

საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ბიზნესის, სამართლის და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტი

**ნანა ლუხუტაშვილი**

*მოტივაციის თანამედროვე გამოვლინებები*

*ინოვაციურ ორგანიზაციებში*

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორის აკადემიური ხარისხის

მოსაპოვებლად წარდგენილი

**დისერტაცია**

სპეციალობა: 0203 - მენეჯმენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი:

პროფესორი **ემზარ ჯულაყიძე**

ქუთაისი

2017

## ს ა რ ჩ ე ვ ი

შესავალი.....	3
<b>თავი 1. მოტივაციის კონცეპტუალური საფუძვლები ინოვაციური ორგანიზაციების განვითარების პროცესში</b>	
1.1. საზოგადოების ცივილიზაციის ეტაპები და მოტივაციის თეორიების გენეზისი.....	10
1.2. მოტივაციის თანამედროვე, ალტერნატიული თეორიები.....	29
1.3. მოტივაციის ძირითადი პრინციპები ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში.....	45
<b>თავი 2. ინოვაციური ცვლილებები ორგანიზაციაში და მოტივაციის მართვის პრობლემები</b>	
2.1. ინოვაციური ცვლილებები ორგანიზაციებში და პერსონალის მოტივაციური ფაქტორები.....	63
2.2. ინოვაცია განათლების სისტემაში და მასთან დაკავშირებული პრობლემები .....	70
2.3. უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მართვა .....	83
<b>თავი 3. მოტივაციის მართვის თანამედროვე მეთოდები ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში</b>	
3.1. შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის თანამედროვე მეთოდები.....	99
3.2. მოტივაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების მნიშვნელობა ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში.....	120
3.3. პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივთა სტრუქტურა და მოტივაციის სისტემა.....	127
<b>დასკვნა და რეკომენდაციები .....</b>	<b>141</b>
<b>გამოყენებული ლიტერატურა.....</b>	<b>149</b>
<b>დანართები.....</b>	<b>156</b>

## შესავალი

**თემის აქტუალურობა.** მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვანი პრობლემები იკვეთება. მათ შორის ბევრი მათგანი უკავშირდება იმას, რომ დღეს ორგანიზაციებს უწევთ საქმიანობა უწყვეტი ინოვაციების პირობებში და შესაბამისად, ამ და გარემო პირობების მრავალ სხვა ფაქტორთა ურთიერთგავლენის გათვალისწინებით, თანამედროვე მენეჯმენტი, მისი მუდმივად ცვლადი პირობების მიმართ მაღალი ადაპტირების უნარის გამომუშავებას მოითხოვს. მეტიც, სადღეისოდ არსებულ აგრესიულ ბიზნეს გარემოში, როდესაც ტექნოლოგიების განვითარების დონე წარმატებულ ორგანიზაციებს აძლევს იმის საშუალებას, რომ ძალიან მოკლე ვადებში გაიმეორონ „გუშინდელი“ ინოვაცია, საიმედო კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ პერსონალის სათანადო მოტივირების საფუძველზე. მოტივირებული პერსონალი კი - ეს ორგანიზაციათა სტრატეგიის თანმიმდევრული რეალიზაციის, ბაზარზე მისი პოზიციების გამყარებისა და, საბოლოო ანგარიშით, ორგანიზაციათა წარმატების საწინდარია.

ეფექტიანი მოტივაციური მექანიზმების ფორმირება და განვითარება ხელს უწყობს კონფლიქტების შემცირებას, თანამშრომელთა ურთიერთობების ჰარმონიზაციას, ამაღლებს პერსონალის თვითორგანიზების, თვითგანვითარებისა და თვითრეალიზაციის დონეს, რაც საბოლოო ანგარიშით ზრდის შრომის მწარმოებლურობასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია შევქმნათ პერსონალის მოტივაციის მართვის ქმედითი მექანიზმი, მივალწიოთ მატერიალური და არამატერიალური მოტივების სწორ თანაფარდობას, რადგან მხოლოდ მათი დაბალანსებული სისტემა გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ შევინარჩუნოთ თანამშრომელთა ლოიალობა, შევამციროთ ინოვაციური ცვლილებებისა და სხვა საორგანიზაციო სიახლეების დანერგვისას წარმოქმნილი წინააღმდეგობის უარყოფითი შედეგები და ამით, მივალწიოთ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების სრულ რეალიზებას.

მოტივაციის მართვის აუცილებლობა, მისი გამოვლინებების სიღრმისეული შესწავლა კიდევ უფრო აქტუალური ხდება ინოვაციურ ორგანიზაციებში. რამეთუ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა და განსაკუთრებით კი - მისი შენარჩუნება

შეუძლებელია ინოვაციების გარეშე. ფაქტიურად, ინოვაციის გარეშე არ არსებობს წარმატებული მენეჯმენტი. შესაბამისად, საჭიროა თანამშრომელთა სისტემური მოტივაციის უზრუნველყოფა და მისი თანამედროვე გამოვლინებების შესწავლა ინოვაციურ ორგანიზაციებში. ეს კი ადასტურებს აღნიშნული მიმართულებით გამოკვლევების უფრო ღრმად ჩატარების აუცილებლობას, რაც განსაზღვრავს კიდევ სადისერტაციო თემის აქტუალობას. თუნდაც ის, რომ მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მიერ გამოქვეყნებულ გლობალური კონკურენტუნარიანობის 2014 - 2015 წლების ანგარიშში, ინოვაციების თვალსაზრისით საქართველო 144 ქვეყნიდან 121-ე ადგილზეა [25], ნათელი დასტურია იმისა, რომ აღნიშნული საკითხი ჩვენი ქვეყნისათვის ძალზედ აქტუალურია.

**წარმოშობის მიზანი და ამოცანები.** რეალურად ყველა ორგანიზაციაში არსებობს პერსონალის მოტივაციის გარკვეული სისტემა. თუმცა, თითოეულ ამ სისტემას, მისი დადებითი მხარეების გვერდით, გააჩნია ნეგატიური გამოვლინებებიც, რომლებიც ხელს უშლის მათ სრულად გამოიყენონ არსებული პერსონალის კომპეტენციები, რაც ფაქტიურად, ორგანიზაციათა შემდგომი განვითარების „დამუხრუჭებას“ განაპირობებს. ამიტომაც, ინოვაციურ ორგანიზაციებში შრომის მოტივაციის თავისებურებების გამოკვლევა საშუალებას აძლევს ასეთ ორგანიზაციათა მენეჯერებს აღმოფხვრან საკუთარი მოტივირების სისტემის ნაკლოვანებები და იზრუნონ მის კიდევ უფრო სრულყოფაზე. შესაბამისად, თანამედროვე ეტაპზე ძალზედ მნიშვნელოვანია სამეცნიერო-პრაქტიკული რეკომენდაციებისა და თეორიული დასაბუთების შესაბამისი მეთოდოლოგიის შემუშავება მოტივაციის ქმედითი მექანიზმების შექმნისათვის. მიზნის მისაღწევად დავისახეთ შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- თანამედროვე ინოვაციურ ორგანიზაციებში შრომის მოტივაციის, როგორც პროცესის შესწავლა და გაანალიზება;
- ინოვაციური ორგანიზაციებისათვის მოტივაციის შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების შეთანწყობის ოპტიმალურობის კვლევა;
- ინოვაციურ ორგანიზაციებში, მოტივაციის დიაგნოსტიკის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებით, შრომის მოტივაციის მართვის თავისებურებების გამოვლინებათა შესწავლა;

- შრომის მოტივაციის სტრუქტურის შესასწავლად სოციოლოგიური გამოკითხვის ჩატარება, სოციოლოგიური კვლევის საფუძველზე მიღებული შედეგების ანალიზი და შესაბამისი რეკომენდაციების შემუშავება;
- მოტივაციის მართვის მექანიზმის სრულყოფის რეკომენდაციების შემუშავება ზოგადად და განსაკუთრებით, თანამედროვე ინოვაციური ორგანიზაციებისათვის;
- მოტივებისა და სტიმულების ურთიერთკავშირის თავისებურებების დადგენა უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში და პროფესორ-მასწავლებლების მოტივაციური ბირთვის გამოკვლევა.

**ნაშრომის მეცნიერული სიახლე.** მიუხედავად პერსონალის მოტივაციის შესახებ არა ერთი პუბლიკაციის, საკონფერენციო თეზისის, სტატიის თუ წიგნისა, ინოვაციათა სწრაფი ბუმის პირობებში იცვლება, როგორც შრომის შეფასების მეთოდები, ასევე მოტივაციის მიმართულებები. ამ თვალსაზრისით წინამდებარე დისერტაცია წარმოადგენს მეცნიერულ გამოკვლევას, სადაც სრულყოფილადაა განხილული მოტივაციის მართვის თავისებურებები ინოვაციურ ორგანიზაციებში, რომლის სრული გათვალისწინება შესაძლებლობას მისცემს შესაბამის ორგანიზაციებს იყვნენ წარმატებულნი. კერძოდ, კვლევაში:

- მოცემულია მენეჯმენტის მეცნიერებაში მოტივაციის მეტ-ნაკლებად ცნობილი ყველა თეორიის ძირითადი დებულებები და ამ დებულებათა მსგავსობის, განსხვავებისა და ურთიერთკავშირის საფუძველზე განხორციელებულია მათი სისტემატიზაცია;
- ჩამოყალიბებულია ინოვაციურ ორგანიზაციებში მოტივაციის მართვის მექანიზმის აგების ძირითადი პრინციპები;
- განხილულია ის ძირითადი ფაქტორები, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს ინოვაციურ ცვლილებებს ორგანიზაციაში და რომლის გამოც ადამიანი მას შინაგანად ეწინააღმდეგება, ანუ იწვევს დემოტივაციას. შემოთავაზებულია ასეთ წინააღმდეგობათა დაძლევის რეკომენდაციები;
- ჩამოყალიბებულია საქართველოს უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის რეფორმისა და მისი მსოფლიო საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრაციასთან დაკავშირებული თანამედროვე ინოვაციური ტენდენციები;

- ჩამოყალიბებულია ის ძირითადი ცვლილებები და მასთან დაკავშირებული პრობლემები, რომელიც უკავშირდება უმაღლესი სკოლის პროფესორ-მასწავლებლების საქმიანობას ტრადიციულიდან ინოვაციურ სწავლებაზე გადასვლის პირობებში;
- შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის საფუძველზე ჩამოყალიბებულია მოთხოვნები, რომელიც განაპირობებს სუბიექტური შეხედულებების მკვეთრ შემცირებას, შრომითი წვლილის შეფასების სამართლიანობის საკითხში.

**კვლევის ობიექტი და საგანი.** კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში მოტივაციის სისტემის შესწავლა-გაანალიზება, მისი ფორმირებისა და განვითარების პროცესის თანამედროვე მიმართულების გამოკვლევა. ხოლო, კვლევის საგნად გვევლინება პერსონალის მოტივაციური ქცევის ფორმები და მათი აქტივიზირების მეთოდები.

**ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა.** ნაშრომს აქვს, როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული მნიშვნელობა. მასში გაშუქებულია ისეთი პრაქტიკული საკითხები, რომელთა ცოდნაც აუცილებელია არა მარტო ბიზნესის სფეროში მომუშავე მენეჯერებისათვის, არამედ სახელმწიფო სტრუქტურების ხელმძღვანელთათვის და საერთოდ, მოტივაციური მენეჯმენტით დაინტერესებული ყველა სპეციალისტისათვის. იგი დაეხმარება მენეჯერებს ინოვაციათა სწრაფი ტემპის პირობებში უკეთ მოერგოს არსებულ გარემოს. კვლევის შედეგები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ისეთი თეორიული კურსების შესწავლისას როგორცაა: „მენეჯმენტის საფუძვლები“, „ინოვაციური მენეჯმენტი“, „ბიზნესის ადმინისტრირება“, „ლიდერობა და მოტივაციის მართვა“ და სხვა.

**კვლევის მეთოდოლოგია და ავტორის წვლილი.** კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს თანამედროვე ეკონომიკის თეორია და მენეჯმენტის მეცნიერების ძირითადი პრინციპები და კანონზომიერებები, როგორც პერსონალის მოტივაციის მართვის ფუნდამენტალური საფუძვლები. მასში გამოკვეთილი პრობლემები განხილული და შესწავლილია, როგორც თეორიული დასაბუთების, ასევე პრაქტიკული გამოყენების თვალსაზრისით.

შრომითი მოტივაციის მართვის სხვადასხვა ასპექტები ფართოდაა გაშუქებული სამამულო და უცხოურ ლიტერატურასა და სამეცნიერო შრომებში. განსაკუთრებით

აღსანიშნავია ისეთ მეცნიერთა შრომები, როგორცაა: ფ. ტეილორი, ე. მეიო, ა.მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი, კ. ალდერფერი, ლ. პოტტერი, ს.ადამსი, დ.მაკგრეგორი, დ.მაკლელანდი, ვ.ვრუმი, უ.ოუჩი, შ.რიჩი, პ.მარტინი, რ. დაფტი, ვ. გერჩიკოვი, ა.ლიტვინიუკი, კ.ზამფირი და ა.შ. მოტივაციის საკითხებზე მნიშვნელოვანი კვლევები აქვთ ასევე ჩატარებული ქართველ მეცნიერებს: ე.ბარათაშვილს, ბ.მღებრიშვილს, ნ.ლაზვიაშვილს, ფ.წოწკოლაურს, გ.მესტვირიშვილს, გ.შიხაშვილი, გ.შუბლაძეს, თ. ხომერიკი, ლ. ჩაგელიშვილი, ე.ჯულაყიძეს და ა.შ. მათ შრომებში გამოვლენილი და ასახულია მოტივაციის ძირითადი პირობები, პრინციპები და კლასიფიკაცია, მოტივირების თანამედროვე სტრატეგიები, მატერიალური და მორალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფის საკითხები და ა.შ. თუმცა, მათში ნაკლებად შეიმჩნევა მოტივაციის მართვის განსხვავებული თავისებურებები ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში, მით უმეტეს, კონკრეტულ ინოვაციურ ორგანიზაციებში. დისერტაციაში ფართოდ არის გამოყენებული ანკეტური გამოკითხვების სტატისტიკური მასალები მოტივაციის მართვის თავისებურებების შესახებ სამუშაო ადგილისა და პროფესიის მიხედვით; პერსონალის ცვლილებებისადმი (ინოვაციისადმი) დამოკიდებულება და მათი მოტივაციური მიმართულება; უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემის პერსონალთა მოტივაციური პროფილი; ინოვაციურ ორგანიზაციაში მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური შეფასება და რესპოდენტთა მოსაზრებები მოტივაციის ქმედითი მექანიზმის სრულყოფის შესახებ.

