

პერსონალის მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციის ეფექტიანობის სტრატეგიული ფაქტორი

ზურაბ ნასარაია
საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ევგენი ბარათაშვილი
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი,
საქართველოს ბიზნესის, ეკონომიკის და
საინჟინრო აკადემიების ნამდვილი წევრი

<https://doi.org/10.52340/gbsab.2026.57.02>

საკვანძო სიტყვები: პერსონალის მართვა; მოტივაცია; წახალისება; პიროვნული აღიარება; გუნდური მუშაობა; ორგანიზაციული კულტურა; სოციალური დაცვა; პერსონალის მართვა.

შესავალი.

ადამიანური შესაძლებლობების საზღვრებზე საუბარი ხშირად იწყება არა თეორიით, არამედ ცოცხალი მაგალითებით. სწორედ ასეთ სიმბოლურ კონტექსტს ქმნის ნიკ ვუიჩიჩის ცხოვრებისეული ისტორია, რომელიც მოცემულ მასალაში გამოყენებულია არა როგორც ემოციური გაფორმება, არამედ როგორც მართვის ფილოსოფიური საფუძველი. მისი ცხოვრება გვაჩვენებს, რომ ადამიანის პოტენციალი წინასწარ განსაზღვრული არ არის და გადამწყვეტ როლს ასრულებს თვითმართვა, შრომა და მოტივაცია.

ანალოგიური ლოგიკა მოქმედებს ორგანიზაციებშიც. მიუხედავად ტექნოლოგიური პროგრესისა და მართვის მოდელების მრავალფეროვნებისა, ადამიანური რესურსი რჩება ორგანიზაციის ძირითად მამოძრავებელ ძალად. ორგანიზაცია ეფექტიანად ფუნქციონირებს მხოლოდ მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელობა ახერხებს არსებული პერსონალის სწორ ორგანიზებას, მათი შესაძლებლობების გათვალისწინებას და შეზღუდული რესურსების პირობებში დასახული მიზნების მიღწევას მინიმალური დანახარჯებით.

პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ხშირად ორგანიზაციები მარცხს განიცდიან არა სტრატეგიის ან სტრუქტურის ნაკლოვანების გამო, არამედ იმიტომ, რომ მენეჯმენტი ვერ ახერხებს თანამშრომელთა შრომის სწორად მოტივირებას. ამდენად, პერსონალის მოტივაცია არ არის მეორეხარისხოვანი საკითხი არამედ იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთ მთავარ პირობას.

პერსონალის მოტივაციის თეორიული საფუძვლები

პერსონალის მოტივაციის საკითხი მენეჯმენტის თეორიაში ერთ-ერთ ყველაზე კომპლექსურ და მრავალმხრივ თემად ითვლება. თეორიული საფუძვლები

წარმოდგენს არა როგორც აბსტრაქტულ აკადემიურ კონსტრუქციას, არამედ როგორც პრაქტიკული გადაწყვეტილებების ინტელექტუალურ ბაზას. აქედან გამომდინარე, თეორიულ მიდგომებს განვიხილავთ იმ კონტექსტში, თუ როგორ აისახება ისინი რეალურ ორგანიზაციულ ქცევასა და მართვის პროცესებზე.

მენეჯმენტის კლასიკური სკოლა პერსონალის მოტივაციას ძირითადად განიხილავდა შრომის პროდუქტიულობის ზრდის კუთხით. ფრედერიკ ტეილორის მიდგომა ეფუძნებოდა ვარაუდს, რომ თანამშრომელი პირველ რიგში რეაგირებს მატერიალურ სტიმულებზე. ამიტომ მისი ქცევა შეიძლება დარეგულირდეს ანაზღაურების სისტემის საშუალებით. აღსანიშნავია, რომ ამ მიდგომამ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა წარმოების ორგანიზებაში, თუმცა იგი სრულყოფილად ვერ ითვალისწინებდა ადამიანის ფსიქოლოგიურ და სოციალურ ბუნებას.

შემდგომ ეტაპზე, ანრი ფაიოლი და მაქს ვებერი ყურადღებას ამახვილებდნენ წესრიგზე, იერარქიაზე და პასუხისმგებლობების მკაფიო განაწილებაზე. მათი თეორიები მოტივაციას განიხილავდა როგორც ორგანიზაციული დისციპლინის შედეგს. თუმცა პრაქტიკამ აჩვენა, რომ მხოლოდ ფორმალური წესების არსებობა ვერ უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შიდა ჩართულობას.

ადამიანური ურთიერთობების სკოლამ (ელტონ მეიო და ჰოთორნის ექსპერიმენტები) მნიშვნელოვნად შეცვალა მოტივაციის აღქმა. მოცემულ მასალაში ეს ეტაპი ხაზგასმულია როგორც გარდამტეხი მომენტი, როდესაც ყურადღება გადატანილი იქნა სოციალურ ფაქტორებზე, გუნდურ ურთიერთობებსა და არაფორმალურ კავშირებზე. დადგინდა, რომ ფაქტორებზე, გუნდურ ურთიერთობებსა და არაფორმალურ კავშირებზე. დადგინდა, რომ თანამშრომლის დამოკიდებულება სამუშაოს მიმართ მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული არა მხოლოდ ხელფასზე, არამედ კოლექტივში მის ადგილსა და აღქმაზე.

