

# მოტივაცია თანამედროვე კომპანიებში, შესრულებული სამუშაოს შეფასება და სტიმულირება

*შანიძე გოდერძი – ასოცირებული პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო*

## Motivation in Modern Companies, Evaluation and Stimulation of Performed Work

*Shanidze Goderdzi – Associate Professor, Department of Business Administration, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia*

### Abstract

**Introduction and aim:** In modern conditions, one of the main functions of the manager is to have his staff always motivated. Often, a head person forgets that their main assets are those people who create the value, through which the organization managed by them attracts customers and in the end makes a profit which should be the essential aim of their work. The purpose of our research is to show how important it is to create motivation by the manager for the staff and how should the performed worked be evaluated and why should managers stimulate workers.

**Research methodology:** While doing the research I used the method of analysis and observation. The research has shown that in modern companies an important role is played by raising motivation in employees, objective evaluation of the performed work and creation of stimulating mechanisms.

**Results and implications:** The motivation of staff is caused by different factors, this is individual and a manager should be well aware of it. However, there may be a number of factors that may be more common to employees. These factors include: salary, qualification and favourite job, career ladder, praise and reprimand, transparency, work environment, friendly atmosphere and social security. In recent years, companies have been actively involved in the complex evaluation system of the work, in which the working criteria are strictly formalized. From the point of stimulation, we can point out the program of achieving the goal.

**Conclusion:** Finally, we can conclude that in modern companies it is necessary to motivate, stimulate and objectively evaluate the work done. The employee must have a feeling that the manager watches him and will properly appreciate his devotion. Everyone in the company should understand that the job is evaluated fairly and based on the agreed criteria. The manager will be successful and reach the set goals, who manages the complete motivation of the staff.

**Keywords:** Motivation, evaluation of work, stimulation, company, manager

### აბსტრაქტი

**მესავალი და მიზანი:** თანამედროვე პირობებში მენეჯერის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა პერსონალი ჰყავდეს მუდმივად მოტივირებული. ხშირად, ხელმძღვანელს ავიწყდება, რომ მათი მთავარი აქტივი სწორედ ის ადამიანებია, რომლებიც ქმნიან იმ ფასეულობას, რომლის მეშვეობითაც მათგან მართული ორგანიზაცია იზიდავს მომხმარებლებს და საბოლოო ჯამში იღებს მოგებას, რაც მათი საქმიანობის მთავარ მიზანს უნდა წარმოადგენდეს.

ჩვენი კვლევის მიზანია წარმოვაჩინოთ რაოდენ მნიშვნელოვანია თანამშრომლებისთვის მენეჯერის მხრიდან მოტივაციის შექმნა, როგორ უნდა ხდებოდეს შესრულებული სამუშაოს ობიექტური შეფასება და რატომ უნდა ეწეოდნენ მენეჯერები მუშაკების სტიმულირებას.

**კვლევის მეთოდოლოგია:** კვლევისას გამოვიყენე ანალიზისა და დაკვირვების მეთოდები. კვლევამ აჩვენა, რომ, თანამედროვე კომპანიებში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოტივაციის გაზრდა

თანამშრომლებში, მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასება და ასევე სტიმულირების მექანიზმების შექმნა.

**შედეგები და გამოყენება:** ორგანიზაციაში პერსონალის მოტივაციას სხვადასხვა ფაქტორები იწვევს, ეს ინდივიდუალურია და კარგად უნდა ესმოდეს მენეჯერს, თუმცა შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც შეიძლება უმრავლეს შემთხვევაში საერთო იყოს თანამშრომლებისთვის. ეს ფაქტორებია: ხელფასი, კვალიფიკაცია და საყვარელი საქმე, კარიერული კიბე, შექება და საყვედური, მართვის გამჭირვალობა, სამუშაო გარემო, მეგობრული ატმოსფერო, სოციალური უზრუნველყოფა. უკანასკნელ წლებში კომპანიების მიერ სულ უფრო აქტიურად ინერგება შრომის კომპლექსური შეფასების სისტემა, რომელშიც სამუშაო კრიტერიუმები მკაცრად ფორმალიზებულია. სტიმულირების მხრივ კი შეიძლება აღვნიშნოთ მიზნის მიღწევის მონაწილეობის პროგრამა.

