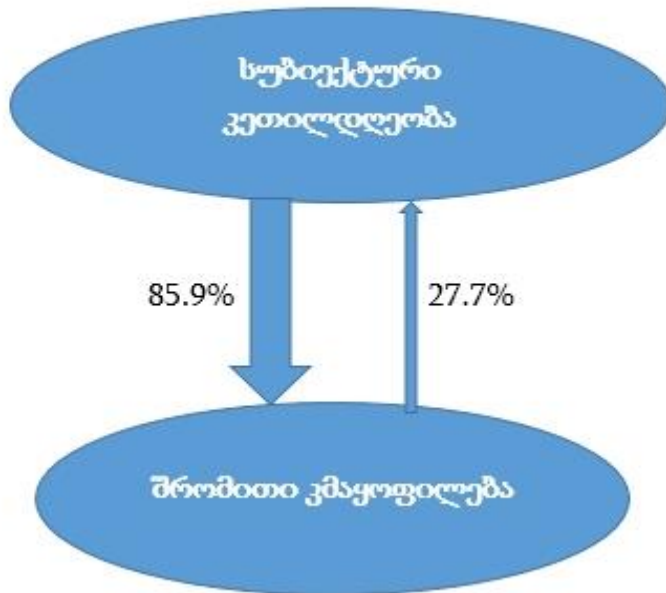
რეგრესული ანალიზის შედეგები

	Beta	ზეგავლენის სიდიდე %	სტატისტიკური სანდოობა
შრომითი კმაყოფილება - სუბიექტური კეთილდღეობა	0.188	27.7%	$P < 0.007$
სუბიექტური კეთილდღეობა - შრომითი კმაყოფილება	0.252	85.9%	$P < 0.007$

მიღებული შედეგებიდან გამომდინარეობს ის, რომ მაღალი შრომითი კმაყოფილება ზოგადად ჩვენს ორგანიზაციებში არ ქმნის საკმარის საფუძველს მომუშავეებში მაღალი სუბიექტური კეთილდღეობის მდგომარეობის მისაღწევად. არსებული ვითარება სრულიად საპირისპიროა, მაღალი სუბიექტური კეთილდღეობა საკმაოდ ძლიერ

ზეგავლენას ახდენს შრომითი კმაყოფილების ამაღლებაზე. ეს ვითარება ასახულია დიაგრამაზე, რომლითაც ნაცადია ზემოთ განხილულ მოვლენათა შორის არსებული ურთიერთმიმართებების ადეკვატური ვიზუალიზაცია (იხ. დიაგრამა 4). დიაგრამაზე გამოყენებული ისრების სხვადასხვა სისქით გამოხატულია მოვლენებს შორის დადგენილი სხვადასხვა სიძლიერის ურთიერთზეგავლენები (რომლებიც შესაბამისობაშია ამ სიძლიერების ადეკვატურ პროცენტულ მაჩვენებლებთან).

დიაგრამა 4



ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მაღალი შრომითი კმაყოფილების მიღწევა ბევრწილად არის დამოკიდებული თავად მომუშავეს მიერ ამაღლებული განწყობის შემუშავებისა და სუბიექტური ბედნიერების განცდის მიღწევის მონდომებულ მცდელობებზე და ამგვარად მიღწეული შედეგების შენარჩუნებაზე. შრომითი კმაყოფილებით სხვა პროცესებისა და სუბიექტური მდგომარეობების გაუმჯობესების ნაცვლად საჭირო ხდება თავად შრომითი კმაყოფილების სასურველ ნიშნულამდე მიღწევისთვის სხვა ისეთი ფსიქიკური აქტივობების მოშველიება, როგორებიცაა მოტივაციის ამაღლება, საკუთარ თავზე მუშაობა და სხვ. საუკეთესო შედეგები შეიძლება იქნას მიღწეული მხოლოდ მაშინ, თუკი შრომითი კმაყოფილების ამაღლებისთვის აქტიურად იქნება გამოყენებული როგორც ობიექტური, ისე სუბიექტური ფაქტორები.

რაც შეეხება შრომით კმაყოფილებასა და სუბიექტურ კეთილდღეობას შორის დადგენილ ურთიერთმიმართებას ზეგავლენის მოხდენის თვალსაზრისით, მასში აღინიშნება მკვეთრი ასიმეტრია შრომით კმაყოფილებაზე სუბიექტური კეთილდღეობის გაცილებით მეტი ზეგავლენის სასარგებლოდ. როგორც მონაცემებიდან, ისე მე-4 დიაგრამიდან გარკვევით ჩანს, რომ მომუშავეთა სუბიექტურ კეთილდღეობას უკავია დომინანტური როლი შრომით კმაყოფილებასთან მიმართებაში. აქედან გამომდინარეობს ის დასკვნა, რომ სუბიექტური კეთილდღეობა ინდივიდისთვის წარმოადგენს „გლობალურ“ და უზოგადეს მოვლენას,

რომლის ფორმირებაზე ადეკვატური მსჯელობისთვის აუცილებელია კიდევ არაერთი სხვა ფაქტორის შესწავლა და გათვალისწინება.