მასლოუს საჭიროებათა იერარქია როგორც ერთ-ერთი ყველაზე პრაქტიკულად გამოყენებადი თეორიული მოდელი აღნიშნავს, რომ ადამიანის ქცევა განპირობებულია სხვადასხვა დონის საჭიროებებით და მათი დაკმაყოფილება თანმიმდევრული პროცესია.

ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ ეკონომიკური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით, თუ მიზნად ისახავს თანამშრომლის გრძელვადიან მოტივაციას.

მაკგრეგორის X და Y თეორიები გვაჩვენებს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელის დამოკიდებულება ადამიანის. ავტორიტარული კონტროლი და უნდობლობა ამცირებს მოტივაციას, მაშინ როდესაც ნდობაზე დაფუძნებული მართვა ხელს უწყობს ინიციატივისა და პასუხისმგებლობის ზრდას. თანამშრომელი უფრო მოტივირებულია მაშინ, როდესაც მას ესმის საკუთარი როლი ორგანიზაციის საერთო მიზნებში და ხედავს საკუთარი შრომის შედეგს.

განსაკუთრებით ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ მოტივაციის არც ერთი თეორია არ არის უნივერსალური. მათი ეფექტიანობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის ტიპზე, კულტურაზე, პერსონალის სტრუქტურასა და გარე გარემო პირობებზე. ხელმძღვანელის ამოცანაა არა რომელიმე თეორიის მექანიკური გამოყენება, არამედ მათი გააზრებული ინტეგრაცია პრაქტიკაში.

შეიძლება ითქვას რომ, თეორია მხოლოდ მაშინ იძენს მნიშვნელობას, როდესაც იგი რეალურ ქმედებაში აისახება. სწორედ ამ პრინციპზეა აგებული მოცემული ნაშრომის ლოგიკა თეორიული ჩარჩო წარმოდგენილია როგორც პრაქტიკული მართვის მხარდამჭერი ინსტრუმენტი და არა როგორც თვითმიზანი.

წახალისების როლი პერსონალის მართვაში

პერსონალის მართვის სისტემაში წახალისება წარმოდგენილია როგორც ერთ-ერთი ყველაზე პრაქტიკული და მოქნილი მექანიზმი, რომელიც უშუალოდ ზემოქმედებს თანამშრომლის ქცევაზე, დამოკიდებულებასა და შრომის შედეგებზე. ჩვენ წახალისებას არ განვიხილავთ როგორც, ერთჯერადი ქმედება ან ფორმალური პროცედურა, არამედ როგორც მართვის პროცესის განუყოფელი ნაწილი, რომელიც მუდმივ დაკვირვებასა და ადაპტაციას მოითხოვს.

ხაზგასასმელია, რომ წახალისების ეფექტიანობა ყოველთვის არ არის დამოკიდებული ფინანსურ რესურსებზე. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ ხშირ შემთხვევაში მცირე, მაგრამ დროულად და სამართლიანად გამოყენებული წახალისებელი ღონისძიებები იძლევა უფრო მდგრად შედეგს, ვიდრე ერთჯერადი, მაღალი მატერიალური სტიმულები. თანამშრომლისთვის გადამწყვეტია არა მხოლოდ მიღებული სარგებელი, არამედ თავად ფაქტი, რომ მისი შრომა შენიშნულია და შეფასებულია. თუ თანამშრომელი ხედავს, რომ წახალისება ეფუძნება ობიექტურ კრიტერიუმებს და არა სუბიექტურ სიმპათიებს, ეს ზრდის ნდობას ხელმძღვანელობის მიმართ და ამცირებს შიდა დაძაბულობას კოლექტივში. საპირისპირო შემთხვევაში, არათანმიმდევრული ან უსამართლო წახალისება შეიძლება გადაიქცეს დემოტივაციის წყაროდ.

ერთი და იგივე სტიმული განსხვავებულ გავლენას ახდენს სხვადასხვა თანამშრომელზე, რაც განპირობებულია ასაკით, გამოცდილებით, პროფესიული მიზნებითა და პიროვნული მახასიათებლებით. აქედან გამომდინარე, ეფექტიანი მენეჯმენტი ითვალისწინებს პერსონალის დიფერენცირებულ მიდგომას და თავიდან ირიდებს უნივერსალური გადაწყვეტილებების მექანიკურ გამოყენებას.

არამატერიალური წახალისების ფორმები უნდა წარმოვადგინოთ როგორც განსაკუთრებით ეფექტიანი ინსტრუმენტები. დამატებითი დასვენების დღეები, სამუშაო გრაფიკის მოქნილობა, ავადმყოფობის შემთხვევაში მხარდაჭერა, პირადი ყურადღება ხელმძღვანელობის მხრიდან და სამუშაო გარემოს გაუმჯობესება ქმნის თანამშრომლისთვის ფსიქოლოგიურად უსაფრთხო სივრცეს. ასეთ პირობებში თანამშრომელი უფრო მეტად არის ორიენტირებული შედეგზე და შედარებით ნაკლებად ფორმალურ მოთხოვნებზე.