მოტივაციის თანამედროვე პრობლემებზე და ინოვაციურ ორგანიზაციებში მისი თავისებურებათა შესწავლის კვლევებში ავტორის წვლილი წარმოჩენილია შემდეგ მეცნიერულ შრომებში:

1. **გახსოვდეს, სიმდიდრე მოვალეობაა.** რეგიონის განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები, III საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია მიძღვნილი ქტუ-ს 25 წლისთავისადმი. ქუთაისი, 1998 წ., გვ. 135-137.
2. **თანამედროვე მენეჯერის პორტრეტი.** ჟურნალი - ეკონომიკური პროფილი, ქსეუ, №7, 2010 წ., გვ. 48 -50. <http://economicprofile.org/main/7-2010>
3. **საწარმოს ეკონომიკური პოტენციალის მართვის საკითხისათვის.** საქართველოს ეკონომიკა და მდგრადი განვითარების სოციალურ-ეკონომიკური

- პრობლემები, პროფესორ-მასწავლებელთა II სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ქუთაისი, ქუ, 2010 წ., გვ. 94-96.
4. საგანმანათლებლო კერების ორგანიზაციის გენეზისი. ჟურნალი -ეკონომიკური პროფილი, ქუ, №8, 2010 წ., გვ. 67-71.  
<http://economicprofile.org/main/8-2010>
  5. ქართული საგანმანათლებლო კერების გენეზისი. სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია მიძღვნილი აკადემიკოს ვ. ქელბაქიანის დაბადებიდან 80 წლისთავისადმი, აწსუ, ქუ და საქართველოს განათლების მეცნიერებათა აკადემია. ქუთაისი, 2013 წ. გვ. 252-254.
  6. თანამედროვე ქართული მენეჯმენტის ზოგიერთი ასპექტები. ჟურნალი - ეკონომიკური პროფილი, ქუ, №14, 2014 წ., გვ.18-20.  
<http://economicprofile.org/archives/438>
  7. სისტემური მოტივაციის თეორიული და პრაქტიკული ასპექტები. ეკონომიკა, ტურიზმი და საინფორმაციო ტექნოლოგიები ქვეყნის განვითარებაში: გამოწვევები და პერსპექტივები. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია, ქუთაისი, 2014 წ., გვ. 76-78.
  8. მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების ალგორითმი ინოვაციურ საწარმოებში. აწსუ მოამბე, № 1(5), 2015 წ., გვ. 43-50.
  9. შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის თანამედროვე მეთოდები, ჟურნალი-ეკონომიკური პროფილი, ქუ, №16, 2016 წ., გვ. 31-35  
<http://economicprofile.org/archives/820>
  10. მოტივაციის განმტკიცების თეორია თანამედროვე მენეჯმენტში, აწსუ მოამბე №1(7) ქუთაისი, 2016 წ., გვ. 31-37.
  11. **Технологические инновации в ВУЗ-ах: проблемы и их решения,** Priorytetowe obszary badawcze: od teorii do praktyki. / Economy. Zarządzanie. Priorytetowe obszary badawcze: od teorii do praktyki / Lublin 28.02.2017, –с.30-31 <http://Конференция.com.ua>
  12. **Отношение профессорско – преподавательского персонала высших учебных заведений г. Кутаиси к переменам, «Актуальные проблемы экономики, социологии и права», 2017, №2 –с. 56-58**



დოქტორანტის მიერ გაწეული სამუშაოების პერიოდული შეფასების მიზნით ორჯერ (10 მარტი 2016 წ., 25 იანვარი 2017 წ.) ჩატარდა კოლოქვიუმი. ნაშრომის აპრობაცია გაიმართა აწსუ ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის სხდომაზე 2017 წლის 4 აპრილს (ექსპერტები: აწსუ ასოც. პროფ. ი.წერეთელი; აწსუ ასოც. პროფ. გ. შანიძე; კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის ასოც. პროფ. თ. დუდაური), სადაც იგი მოწონებული და რეკომენდირებული იქნა საჯარო დაცვისათვის.

**დისერტაციის მოკლე შინაარსი.** სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე ნაბეჭდ 176 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, 3 თავის, 9 პარაგრაფისა და დასკვნებისაგან. ტექსტში ჩართულია 14 ცხრილი, 10 ნახაზი, 3 დიაგრამა და 18 დანართი. ნაშრომს თან ერთვის 92 დასახელების ლიტერატურის სია.

**ნაშრომის სტრუქტურა** ასეთია: სადისერტაციო ნაშრომის პირველ თავში, **მოტივაციის კონცეპტუალური საფუძვლები ინოვაციური ორგანიზაციების განვითარების პროცესში**, განხილულია სამი პარაგრაფი: საზოგადოების ცივილიზაციის ეტაპები და მოტივაციის თეორიების გენეზისი; მოტივაციის თანამედროვე, ალტერნატიული თეორიები; მოტივები და სტიმულები ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში.

ნაშრომის მეორე თავში, **ინოვაციური ცვლილებები ორგანიზაციაში და მოტივაციის მართვის პრობლემები**, ყურადღება გამახვილებულია ისეთი საკითხების შესწავლაზე, როგორცაა: ინოვაციური ცვლილებები ორგანიზაციებში და პერსონალის მოტივაციური ფაქტორები; ინოვაცია განათლების სისტემაში და მასთან დაკავშირებული პრობლემები; უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მართვა.

დისერტაციის მესამე თავი, **მოტივაციის მართვის თანამედროვე მეთოდები ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში**, კი ძირითადად ეძღვნება ისეთი საკითხების შესწავლასა და გაანალიზებას, როგორცაა: შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის თანამედროვე მეთოდები; მოტივაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების მნიშვნელობა ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში; პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივთა სტრუქტურა და მოტივაციის სისტემა.

# თავი 1. მოტივაციის კონცეპტუალური საფუძვლები ინოვაციური ორგანიზაციების განვითარების პროცესში

## 1.1. საზოგადოების ცივილიზაციის ეტაპები და მოტივაციის თეორიების გენეზისი

იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ, მით უმეტეს ინოვაციებზე ორიენტირებულმა, მიაღწიოს თავის მიზნებს, საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და თუნდაც კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა; ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ შინაგანად მიიღოს სიახლეები და მაქსიმალური ძალისხმევა გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად. როგორც მენეჯმენტის ისტორია, ასევე ამ მიმართულებით ჩატარებული მეცნიერული გამოკვლევები და პრაქტიკული გამოცდილება ადასტურებს, რომ ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებს და მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები, როცა ის სათანადოდაა მოტივირებული.

ადამიანში მოტივირების განსაკუთრებული მნიშვნელობის აღსანიშნავად დავსვათ და შევეცადოთ სწორი პასუხი გავცეთ ისეთ კითხვებს, როგორიცაა: რატომ ამჯობინებენ ხოლმე ადამიანები ერთ სამუშაოს მეორეს? რატომ რეაგირებენ ისინი სხვადასხვაგვარად ერთსა და იმავე სტიმულზე? რატომაა, რომ ერთ შემთხვევაში თავდაუზოგავად, მაქსიმალური მობილიზებითა და მონდომებით მუშაობენ, სხვა შემთხვევებში კი - ზერეღედ და უინტერესოდ? რასაკვირველია, აქ მთავარია იმის გარკვევა, თუ რა იწვევს ადამიანთა მოტივირებას და რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ ისინი დაინტერესებულნი იყვნენ, იმუშაონ მაქსიმალური ძალისხმევითა და მაღალი შედეგიანობით [35, გვ. 26].

ადამიანებზე გამიზნული ზემოქმედების აუცილებლობა ცნობილი იყო გაცილებით ადრე, ვიდრე მენეჯმენტის ლექსიკაში გაჩნდებოდა სიტყვა „მოტივაცია“. როგორც ცნობილია, ადამიანების შრომაზე ზეგავლენის მოსახდენად დიდი ხანი იყენებდნენ „მათრახისა და თაფლაკვერის პოლიტიკას“ [30, გვ. 101; 10, გვ. 201-206]. ასეთი მიდგომა ჩვეულებრივი მოვლენა იყო თითქმის XIX საუკუნის ბოლომდე. თუმცა, მენეჯმენტის შემდგომი განვითარება პირდაპირ თუ არაპირდაპირ მოტივაციის პოლიტიკის განვითარებასთანაა დაკავშირებული. საერთოდ კი, უნდა

ითქვას, რომ დაქვემდებარებულთა მოტივირების მეთოდები და ხერხები წარმოების განვითარების დონის, საზოგადოების მდგომარეობის, ადამიანთა მოთხოვნილებების, ერის კულტურის, ტრადიციების, რელიგიის შესატყვისი იყო და მუდამ ასე იქნება [34, გვ. 19].

იმისათვის, რომ თვალყური ვადევნოთ მოტივაციისადმი მიდგომების განვითარებას, განვიხილოთ მათი ისტორიული პერიოდიზაცია. ქვემოთ, ჩვენს მიერ შედგენილი ცხრილის მიხედვით, შევეცადეთ თვალნათლივ დაგვეჩვენა თუ როგორაა დაკავშირებული მოტივაციის კონცეფციის ევოლუცია საზოგადოების ცივილიზაციის, ინოვაციებისა და საერთოდ, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებასთან (იხ. ცხრ.1.1),

### ცხრილი 1.1

#### საზოგადოების ცივილიზაცია და მოტივაციის კონცეფციების ევოლუცია

პერიოდი	მოტივაციის კონცეფციის ევოლუცია	პერსონალის დომინირებული მოთხოვნილებები	პერსონალის დაჯილდოების სახეები და მეთოდები
1890 წ-მდე	შრომითი საქმიანობის მართვისადმი მეცნიერული მიდგომების არ არსებობა	ფულადი, მატერიალური დაჯილდოება. ანუ, მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება	სწავლება, მატერიალური ჯილდოების შრომის მიხედვით განაწილება
1890-1920 წწ.	“მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის“ ფორმირება; წარმომადგენლები: ფ.ტეილორი, გ.განტი, გ.ემერსონი, ჰ.ფორდი და სხვები	შრომის ანაზღაურების ზრდა; უსაფრთხო შრომის პირობების უზრუნველყოფა	უსაფრთხო შრომის პირობების შექმნა; მატერიალური სტიმულირების განვითარება; თანამდებობრივი სარგოები, შრომის ანაზღაურების სანარდო და დროითი ფორმები; დროითი და სანარდო პრემიალური სისტემები
1920-1950 წწ.	“ადამიანური ურთიერთობების“ სკოლის ფორმირება; წარმომადგენლები: გ. მიუნ სტერბერგი, მ. ფოლლეტი, ე.მეო,	სოციალური მოთხოვნილებები: ხელმძღვანელებისა და კოლეგების მხრიდან პატივისცემა და ყურადღება,	მატერიალური სტიმულების გვერდით არამატერიალური სტიმულების როლის გაძლიერება; შრომის ორგანიზაციის კოლექტიური ფორმის

	ა. კ. გასტევი, ნ.ა. ვიტკე, ლ.ვიგოდსკი და ა.შ.	კოლექტივში კეთილსასურველი კლიმატის (გარემოს) შექმნა	უპირატესობების გამოყენება; ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის სტიმულირება; შრომის კეთილსასურველი კლიმატის შექმნა; პერსონალის იდეებისა და წინადადებების გათვალისწინება; ურთიერთთანამშრომლობის წახალისება.
1950-1970 წწ.	„მართვის ბიჰევიორისტული სკოლის“ ფორმირება; მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური კონცეფციები. წარმომადგენლები: ა.მასლოუ, ფ. გერცბერგი, კ. ალდერფერი, კ. ლევინი, ლ. პორტერი, ე. ლოულერი	თვითდისციპლინის განვითარება, ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობა, გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობა	ეკონომიკური სტიმულები განიხილება სოციალურ და ფსიქოლოგიური ფაქტორებთან შეთავსებაში; წახალისდება დამოუკიდებლობა, ინიციატორობა, ანაზღაურების სიდიდის გაანგარიშება შრომის საბოლოო შედეგიდან გამომდინარე, მოგებაში მონაწილეობა.
1970-1980 წწ.	სიტუაციური მიდგომის განვითარება მენეჯმენტში. წარმოდგენლები: ს. ადამსის, გ. კელის, ბ. ვაინერის, ფ.ჰაიდერის, ა. ლეონტიევის, ბ.ლომოვის კონცეფციათა გამოჩენა.	მოთხოვნილება განვითარებასა და ზრდაში; მოთხოვნილება სამუშაოს შინაარსის უნარ-ჩვევებსა და მოთხოვნების ცვლილებასთან შესაბამისობაში.	კოლექტივში ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესობა.
1980-1990 წწ.	მენეჯმენტის ახალი პარადიგმა, ხარისხის მართვა, კონტროლის თეორია და წარმომადგენლობის თეორია. წარმოდგენლები: უ. ოუჩი და სხვ.	მოთხოვნილებების ზრდა ინფორმაციის წვდომისადმი; მოთხოვნილება მოქნილი დასაქმების, თვითგამოხატვის, სამართლიანობისა და სოციალური მხარდაჭერისადმი	სოციალური გარანტიებისა და შედავათების გაფართოება, დაჯილდოების მოქნილი სისტემა, სტრატეგიულ დაგეგმვაში მონაწილეობა, ინფორმაციის თავისუფალი გაცვლის პირობები, სოციალური სტანდარტების დონის ზრდა.

