

# მოტივაციის სისტემების გამოყენება და მისი გავლენა ბიზნესზე

ლეილა მამულაშვილი  
ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი  
გორის სახელმწიფო უნივერსიტეტი,

მანია გოგიძე  
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

DOI: 10.52340/gbsab.2024.53.08

**საკვანძო სიტყვები:** მოტივაცია, მენეჯერი, კარიერა, კომპანია, ბიზნესი

## შესავალი

მოტივაციას, როგორც მენეჯენტის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს კონრეტული სამოქმედო პოლიტიკა გააჩნია. მისი მიზანია სამუშაო გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკისა გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულების მაღალ დონეს დასაქმებულის მხრიდან.

კომპანიაში მოტივაციის ეფექტურობის განსაზღვრისათვის გამოიყენება ხარისხობრივი გაზომვა. არ არსებობს სიტუაციის გაზომვის უშუალო ხერხი, მაგრამ მოტივაციის დონის მაჩვენებლის მიღება შესაძლებელია მწარმოებლობის კრიტერიუმის სოციალური განწყობების გამოკვლევებით, დასაქმებულთა დენადობით და იმ ენთუზიაზმით, რომლითაც დასაქმებული მონაწილეობს კომპანიის შემდგომი განვითარების განხილვაში.

## ძირითადი ნაწილი

ხელმძღვანელებისათვის დასაქმებულთა მოტივაცია ყოველთვის წარმოადგენს ერთ-ერთ მთავარ საკითხს. წინა პერიოდში დასაქმებულთა მოტივაციის სტიმულს მხოლოდ მატერიალური დაინტერესება წარმოადგენდა. მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსიდან ჩანს რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. აღნიშნული თეორიის თანახმად, ადამიანები შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ პირველადი მოხმარების საქონლის და სხვადასხვა მომსახურების ღირებულება. დღევანდელი რეალობიდან გამომდინარე კი მხოლოდ მატერიალური წახალისება არ წარმოადგენს ძირითად სტიმულს. თანამედროვე ბიზნესგარემოში მოტივაციის საშუალებები ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტია, რომელიც კომპანიებს ეხმარება თანამშრომლების პროდუქტიულობისა და ჩართულობის ზრდაში. საქართველოში არსებული კომპანიები ხშირად დგებიან გამოწვევის წინაშე- როგორ გამოიყენონ მოტივაციის სხვადასხვა მეთოდი, რათა მიაღწიონ ეფექტურობას და შეინარჩუნონ მაღალი კვალიფიკაციის სამუშაო ძალა.

მოტივაცია არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლის შრომის სურვილზე, მიზნებზე და შედეგებზე ორიენტირებულ მუშაობას. მოტივაციის მნიშვნელობას საქართველოში განსაკუთრებით დიდ როლს ასრულებს, რადგან სწრაფად ცვალებად ეკონომიკურ პირობებში კომპანიები აქტიურად ცდილობენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა პრემიებს, შრომის

ანაზღაურების ზრდას, ბონუსების არსებობას, კარიერული ზრდის შესაძლებლობებს. მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, დისტანციური მუშაობის შეთავაზებას და ჯანდაცვის სადაზღვევო პროგრამებს. მოტივაციის სისტემები საქართველოში განსხვავდება სექტორების მიხედვით. კერძო სექტორში ყურადღება ძირითადად ფინანსურ მოტივაციაზეა მიმართული. საჯარო სექტორში ნაკლებად არის განვითარებული არაფინანსური მოტივაციის კომპონენტები. მცირე და საშუალო ბიზნესი ხშირად განიცდის რესურსების ნაკლებობას, რაც ხელს უშლის ეფექტური მოტივაციის სისტემების შექმნას. საქართველოში მოტივაციის სისტემების დანერგვა და გამოყენება ხშირად აწყდება ისეთ წინააღმდეგობებს, როგორცაა: არაკომპეტენტური მენეჯმენტი და მოტივაციის პრინციპების არცოდნა, ფინანსური რესურსების ნაკლებობა და ორგანიზაციული კულტურის დაბალი დონე. ამ გამოწვევების დაძლევა შესაძლებელია სწავლების, კვლევისა და წარმატებული საერთაშორისო გამოცდილების შერწყმით. საქართველოში მოქმედი ტექნოლოგიური სტარტაპები ან საერთაშორისო კორპორაციები, დღეისათვის აქტიურად იყენებენ მოტივაციის ინოვაციურ მიდგომებს, რაც მათ თანამშრომლების შენარჩუნებასა და შრომის შედეგების გაუმჯობესებაში ეხმარება. კომპანიები, რომლებიც სწორად ირჩევენ მოტივაციის სისტემებს, წარმატებულად ახდენენ შიდა რესურსების ოპტიმიზაციას და ბაზარზე მყარი პოზიციების დამკვიდრებას.