კვლევები აჩვენებს რომ, ყოველდღიური თითქოს უმნიშვნელო ქმედებები რეალურად მნიშვნელოვან მოტივაციურ გავლენას ახდენს. დაბადების დღის მილოცვა, მცირე სიმბოლური საჩუქრები, კულტურულ ან სპორტულ ღონისძიებებზე ბილეთების გადაცემა ქმნის თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის ემოციურ კავშირს, რაც მატერიალური სტიმულებით ხშირად ვერ მიიღწევა. ამავე დროს, წახალისება უნდა იყოს სისტემური და არა სპონტანური. ერთჯერადი კეთილგანწყობის ჟესტები ვერ ქმნის გრძელვადიან მოტივაციას, თუ ისინი არ არის ჩართული საერთო მართვის პოლიტიკაში. წახალისების მექანიზმები უნდა იყოს გასაგები, წინასწარ ცნობილი და ორგანიზაციის მიზნებთან თანხვედრაში. სწორად გამოყენებული წახალისება ზრდის თანამშრომლის ჩართულობას, პასუხისმგებლობის განცდას და ორგანიზაციისადმი ლოიალურობას, რაც პირდაპირ აისახება ორგანიზაციის საერთო ეფექტიანობაზე.

პიროვნული აღიარება და სტატუსის მნიშვნელობა

პერსონალის მოტივაციის სისტემაში პიროვნული აღიარება და სტატუსი წარმოდგენილია როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მგრძობიარე და ამავდროულად

ძლიერი მექანიზმი. ხაზგასმით შეიძლება ავლნიშნოთ, რომ ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს შედეგი, არამედ ის, თუ როგორ აღიქმება ეს შედეგი ორგანიზაციის შიგნით. აღიარება ქმნის განცდას, რომ თანამშრომლის შრომას აქვს მნიშვნელობა და იგი არ იკარგება საერთო პროცესებში.

თითოეული თანამშრომლის სტატუსი არ უნდა განიმარტოს მხოლოდ ფორმალურ თანამდებობრივ იერარქიად. სტატუსი ორგანიზაციაში ასევე უკავშირდებაავტორიტეტს, ნდობას, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობას და კოლექტივში თანამშრომლის ხილვადობას. თანამშრომელი, რომელიც გრძნობს, რომ მისი აზრი გათვალისწინებულია და მის კომპეტენციას ენდობიან, როგორც წესი, უფრო მეტად არის მოტივირებული და პასუხისმგებელიანი. მოცემულ მასალაში განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება იმაზე, რომ პიროვნული აღიარება ხშირად უფრო ძლიერ მოტივატორად მოქმედებს, ვიდრე მატერიალური წახალისება. საჯარო მადლობა, დადებითი შეფასება, ხელმძღვანელის მხრიდან პირდაპირი აღიარება ქმნის ემოციურ კავშირს ორგანიზაციასთან. ასეთი კავშირი კი, როგორც ავლნიშნეთ, ხანგრძლივი და სტაბილური მოტივაციის საფუძველს წარმოადგენს. სტატუსის ზრდა შესაძლებელია სხვადასხვა ფორმით და ყოველთვის არ საჭიროებს თანამდებობრივ დაწინაურებას. დამატებითი პასუხისმგებლობის დაკისრება, პროექტის ხელმძღვანელობა, ახალი თანამშრომლების მენტორობა ან ორგანიზაციული ინიციატივების წარმართვა თანამშრომლისთვის წარმოადგენს ნდობის მკაფიო სიგნალს. მსგავსი მიდგომები განსაკუთრებით ეფექტიანია იმ თანამშრომლებისთვის, რომელთათვისაც პროფესიული თვითრეალიზაცია მნიშვნელოვანია.

პიროვნული აღიარების ეფექტი არ ვრცელდება მხოლოდ კონკრეტულ თანამშრომელზე. აღიარების საჯარო ფორმები საპატიო დაფები, სერტიფიკატები, სიმბოლური ჯილდოები გავლენას ახდენს მთლიან კოლექტივზე. ისინი ქმნის ქცევის არაოფიციალურ სტანდარტებს და აჩვენებს, თუ რა ტიპის შრომა და დამოკიდებულება ფასდება ორგანიზაციაში. ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს ფორმალური და მექანიკური აღიარების საფრთხეებზე. თუ აღიარება ხდება მხოლოდ რეგლამენტის მოთხოვნით და არა რეალური მიღწევების საფუძველზე, იგი კარგავს მოტივაციურ ძალას. თანამშრომლები სწრაფად ამჩნევენ არაგულწრფელობას, რაც შეიძლება გადაიქცეს დემოტივაციის წყაროდ. შესაბამისად სტატუსისა და აღიარების სისტემები უნდა იყოს გამჭვირვალე და გასაგები. თანამშრომელმა წინასწარ უნდა იცოდეს, რა ქცევა და შედეგი ფასდება ორგანიზაციაში. ასეთ შემთხვევაში აღიარება არ აღიქმება შემთხვევით ან სუბიექტურ ქმედებად, არამედ სამართლიანი მართვის ელემენტად.