**დასკვნა:** საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ თანამედროვე კომპანიებში აუცილებელია მუშაკთა მოტივირება, სტიმულირება და შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასება. მუშაკს უნდა ჰქონდეს იმის განცდა, რომ მენეჯერი მას ყოველთვის აკვირდება და საქმის პირნათლად შესრულებისას სათანადოდ დააფასებს. კომპანიაში ყველას უნდა ესმოდეს, რომ სამუშაოს შეფასება ხდება სამართლიანად და წინასწარ შეთანხმებული კრიტერიუმების საფუძველზე. ის მენეჯერი იქნება წარმატებული და მიაღწევს დასახულ მიზნებს, ვინც მოახდენს მუშაკთა სრულყოფილ მოტივირებას.

**საკვანძო სიტყვები:** მოტივაცია, სამუშაოს შეფასება, სტიმულირება, კომპანია, მენეჯერი

თანამედროვე პირობებში მენეჯერის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა პერსონალი ჰყავდეს მუდმივად მოტივირებლი. ხშირად, ხელმძღვანელს ავიწყდება, რომ მათი მთავარი აქტივი სწორედ ის ადამიანებია, რომლებიც ქმნის იმ ფასეულობას, რომლის მეშვეობითაც მათგან მართული ორგანიზაცია იზიდავს მომხმარებლებს და საბოლოო ჯამში იღებს მოგებას, რაც მათი საქმიანობის მთავარ მიზანს უნდა წარმოადგენდეს. მათ მუდამ უნდა ახსოვდეთ, რომ ისინიც იყვნენ დამწყები მუშაკები და მათთვისაც მნიშვნელოვანი იყო მოტივაცია.

მოტივაციისათვის არ არსებობს ერთი საუკეთესო ხერხი. ის რაც ადამიანთა ერთი ნაწილის მოტივაციისთვის ეფექტიანია, მეორე ნაწილისათვის შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უმნიშვნელო. ასე, მაგალითად, ზოგიერთი თანამშრომლის მოტივაციისათვის სრულიად საკმარისია საუკეთესო მუშაკად აღიარება, მაშინ როცა მეორესთვის ამას შეიძლება საერთოდ არ ჰქონდეს მნიშვნელობა. ეს მომენტი მეტად საგულისხმოა და ყოველთვის უნდა ჰქონდეთ მხედველობაში მენეჯერებს. მოტივაციის ისედაც რთული პროცესი ზოგჯერ კიდევ უფრო რთულდება ინფორმაციის ნაკლებობით, თანამდებობრივ მოვალეობებში კერძო ცვლილებებისა და სხვა კონკრეტული მიზეზების გამო.

პირველ რიგში მენეჯერის მხრიდან საჭიროა სურვილი პერსონალის მოტივაციის უზრუნველსაყოფად. ორგანიზაციაში პერსონალის მოტივაციას სხვადასხვა ფაქტორები იწვევს, ეს ინდივიდუალურია და კარგად უნდა ესმოდეს მენეჯერს, თუმცა შეიძლება გამოვყოთ რამდენიმე ფაქტორი, რომელიც შეიძლება უმრავლეს შემთხვევაში საერთო იყოს თანამშრომლებისთვის. ეს ფაქტორებია:

- **ხელფასი.** თავისთავად ცხადია, რომ შრომის ანაზღაურება და პრემირება ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ხელქვეითის მოტივაციაში. ადამიანი უნდა გრძნობდეს, რომ მის შრომას და მონდომებას სათანადოდ აფასებენ და ეს ყველაზე კარგად ხელფასის ოდენობაში გამოიხატება.
- **კვალიფიკაცია და საყვარელი საქმე.** თუკი ადამიანს არ მოსწონს მისი სამუშაო, მის მოტივირებას, უბრალოდ, არც კი ექნება აზრი.
- **კარიერული კიბე.** რაც არ უნდა მაღალანაზღაურებადი იყოს დაკისრებული საქმე, პროფესიონალთა უმეტესობისთვის იგი ხანგრძლივად მიმზიდველი ვერ იქნება, თუ არ იარსებებს კარიერული და პროფესიული ზრდის შემდგომი შესაძლებლობა.
- **შექება და საყვედური.** მენეჯერმა აუცილებლად უნდა შეაქოს ხელქვეითი საჯაროდ თუ ის ამას იმსახურებს. ხოლო თუკი რაიმე პრეტენზია აქვს ის აუცილებლად პირად საუბარში უნდა უთხრას.
- **მართვის გამჭირვალობა.** ყველა თანამშრომელმა აუცილებლად უნდა იცოდეს თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია, რა არის ორგანიზაციის მისია, როგორია მისი მიზნები, ამოცანები და შესრულების სტრატეგია, რომ დაინახოს მტკიცე კავშირი მის საქმიანობასა და ორგანიზაციის სასურველ მდგომარეობას შორის.
- **სამუშაო გარემო.** საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ რა პირობებში უწევთ ადამიანებს მუშაობა. თანამშრომლები მცირედი კომფორტით მაინც უნდა იყვნენ უზუნველყოფილნი.
- **მეგობრული ატმოსფერო.** ატმოსფერო და განწყობა კოლექტივში, ასევე, ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია, რომელიც პერსონალის მოტივაციაზე და საბოლოო ჯამში, შრომის ნაყოფიერებაზე ახდენს გავლენას. ამიტომ ხელმძღვანელმა ხელი უნდა შეუწყოს თანამშრომლებს შორის მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.
- **სოციალური უზრუნველყოფა.** აქ შეიძლება განვიხილოთ სამედიცინო დაზღვევა, საჩუქრები დღესასწაულებზე, სპორტულ-გამაჯანსაღებელი აბონიმენტები და ა.შ. მინიმალური სოციალური უზრუნველყოფაც კი იწვევს თანამშრომელში მოტივაციას, რადგან ადამიანს უჩნდება სტაბილურობის შეგრძნება, რაც კეთილსინდისიერი მუშაობისკენ უბიძგებს მას.

მოტივაცია წარმოადგენს პერსონალის შინაგანი და გარეგანი სტიმულების მართვას საწარმოში, რომელიც უნდა უკავშირდებოდეს ეფექტური შრომის მიღებას და შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას, რაც, პირველ რიგში, განაპირობებს ამ კომპანიის კონკურენტუნარიანობას და რენტაბელობას. მთლიანობაში, მოტივაცია - ეს არის იმ პირობების გაერთიანება, რომლებიც უზრუნველყოფს პიროვნების პოტენციალის მაქსიმალურად ეფექტურ გამოყენებას.

მოტივაციასთან დაკავშირებით საინტერესო მოსაზრება აქვს ყველა დროის ერთ-ერთ გამოჩენილ და მაღალანაზღაურებად მენეჯერს ჩარლზ შვაბს, როცა მას ჰკითხეს თუ რა იყო მისი წარმატების საიდუმლო, მან უპასუხა, რომ: „ჩემს ყველაზე დიდ ღირსებად მიმაჩნია, რომ შემოიძლია ადამიანებში შრომის ენთუზიაზმი აღვძრა. მიმაჩნია, რომ ერთადერთი ხერხი, რომ ადამიანში კარგი თვისებები განავითარო არის ის, რომ საჯაროდ აღიარო მისი დადებითი თვისებები და წახალისო იგი. ადამიანს, რომ შრომის ინტერესი გავუჩინო მასში ვეძებ ისეთ თვისებებს, რომლებიც ნამდვილად ქების ღირსია და გურწფელად გამოვხატავ მის მიმართ ჩემს აღტაცებას. მძულს სხვისი შეცდომების ჩხრეკა და გამოდევნება. და სწორედ ამ ყველაფერში იმალება ჩემი წარმატების საიდუმლოება“.

შრომითი ურთიერთობების დროს მომუშავესათვის პოზიტიური მხარდაჭერა შეიძლება გამოყენებული იქნეს მისი საქმიანობის ეფექტურობის გასაზრდელად. თუმცა, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ის მხარდაჭერა, რომელიც ერთი მომუშავესათვის მნიშვნელოვანი ფასეულობაა, მეორისთვის შეიძლება არაფერს წარმოადგენდეს. ასე მაგალითად, მომუშავეთა ერთი ნაწილისათვის შეიძლება მთავარი იყოს სამუშაოს მნიშვნელობა, მეორისათვის - პრესტიჟი, მესამე ნაწილისთვის შეიძლება ხელფასი იყოს განმსაზღვრელი. ნეგატიურმა მხარდაჭერამაც შეიძლება არა მხოლოდ დაამუხრუჭოს ადამიანის არასასურველი მოქმედებები და ქცევები, არამედ მისცეს მოტივი წარმატებისკენ მისაღწევ მოქმედებებს.