1990 წ-დან დღემდე	სოციალურად პასუხისმგებელი და ეთიკური მენეჯმენტის კონცეფცია, სწავლების პროცესში მყოფი ორგანიზაციის კონცეფცია, ცოდნის ეკონომიკა, თვითკონცეფცია. წარმოდგენილი ბ. შამირი	მოთხოვნილება ცოდნის მრავალმხრიობაში, საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტაში მონაწილეობა, თვითდამკვიდრება, მოქმედებაში თავისუფლება	მუშაკთა ინოვაციური ქცევის, მათი შემოქმედებითი პოტენციალის (კომპეტენციების განვითარების, ახალი ცოდნის შეძენის) განვითარება; კორპორაციული კულტურის განვითარება; სოციალური პარტნიორობა და სოციალური სამართლიანობა; ვირტუალური დასაქმება.
-------------------	--	---	---

მოტივაციის პრობლემების მეცნიერული კვლევის შედეგები, როგორც წესი, ასახულია მოტივაციის მიდგომებსა და თეორიებში, რომელთა გამოყენებითაც მენეჯერებს შესაძლებლობა ეძლევათ მოახდინონ დაქვემდებარებულთა ქცევის, კერძოდ კი - მათი სამსახურში ქცევის პროგნოზირება. ამ მოტივაციის თეორიებიდან, რომელთა რაოდენობა დღეს 50-ს აღემატება, ზოგიერთი ორიენტირებულია იმაზე, თუ როგორ მოხდეს ადამიანთა მოტივირება მათი ბეჯითი მუშაობით ორგანიზებისათვის, ხოლო ზოგი - თუ რა გზით გაზარდოს ადამიანის დაკმაყოფილების ხარისხი და მისი თავდადება სამუშაოსადმი. შედარებით ნაკლებია ყურადღება ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაციების მიმართ. ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოტივაციის თანამედროვე თეორიების შესწავლა და მათი მოტივაციური მიმართულებები ასეთ ორგანიზაციათა მენეჯერებისათვის, რადგან კარგად უნდა გვესმოდეს, რომ ამგვარ ორგანიზაციებში პერსონალის მოტივაციის ეფექტიანი მექანიზმები ვერ დაეყრდნობა მხოლოდ მათ მატერიალურ ინტერესებს.

მოტივაციის თანამედროვე თეორიების საფუძველზე, მსოფლიოში აღიარებული, მენეჯმენტის თანამედროვე სკოლის წარმომადგენელი, ამერიკელი პროფესორი, რიჩარდ დაფტი მოტივაციისადმი სამი ძირითადი მიდგომის (ტრადიციული მიდგომა, მიდგომები ადამიანური ურთიერთობების პოზიციიდან და ადამიანური რესურსების პოზიციიდან) გვერდით გამოყოფს კიდევ ერთ, მეოთხე მიმართულებას, რომელსაც იგი **თანამედროვე მიდგომებს** უწოდებს [54, გვ. 504]. მოკლედ თითოეული მიდგომის შესახებ:

**მოტივაციისადმი ტრადიციული მიდგომა.** როგორც აღინიშნა, მუშაკთა მოტივაციის შესწავლა ჯერ კიდევ მეცნიერული მენეჯმენტის ეპოქაში დაიწყო. მეცნიერული მენეჯმენტის მკვლევართა (ფ. ტეილორსა და მისი მიმდევრების) შრომებში ხდებოდა მუშაკთა მიერ შესრულებული სამუშაოს სისტემატიური ანალიზი, რომელიც მიზნად ისახავდა შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას. მათ მიერ, დაქირავებული მუშაკი განიხილებოდა როგორც „ეკონომიკური ადამიანი“, რომელიც მზად იყო შეესრულებინა მეტი სამუშაო, მეტი ანაზღაურებისათვის. აღნიშნული მიდგომით შრომის ანაზღაურების მასტიმულირებელ სისტემაში მუშაკის ხელფასის დონე ხისტად იყო მიბმული მათ მიერ შექმნილი პროდუქციის ხარისხსა და რაოდენობასთან. ასეთ ტრადიციულ მიდგომას შეიძლება მივაკუთვნოთ ასევე, XIX საუკუნის მეორე ნახევარში წარმოშობილი **ინსტრუმენტული თეორია**, რომლის მიხედვითაც ადამიანი მხოლოდ ფულისთვის მუშაობს. უნდა აღინიშნოს, რომ აღნიშნული თეორია ხაზს უსვამდა მუშაობის რაციონალიზაციას და ეკონომიკურ შედეგებს [9, გვ. 81].

**მოტივაციისადმი მიდგომა ადამიანური ურთიერთობების პოზიციიდან.** ამ მიდგომით, მენეჯერთა წარმოდგენაში არსებული „ეკონომიკური ადამიანის“ კონცეფცია თანდათანობით ჩანაცვლებულ იქნა „სოციალური ადამიანის“ კონცეფციით. აღნიშნული მიდგომის მკვლევარის, ავსტრალიელი წარმოშობის ელტონ მეიოსმიერ შრომებში „ინდუსტრიული საზოგადოების ადამიანური პრობლემები“ (1933წ.) და „ინდუსტრიულ საზოგადოების სოციალური პრობლემები“ (1945წ.) ჩამოაყალიბებული იქნა ადამიანურ ურთიერთობათა თეორიის ერთ-ერთი ფუძემდებლური (ადამიანის ინდივიდუალურ თავისებურებათა) პრინციპი-„ყველა ინდივიდი განსხვავდება ერთმანეთისაგან; ის, რაც ერთისთვის მასტიმულირებელია, მეორესათვის შეიძლება საწინააღმდეგო შედეგებს იძლეოდეს; ეფექტური ორგანიზაცია და გამოცდილი მენეჯერი უნდა აღიარებდეს თითოეული ადამიანის უნიკალობას და განიხილავდეს სამრეწველო ორგანიზაციას, როგორც განსაზღვრულ სოციალურ სისტემას“ [34, გვ. 49]. ფაქტიურად, ამ მიდგომით, ადამიანების მოტივაციის საფუძველს ძირითადად წარმოადგენს სოციალური მოთხოვნილებები და ისინი სხვა ადამიანებთან ურთიერთობაში აღიქვამენ თავიანთ ინდივიდუალობას. იმის გამო, რომ სამრეწველო რევოლუციისა და შრომის პროცესის

რაციონალიზაციის შედეგად მუშისათვის სამუშაომ დაკარგა მომხიბვლელი, ადამიანი კმაყოფილებას სოციალურ ურთიერთობებში განიცდის. ადამიანები უფრო ეხმიანებიან თანამშრომელთა მხრივ სოციალურ ზემოქმედებას, ვიდრე ხელმძღვანელთა კონტროლს. მეტიც, ხელმძღვანელთა განკარგულებები მხოლოდ მაშინაა ემედიოუნარიანი, თუ ისინი დაქვემდებარებულ ადამიანთა სოციალურ საჭიროებებსაც აკმაყოფილებს [19, გვ. 244].

**მოტივაციისადმი მიდგომა ადამიანური რესურსების პოზიციიდან.** ეს მიდგომა კი წარმოადგენს „ეკონომიკური ადამიანისა“ და „სოციალური ადამიანის“ კონცეფციას შემდგომ განვითარებასა და სრულყოფას. აღნიშნული კონცეფციის მიმდევრები ავითარებდნენ იმ აზრს, რომ წინა მიდგომები მიმართულია დაქირავებული მუშაკების მხოლოდ ქცევის მანიპულირებაზე ეკონომიკური ან სოციალური ჯილდოების საშუალებით. კერძოდ, თუ მენეჯერი ექცევა თავის დაქვემდებარებულებს როგორც კომპეტენტურებს, რომლებიც მიისწრაფიან მაღალი შედეგებისაკენ, მაშინ მათ უჩნდებათ მძლავრი შრომის ნაყოფიერების ამალგების ბერკეტები. ფაქტიურად, ადამიანური რესურსების კონცეფცია წარმოადგენს მუშაკთა მოტივაციისადმი თანამედროვე მიდგომების გარკვეულ ფუნდამენტს.

**მოტივაციისადმი თანამედროვე მიდგომა.** თანამედროვე მიდგომა რ. დაფტის მიხედვით ფორმირდება სამი ძირითადი თეორიის - მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების, პროცესუალური თეორიებისა და განმტკიცების თეორიების გავლენით.

**მოტივაციის შინაარსობრივ თეორიებში** ყურადღებაა გამახვილებული მოთხოვნილებებისა და მოტივაციის ურთიერთმიმართებაზე, გაანალიზებულია მათზე მოქმედი ფაქტორები [41, გვ. 122-125; 2, გვ. 25; 47, გვ. 143-154]. ამ მიმართულების ყველაზე ცნობილი წარმომადგენლებია: აბრაჰამ მასლოუ, „მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიით“; ფრედერიკ ჰერცბერგი - “ორფაქტორიანი თეორიით”; კლეიტონ ალდერფერი - “თეორია ERG” (Existense-არსებობა, Relatedness-ურთიერთკავშირი და Growth-ზრდა), და დევიდ მაკკლელანდი - “შეძენილი მოთხოვნილებების თეორიით”.

ბრანდეისის უნივერსიტეტის ფსიქოლოგიის ფაკულტეტის დეკანისა და ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის ფუძემდებლის, აბრაჰამ მასლოუს შემუშავებული მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიით, ადამიანების მოთხოვნილებები, რომლებიც

განსხვავებულ შეგრძნებებს იწვევენ მათში, ჯგუფდება მათი ერთგვაროვნების ნიშნით:


- ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;
- უსაფრთხოებისა და დაცულობის მოთხოვნილებები;
- სოციალური მოთხოვნილებები;
- აღიარებისა და დაფასების მოთხოვნილებები;
- თვითგამოხატვის მოთხოვნილებები

ანუ, ა. მასლოუს აზრით მოთხოვნილებათა ჯგუფებს იერარქიული წყობა გააჩნიათ. შესაბამისად, მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები იწვევენ ადამიანების შეგულიანებას მოქმედებისკენ. კერძოდ, როცა ერთი დონის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილება, მის ადგილს იჭერს შემდეგი დონის დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება და ა.შ. ანუ, მოთხოვნილებათა პირამიდის საფუძველში მდებარე მოთხოვნილებები საჭიროებენ პირველ რიგში დაკმაყოფილებას; მოთხოვნილებათა იერარქიის ზედა დონეზე განლაგებული მოთხოვნილებები ადამიანზე აქტიურად ზემოქმედებენ მხოლოდ ქვედა იერარქიული დონის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების შემდგომ; უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებები ქვემდგომი დონის მოთხოვნილებებთან შედარებით ხასიათდებიან დაკმაყოფილების მეთოდთა მრავალფეროვნებით. სქემატურად იგი შეიძლება ასე წარმოვადგინოთ (იხ. ცხრილი 1.2).

მასლოუს სახელით ცნობილ პირამიდას, კარგა ხნის წინ დამტკიცებული უსაფუძვლობის მიუხედავად, მენეჯმენტის კონსულტანტები, კვლავაც, დიდის ამბით, თანამშრომელთა მოტივირების ერთგვარ გასაღებად აღიარებენ. შესაძლოა, ამის მიზეზი ისიც იყოს, რომ იგი „ძლიერ დამაჯერებლად გამოიყურება“ და ორგანიზაციის იერარქიულ პირამიდას წააგავს. მასლოუს მიდგომა ხშირად გაიგება სურვილად, წარმოვიდგინოთ ადამიანი, როგორც იერარქიულად განლაგებული მოთხოვნილებათა კრებული, რომლის გასწვრივ დაკმაყოფილება „მოძრაობს“ ქვემოდან ზემოთ: ქვედა დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ იწყება ზემო დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება [34, გვ. 291].



მასლოუს მოთხოვნილებების იერერქია

<p>უმაღლესი დონის მოთხოვნილებები</p>  <p>ყველაზე დაბალი დონის მოთხოვნილებები</p>	<p>მოთხოვნილებები</p>	<p>აღწერა</p>	<p>მაგალითები, როგორ შეუძლიათ მენეჯერებს ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება სამსახურში</p>
	<p>თვითრეალიზაციის მოთხოვნილებები</p>	<p>პიროვნების პოტენციალის სრულად რეალიზაციის მოთხოვნილება</p>	<p>ადამიანისთვის უნარ-ჩვევების ბოლომდე გამოყენების საშუალების მიცემა</p>
	<p>პატივისცემის-აღიარებისა და დაფასების მოთხოვნილება</p>	<p>მოთხოვნილება იგრძნო თავი კარგად, პატივისცენ შენს შესაძლებლობებს და ისინი იყოს აღიარებული და დაფასებული</p>	<p>მიღწევების აღიარება და დაწინაურება</p>
	<p>სოციალური მოთხოვნილება</p> <p>საკუთარი ადგილის დამკვიდრების მოთხოვნილება</p>	<p>სოციალური ურთიერთქმედების, მეგობრობის, სიყვარულის მოთხოვნილება</p>	<p>კარგი პირადი ურთიერთობების ჩამოყალიბება და სოციალური შეკრებების ორგანიზება, როგორებიცაა: პიკნიკები და სადღესასწაულო წვეულებები</p>
	<p>უსაფრთხოების და დაცულობის მოთხოვნილება</p>	<p>უსაფრთხო, სტაბილური და მშვიდი გარემოს მოთხოვნილება</p>	<p>უსაფრთხო სამსახური, ადეკვატური სამედიცინო დაზღვევა და მშვიდი სამუშაო პირობები</p>
	<p>ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება</p>	<p>ძირითადი მოთხოვნილებები საკვებზე, სასმელზე, თავშესაფარზე, რაც აუცილებელია ადამიანის გადარჩენისთვის</p>	<p>ხელფასის იმ მინიმუმის უზრუნველყოფა, რომელიც საკმარისი იქნება საკვების, ტანსაცმლისა და ნორმალური საცხოვრებლის (სახლის, ბინის) შესაძენად</p>

ანუ, ა. მასლოუს აზრით, ყველაზე დაბალი მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა არის ქცევის მოტივატორი; როდესაც მოთხოვნილების ეს დონე დაკმაყოფილებულია, ადამიანი ცდილობს დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებების შემდეგი საფეხური. არადა, რეალურ სამყაროში, ადამიანი ერთდროულად შეიგრძნობს მრავალი ურთიერთდაკავშირებული მოთხოვნილების დაკმაყოფილების აუცილებლობას; ანუ, ა. მასლოუს თეორიის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ავტომატურად არ იწვევს ადამიანთა მოტივაციისათვის შემდეგი დონის მოთხოვნილებათა ჩანაცვლებას. ასევე იგი არ ასახავს ადამიანთა შორის ინდივიდუალურ განსხვავებებსა და მათზე სიტუაციური ფაქტორების (სამუშაოს შინაარსი, სქესი, ასაკი და ა.შ.) გავლენას.