ჩვენს მიერ კომპანია “კულა“-ში ჩატარებულმა კვლევამ ნათლად ასახა თუ რა გავლენას ახდენს მატერიალური და არამატერიალური ფასეულობები დასაქმებულთა წახალისების პროცესზე.

კომპანია “კულა“-მ პროდუქციის ექსპორტი ბოლო წელს 15%-ით გაზარდა. წარმოებული პროდუქციის ექსპორტი 27 ქვეყანაში ხორციელდება და პროდუქციის ფართო ასორტიმენტს მოიცავს. მათ შორის ძირითადი წილი - 70% სამ ქვეყანაზე, კერძოდ გერმანიაზე, ამერიკაზე და რუსეთზე მოდის. კომპანიამ გაყიდვები ადგილობრივ ბაზარზეც გაზარდა. მატებამ 2024 წელს, წინა წელთან შედარებით 20% შეადგინა.

აღნიშნულ კომპანიაში რეალიზაციის 20%-იანი ზრდაა იმის ხარჯზე, რომ არ გაძვირებულა პროდუქცია. წინა წლებში დოლარის კურსის ცვალებადობის გამო იმპორტირებული პროდუქტების ფასმა აიწია, კომპანიაში კი იგივე დარჩა.

კომპანიამ დაუღალავი შრომის შედეგად დიდ წარმატებებს მიაღწია. მთავარ პრიორიტეტად აქცია ქართული მრეწველობის აღორძინება. აწარმოებს ნატურალურ პროდუქციას ყოველგვარი დანამატის გარეშე და ასაქმებს ადგილობრივ მოსახლეობას. ბრენდ „კულას“ სახელი ყოველთვის ასოცირდება 100%-ით ნატურალურ პროდუქტთან. კომპანიის ძლიერი მხარე სწორედ პროდუქციის მაღალ ხარისხში და დასაქმებულთა პროფესიონალიზმში მდგომარეობს. კომპანიაში კმაყოფილების და ჩართულობის მიხედვით ხდება ორგანიზაციის თანამშრომლეთა დონის განსაზღვრა.

მოტივაციის, როგორც პერსონალის მართვის ფუნქციური შინაარსი, პირდაპირ კავშირშია ყველა იმ შინაგან ძალასთან, რომელიც ადამიანთა სპეციფიკურ საქმიანობას განსაზღვრავს. მოტივაციას გააჩნია გარკვეული მიმართულება - თუ რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი და რა მიზანი აქვს; ძალისხმევა - თუ რამდენად ცდილობს ადამიანი ამ მიზნისკენ სწრაფვას. ხშირად პერსონალი დიდი მონდომებთა მუშაობს, მაგრამ არ აკმაყოფილებს ხელფასის ოდენობა; შეიძლება იყოს მაღალი ანაზღაურება, მაგრამ ადამიანებმა არ გამოხატონ მისი შესრულების სურვილი. თუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი გაუფასურებულია, საქმე გვაქვს კორპორატიული ღირებულებების პირად ღირებულებებთან შეუსაბამობასთან. კორპორატიული კულტურა მნიშვნელოვნად მოქმედებს მოტივაციური სისტემის სწორ განვითარებაზე,



რადგან მის ძირითად ფუნქციას ადამიანური რესურსების ჩამოყალიბება და შემდგომი განვითარება წარმოადგენს.