საბოლოოდ შეიძლება ითქვას რომ, პიროვნულ აღიარება და სტატუსი არის ის ხიდი, რომელიც აკავშირებს ინდივიდუალურ ძალისხმევას ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან. როდესაც თანამშრომელი ხედავს, რომ მისი წვლილი შესამჩნევია და დაფასებული, იგი ორგანიზაციის შედეგებს საკუთარ წარმატებად აღიქვამს, რაც საბოლოო ჯამში მნიშვნელოვნად აძლიერებს შიდა მოტივაციას და ორგანიზაციის ეფექტიანობას.

შთაგონება და გუნდური მუშაობა

მოცემულ ნაშრომში შთაგონებას და გუნდურ მუშაობას განვიხილავთ არა როგორც დამატებით ან მეორეხარისხოვან ელემენტებს, არამედ როგორც

პერსონალის მოტივაციისა და ორგანიზაციის ეფექტიანობის ერთ-ერთი ყველაზე სტაბილურ საფუძველს. თანამედროვე ორგანიზაციებში ინდივიდუალური შედეგები სულ უფრო მეტად არის დამოკიდებული გუნდურ ურთიერთქმედებაზე. თანამშრომელი უფრო მაღალი მოტივაციით ასრულებს საკუთარ ფუნქციას მაშინ, როდესაც იგი საკუთარ თავს აღიქვამს გუნდის ნაწილად და არა იზოლირებულ შემსრულებლად. გუნდური მუშაობა ამცირებს პასუხისმგებლობის დიფუზიას და ამავდროულად ამლიერებს საერთო შედეგზე ორიენტაციას. თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია იმის გაცნობიერება, რომ მისი შრომა პირდაპირ უკავშირდება კოლექტივის წარმატებას.

გუნდური მუშაობის პროცესში შთაგონების მთავარი წყარო საერთო მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრაა. ცალსახაა, რომ გაურკვეველი ან აბსტრაქტული მიზნები ვერ ქმნის შიდა მოტივაციას. პირიქით, კონკრეტული, გასაგები და მიღწევადი მიზნები აერთიანებს თანამშრომლებს და ქმნის პასუხისმგებლობის საერთო ველს.

გუნდური მუშაობის ფორმირებაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ლიდერის როლს. ლიდერი არის არა კონტროლის მექანიზმი, არამედ პროცესის კოორდინატორი და შთაგონებელი ფიგურა. მისი ამოცანაა შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, სადაც თანამშრომლები თავისუფლად აზიარებენ იდეებს, არ ეშინიათ შეცდომების და ხედავენ საკუთარ მნიშვნელობას გუნდში. ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ გუნდური მუშაობა ეფუძნება ნდობას. ნდობის გარეშე თანამშრომლობა ფორმალურ ხასიათს იძენს და კარგავს ეფექტიანობას. ნდობა კი ყალიბდება ყოველდღიური ურთიერთქმედების, ღია კომუნიკაციისა და სამართლიანი გადაწყვეტილებების შედეგად. ამ კონტექსტში შთაგონება წარმოდგენილია როგორც ნდობის ბუნებრივი შედეგი და არა როგორც ხელოვნურად შექმნილი ემოციური მდგომარეობა.

გუნდური მუშაობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ასპექტს წარმოადგენს როლების მკაფიო განაწილება. როდესაც თითოეულ თანამშრომელს ესმის საკუთარი ფუნქცია და პასუხისმგებლობა, მცირდება შიდა კონფლიქტების რისკი და იზრდება ურთიერთდამოკიდებულების შეგრძნება. ასეთი გარემო ხელს უწყობს არა კონკურენციას, არამედ თანამშრომლობას. გუნდური მუშაობის გასაძლიერებლად ეფექტიანია არაფორმალური კომუნიკაციის წახალისება. ერთობლივი შეხვედრები, საერთო აქტივობები და არაფორმალური სივრცეები ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის ურთიერთგაგებას და ამცირებს ფსიქოლოგიურ დისტანციას. შედეგად, სამუშაო პროცესში იზრდება კოორდინაცია და ურთიერთდახმარება.

შთაგონება გუნდურ კონტექსტში როგორც წესი, განიხილება, როგორც პროცესი და არა ერთჯერადი ქმედება. იგი ყალიბდება მაშინ, როდესაც თანამშრომლები ხედავენ პროგრესს, მცირე წარმატებებს და საერთო ძალისხმევის შედეგებს. სწორედ ეს განცდა ამყარებს გუნდურ იდენტობას და ზრდის შიდა მოტივაციას. ანუ შთაგონებასა და გუნდურ მუშაობას განვიხილავთ როგორც ურთიერთდაკავშირებულ კატეგორიებს. ძლიერი გუნდი ქმნის შთაგონების წყაროს, ხოლო შთაგონებული თანამშრომლები ამლიერებენ გუნდურ ეფექტიანობას. ამ ურთიერთქმედების შედეგად ორგანიზაცია იღებს არა მხოლოდ მოკლევადიან შედეგებს, არამედ მდგრადი განვითარების წინაპირობებს.