ჩვენი აზრით, დღეს, განსაკუთრებით კი - ინოვაციებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში, ა. მასლოუს მოთხოვნილებების პირამიდა ბრუნდება ფუძით წვეროსაკენ, აქტუალური მოთხოვნილებების თვალსაზრისით. შესაბამისად, დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამშრომლებისა და ორგანიზაციების ფასეულობებისა და ინტერესების თანხვედრა.

ფსიქოლოგი დევიდ მაკკლელანდი **შემენილი (მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების) მოთხოვნილებების თეორიაში** ყურადღებას ამახვილებს უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებზე, რომელიც წარმოადგენს სწავლა-განათლების, გამოცდილებისა და ცხოვრებისეულ სიტუაციებზე დაფუძნებულ მოთხოვნილებებს. კერძოდ:

- **მიღწევის მოთხოვნილება** არის მოთხოვნილება, კარგად (მარტივად) შეასრულო ძნელად შესასრულებელი დავალება და სრულად გამოიყენო საკუთარი პოტენციალი;
- **აფილაციის მოთხოვნილება** - მოთხოვნილებაა, დაამყარო კარგი პირადი ურთიერთობები, უყვარდეთ და იყო საზოგადოების გარემოცვაში;
- **ძალაუფლების მოთხოვნილება** არის ინდივიდის მოთხოვნილება, გააკონტროლოს სხვები ან გავლენა იქონიოს მათზე.

აღსანიშნავია, რომ შემენილი მოთხოვნილებების მიმართ მენეჯმენტის მეცნიერებაში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ მიღწევისა და ძალაუფლების მაღალი მოთხოვნილება დადებითი მახასიათებელია დაბალი და შუა რგოლის

მენეჯერებისათვის; ძალაუფლების მოთხოვნილება კი ძალზედ მნიშვნელოვანია მაღალი რანგის მენეჯერებისათვის. აფილიაციის მაღალი მოთხოვნილება დიდად სასურველი არ არის გენერალური მენეჯერებისა და ლიდერებისთვის, რადგან შეიძლება გამოიწვიოს მათი მცდელობა, მოიპოვონ სიყვარულის და მოწონების გრძნობა ქვეშემდგომებისაგან, ნაცვლად იმისა, რომ ამ დროს დაკავებულნი იყვნენ სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულებით. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მოთხოვნილებების კვლევების უმეტესობა ჩატარებულია ძირითადად აშშ-ში და ამდენად აღნიშნული მონაცემები შეიძლება არ მიესადაგებოდეს სხვა ქვეყნების ხალხს, მათ შორის საქართველოსაც.

კლეიტონ ალდერფერი, **ERG** თეორიით, მოთხოვნილებათა ძირითად ჯგუფად აღიარებს **არსებობის, ურთიერთკავშირისა და ზრდის (წინსვლის) მოთხოვნილებებს**.

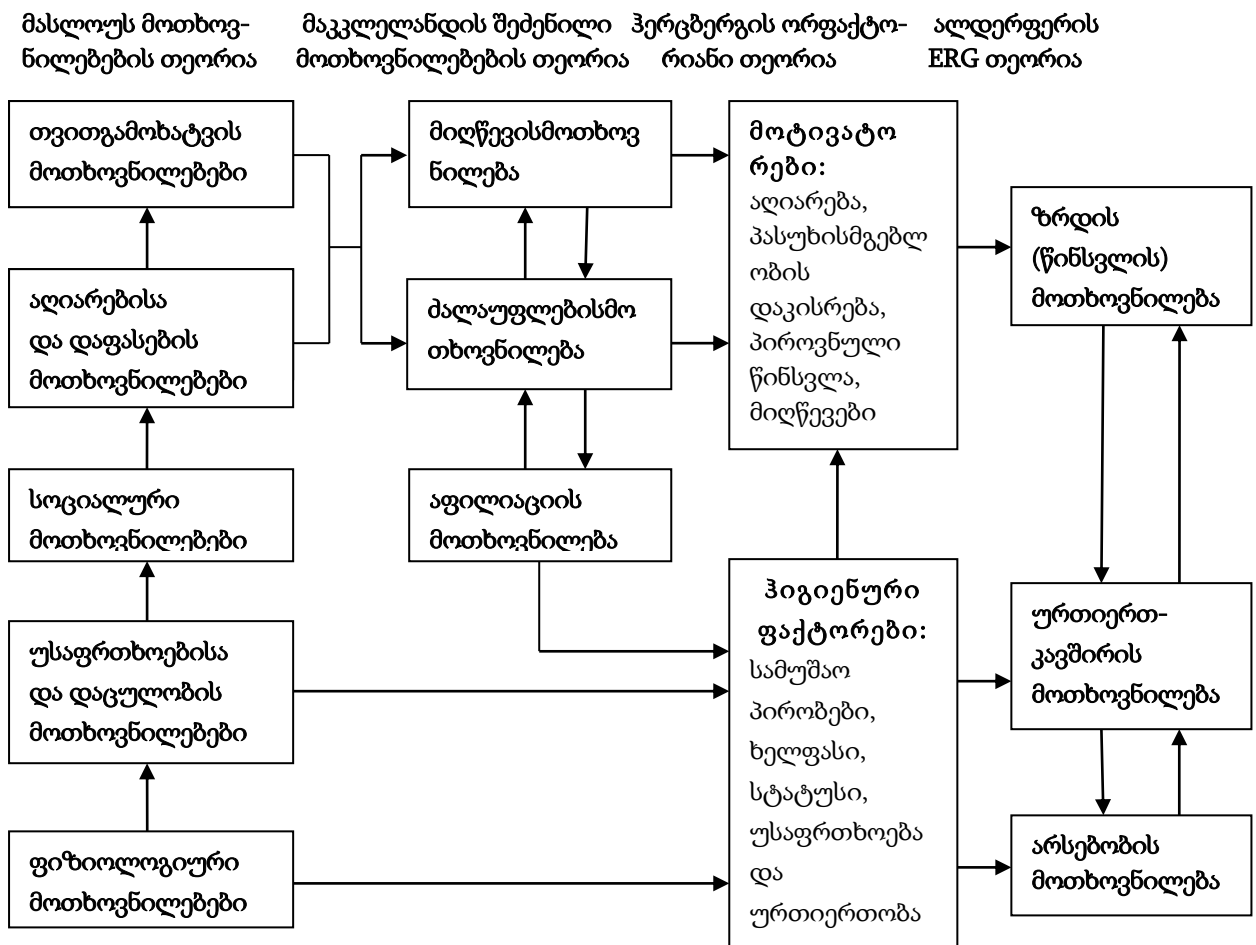
კალდერფერის ERG თეორიაში მოთხოვნილებათა დაჯგუფება იერარქიულ ხასიათს ატარებს, მაგრამ თუ ა. მასლოუს მიხედვით მოთხოვნილებიდან მოთხოვნილებისაკენ წანაცვლება ხდება ქვემოდან ზემოთ, ალდერფერი მიიჩნევს, რომ ადგილი აქვს ორმხრივ მოძრაობას. ანუ, ალდერფერის თეორიის თანახმად, თუ დაკმაყოფილდა ქვემდგომი მოთხოვნილება აღმასვლა ხდება ზევითკენ, რასაც უწოდებენ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესს, ხოლო თუ ვერ დაკმაყოფილდა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება, მაშინ ხდება დაღმასვლა ანუ ფლუსტრაცია. ე.ი. მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის მისწრაფებათა მსხვრევა.

**ფრედერიკ ჰერცბერგმა, ორფაქტორიან თეორიაში, 28 000 ტექნიკური და ეკონომიკური სამსახურების მუშაკთა გამოკითხვის (თუ რას მოელიან მუშაკები თავიანთი სამსახურებრივი მოვალეობების შესრულებით?) შედეგებზე დაყრდნობით გამოყო მოტივაციაზე მოქმედ ფაქტორთა ორი ჯგუფი:**

1. **მასტიმულირებელი ფაქტორები:** მიღწევა, აღიარების მოპოვება, პასუხისმგებლობა, წინსვლა, ზრდის შესაძლებლობა. იგი ფაქტიურად შეესაბამება მასლოუს მაღალი დონის მოთხოვნილებებს;
2. **ჰიგიენური ფაქტორები:** სამუშაო პირობები, ხელფასი, სტატუსი, შრომის უსაფრთხოება, შრომის პირობები, მუშაობის რეჟიმი, კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან ურთიერთობა და ა.შ. რაც შეესაბამება მასლოუს დაბალი

დონის მოთხოვნილებებს. ანუ, მათი არარსებობა ადამიანში იწვევს უკმაყოფილების გრძნობას და ამდენად გვევლინებიან არა მოტივატორებად, არამედ მუშაობის ხელისშემშლელი პირობებისა და პრობლემების დაძლევის ფაქტორებად.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების გაანალიზების შედეგად შეგვიძლია სქემატურად წარმოვადგინოთ მათი ურთიერთკავშირი (იხ. ნახაზი 1.1.)



**ნახ. 1.1.** მასლოუს მოთხოვნილებების თეორიას, დ. მაკკლელანდის შექმნილი მოთხოვნილებების თეორიას, ფ. ჰერცბერგის ორფაქტორიან თეორიასა და კ. ალდერფერის ERG თეორიას შორის დამოკიდებულება. (წყარო: <http://mydocx.ru/5-20168.html>)

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებისაგან განსხვავებით, მოტივაციის პროცესუალური თეორიები [4, გვ. 173-176; 5, გვ.213-237; 32, გვ.110-126] (მოლოდინის თეორია, სამართლიანობისა და თანასწორობის თეორია, მიზნის დასახვით მოტივაციის თეორია) იკვლევენ სამუშაოთა შემსრულებლის მიერ საკუთარი ქცევის

განსაზღვრის პროცესს, რომლებშიც მოცემულია არ მხოლოდ პროცესის აღწერა, არამედ მოტივაციის განხორციელების თითოეული ეტაპის თავისებურება და წახალისებათა სისტემის ფუნქციონირების მექანიზმი.

თანამედროვეობის ერთ-ერთი ცნობილი მეცნიერის, ფსიქოლოგიისა და საწარმოო ადმინისტრირების პროფესორის **ვიქტორ ვრუმის** (ავტორი წიგნებისა „შრომა და მოტივაცია“ და „მოტივაცია მართვაში“) მიხედვით, მოტივირების მოდელი შემდეგი წესით აღიწერება: **მოტივირება ეს არის იმის მოლოდინი, რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოგვცემს, რომელიც გადადის იმის მოლოდინში, რომ მიღებულ შედეგს შესაბამისი ჯილდო მოჰყვება და ჯილდოს კი - სასურველი ფასეულობა** [34, გვ. 294] ანუ, ვრუმის თანახმად მოტივაციაში მნიშვნელოვანია მოლოდინისა და სამართლიანობის თანაფარდობა, რამაც შესაბამისად შექმნა მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორია.

უნდა აღინიშნოს, რომ მოლოდინის თეორია მენეჯერებისათვის წარმოდგენს მოტივაციის შეფასების პრაქტიკულ ბაზას. უმეტესად ადამიანები გაწეული ძალისხმევით მისაღწეველ მიღებულ ანაზღაურებას აფასებენ სუბიექტურად და შემდეგ უდარებენ მას ანალოგიური სამუშაოთი დაკავებული სხვა ინდივიდების შესაბამის მაჩვენებლებს. დისბალანსის შემთხვევაში ადამიანს უჩნდება უთანასწორობის შეგრძნება და ფსიქოლოგიური დამაბულობა, რომლის მოსახსნელად მენეჯერებს უწევთ მათი დამატებითი მოტივაცია. თავის მხრივ, სამუშაოთა შემსრულებლები ცდილობენ მიიღონ მეტი ანაზღაურება ან ამცირებენ შედეგების მისაღებად გაწეულ დანახარჯებს. ამრიგად, სამართლიანობისა და თანასწორობის შეგრძნება ადამიანისთვის მეტად ფაქიზი გრძნობებია. როგორც ცხოვრებამ აჩვენა, ადამიანები უფრო ადვილად ეგუებიან რაიმეს უქონლობას, ვიდრე უსამართლობას.

**სამართლიანობის თეორიის** ფუძემდებლად ითვლება ამერიკელი ფსიქოლოგი **ადამს სტიესი**. მის მიერ შემუშავებული თეორიის ძირითადი კატეგორიებია:

- ინდივიდი;
- შესადარი პირები;
- ინდივიდის მიერ აღქმული საკუთარი და სხვების ანაზღაურება;
- ინდივიდის მიერ აღქმული საკუთარი და სხვების დანახარჯები;
- აღქმული დანახარჯებისა და აღქმული ანაზღაურების თანაფარდობა.