კომპანია “კულა” ითვალისწინებს მატერიალური და არამატერიალური სტიმულირების სააბეზებს. იგი იყენებს პრემიების სისტემას, ჯანმრთელობის დაზღვევას, თანამშრომელთა შექებას და სხვა. კომპანია მუდმივად ზრუნავს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. თანამშრომელთა უმეტესობა სამუშაო ობიექტისაგან იღებს კმაყოფილებას, რადგან გუნდური მუშაობისათვის ჯანსაღი ფსიქოლოგიური გარემოა.

ჩვენს მიერ კომპანია “კულა”-ში კვლევის ჩატარების დროს მონაწილეობა მიიღო ყველა რანგის პერსონალმა. მათთან თვისებრივი კვლევისას გამოვიყენეთ პირდაპირი ინტერვიუს ფორმა. კვლევაში მონაწილეობდა 30 თანამშრომელი (აქედან 10 მამაკაცი და 20 ქალი). კვლევის ჩატარებისას ჩვენი მიზანი იყო გამოგვევლინა ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც პერსონალის მოტივაციაზე ახდენენ გავლენას. ჩვენს მიერ მოპოვებული ინფორმაციით აღნიშნულ კომპანიაში დასაქმებულთა ასაკი მერყეობს 35-დან 60 წლამდე. დასაქმება ძირითადად განპირობებულია მათი პროფესიონალიზმით და პრაქტიკული გამოცდილებით.

გამოკითხულთა 65% მიიჩნევს, რომ აუცილებელია მატერიალური სახის სტიმული; დასაქმებულთა 11% მიიჩნევს, რომ აუცილებელია არამატერიალური სტიმული; ხოლო 24%-სათვის მისაღებია ორივე სახის სტიმული.

გამოკითხულთა 44% მოტივაციის საფუძვლად თვლის ხელფასს; 12% დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს სიტყვიერ წახალისებას; 18% მოტივაციის ამაღლებას უკავშირებს სამუშაო პირობებს; პროფესიული განვითარების შესაძლებლობაზე 26%-მა გაამახვილა ყურადღება. აუცილებელია აღნიშნულ კომპანიაში აღმოიფხვრას მოტივაციაზე უარყოფითად მოქმედი ფაქტორები, პერიოდულად ჩატარდეს გამოკითხვა თანამშრომლებს შორის, რომელიც სრულ ინფორმაციას მიაწვდის მენეჯმენტს მოტივაციისათვის საჭირო ფაქტორების შესახებ. სამუშაოს შესრულების დროს მოტივაციის გაანალიზებისას ხშირად ადამიანები ასახელებენ საზოგადოებრივ და ფინანსურ მდგომარეობას და აღიარებენ.

## დასკვნა

ხელფასი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კომპანიაში პროფესიონალთა მოზიდვაში, მათისაქმიანობის სხვადასხვა ფორმით მოტივირებასა და სტიმულირებაში. მისი ორგანიზების ფორმიდან გამომდინარე შრომის ანაზღაურებამ შეიძლება დადებითი ან უარყოფითი გავლენა მოახდინოს დასაქმებულზე. დასაქმებულთა ქცევის რეგულირებით მალდდება კომპანიის მიერ შეთავაზებული პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს მოგების ზრდას. მოტივაციის ამაღლების პროცესი კორპორატიული კულტურის გავითარებასთან ერთად ხდება.

ჩვენს მიერ კვლევის ობიექტად არჩეულ კომპანიაში გამოვლინდა, რომ მოტივაცია და სამუშაოს შესრულების ხარისხი ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. კომპანია “კულა”-ში დასაქმებულთა მოტივაციის სისტემა ინერგება იმისათვის, რომ მათ გაითავისონ კომპანიის სამომავლო მიზნები და ამოცანები. ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რამდენად ცდილობენ ადამიანები ყველაფერი გააკეთონ კომპანიის წარმატებისათვის.