პრაქტიკული რეკომენდაციები პერსონალის მოტივაციისთვის

მოცემულ ნაშრომში პრაქტიკული რეკომენდაციები წარმოდგენილია როგორც მთელი სტატიის ცენტრალური ღერძი, რადგან სწორედ პრაქტიკაში ვლინდება

მოტივაციის თეორიული მიდგომების რეალური ეფექტიანობა. პერსონალის მოტივაცია ვერ ჩამოყალიბდება ერთჯერადი გადაწყვეტილებების, ფორმალური რეგლამენტების ან უნივერსალური რეცეპტების საფუძველზე. იგი საჭიროებს სისტემურ, თანმიმდევრულ და ადამიანზე ორიენტირებულ მიდგომას.

პირველ რიგში, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმოდ შრომის ანაზღაურების საკითხს. მიუხედავად იმისა, რომ მატერიალური სტიმულები არ არის ერთადერთი მოტივატორი, მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ არასამართლიანი ან არასტაბილური ანაზღაურება მნიშვნელოვნად ამცირებს თანამშრომლის ჩართულობას. ხელფასი უნდა შეესაბამებოდეს როგორც შესრულებული სამუშაოს მოცულობას, ასევე პასუხისმგებლობის დონეს. ამასთან, ანაზღაურების სისტემა უნდა იყოს გასაგები და პროგნოზირებადი, რათა თანამშრომელს არ გაუჩნდეს დაუცველობის განცდა. თანამშრომელი ვერ იქნება მოტივირებული, თუ მას აკისრებენ ფუნქციებს, რომლებიც არ შეესაბამება მის კვალიფიკაციას, გამოცდილებას ან ინტერესებს. არასწორად განაწილებული სამუშაო იწვევს გადაღლას, უკმაყოფილებას და საბოლოოდ შრომის ხარისხის შემცირებას. შესაბამისად, ეფექტიანი მენეჯმენტი ითვალისწინებს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ შესაძლებლობებსა და პროფესიულ პოტენციალს. თანამშრომლისთვის მნიშვნელოვანია პროგრესის განცდა. ეს პროგრესი ყოველთვის არ გულისხმობს სწრაფ დაწინაურებას. ხშირად უფრო ეფექტიანია თანდათანობითი განვითარება, ახალი უნარების შეძენა, პასუხისმგებლობის ეტაპობრივი ზრდა და ცოდნის გაღრმავება. მსგავსი მიდგომა ქმნის გრძელვადიან მოტივაციას და ამცირებს კადრების გადინების რისკს.

ერთ-ერთ მნიშვნელოვან როლს წარმოადგენს თანამშრომელთა ჩართვა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. აღსანიშნავია, რომ როდესაც თანამშრომელი მხოლოდ დავალებების შემსრულებლად აღიქმება, მისი მოტივაცია სწრაფად ქვეითდება. გადაწყვეტილებების განხილვაში მონაწილეობა კი აძლიერებს პასუხისმგებლობის განცდას და ზრდის ორგანიზაციისადმი ლოიალურობას. ასევე ფიზიკური და ფსიქოლოგიური გარემო პირდაპირ აისახება თანამშრომლის განწყობაზე. უსაფრთხო, მოწესრიგებული და ადამიანზე მორგებული სამუშაო სივრცე ქმნის კონცენტრაციისა და ეფექტიანი მუშაობის პირობებს. ამავდროულად, მეგობრული ატმოსფერო და კოლეგებს შორის პატივისცემა ამცირებს სტრესს და ზრდის შრომის ხარისხს.

სოციალური დაცვის მექანიზმები ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრაქტიკულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს. დაზღვევა, ჯანმრთელობაზე ზრუნვა, ავადმყოფობის შემთხვევაში მხარდაჭერა და ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინება თანამშრომლისთვის ქმნის უსაფრთხოების განცდას. ასეთ პირობებში იგი უფრო მზად არის გრძელვადიანი თანამშრომლობისთვის. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მოქნილი სამუშაო რეჟიმები. თანამედროვე ორგანიზაციებში დროისა და სამუშაო ფორმატის მოქნილობა ხშირად უფრო ძლიერი მოტივატორია, ვიდრე დამატებითი ფინანსური სტიმულები. მოქნილი გრაფიკი, დისტანციური მუშაობის შესაძლებლობა და შედეგზე ორიენტირებული შეფასება ზრდის თანამშრომლის ავტონომიას. თანამშრომელმა უნდა იცოდეს, როგორ ფასდება მისი შრომა, რა არის ძლიერი მხარეები და რა საჭიროებს გაუმჯობესებას. კვლევები გვიჩვენებს რომ, კონსტრუქციული უკუკავშირი წარმოადგენს არა კონტროლის ინსტრუმენტს, არამედ განვითარების საშუალებას. ყველა მოტივაციური მექანიზმი კარგავს ეფექტიანობას, თუ თანამშრომლები აღიქვამენ მას როგორც სუბიექტურ ან არათანმიმდევრულ სისტემას. სამართლიანობა ქმნის ნდობას, ხოლო ნდობა

მოტივაციის საფუძველს. ყოველდღიური ყურადღება, მადლობის გამოხატვა და თანამშრომლის შრომის აღიარება ხშირად უფრო დიდ გავლენას ახდენს, ვიდრე იშვიათი, მაგრამ მასშტაბური ღონისძიებები.