ამჟამად სამმართველო პრაქტიკაში დამკვიდრებულია აზრი რომ, გათანაბრება ყოველთვის იწვევს ადამიანთა დემოტივაციას, ხოლო უთანასწორობა ადამიანთა მამოძრავებელია. თუმცა, ჩვენი აზრით, როცა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა და სამუშაოთა ეფექტური განხორციელება, თანასწორობა დამატებით მოტივად იქცევა; ხოლო იქ, სადაც დაბალია შესრულების დონე - პირიქით, გათანაბრება საზიანოა. კერძოდ, დაბალი საშემსრულებლო დისციპლინის ორგანიზაციებში ს. ადამსი გამოყოფს უთანასწორობასა და უსამართლობაზე ადამიანთა რეაქციის შემდეგ შესაძლო ქმედებებს:

- ინდივიდი ამცირებს შრომის ინტენსივობასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს;
- ინდივიდი ცდილობს მიაღწიოს ანაზღაურების გაზრდას;
- ინდივიდი ეცდება ზემოქმედება მოახდინოს ორგანიზაციასა და შესადარ პირებზე (მათი დანახარჯების გასაზრდელად ან მათთვის გასამრჯელოს შესამცირებლად);
- ინდივიდი ცვლის შესადარ ობიექტს, რადგან მიიჩნევს რომ ის ადამიანები განსაკუთრებულ პირობებში იყოფებიან;
- ინდივიდი იცვლის სამუშაო ადგილს ორგანიზაციაში ან სულაც ტოვებს ორგანიზაციას.

ჩვენი აზრით მენეჯმენტის ეფექტურობა დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად აქცევენ ყურადღებას მენეჯერები აღნიშნულ საკითხებს და ცდილობენ თუ არა გაიგონ ამ პრობლემის შესახებ თანამშრომელთა აზრი.

მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიათა ელემენტების გაერთიანებით **ლ. პორტერმა და ე. ლოულერმა** შეიმუშავეს **მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია** (პორტერ-ლოულერის მოდელი) [33, გვ. 195; 46, გვ. 192]. ისინი მათ მიერ შემოღებულ მოდელში განიხილავენ ხუთ ძირითად ცვლადს. ესენია: დახარჯული ძალისხმევა; აღქმა; მიღებული შედეგები; გასამრჯელო და დაკმაყოფილების დონე. ამ მოდელის თანახმად მუშაკის მიერ მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია დახარჯულ ძალისხმევაზე, მუშაკის შესაძლებლობებზე, მის პიროვნულ მახასიათებლებზე და შრომის პროცესში თავისი როლის გაცნობიერებაზე.

დარწმუნების ხარისხი იმისა, რომ ძალისხმევის მოცემული დონე მიგვიყვანს დაჯილდოვების კონკრეტულ დონემდე, განაპირობებს ამ დახარჯულ ძალისხმევას.

პორტერ-ლოულერის მოდელის თანახმად „ნაყოფიერი შრომა იწვევს დაკმაყოფილებას“. თუმცა, ლ. პორტერისა და ე. ლოულერისაგან განსხვავებით, დღევანდელ მენეჯერთა უმეტესობა ფიქრობს პირიქით - დაკმაყოფილებას მიყვავართ მაღალ შრომის შედეგებამდე, რაც ჩვენი აზრით, არასწორია.

ამერიკელი ფსიქოლოგი ედვინ ლოკი მიზნის დასახვით მოტივაციის თეორიაში ეფუძნება მოსაზრებას, რომ ადამიანის ქმედებები და ქცევა განპირობებულია მათ მიერ წინასწარდასახული მიზნების არსებობით, რომელთა მისაღწევად იღწვიან ისინი და რომლის შედეგადაც განიცდიან კმაყოფილებას. მიზნის დასახვის თეორია ამტკიცებს რომ, სამუშაოს შესრულება უშუალოდ ან ნაწილობრივ მაინც უკავშირდება მიზნების დასახვის ოთხ მახასიათებელს:

- მიზნის სირთულეს;
- მიზნის სპეციფიკურობას;
- მიზნის მისაღებლობას;
- მიზანსწრაფვის (მიზანმიმართულების) დონეს.

ამ ურთიერთობაზე გავლენას ახდენს, როგორც შემსრულებელთა შესაძლებლობები, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორები. მიზნების მიღწევის შეფასება ამ თეორიის მნიშვნელოვანი მომენტია. მას აფასებს როგორც მუშაკი, ასევე გარემოცვა. მაგრამ გარემოცვა აფასებს არამარტო შედეგებს, არამედ შესრულების დონესაც. მაგალითად, მუშაკმა შეიძლება მიაღწიოს მიზანს, მაგრამ დაიმსახუროს შენიშვნები შესრულებისას, რაც უარყოფითად იმოქმედებს მის მოტივაციაზე; ხოლო შეიძლება იგი კარგად ასრულებდეს საქმეს, მაგრამ ვერ მიაღწიოს შედეგებს - მაშინ შესრულების პროცესში წახალისება ამცირებს მის მიზანსწრაფულობას. ასევე მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად მაღალი დონის, დამაბულ და რთულ მიზანს შეეჭიდა ადამიანი, რადგან შესაძლებლობებსა და მიზნებს შორის დისბალანსი, ყველა შემთხვევაში, აფერხებს მოტივაციის პროცესს.

ჩვენი აზრით, ამ თეორიის პრაქტიკული რეალიზაციის შემაფერხებელ გარემოებებად შეიძლება ჩაითვალოს ის, რომ:

- მისი უნიფიცირებულად (ყველა ადამიანისთვის) გამოყენება შეუძლებელია;

- ცალსახად არაა ჩამოყალიბებული ვინ და როგორ (ხელმძღვანელმა თუ შემსრულებელმა) უნდა დასახოს მიზანი;
- გაურკვეველია მიზნის დასახვის სუბიექტის საკითხი (პიროვნება თუ ჯგუფი);
- გადაუწყვეტელია რაზე (შედეგზე თუ შესრულების პროცესზე) უნდა წარიმართოს მოტივაცია.

ანუ, მიზნის დასახვით მოტივაციის პროცესის განსახორციელებლად საჭიროა განისაზღვროს ორგანიზაციისა და მომუშავეთა მზადყოფნის დონე. თუმცა, სათანადო პირობებში მიზნების დასახვის პროცესი ხელს უწყობს შედეგიანობის ამაღლებას.

**განმტკიცების თეორია** აანალიზებს ურთიერთკავშირს ორგანიზაციის თანამშრომლების საქციელსა და მის შედეგებს შორის. ამ თეორიის მიმდევრები იკვლევენ შრომის პროცესში ადამიანთა ქცევის ცვლილებას ან მის მოდიფიკაციას, რომელიც ადეკვატურია იმავდროული დაჯილდოების ან დასჯის გამოყენების მიმართ.

განმტკიცების თეორიის ფუძემდებლად ითვლება ამერიკელი ფსიქოლოგი და აღმზრდელი **ედვარდ ტორნდაიკლი**, მის მიერ ჩამოყალიბებული „ეფექტის კანონი“ ხსნის სიამოვნებისა და ტკივილის გავლენის მექანიზმს ადამიანის შემდგომ ქცევაზე. ამ კანონის თანახმად ხდება უშუალოდ სასიამოვნო განცდების თანმდევი ქცევითი რეაქციების განმტკიცდება, რომელიც დიდი ალბათობით მეორდება ანალოგიურ სიტუაციებში, ხოლო არასასიამოვნო განცდებზე, დისკომფორტზე რეაქციისას ხდება მათი შესუსტება, თანდათანობითი მიღევა და ანალოგიურ სიტუაციებში მათი განმეორება ნაკლებ სავარაუდოა [69].

ტონდრაიკლის იდეის განვითარების შედეგად ამერიკელმა ფსიქოლოგმა, მწერალმა და გამომგონებელმა **ბერეს ფრედერიკ სკინერმა** აჩვენა, რომ ქცევა შეიძლება ეფექტურად შევცვალოთ სასურველი რეაქციების განმტკიცებითა და არასასურველის იგნორირებით. განმტკიცება განისაზღვრება როგორც ნებისმიერი ქმედება, რომელიც იწვევს ქცევის ხერხების განმეორებას ან პირიქით ჩახშობას.

გამოყოფენ განმტკიცების ოთხ ძირითად ტიპს: პოზიციური განმტკიცება, დამოდღვრაზე (ჭკუის დარიგებაზე) უარის თქმა, დასჯა და მიღევა (გაქრობა) [54, გვ.516].



**პოზიტიური განმტკიცება** - თანამშრომელთა სასურველი ქცევის დაჯილდოება (შექება სამუშაო ადგილზე თავისდროული გამოცხადებისათვის, დავალებების გადაჭარბებით შესრულებისათვის და ა. შ.). ამგვარი „სასიამოვნო მოულოდნელობები“ სტიმულს აძლევს ინდივიდებს ქმედებების განმეორებისათვის.

**დამოდღვრაზე უარის თქმა** - მენეჯერის მხრიდან ყოველგვარ ნეგატიურ ზემოქმედებაზე უარის თქმა. ამ მეთოდს, ზოგჯერ, „ნეგატიურ“ განმტკიცებასაც უწოდებენ. უსიამოვნო სიტუაციების თავიდან აცილების მიზნით მუშაკები იძულებული არიან „სწორად“ მოიქცნენ მენეჯმენტის თვალსაზრისით, რითაც თანდათანობით ეჩვევიან ორგანიზაციაში მიღებულ ქცევის ნორმებს (დავალების პირნათლად შესრულება არ აძლევს მენეჯერს საყვედურის თქმის საბაზს).

**დასჯა** - მენეჯერები თვლიან, რომ სადამსჯელო ღონისძიებების გამოყენების შედეგად დარღვევების განმეორების ალბათობა იკლებს. თუმცა, აღნიშნულ მეთოდს აკრიტიკებენ იმის გამო, რომ დასჯილი თანამშრომელი ვერ იღებს მითითებას, თუ როგორ მოიქცნენ მსგავს სიტუაციაში.

**მიღვეა (გაქრობა)** - განმტკიცების ეს ტიპი, ფაქტიურად, გულისხმობს მენეჯმენტის მხრიდან ყოველგვარ წახალისებაზე უარის თქმას. შესაბამისად, მომუშავეს მხრიდან დემონსტრირებული ქცევის სახე რჩება განმტკიცების გარეშე, ეს ნიშნავს იმას, რომ ის ნაკლებ სავარაუდოა განმეორდეს. თუ თანამშრომელი მუდმივად იგვიანებს სამსახურში და მას არ წავახალისებთ (პრემია ან თანამდებობრივი დაწინაურება), მაშინ ის მალე მიხვდება, რომ მისი ქცევა ხელს უშლის მიაღწიოს სასურველ შედეგს. უნდა ითქვას, რომ განმტკიცების თეორიების დებულებების გამოყენება ხელს უწყობს ზოგიერთ მენეჯერს მიაღწიოს დადებით შედეგებს.

სასურველი ქცევის განმტკიცება მნიშვნელოვნად უკავშირდება განმტკიცების სიხშირესა და ინტერვალს. ანუ, ე.წ. „განმტკიცების გრაფიკებს“. გამოყოფენ განმტკიცების გრაფიკის ხუთ ტიპს. მათ შორის: ერთი - მუდმივი განმტკიცება და ოთხი - ნაწილობრივი [85; 86].

**მუდმივი განმტკიცება.** თუკი განმტკიცება ატარებს მუდმივ ხასიათს, უნდა მოხდეს სასურველი ქცევის ყოველი გამოვლინების წახალისება. ასეთი გრაფიკი განსაკუთრებით ეფექტიანია ქცევის ახალი ტიპის ათვისების ადრეულ სტადიაზე,

რადგან თანამშრომლის ყოველ ძალისხმევას თან სდევს მისთვის სასარგებლო შედეგი.

**ნაწილობრივი განმტკიცება.** რეალურად შეუძლებელია (ვერც მოხერხდება) მენეჯერთა მხრიდან თანამშრომელთა ყველა სასურველი ქცევის განმტკიცება. ამიტომაც ხორციელდება ნაწილობრივი განმტკიცება, როცა წახალისება ხდება მხოლოდ განსაზღვრულ შემთხვევებში. როგორც აღინიშნა, გამოყოფენ ნაწილობრივი განმტკიცების ოთხ ძირითად გრაფიკს. ესენია: ფიქსირებული ინტერვალით, ფიქსირებული დონით, ცვალებადი ინტერვალთა და ცვალებადი დონით.

უნდა აღინიშნოს, რომ მოტივაციის განმტკიცების თეორია (იგივე მოტივაციის გაძლიერების თეორია, ოპერანტული დასწავლის თეორია, ქცევის დასწავლის თეორია) პოპულარობით სარგებლობს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში. განმტკიცების თეორიამ პრაქტიკული გამოყენება ჰპოვა პედაგოგიკაში, მედიცინასა და ბიზნესში.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ **რიჩარდ დაფტის** მოტივაციის თანამედროვე მიდგომა სამი ძირითადი თეორიული მიმართულების: მოტივაციის შინაარსობრივი, პროცესუალური და განმტკიცების თეორიების გავლენით ჩამოყალიბდა. კერძოდ, თუ მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ანალიზებს ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანების მოთხოვნილებებს, რათა უფრო ღრმად ჩასწვდნენ ხელქვეითთა საჭიროებებს, პროცესუალურ თეორიებში ყურადღება კონცენტრირებულია იმის ახსნაზე, თუ რა ხერხებით ცდილობენ მომუშავეები ანაზღაურების მიღებას. ხოლო, განმტკიცების თეორიები იკვლევენ მომუშავეთა სწავლების დროს შრომის პროცესში მისაღები ქცევის ნიმუშებს. ე. ი. მოტივაციის შინაარსის თეორიები განეკუთვნება მოთხოვნილებებს, პროცესუალური თეორიები – ქცევას, განმტკიცების თეორიები კი – ანაზღაურებას.

რ. დაფტისაგან გასხვავებით **ტომას უატსონი** (უმცროსი) მოტივაციის თეორიებს სამ კატეგორიად ჰყოფს, რომელთაც იგი „ტალღებს“ უწოდებს [87].