აღნიშნულიდან ცხადია, რომ დიდი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელის მიერ მხარდაჭერის სწორი სტრატეგიის არჩევას, რათა მიაღწიოს დაქვემდებარებულთა მოტივირების მაღალ დონეს. სამწუხაროდ, ბევრი ხელმძღვანელი დაქვემდებარებულთა მოტივირების პრობლემას მარტივად და პრიმიტიულად უყურებს. კერძოდ ფიქრობენ, რომ - „მიეცი მაღალი ხელფასი და ადამიანი კარგად იმუშავებს“. ასეთი ზერელე მიდგომისას, როცა ხელმძღვანელმა სათანადოდ არ იცის, თუ როგორ იმოქმედოს მოტივირების სისტემაზე და შესაბამისად ადამიანების ქცევაზე, ის შეიძლება ბევრ სირთულეს წააწყდეს. კერძოდ:

- მომუშავეს მოტივირება და შესაბამისი აქტივობა შეიძლება შემცირდეს, თუ მისი შრომის შედეგები სათანადოდ არ დაფასდება;
- მომუშავეს მოტივირება შემცირდება თუ მისი შრომის ნაყოფიერებისა და ხარისხის შემდგომი ამაღლება აღარ აისახება მის შრომის ანაზღაურებაში;
- მომუშავეს აქტიურობა და მისი მოტივირება შემცირებულია თუ მომუშავე არსებულ მოტივირების სისტემას არასამართლიანად მიიჩნევს;
- შრომის მოტივირებას ამცირებს ისეთი შემთხვევები, როცა მოტივირების სისტემაში გათვალისწინებული არ არის პიროვნების ისეთი ინდივიდუალური თავისებურებები,

როგორცაა: ცოდნა, გამოცდილება, ასაკი, სტაჟი, შრომის ხარისხი, სტატუსი, ავტორიტეტი და პიროვნული მრავალი სხვა მახასიათებლები.

შესრულებული სამუშაოს შეფასება მნიშვნელოვანი მომენტია თანამედროვე კომპანიაში. შესაფასებელი თანამშრომელი დაინტერესებული უნდა იყოს საკუთარი შეცდომების ანალიზით, რადგან იცის, რომ მისი პირადი განვითარება (როგორც სპეციალისტის) მუშაობის პროცესში დაშვებული შეცდომების დაძლევის გზით მიიღწევა. მეორე მხრივ, მან წინასწარვე იცის, რომ დაშვებული შეცდომები ხელს შეუშლის მის მატერიალურ კეთილდღეობას და კარიერულ წინსვლას. ამიტომ ის „იძულებულია“, წინააღმდეგობა გაუწიოს შემფასებელს და შეეცდება, მის მიერ დაშვებული შეცდომები არ აღიაროს.

გარკვეულ წინააღმდეგობაშია თვით შემფასებელიც. მან იცის, რომ შესაფასებელი თანამშრომლის დაშვებულ შეცდომებზე საუბარმა შეიძლება მასთან მომავალი ურთიერთობა გაურთულოს. ამიტომ, ის ცდილობს, მაქსიმალურად „ფრთხილად“ ჩაატაროს შესრულებული სამუშაოს შეფასება, რაც თავისთავად უარყოფითად მოქმედებს ანალიზის შედეგების ობიექტურობაზე.

ობიექტურობისათვის საჭიროა განისაზღვროს შესრულდა თუ არა შეთანხმებული შედეგები. თუ არ შესრულდა, მაშინ შემფასებელმა ობიექტურად უნდა შეაფასოს, არსებობდა თუ არა გარე ხელისშემშლელი ფაქტორები.