როგორც კვლევის შედეგებიდან ჩანს, შრომითი კმაყოფილება ნაკლებად განაპირობებს პიროვნებისთვის მაღალი და ღირებული დონის პროცესთა განვითარებას და არ გამოდის სასურველი სუბიექტური მდგომარეობის მიღწევისთვის საკმარისი. ხოლო სუბიექტური კეთილდღეობის გამოვლენილი ძლიერი ზეგავლენა სასურველი დონის შრომითი კმაყოფილების მიღწევაზე ემსახურება პრაგმატულ მიზანს შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მექანიზმის მოძიების თვალსაზრისით და იძლევა სამოქმედო პროგრამის შემუშავებისთვის საჭირო ორიენტირებს. მომუშავეებში შრომითი კმაყოფილების დონის ასამაღლებლად მენეჯერებს მრავალ საკითხზე დაკვირვებული მუშაობა მოეთხოვებათ. თავის მხრივ მომუშავეებიც აქტიურად უნდა ცდილობდნენ პოზიტიურ კონტექსტში გაიაზრონ თავიანთი სამუშაო. შრომითი კმაყოფილების გამომწვევი რაც უფრო მეტი ფაქტორი იქნება გაუმჯობესებული, მით უფრო მაღალ ნიშნულს მიუახლოვდება იგი და მით უფრო უკეთეს შედეგებს მიაღწევს ორგანიზაცია. მაგრამ ჩვენ სინამდვილეში მოქმედი ორგანიზაციები, როგორც ირკვევა, გამოირჩვიან ნაკლები ყურადღების მიპყრობით სწორედ იმ მამოტივირებელ ფაქტორებისთვის (ფ.ჰერცბერგის მიხედვით „მოტივატორებისთვის“), რომელთა აქტივირებაც ყველაზე უფრო მეტად შეუწყობდა ხელს მათი ეფექტიანობის ამაღლებას. ამასთანავე, ყოველთვის გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ხსენებული მოტივატორების დაკმაყოფილებისთვის უკეთესი პირობების შექმნა სასურველი შედეგების მომტანი იქნება მხოლოდ ჰიგიენური ფაქტორების სათანადო დაკმაყოფილების შემდეგ. ამრიგად, ჩვენმა ორგანიზაციებმა ბევრი უნდა იზრუნონ იმისთვის, რომ მომუშავეებს შეუქმნან მუშაობის ღირსეული პირობები, მათი მაღალი დონის მოტივების დაკმაყოფილების შესაძლებლობები და არ ამყოფონ ისინი თვითმოტივირების დამღლე რეჟიმში (სუბიექტური კეთილდღეობის ზეგავლენით შრომითი კმაყოფილების ამაღლება) იმ იმედით, რომ ეს ყოველთვის მოიტანს ორგანიზაციისთვის სასურველ შედეგებს. ასეთ რეჟიმში დიდხანს მუშაობა არაბუნებრივი მდგომარეობაა, ზრდის ფსიქიკურ დაძაბულობას, გარკვეულად ხელს უწყობს ორგანიზაციის მომუშავეებს შორის ხშირი კონფლიქტური ვითარებების აღმოცენებას, აუარესებს მათი კოორდინაციის პროცესებს, თანდათანობით ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას და, შესაბამისად, შემოსავლებს.

### ლიტერატურა

1. ჩარკვიანი დავით. ფსიქოლოგია ინდუსტრიულ ორგანიზაციებში. თბილისი, 2001.
2. რობინსი სტივენ პ., ჯაჯი ტიმოთი ა. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009.
3. Robert W. Rice, Janet P. near, Raymond G. Hunt, “The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research - 2003”.
4. Judge T. and Klinger, R. (2008) Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In: Eid, M. and Larsen, R., Eds., The Science of Subjective Well-Being, Guilford Publications, New York, p.393-413.

Goroshidze George

Ivane Javaxishvili Tbilisi State University

### **Abstract**

The interest in job satisfaction is related to its importance for increasing the effectiveness of organizations. High job satisfaction leads to increased income. Factors contributing to job satisfaction can be attributed to different levels of labor activity. One of the most interesting theories in this regard is the two-factor theory of F. Herzberg. According to this theory, there are two categories of factors - hygiene factors and motivators, of which motivators (high-level factors) are considered as the main mechanisms of job satisfaction and lead to the desired success of the organization. More efforts to satisfy them contribute to the development of relations between employees at a high level, which helps to increase the opportunities for stable functioning of the organization in the future. Therefore, organizations should not spare funds for satisfying high motives of employees.

**key words:** job satisfaction, subjective well-being, job productivity, job effectiveness.