- პირველი ტალღა (**ადამიანები, როგორც მანქანები**). იგი შეიცავს ტეილორიზმის მიდგომას ანუ მეცნიერულ მენეჯმენტს და წარმოადგენს ყველაზე ადრეულ წარმოდგენას მოტივაციაზე.
- მეორე ტალღა (**ადამიანური მოთხოვნილებები**). ეს არის ადამიანური ურთიერთობებისა და დემოკრატიული ჰუმანიზმის მიდგომები.

- შედარებით გვიანდელი და მესამე ტალღა (ადამიანები და პროცესები) კი წარმოაგენს იდეათა თანამედროვე კრებულს.

როგორც ავტორი ამტკიცებს, ერთი ტალღა მეორეს არ ცვლის. სამივე ჯგუფი მხოლოდ მათზე დაკისრებულ ფუნქციებს ემსახურება.

ზემოდ განხილულ შინაარსობრივ, პროცესუალურ და განმტკიცების თეორიების გვერდით მნიშვნელოვანია განვიხილოთ დუგლას მაკგრეგორის X და Y თეორია და უილიამ ოუჩის Z თეორია. **თეორიები, რომელთაც საფუძვლად უდევთ ადამიანის სპეციფიკური სურათი** - განსაზღვრული მუშაკის ნიმუში (სახე), მისი მოთხოვნილებები და მოტივები.

მაკ-გრეგორმა, მიაქცია რა ყურადღება პრობლემას, თუ როგორია ადამიანის დამოკიდებულება შრომის მიმართ, შესაბამისად მოგვცა ორი შესაძლო პასუხი: ე.წ. “X და Y თეორიები”.

- „**თეორია X**“, რომლის მიხედვითაც ადამიანი ბუნებით ზარმაცია. ის ცდილობს ყველგან, სადაც შესაძლებელია, თავი აარიდოს შრომას. ადამიანი ეძებს ისეთ სიამოვნებას, რომელიც მისგან ძალისხმევას არ მოითხოვს. ამიტომ დასჯის მუქარით და კონტროლით უნდა ვაიძულოთ იგი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში საკუთარი წვლილი შეიტანოს.
- „**თეორია Y**“, რომლის მიხედვით შრომა ადამიანისათვის ისეთივე ბუნებრივი პროცესია, როგორც გართობა ან დასვენება. ადამიანი ბუნებით შემოქმედია. შესაბამის პირობებში იგი მზადაა, პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე აიღოს. თუ ადამიანის შრომის შედეგები მის პირად მიზნებს ემთხვევა, იგი მზადაა, საკუთარი თავი გააკონტროლოს და სრული დამაბულობით იშრომოს დასახული შედეგების მისაღწევად.

1981 წელს უ. ოუჩი, იაპონური ბიზნესის წარმატების საიდუმლოს ძიებამ, მიიყვანა თეორიამდე (“Z- თეორია”), რომლის მიხედვითაც ადამიანის მოტივირების საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს ორგანიზაციის ფასეულობების მიმართ მათი სრული ვალდებულებების გამოვლენა, ე.ი. მოტივაციისადმი „გულითა და გონებით მიდგომა“ [9, გვ. 81].

საბოლოოდ, ამ სამი თეორიის (X, Y, Z) ანალიზს მივყავართ შემდეგ დასკვნამდე: ადამიანი ბუნებით შემოქმედია. ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი

მიღწევაც შრომის გარეშე შეუძლებელია (Y-თეორია). საზოგადოებაში არსებულმა ღირებულებულებმა და მის გადაფასებაში ცვლილებამ შეიძლება ხელი შეუწყონ თვითგანვითარებაზე ორიენტაციას (Z-თეორია), ან მოახდინონ ზემოქმედება საპირისპირო მიმართულებით (X-თეორია) [35, გვ. 30].

საყოველთაოდ ცნობილმა ამერიკელმა სპეციალისტმა **ედგარ შეინმა**, რომელიც დაკავებული იყო ორგანიზაციული კულტურის, ორგანიზაციული განვითარებისა და კარიერული ზრდის დინამიკის საკითხების კვლევებითა და კონსულტაციებით შეიმუშავა **ფსიქოლოგიური კონტრაქტის თეორია** [82].

აღნიშნულ თეორიაში საწყისი კვლევები ეფუძნებოდა დუგლას მაკ-რეგორის X და Y თეორიას. ფსიქოლოგიური კონტრაქტის თეორიაში ავტორი ითვალისწინებს ადამიანური ქცევის სხვადასხვა მოტივებსა და მათი ცვალებადობის ფაქტორებს. ამ მოდელის თანახმად ადამიანური მოთხოვნილებები და მისი მამოტივირებელი ფაქტორები იცვლება იმ სიტუაციიდან გამომდინარე, რომელშიც ისინი ვარდებიან, ასევე ცხოვრებისეული გამოცდილების, მოლოდინისა და ასაკის მიხედვით. მოტივაცია ყალიბდება მუშაკსა და ორგანიზაციას - სამუშაოს მიმცემს შორის ურთიერთდამოკიდებულების პროცესში, რომელიც რეგულირდება ორივე მხარეს შორის ფარულად (იდუმალად) დადებული ფსიქოლოგიური კონტრაქტით. კერძოდ, ე. შეინმა გამოჰყო რვა ძირითადი ფასეულობა (ტექნიკურ-ფუნქციონალური; საერთო ხელმძღვანელობა; დამოუკიდებლობა; უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის გრძნობა; მეწარმეობრივი სულისკვეთება; იყო გამოსადეგარი და საქმისადმი ერთგული; ძალების გამოცდა; ცხოვრების სტილი) თანამშრომელთა საქმიანობაში და უწოდა მათ „კარიერული ღუზა“, რომელთათვისაც განსაზღვრა შესაბამისი მოტივაცია.

ვფიქრობთ, რომ აღნიშნული თეორიების დებულებებისა და შემოთავაზებული რეკომენდაციების რაციონალური გამოყენება ხელს შეუწყობს ქართულ მენეჯმენტს ეფექტური მოტივაციის მექანიზმების ფორმირებასა და ორგანიზაციის წარმატების უზრუნველყოფაში.

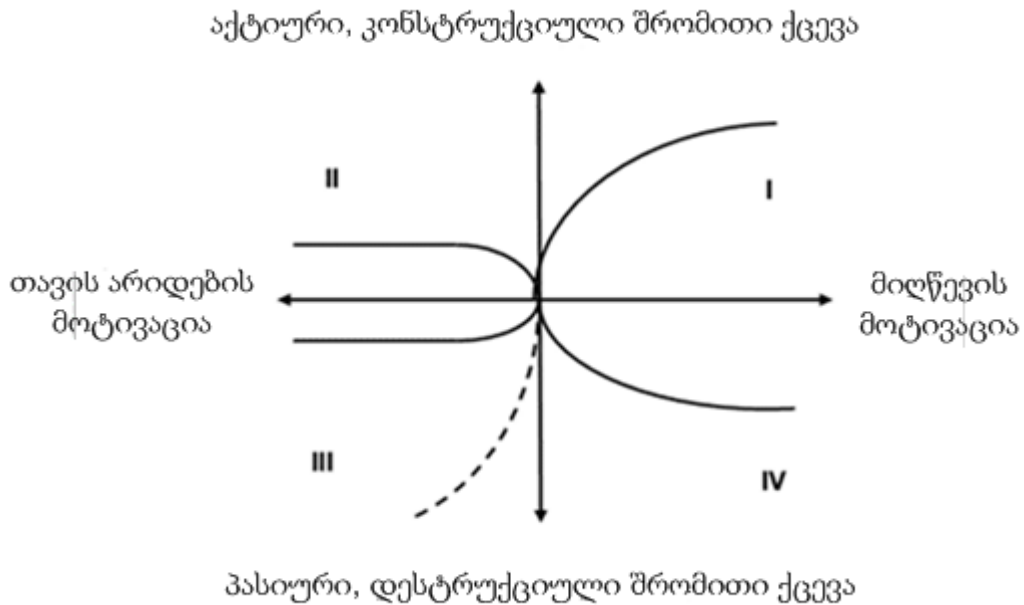
## 1.2. მოტივაციის თანამედროვე, ალტერნატიული თეორიები

XXI საუკუნის მიჯნაზე, მოტივაციის თანამედროვე მკვლევართა აზრით მოტივაციის კლასიკური თეორიებითა და ფაქტიურად, XX საუკუნის სტიმულირების სისტემით მართვა იწვევს როგორც თანამშრომლების, ასევე ტოპ-მენეჯერების დემოტივაციას, რის შედეგადაც იზრდება საწარმოდან გადინებული პერსონალისა და ახალი სამუშაო ადგილების მაძიებელთა რაოდენობა. თუმცა, ეს არ ნიშნავს მათ სრულ უგულებელყოფას. ფაქტიურად, მოტივაციის ტრადიციულ, კლასიკურ თეორიებზე დაყრდნობით დღეისათვის შემუშავებულია მოტივაციის ალტერნატიული თანამედროვე თეორიები, რომლებიც ბუნებრივია, ითვალისწინებენ მოტივაციის კლასიკური თეორიის პოსტულატებს, თუმცა მასში ასახვას პოულობს ასევე პიროვნების ინდივიდუალური განსაკუთრებულობები, რომელიც ნაკლებად იყო წარმოდგენილი მათში და რითაც თანამედროვე თეორიები მაქსიმალურად მისადაგებულნი გახდნენ არსებულ სინამდვილეს. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი.

რუსი სოციოლოგისა და ადამიანური რესურსების მართვის ცნობილი კონსულტანტის ვ. ი. გერჩიკოვის [50, გვ. 2-6] მიერ შემუშავებულ იქნა მოტივაციის ტიპოლოგიური მოდელი სპეციალურად პოსტსაბჭოთა (კონკრეტულად კი - რუსეთის ფედერაციის) მუშაკების მოტივაციის ანალიზისათვის. მოდელი ეფუძნება არა სადილიდან ვახშმამდე ცვალებად მოთხოვნილებებს, არამედ შრომითი საქმიანობის (ცხოვრების) განმავლობაში ჩამოყალიბებულ შედარებით მყარ მოტივაციურ ტიპებს. იგი შემუშავებულია მმართველობითი და არა ფსიქოლოგიური ამოცანების გადასაწყვეტად. ე.ი. პასუხობს კითხვაზე - თუ როგორ მივაღწიოთ მუშაკისაგან ორგანიზაციისათვის სასურველ ქმედებას, და არა როგორ ვაქციოთ იგი ბედნიერი და კმაყოფილი.

ტიპოლოგიური მოდელი იგება ორი დერძის - მოტივაციისა და შრომითი ქცევის გადაკვეთით. ავტორი განასხვავებს მიღწევისა და თავის არიდების მოტივაციას. მიღწევის ქვეშ იგულისხმება მისწრაფება მიიღო განსაზღვრული კეთილდღეობა, ჯილდო შრომისათვის, ხოლო თავის არიდების მოტივაციაში - მისწრაფება თავიდან აიცილო დასჯა ან სხვა ნეგატიური სანქციები დასახული ამოცანების

შეუსრულებლობისათვის, დაგეგმილი შედეგების მიუღწევლობის ან ფუნქციების არადადამაკმაყოფილებელი შესრულებისათვის (იხ. ნახაზი 1.2.).



**ნახ. 1.2. შრომითი მოტივაციის საბაზო მოდელი**

მოტივაციისა და შრომითი ქცევის ფორმები არსებულ ველს ყოფენ 4 ნაწილად, რომელსაც გერჩიკოვი „კვადრანტებს“ უწოდებს. კერძოდ:

- **I კვადრანტი.** შრომითი საქმიანობის ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდა პროპორციულ დამოკიდებულებაშია მოტივაციური მოლოდინის დაკმაყოფილების ხარისხთან და შეზღუდულია მხოლოდ “ბუნებრივი” საზღვრებით (მოცემული ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური პირობების მაქსიმალურად დასაშვები ეფექტურობით).
- **II კვადრანტი.** თავის არიდების მოტივაციის მქონე მუშაკის შრომითი ეფექტურობის ზრდა პროპორციულად შეზღუდულია: ერთის მხრივ, დავალებით (ნორმატიული სიდიდით) და მეორის მხრივ, ხელმძღვანელის შესაძლებლობით დაამტკიცოს მუშაკის ბრალეულობა დავალების შეუსრულებლობის შემთხვევაში.
- **III კვადრანტი.** მუშაკის დესტრუქციული რეაქციების დონე შემოსაზღვრულია და ხშირად დაიყვანება პასიურ შრომით ქცევამდე და “წესების მიხედვით მუშაობამდე” (სწორი ხაზი). მაგრამ თუ ჯგუფში იკვეთება ძლიერი ლიდერი, რომელიც კონფლიქტში შედის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობასთან (ის

შეიძლება იყოს მხოლოდ დაუკმაყოფილებელი მუშაკი IV კვადრანტიდან), მას შეუძლია აიყოლიოს მუშაკები თავის არიდების მოტივაციით, მიიყვანოს ისინი დესტრუქციული ქცევის უკიდურეს ფორმამდე და ორგანიზაციის სრულ დაშლამდე კი (წყვეტილი ხაზი).

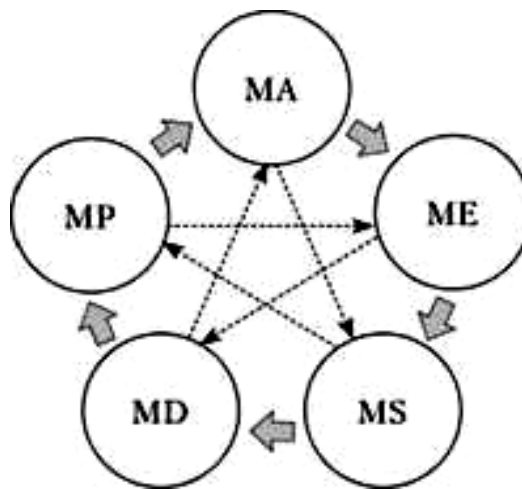
- **IV კვადრანტი.** თუ მუშაობის ორგანიზაციული პირობები და სტიმულირების სისტემა წინააღმდეგობაში მოდის მუშაკის მოტივაციურ მოლოდინთან, მაშინ საკმაოდ დიდია მკვეთრ ფორმაში დესტრუქციული შრომითი ქცევის მიღების ალბათობა. მაგრამ ორგანიზაციის დაშლამდე საქმე შეიძლება არ მივიდეს.