კომპეტენციის შეფასებასთან ერთად ფასდება ქცევაც. იმისათვის, რომ შემფასებელმა შეინარჩუნოს ობიექტურობა, საჭიროა შეფასდეს თანამშრომლის ქცევა და არა მისი პროვნული თვისებები. როდესაც შემფასებელი აღწერს ქცევას, ნაკლები შანსი რჩება ინტერპრეტაციებისა და გაუგებრობებისათვის.

უკანასკნელ წლებში კომპანიების მიერ სულ უფრო აქტიურად ინერგება შრომის კომპლექსური შეფასების სისტემა, რომელშიც სამუშაო კრიტერიუმები მკაცრად ფორმალიზებულია, რის გამოც, როგორც დამქირავებელი, ასევე მუშაკი წინასწარ ეცნობა შესასრულებელი სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს, ორივეს თანაბრად შეუძლია შეაფასოს ის, თუ რამდენად სწორად არის ეს სამუშაო შესრულებული. სამუშაოს შეფასებისათვის გამოიყენება ხუთბალიანი სისტემა, რაც იძლევა შრომის შედეგების სისტემატიურად შეფასების შესაძლებლობას.

სტიმულირების მხრივ შეიძლება აღვნიშნოთ მიზნის მიღწევის მონაწილეობის პროგრამა. ამ პროგრამის ერთ-ერთი მეთოდი არის ნაყოფიერების მიხედვით შრომის ანაზღაურება, როდესაც მუშაკს წინასწარ განუსაზღვრავენ ხელფასის ქვედა ზღვარს და შემდგომი დარიცხვა ხდება ნორმების ან სხვა საწარმოო დავალებების შესრულების მიხედვით. ხელფასის ეს სისტემა წარმატებულად გამოიყენება ისეთ ცნობილ ფირმებში, როგორცაა „კორნინგი“, „ნორდსტრომი“, „მონსანტო“ და

სხვა. ამასთან, კომპანია „დიუპონმა“ უარი თქვა ამ პროგრამის რეალიზაციაზე იმის გამო, რომ მუშაკები არ დაეთანხმნენ ხელფასის ქვედა ზღვარის დადგენას.

ცალკეული კომპანიები იყენებს ანაზღაურებას კვალიფიკაციის მიხედვით, რომელიც გამომდინარეობს მუშაკის ცოდნასა და კვალიფიკაციიდან და არა მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობებიდან. ეს სისტემა გამოიყენება ისეთ კომპანიებში, როგორცაა: „ალკოა“, „პოლაროიდი“, „კრაისლერი“, „ვესტინგჰაუსი“ და სხვა. ამ სისტემის მიხედვით, ხელფასის თავდაპირველი დონე განისაზღვრება მუშაკის კვალიფიკაციის მიხედვით, ხოლო მისი შემდგომი ზრდა დამოკიდებულია ამ კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ან შრომითი ფუნქციების შეთავსებაზე. ასეთი სისტემა იძლევა შესაძლებლობას, შევამციროთ მმართველობითი აპარატი, სამუშაო ძალაზე საერთო დანახარჯები და ზოგადად ის ასტიმულირებს მუშაკებს.

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ თანამედროვე კომპანიებში აუცილებელია მუშაკთა მოტივირება, სტიმულირება და შესრულებული სამუშაოს ობიექტურად შეფასება. მუშაკს უნდა ჰქონდეს იმის განცდა, რომ მენეჯერი მას ყოველთვის აკვირდება და საქმის პირნათლად შესრულებისას სათანადოდ დააფასებს. კომპანიაში ყველას უნდა ესმოდეს, რომ სამუშაოს შეფასება ხდება სამართლიანად და წინასწარ შეთანხმებული კრიტერიუმების საფუძველზე. ის მენეჯერი იქნება წარმატებული და მიაღწევს დასახულ მიზნებს, ვინც მოახდენს მუშაკთა სრულყოფილ მოტივირებას.

### **გამოყენებული ლიტერატურა**

1. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი. უნივერსალი, 2008წ.
2. ხუბუნაია შ. მეწარმეობა. თბილისი. სსიპ-განათლების ხარისხის განვითარების ეროვნული ცენტრის გამომცემლობა. 2015 წ
3. ჯულაყიძე ე. მენეჯერის ლიდერობა და მოტივაციის მართვა (სალექციო კურსი) ქუთაისი 2013 წ.