საბოლოოდ, მოცემული რეკომენდაციები აჩვენებს, რომ პერსონალის მოტივაცია არის მრავალგანზომილებიანი პროცესი. მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია არა ერთ კონკრეტულ ფაქტორზე, არამედ იმაზე, თუ რამდენად ჰარმონიულად არის ერთმანეთთან დაკავშირებული ანაზღაურება, სამუშაო პირობები, განვითარების შესაძლებლობები, სოციალური დაცვა და ადამიანური დამოკიდებულება. სწორედ ასეთი ინტეგრირებული მიდგომა ქმნის ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების რეალურ საფუძველს. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ თანდათანობითი პროგრესი და მცირე წარმატებები უფრო სტაბილურ მოტივაციას ქმნის, ვიდრე ერთჯერადი, ნახტომისებრი მიღწევები.

ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვა

მოცემულ ნაშრომში ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვას განვიხილავთ როგორც, პერსონალის მოტივაციის განმამტკიცებელ და დამაკავშირებელ სისტემურ ფაქტორებს. ხაზგასმით უნდა ავღნიშნოთ ის, რომ მოტივაციის ინდივიდუალური მექანიზმები სრულფასოვან ეფექტს მხოლოდ მაშინ იძლევა, როდესაც ისინი არსებობენ შესაბამის ორგანიზაციულ გარემოში. სწორედ ამ გარემოს ქმნის ორგანიზაციული კულტურა. ორგანიზაციული კულტურა წარმოდგენილია არა როგორც ფორმალურად დეკლარირებული ღირებულებების ერთობლიობა, არამედ როგორც ყოველდღიურ ქცევებში, გადაწყვეტილებებსა და ურთიერთობებში გამოვლენილი პრაქტიკა. თანამშრომლები ორგანიზაციულ კულტურას აღიქვამენ არა დოკუმენტებიდან, არამედ ხელმძღვანელობის რეალური ქმედებებიდან. ამდენად, კულტურა იქმნება არა განცხადებებით, არამედ მოქმედებით.

ხაზგასასმელია ის, რომ პოზიტიური ორგანიზაციული კულტურა ეფუძნება ურთიერთპატივისცემას, სამართლიანობასა და ნდობას. როდესაც თანამშრომელი გრძნობს, რომ მას უსმენენ, მის აზრს ითვალისწინებენ და მის შრომას აფასებენ, იგი ორგანიზაციას აღიქვამს როგორც სტაბილურ და უსაფრთხო სივრცეს. ასეთ პირობებში მოტივაცია ბუნებრივად ყალიბდება და აღარ საჭიროებს მუდმივ გარე სტიმულირებას. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს ხელმძღვანელობის როლს ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაში. ხელმძღვანელი არის, როგორც კულტურის მატარებელი და გამტარი. მისი კომუნიკაციის სტილი, გადაწყვეტილებების მიღების მეთოდი და თანამშრომლების მიმართ დამოკიდებულება განსაზღვრავს მთლიან სამუშაო ატმოსფეროს. ფორმალურად სწორი, მაგრამ ადამიანურად გაუცხოებული მართვა ვერ ქმნის ძლიერ ორგანიზაციულ კულტურას.

ორგანიზაციული კულტურის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს შიდა კომუნიკაცია. ღია, გასაგები და დროული კომუნიკაცია ამცირებს გაურკვევლობასა და შიდა დამაბულობას. შეიძლება ითქვას, რომ ინფორმაციის დეფიციტი ხშირად უფრო მეტად აზიანებს მოტივაციას, ვიდრე არასასიამოვნო, მაგრამ გულწრფელი ინფორმაცია.

ორგანიზაციული კულტურის ერთ-ერთი პრაქტიკული გამოვლინება სოციალური დაცვაა. იგი აჩვენებს, რამდენად ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომლის არა მხოლოდ როგორც სამუშაო ძალაზე, არამედ როგორც ადამიანზე. სოციალური

დაცვის მექანიზმები თანამშრომლისთვის ქმნის უსაფრთხოების განცდას, რაც პირდაპირ უკავშირდება მოტივაციის სტაბილურობას.

სტრესულ და არასტაბილურ გარემოში მომუშავე ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური დაცვის ისეთი მექანიზმების ამოქმედება როგორც არის ჯანმრთელობის დაზღვევა, ავადმყოფობის შემთხვევაში მხარდაჭერა, შვებულებების მოქნილი პოლიტიკა, ოჯახური მდგომარეობის გათვალისწინება და კრიზისულ სიტუაციებში დახმარება. ხაზგასმით უნდა ითქვას, რომ სოციალური დაცვა არ უნდა აღიქმებოდეს როგორც დამატებითი ხარჯი, არამედ უნდა განიხილებოდეს როგორც ინვესტიცია ადამიანურ კაპიტალში, რომელიც ამცირებს კადრების გადინებას, ზრდის ლოიალურობას და ამყარებს ორგანიზაციულ სტაბილურობას.