პერსონალის შრომითი მოტივების სხვადასხვაგვარობის მიუხედავად, ვლ. გერჩიკოვი თავის ტიპოლოგიურ მოდელში გამოყოფს **მიღწევის მოტივაციის** ოთხ საბაზო ტიპს: ინსტრუმენტალური, პროფესიონალური, პატრიოტული, სამეურნეო და ერთსაგ - თავის არიდების მიმართულებას. კერძოდ:

- **ინსტრუმენტალური ტიპი.** ასეთი ადამიანები გამოირჩევიან განვითარებული სოციალური ღირსებით. მათ ახასიათებთ შრომის კონპენსაციისა და სამართლიანი დაჯილდოების მოლოდინი.
- **პროფესიონალური მოტივაცია** დამახასიათებელია იმ მომუშავეებისათვის, რომელთაც განვითარებული პროფესიული ღირსება გააჩნიათ და ორიენტირებულნი არიან თავის გამოჩენაზე, შემოქმედებითობასა და მრავალფეროვნებზე და იმის მტკიცებაზე, რომ შეუძლიათ თავი გაართვან ისეთ რთულ დავალებებს, რომლებიც ყველას არ ხელეწიფება, მიისწრაფიან პროფესიული სრულყოფისაკენ.
- **პატრიოტული მოტივაცია** ვლინდება ადამიანთა რწმენაში, რომ ისინი საჭირონი არიან ორგანიზაციის, კომპანიისათვის და საერთოდ, მეტად მნიშვნელოვანი საქმეების რეალიზაციისათვის. მათ აუცილებლად სჭირდებათ საზოგადოებრივი აღიარება.
- **სამეურნეო მოტივაცია** უპირატესად დამახასიათებელია სამეწარმეო საქმიანობით დაკავებულ ადამიანთათვის და მას გამოარჩევს თავისთავზე ნებაყოფლობით აღებული სრული პირადი პასუხისმგებლობა შესასრულებელ სამუშაოზე, მაქსიმალური დამოუკიდებლობის, სუვერენიტეტისაკენ სწრაფვა და კონტროლისადმი მტრული დამოკიდებულება.

- თავის არიდება კი დამახასიათებელია ისეთი ადამიანისათვის, რომელიც მისწრაფიან პასუხისმგებლობისა და აქტივობის მინიმუმაციისაკენ, იმედებს ამყარებს „ნებივრობაზე“ და ხელმძღვანელის კეთილგანწყობაზე.

საკმაოდ საინტერესოდ გამოიყურება ა.ლიტვინუკის “შრომითი საქმიანობის მოტივაციური კომპლექსის” მოდელი [81, გვ. 264]. მისი აზრით, ყველა მოტივი დაიყვანება ხუთ ძირითად ჯგუფამდე: შეძენა (MA), დაკმაყოფილება (ME), უსაფრთხოება (MS), დაქვემდებარება (MD), ენერგოდამზოგველობა (MP). (იხ. ნახ.1.3).



ნახ. 1.3. მოტივაციური კომპლექსის გამარტივებული სქემა

1. **შეძენა (MA)** - ადამიანის ბუნებრივი სურვილია მიიღოს განსაზღვრული ჯილდო (ნებისმიერი მატერიალური კეთილდღეობის ან მორალური წახალისების სახით) შესრულებული სამუშაოსათვის. ხშირად ორგანიზაციებში მოტივაციის სისტემა დაიყვანება პერსონალის მოტივირებამდე მხოლოდ მოცემული ჯუფების ხარჯზე, მაგალითად ხელფასის სიდიდისა და გადახდის პირობების შეცვლის საშუალებით.
2. **დაკმაყოფილება (ME)** - ადამიანის მიერ ისეთი საქმიანობის შერჩევაა, რომელსაც მოაქვს დადებით ემოციები როგორც მუშაობის პროცესში, ასევე შრომითი საქმიანობაში განსაზღვრული შედეგების მიღწევისას. პრაქტიკაში გამოყენებისას ამ ჯგუფის მოტივები საკმაოდ სპეციფიურია, რადგან დაკმაყოფილების მოტივები ასახავენ ადამიანების შინაგან სამყაროს. ე.ი.



აუცილებელია ყველა კონკრეტული მუშაკის ფსიქოლოგიური განსაკუთრებულობების ანალიზი.

3. **უსაფრთხოება (MS)** - ეფუძნება ადამიანის მისწრაფებას თავიდან აიცილოს დასჯა. წინასწარ განსაზღვრული შედეგების მიუღწევლობის შემთხვევაში. არასასურველი სანქციები შეიძლება მდგომარეობდეს რომელიღაც მატერიალური კეთილდღეობის ჩამორთმევაში, ადმინისტრაციულ დასჯაში, დისციპლინარულ პასუხისმგებლობასა და ა.შ. შეძენილ (MA) მოტივებთან ერთობლიობაში მოცემული ჯგუფი მოტივებისა გვაძლევს “მათრახისა და თაფლაკვერის” მოდელს. შეძენილ მოტივებზე აქცენტირებისას იზრდება თვით მუშაკების მიერ ინიცირებული საქმიანობა. უსაფრთხოების მოტივების ზეგავლენით კი საქმიანობა ხდება სტაბილური განსაზღვრულ დონემდე, მუშაკები ცდილობენ შეასრულონ დავალებები ჩვეული საშუალებებითა და ხერხებით, რათა თავიდან აიცილონ დასჯა ნებისმიერი ცვლილებისათვის.
4. **დაქვემდებარება (MD)** - ადამიანის მიისწრაფა შეასრულოს შრომითი საქმიანობა მოცემულ კოლექტივში მიღებული სოციალური ნორმების, მასზე როლის მინიჭების შესატყვისად. მოტივების მოცემულ ჯგუფს გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობა, რადგანაც ნებისმიერი პიროვნების საქმიანობა ემორჩილება შრომითი კოლექტივის ზემოქმედებას.
5. **ენერგოაღზოგველობა (MP)** - აღნიშნული მოტივების ჩართვა ხდება სხვადასხვა თანაბარ პირობებში ვარიანტებიდან ისეთი საქმიანობის არჩევისას, რომელიც მოითხოვს ენერჯის მინიმალურ დანახარჯებს. „ენერჯის შენახვის“ თვისება ატარებს ბიოლოგიურ ხასიათს და დამახასიათებელია ნებისმიერი ბიოლოგიური სისტემისათვის. რაც უფრო მეტ ერთობლივ “ენერგეტიკულ მარაგებს” (მატერიალური უზრუნველყოფის დონე, ადამიანის სოციალური განვითარების დონე, მისი ადგილი საზოგადოებრივ იერარქიაში) ფლობს ადამიანი, მით უფრო ნაკლებ ზეგავლენას ახდენს მასზე მოცემული ჯგუფის მოტივები.

ზემოთ მოყვანილი სქემის მიხედვით მოტივები მოქმედებენ ერთმანეთზე სამი სახის კავშირის დახმარებით:

- **აქტივაციური კავშირები (A - კავშირები)** - ნახაზზე ნაჩვენებია “მსუქანი” ისრებით. მოცემული ისრების მიმართულება მიუთითებს ყოველი შემდგომი მოტივების მოქმედების ძალის ცვლილებას (გაზრდა ან შემცირება) წინა მოტივების ცვლილების (გაზრდა ან შემცირების) გავლენისაგან დამოკიდებულებით.
- **დამთრგუნველი კავშირები (Y - კავშირები)** - ნახაზზე ნაჩვენებია წყვეტილი ისრების სახით. Y კავშირები ნიშნავს უკუქმედებას ისრის მიმართულებით ე. ი. ერთი მოტივის გაძლიერების შემთხვევაში ხდება იმ მოტივის შემცირება, რომელიც მასთან იმყოფება Y კავშირში.
- **დათრგუნვის საწინააღმდეგო კავშირები (P - კავშირები)**. იგი ნახაზზე არაა ნაჩვენები (ის Y კავშირების საწინააღმდეგოა). მოცემული კავშირები წარმოიშობა მოტივაციურ კომპლექსში შეფერხებების არსებობის შემთხვევაში, ე.ი. როცა მოტივთა განსაზღვრული ჯგუფი ძლიერ ზემოქმედებას ახდენს ყველა სხვა დანარჩენ მოტივაციურ ჯგუფებთან შედარებით, რის შედეგადაც ადამიანი ახდენს თავისი საქმიანობის რეალიზებას აღნიშნული (დომინირებული) ჯგუფის გავლენით. P - კავშირები ახდენენ დამთრგუნველი მოტივების დათრგუნვაზე გავლენის კომპენსირებას და ამიტომ გააჩნიათ Y კავშირებისადმი საწინააღმდეგო მიმართულება. მათ მოქმედებას კი მივყევართ მოტივაციური კომპლექსის მდგრადობის შენარჩუნებამდე.

პრაქტიკაში მოტივაციური კომპლექსის გამოყენებისას, მისი ავტორის (ა.ლიტვინუკის) აზრით, უნდა მივსდეთ შრომის სტიმულირების შემდეგ პრინციპებს:

- რომელიმე სტიმულის ერთჯერადი გამოყენება გვამლევს ერთჯერად, მოკლევადიან შედეგობრივ ეფექტს. აღნიშნული პრინციპით გრძელვადიანი ეფექტის მისაღწევად კი აუცილებელია სტიმულირების სისტემის მუდმივად განახლება, რადგან ერთჯერადი ზემოქმედება გვამლევს შედეგს მხოლოდ მცირე ხნით, შემდგომ კი ხდება მოცემულ ცვლილებასთან შეგუება, ადაპტაცია და სტიმულის მოქმედების ძალა ეცემა;
- შეუძლებელია შრომითი საქმიანობის ოპტიმალური სტიმულირების სისტემის შექმნა, რადგანაც სტიმულირება დროში მუდმივად ცვალებადი პროცესია,

რომელიც შეუძლებელია წარმოვადგინოთ ხისტად ფიქსირებული სქემის სახით;

- მოტივთა ჯგუფების ურთიერთკავშირიდან გამომდინარე შრომითი საქმიანობის ყველა მოტივზე ერთი მიმართულებით გავლენა გვადლევს ნულოვან ეფექტს.

მოტივაციის არსებულ თეორიებსა და თანამედროვე ალტერნატიულ თეორიებზე დაყრდნობით, შევეცადეთ შეგვესწავლა და სრულყოფილად წარმოგვედგინა მოტივაციის თეორიების ის ძირითადი დებულებები და შესაძლო მოტივაციური მიდგომები, რომლებიც მეტ-ნაკლებად მაინც მისაღებია ზოგადად ამა თუ იმ ქვეყნებისათვის (იხ. ცხრ.1.3 და ნახ. 1.4). თუმცა, შემდგომ ჩვენ ყურადღებას გავამახვილებთ იმაზეც, რომ რადგან მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების მოსახლეობა ერთმანეთისაგან განსხვავდება თავისი კულტურითა და განვითარების დონით, შესაბამისად მათთვის საკმაოდ განსხვავებულია მოტივაციური ფაქტორები.

თუ მოთხოვნილებების პირამიდის მიხედვით ვიმსჯელებთ, მსოფლიოში ჯერ კიდევ არის ქვეყნები, რომლებშიც მოსახლეობის დაბალი რანგის მოთხოვნილებებიც ვერ კმაყოფილდება (ძირითადად აფრიკის ქვეყნები), ხოლო საშუალო განვითარების და მით უმეტეს, მაღალ განვითარებულ ქვეყნებში მოსახლეობის დაბალი რანგის მოთხოვნილებები ფაქტიურად დაკმაყოფილებულია და წინა პლანზე გამოდის თვითგანვითარების, ამბიციური ცხოვრებისეული გეგმების განხორციელების, ავტორიტეტის, პატივისცემის მოხვეჭისა და შემოქმედებითი კმაყოფილების მიღებისადმი სწრაფვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ სამართლიანობის თეორიამ შედარებით ძლიერი მხარდაჭერა ჰპოვა შეერთებულ შტატებში, რაც არცაა გასაკვირი, რადგან აშშ-სათვის დამახასიათებელი დაჯილდოებათა სისტემა ეყრდნობა ვარაუდს, რომ მშრომელები ძალიან დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ჯილდოების სამართლიან განაწილებას. აშშ-ში სამართლიანობა ნიშნავს ანაზღაურების მჭიდრო კავშირს სამუშაოს შესრულებასთან. ამერიკელებისაგან განსხვავებით, განსაკუთრებით აღმოსავლეთი და ცენტრალური ევროპის ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში, დაქირავებულები ფიქრობენ, რომ მათი ინდივიდუალური საჭიროება და მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ჯილდოებში უნდა აისახოს [11, გვ. 156].