პასუხისმგებლობა ყველაზე დიდი მოტივატორია პერსონალისათვის. თუ მათ ნათლად იციან რა სურს მათგან ხელმძღვანელობას და რა სამუშაოზე არიან ისინი

პასუხისმგებლები, განაპირობებს იმას, რომ ადამიანები ცდილობენ საკუთარი შესაძლებლობების ფარგლებში მიაღწიონ სასურველ შედეგს. მათ პასუხისმგებლობის გამო ხშირად აქვთ სტიმული იმუშაონ მაშინაც კი, როდესაც უკმაყოფილოები არიან რაიმე ფაქტორით.

პერსონალი იშვიათად მოქმედებს ერთი მოტივაციით. ადამიანები ერთმანეთისაგან გამოირჩევიან ქცევის წესებით, როგორც მწარმოებლები და როგორც მომხმარებლები და ამავე დროს მოტივაციაზე სხვადასხვა შეხედულება აქვთ. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ითქვას, რომ შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია და მნიშვნელოვანია ნებისმიერი კომპანიისათვის წარმატების მისაღწევად.

#### გამოყენებული ლიტერატურა და ინტერნეტ-რესურსები

1. კ. ბერძენიშვილი, მოტივაცია როგორც ორგანიზაციული კულტურის მაჩვენებელი 2011
2. მ. თორია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, გამომცემლობა „მერიდიანი“, თბ. 2014
3. კ. მეგრელიშვილი, ეფექტური კომუნიკაციის მნიშვნელობა ცვლილებათა მართვის პროცესში - თანამედროვე მართვის პრობლემები, ბათუმი, 2012
4. [https://www.tegetamotors.ge/Content/docs/2018-Consolidated-and-Separate-Management-Report\\_42373908.pdf](https://www.tegetamotors.ge/Content/docs/2018-Consolidated-and-Separate-Management-Report_42373908.pdf)
5. [https://gse.ge/upload/Pages\\_from\\_2018\\_individual\\_728543e2\\_ea88303f.pdf](https://gse.ge/upload/Pages_from_2018_individual_728543e2_ea88303f.pdf)
6. <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/29974/1/TPU203169.pdf>
7. <http://www.tiemti.ge/Manufacturing.php>

#### რეზიუმე

მოტივაცია არის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლის შრომის ნებაზე, მიზნებზე და შედეგებზე ორიენტირებულ მუშაობას. საქართველოში მოტივაციის მნიშვნელობა განსაკუთრებით აქტუალურია, რადგან სწრაფად ცვალებად ეკონომიკურ პირობებში ცდილობენ შეინარჩუნონ კონკურენტუნარიანობა.

ჩვენს მიერ კვლევის ობიექტად არჩეულ კომპანიაში გამოვლინდა, რომ მოტივაცია და სამუშაოს შესრულების ხარისხი ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. კომპანია “კულა”-ში დასაქმებულთა მოტივაციის სისტემა ინერგება იმისათვის, რომ მათ გაითავისონ კომპანიის სამომავლო მიზნები და ამოცანები. ადამიანთა უმეტესობა მუშაობს იმისათვის რომ მოახდინოს საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. შრომითი მოტივაცია კომპლექსურია და მნიშვნელოვანია კომპანიისათვის წარმატების მისაღწევად.

# THE USE OF MOTIVATION SYSTEMS AND ITS IMPACT ON BUSINESS

**Leila Mamulashvili**

Doctor of Economics, Professor  
Gori State University,

**Mania Gogidze**

Doctor of Business Administration

## SUMMARY

Motivation is a process that ensures employees' willingness to work, focuses on goals, and drives results-oriented performance. In Georgia, the importance of motivation is particularly relevant as companies strive to maintain competitiveness in rapidly changing economic conditions.

In the company we chose as the object of study, it was revealed that motivation and quality of work are closely related to each other. The Kula company has implemented a system of employee motivation to ensure that they understand the future goals and objectives of the company. Most people work to satisfy their own needs. Work motivation is complex and important for the success of a company.

**Key words: motivation, manager, career, company, business.**