ორგანიზაციული კულტურისა და სოციალური დაცვის ურთიერთკავშირი ეს არის ორმხრივი პროცესი. ძლიერი კულტურა აძლიერებს სოციალური დაცვის მექანიზმების ეფექტს, ხოლო ეფექტიანი სოციალური დაცვა ამყარებს კულტურის მიმართ ნდობას. მათი თანხვედრა ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომელი თავს ორგანიზაციის სრულფასოვან ნაწილად აღიქვამს.

სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვა არ არის დამოუკიდებელი ელემენტები. ისინი წარმოადგენენ მოტივაციის გრძელვადიან საფუძველს, რომელიც უზრუნველყოფს არა მხოლოდ ინდივიდუალური თანამშრომლების კმაყოფილებას, არამედ ორგანიზაციის მდგრად განვითარებას.

დასკვნა

სტატიაში წარმოდგენილი ანალიზი ცხადყოფს, რომ პერსონალის მოტივაცია ორგანიზაციული ეფექტიანობის ერთ-ერთ გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს. კვლევის პროცესში ეტაპობრივად გამოიკვეთა, რომ მოტივაცია არ არის იზოლირებული მენეჯერული ინსტრუმენტი და იგი ვერ ფუნქციონირებს სხვა მართვის ელემენტებისგან დამოუკიდებლად. პირიქით, მოტივაცია ეფექტიანია მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი ინტეგრირებულია ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიაში, კულტურასა და ყოველდღიურ პრაქტიკაში.

ჩვენს მიერ განხილულმა თეორიულმა მიდგომებმა აჩვენა, რომ პერსონალის ქცევის განმაპირობებელი ფაქტორები მრავალფეროვანია და მათი მართვა ერთგვაროვან მიდგომას არ ექვემდებარება. არც ერთი თეორია არ იძლევა უნივერსალურ გადაწყვეტას, თუმცა მათი გააზრებული გამოყენება პრაქტიკაში ქმნის მყარ საფუძველს ეფექტიანი მენეჯმენტისთვის. ამ თვალსაზრისით, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ხელმძღვანელის როლს, რომელიც თეორიულ ცოდნას რეალურ ქმედებად გარდაქმნის. წახალისება, აღიარება და სტატუსი არ უნდა განიხილებოდეს მხოლოდ დამატებით ბენეფიტებად. ისინი წარმოადგენს თანამშრომლის შიდა მოტივაციის გააქტიურების ძლიერ მექანიზმებს. განსაკუთრებით ეფექტიანია არამატერიალური სტიმულები, რომლებიც თანამშრომელს აძლევს მნიშვნელობის, ნდობისა და პასუხისმგებლობის განცდას. ამგვარი მიდგომა ზრდის არა მხოლოდ ინდივიდუალურ პროდუქტიულობას, არამედ გუნდურ ეფექტიანობასაც.

გუნდური მუშაობის ანალიზმა აჩვენა, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში ინდივიდუალური მიღწევები პირდაპირ არის დაკავშირებული კოლექტიურ პროცესებთან. ძლიერი გუნდი ქმნის გარემოს, სადაც თანამშრომლები

ერთმანეთის მხარდამჭერებად იქცევიან და საერთო მიზნების მიღწევას პირად წარმატებად აღიქვამენ. ასეთ პირობებში შთაგონება აღარ არის ხელოვნურად შესაქმნელი ფაქტორი, არამედ ბუნებრივი შედეგია სწორი ორგანიზაციული ურთიერთქმედებისა.

პრაქტიკული რეკომენდაციების განხილვამ კიდევ ერთხელ დაადასტურა, რომ პერსონალის მოტივაცია სისტემურ მიდგომას მოითხოვს. შრომის ანაზღაურება, სამუშაოს სწორად განაწილება, პროფესიული განვითარება, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა, სამუშაო გარემო და სოციალური დაცვა ურთიერთდაკავშირებული ელემენტებია. რომელიმე მათგანის იგნორირება მთლიან სისტემას ასუსტებს და ამცირებს მოტივაციური მექანიზმების ეფექტიანობას.

ორგანიზაციული კულტურისა და სოციალური დაცვის ანალიზმა ცხადყო, რომ გრძელვადიანი მოტივაცია ყალიბდება მხოლოდ სტაბილურ და ადამიანზე ორიენტირებულ გარემოში. ორგანიზაციები, რომლებიც თანამშრომლებს არა მხოლოდ როგორც რესურსს, არამედ როგორც ადამიანურ კაპიტალს აღიქვამენ, აღწევენ უფრო მდგრად შედეგებს და ამცირებენ შიდა რისკებს.

პერსონალის მოტივაცია წარმოადგენს არა ერთჯერად მენეჯერულ ამოცანას, არამედ უწყვეტ პროცესს, რომელიც მუდმივ ყურადღებასა და განვითარებას საჭიროებს. ორგანიზაციის წარმატება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად ახერხებს იგი თანამშრომელთა შრომის დაფასებას, მათი პოტენციალის გამოვლენას და საერთო მიზნების გარშემო გაერთიანებას. სწორედ ასეთი მიდგომა ქმნის ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და მდგრადი განვითარების რეალურ საფუძველს.

გამოყენებული მასალები:

1. საქართველოს შრომის კოდექსი.
2. ციალა ლომაია „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბილისი 2009.
3. რ. ბერიძე „ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბილისი 2011.
4. ლ. კვიციანი „სოციალური პოლიტიკა და შრომითი ურთიერთობები“ გამომცემლობა მერიდიანი. თბილისი 2014.
5. გ. ლორთქიფანიძე „მენეჯმენტის საფუძვლები“ გამომცემლობა უნივერსალი. თბილისი 2015.
6. ნ. ჭანტურია „ადამიანური რესურსების მართვა“ თსუ-ის გამომცემლობა. თბილისი 2016.
7. ზ. აბაშიძე „ორგანიზაციული ქცევა და მოტივაცია“ გამომცემლობა ინტელექტი. თბილისი 2018.
8. მ. ჯაფარიძე „ორგანიზაციული კულტურა და ლიდერობა“ ბაკურ სულაკაურის გამომცემლობა. თბილისი 2019.
9. ბადრი გეგზია, ქეთევან გოლეთიანი, გივი ბაქრაძე „პერსონალის მენეჯმენტის თეორია და ორაქტიკა. ბათუმი 2024.
10. ბადრი გეგზია, ანზორ დევაძე ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი“ თბილისი 2025.
11. ვ. სპივაკ „პერსონალის მენეჯმენტი მენეჯერებისთვის“ თბილისი 2007.
12. მაიკლ არმსტრონგი, სტივენ ტეილორი „ადამიანური რესურსების მართვის

- სახელმძღვანელო“ გამომცემლობა „პალიტრა“ თბილისი 2020.
13. Drucker, P. F. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business. 2007.
 14. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 2010.
 15. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page. 2014.
 16. Robbins, S. P., & Judge, T. A. Organizational Behavior (17th ed.). Boston: Pearson Education. 2017.

აბსტრაქტი

წინამდებარე სამეცნიერო ნაშრომში განხილულია პერსონალის მოტივაცია, როგორც ორგანიზაციული ეფექტიანობის ერთ-ერთ ცენტრალური და სისტემური ფაქტორი. კვლევა ეფუძნება მენეჯმენტის კლასიკურ და თანამედროვე თეორიულ მიდგომებს და მათ პრაქტიკულ გამოყენებას რეალური ორგანიზაციული გარემოს პირობებში. ნაშრომში გაანალიზებულია პერსონალის მოტივაციის ძირითადი მექანიზმები, მათ შორის წახალისება, პიროვნული აღიარება, სტატუსი, გუნდური მუშაობა, ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვა.

განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა პრაქტიკულ რეკომენდაციებს, რომლებიც წარმოდგენილია როგორც პერსონალის მართვის სისტემის მთავარი ღერძი. ნაშრომში შემოთავაზებულია, რომ მოტივაცია არ არის ერთჯერადი მენეჯერული მოქმედება და არ შემოიფარგლება მხოლოდ მატერიალური სტიმულებით. ეფექტიანი მოტივაცია ყალიბდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც შრომის ანაზღაურება, სამუშაო პირობები, პროფესიული განვითარება, სამართლიანობა და ადამიანური დამოკიდებულება ურთიერთკავშირშია.

კვლევის შედეგებში მითითებულია, რომ ძლიერი გუნდური მუშაობა, ნდობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციული კულტურა და სოციალური დაცვის მექანიზმები განსაზღვრავენ გრძელვადიანი მოტივაციის საფუძველს და მნიშვნელოვნად ზრდიან ორგანიზაციის მდგრად განვითარებასა და ეფექტიანობას.

PERSONNEL MOTIVATION AS A STRATEGIC FACTOR OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

Zurab Nasaraya

Associate Professor, Georgian Technical University

Evgeni Baratashvili

Doctor of Economic Sciences, Full Member

of the Georgian Academies of Business, Economics and Engineering

Abstract

This paper examines personnel motivation as one of the key determinants of organizational effectiveness. The study is grounded in classical and contemporary management theories and

focuses on their application within real organizational settings. The analysis highlights that employee motivation cannot be reduced to isolated managerial actions or purely financial incentives, but should be understood as a complex and continuous process embedded in organizational structures, culture, and everyday practices.

The paper explores the role of motivation through several interrelated dimensions, including incentives, personal recognition, status, teamwork, organizational culture, and social protection mechanisms. Particular attention is given to practical recommendations, which form the core of the study. These recommendations emphasize fair compensation systems, appropriate task allocation, employee involvement in decision-making, opportunities for professional development, supportive working environments, and transparent communication.

The findings indicate that sustainable motivation emerges when material and non-material factors are coherently integrated. Strong teamwork, trust-based leadership, and a supportive organizational culture significantly enhance employee engagement and responsibility. Furthermore, social protection mechanisms contribute to a sense of security, which strengthens long-term commitment and organizational stability.

Overall, the study demonstrates that personnel motivation is not a one-time managerial intervention but an ongoing strategic process that directly influences organizational performance and sustainable development.

Keywords: Personnel management; motivation; incentives; personal recognition; teamwork; organizational culture; social protection; organizational effectiveness