## მოტივაციის თეორიების ძირითადი დებულებები

თეორიები	ავტორი	ძირითადი წარმოდგენები
<b>შინაარსობრივი თეორიები</b>		
მოთხოვნილება თა იერარქიის	ა. მასლოუ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მოთხოვნილებები იყოფა პირველად, დაბალ (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოებისა და დაცულობის, სოციალური) და მეორად, მაღალ (დაფასებისა და აღიარების, თვითგამოხატვის) მოთხოვნილებებად და აქვთ იერარქიული სტრუქტურა, რომელშიც ისინი განლაგებულნი არიან პრიორიტეტების მიხედვით;</li> <li>2. ადამიანის ქცევას განაპირობებს იერარქიულ სტრუქტურაში ყველაზე ქვემოთ მდებარე დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილება;</li> <li>3. მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ წყდება მისი მოტივაციური ზემოქმედება.</li> </ol>
შეძენილი (მიღწევის, ავილაციისა და ძალაუფლების) მოთხოვნილებე- ბი	დევიდ მაკლელანდი	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ადამიანთა მოტივაციისთვის განმსაზღვრელია ძალაუფლების, წარმატებისა და სოციალური კუთვნილების მოთხოვნილებები;</li> <li>2. სადღეისოდ განსაკუთრებულია მაღალი დონის მოთხოვნილებების მნიშვნელობა, რადგან დაბალი დონის მოთხოვნილებები თითქმის ყველგან დაკმაყოფილებულია.</li> </ol>
ERG (არსებობა, ურთიერთკავში- რი, ზრდა)	კლეიტონ ალდერფერი	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. მოტივაციისთვის მთავარია არსებობის, კავშირ-ურთიერთობისა და ზრდის მოთხოვნილებები;</li> <li>2. მოთხოვნილებებს არ აქვთ მკაცრად იერარქიული სტრუქტურა, რადგან ადამიანთა მოთხოვნილებები ინდივიდუალური სახისაა;</li> <li>3. მოთხოვნილებათა ჩამოყალიბების შემდეგ დაკმაყოფილების დონეებისკენ მოძრაობას აქვს ორმხრივი მიმართულება.</li> </ol>
ორფაქტორიანი	ფრედერიკ ჰერცბერგი	1. მოთხოვნილებები იყოფა ჰიგიენურ (სამუშაო პირობები, ხელფასი, სტატუსი, უსაფრთხოება და ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან) და

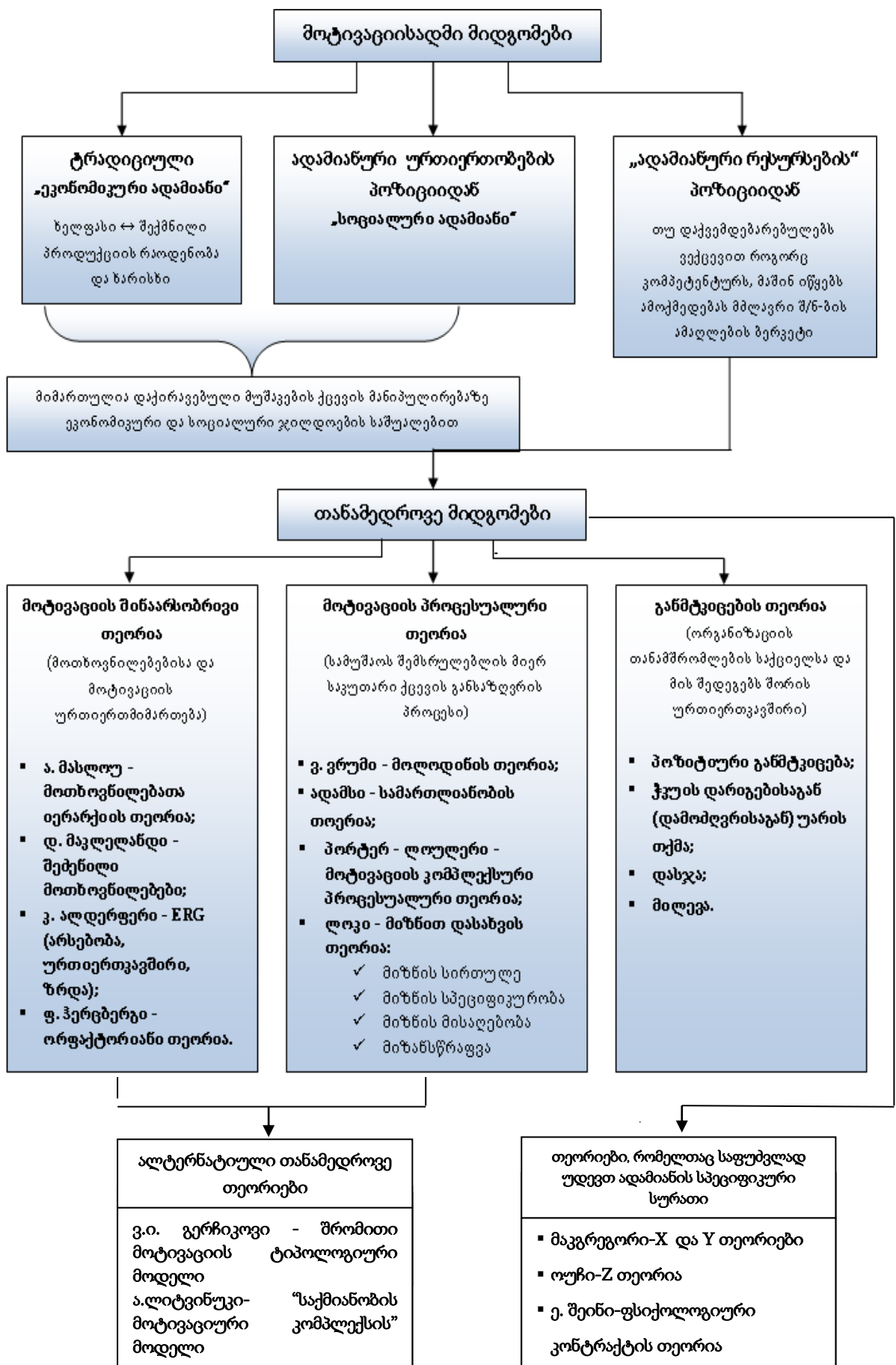
		<p>მასტი-მულირებელ (აღიარება, პასუხისმგებლობის დაკისრება, პიროვნული წინსვლა, მიღწევები) ფაქტორებად;</p> <p>2.ჰიგიენურ ფაქტორთა არსებობა მხოლოდ აჩერებს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობის განვითარებას და არ ზრდის მომუშავეთა მოტივაციის დონეს;</p> <p>3.მასლოუს, ალდერფერის და მაკკლელანდის თეორიების მაღალი დონის მოთხოვნილებათა შესატყვისი მოტივატორები (ძალაუფლება, აღიარება, დაყოფა, თვითგამოხატვა, წარმატება, ზრდის შესაძლებლობები) განაპირობებენ ადამიანთა ქცევას და ზემოქმედებენ მასზე.</p>
<b>პროცესუალური თეორიები</b>		
მოლოდინის	ვიქტორ ვრუმი	<p>მოლოდინის ქვეშ იგულისხმება ის პროცესული თანმიმდევრობა, რომელიც იწყება დახარჯული შრომის მოცულობიდან და მთავრდება მიღებული ანაზღაურებით. აქსამითანაფარდობა შემოდის:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• დახარჯული შრომა – შედეგები;</li> <li>• შედეგები – მოსალოდნელი დაჯილდოება;</li> <li>• მოსალოდნელი დაჯილდოება – მიღებული ანაზღაურება.</li> </ul>
სამართლიანობის (თანასწორობის)	ჯონ სტეისი ადამსი	<p>ადამიანები მათ მიერ დახარჯულ შრომასა და მიღებულ გასამრჯელოს უდარებენ სხვა, ანალოგიური სამუშაოს შემსრულებელთა გასამრჯელოს. ფსიქოლოგიური დამაბულობა წარმოიშობა მაშინ, როცა ადამიანი გასამრჯელოთა შორის სხვაობის გამო, საკუთარი დასკვნების საფუძველზე აწყდება უსამართლობას. ამასთან მისი მოტივაცია სუსტდება და ის აღარ მუშაობს მონდომებით.</p>
პორტერ-ლოულერის მოდელი	პორტერი და ლოულერი	<p>მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორიაა. აგებულია მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიების ელემენტების გაერთიანებით. მოდელი მოიცავს ხუთ ცვლადს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• დახარჯული ძალისხმევა,</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• აღქმა,</li> <li>• მიღებული შედეგები,</li> <li>• გასამრჯელო,</li> <li>• კმაყოფილების ხარისხი.</li> </ul> <p>მოდელის თანახმად, შრომის შედეგიანობა წარმოშობს კმაყოფილებას და არა პირიქით-კმაყოფილი მუშები უკეთესად შრომობენ.</p>
მიზნის დასახვით მოტივაცია	ედვინ ლოკი	<p>თეორია ამტკიცებს რომ, სამუშაოს შესრულება უშუალოდ ან გაშუალებულად უკავშირდება მიზნების დასახვის ოთხ მახასიათებელს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• მიზნის სირთულეს,</li> <li>• მიზნის სპეციფიკურობას,</li> <li>• მიზნის მისაღებობას,</li> <li>• მიზანსწრაფვის (მიზანმიმართულების) დონეს.</li> </ul> <p>ამ ურთიერთობაზე გავლენას ახდენს, როგორც შემსრულებელთა შესაძლებლობები, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორები.</p>
<b>გ ა ნ მ ტ კ ი ც ე ბ ი ს თ ე ო რ ი ა</b>		
განმტკიცების თეორია	ბერესს ფრედერიკ სკინერი	<p>აანალიზებს ურთიერთკავშირს ორგანიზაციის თანამშრომლების საქციელსა და მის შედეგებს შორის. ამ თეორიის მიმდევრები იკვლევენ შრომის პროცესში ადამიანთა ქცევის ცვლილებას ან მოდიფიკაციას, რომელიც ადეკვატურია იმავდროული დაჯილდოების ან დასჯის გამოყენების. გამოყოფენ განმტკიცების ოთხ ძირითად ტიპს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• პოზიციური განმტკიცება,</li> <li>• დამოდღვრაზე უარის თქმა,</li> <li>• დასჯა,</li> <li>• მიღევა.</li> </ul>
<b>თეორიები, რომელთაც საფუძვლად უდევთ ადამიანის სპეციფიკური სურათი</b>		
X და Y თეორიები	მაკგრეგორი	<p>მუშაკები იყოფა ორ ტიპად: „ტიპი X“ და „ტიპი Y“.</p> <p>X ტიპის ადამიანები დასჯის მუქარით და კონტროლით უნდა ვაიმულოთ საკუთარი წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში.</p>

		Y ტიპის ადამიანებისათვის მნიშვნელოვანია შევუქმნათ ისეთი პირობები, სადაც ისინი შეძლებენ თვითმოტივაციის გამოვლენას.
თეორია Z	ოუჩი	მუშაკი იწყებს უკეთ მუშაობას, თუ აქვს შესაძლებლობა მიიღოს მონაწილეობა ორგანიზაციის საქმიანობასა და მართვაში.
ფსიქოლოგიური კონტრაქტის თეორია	ედგარ შეინი	<p>აღნიშნულ თეორიაში გაითვალისწინება ადამიანური ქცევის სხვადასხვა მოტივები, ასევე მათი ცვალებადობის ფაქტორი. ამ მოდელის თანახმად ადამიანური მოთხოვნილებები და მამოტივირებელი ფაქტორები იცვლება იმ სიტუაციიდან გამომდინარე, რომელშიც ისინი ვარდებიან, ასევე ცხოვრებისეული გამოცდილების, მოლოდინისა და ასაკის მიხედვით. მოტივაცია ყალიბდება მუშაკსა და ორგანიზაციას შორის ურთიერთდამოკიდებულების პროცესში, რომელიც რეგულირდება ორივე მხარეს შორის ფარულად (იდუმალად) დადებული ფსიქოლოგიური კონტრაქტით.</p> <p>ე. შეინმა გამოჰყო რვა ძირითადი ფასეულობა (ტექნიკურ-ფუნქციონალური; საერთო ხელმძღვანელობა; დამოუკიდებლობა; უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის გრძნობა; მეწარმეობრივი სულისკვეთება; იყო გამოსადეგარი და საქმისადმი ერთგული; ძალების გამოცდა; ცხოვრების სტილი;) თანამშრომელთა საქმიანობაში და უწოდა მათ “კარიერული ღუზა”, რომელთათვისაც განსაზღვრა შესაბამისი მოტივაცია.</p>
<b>ა ლ ტ ე რ ნ ა ტ ი უ ლ ი თ ა ნ ა მ ე დ რ ო ვ ე თ ე ო რ ი ე ბ ი</b>		
ვ.ი. გერჩიკოვის -შრომითი მოტივაციის ტიპოლოგიური მოდელი	ვ.ი. გერჩიკოვი	შრომითი მოტივაცია იყოფა ორ ტიპად: მიღწევების მოტივაცია და თავის არიდების (განრიდების) მოტივაცია. თავის მხრივ მიღწევების მოტივაციას ყოფს ინსტრუმენტალურ, პროფესიონალურ, პატრიოტულ და სამეურნეო მოტივაციად.

<p>“შრომითი საქმიანობის მოტივაციური კომპლექსის” მოდელი</p>	<p>ა.ლიტვინუკი</p>	<p>მოცემული თეორიის თანახმად ყველა მოტივი შეიძლება დავიყვანოთ ხუთ ძირითად ჯგუფამდე: შეძენა (MA), დაკმაყოფილება (ME), უსაფრთხოება (MS), დაქვემდებარება (MD), ენერგოდამზოგველობა (MP). ამ თეორიის გამოყენებისას მნიშვნელოვანია მივყვეთ შემდეგ პრინციპებს:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• რომელიმე სტიმულის ერთჯერადი გამოყენება გვადლევს ერთჯერად შედეგობრივ ეფექტს;</li> <li>• შეუძლებელია ოპტიმალური სტიმულირების სისტემის შექმნა, რადგანაც სტიმულირება მუდმივად ცვალებადი პროცესია;</li> <li>• შრომითი საქმიანობის ყველა მოტივზე ერთი მიმართულებით გავლენა გვადლევს ნულოვან ეფექტს.</li> </ul>
<p>პარალელური მოტივაციის კონცეფცია</p>	<p>ლ.ს. ვიგოტსკი</p>	<p>ამ თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მოტივაციური ფაქტორები მოქმედებენ პარალელურად, ერთდროულად და დამოუკიდებლად, ე.ი. პიროვნების მოთხოვნილებების იერარქია ძალზედ პირობითია და მოითხოვს კომპლექსურ და არა საფეხურებრივ განხილვას. პარალელური მოტივაცია გულისხმობს მართვის სისტემაში ისეთი მახასიათებლების არსებობას, რომლებიც საშუალებას აძლევს ნებისმიერ მუშაკს მიიღოს კმაყოფილება მოთხოვნილებების ყველა კატეგორიიდან. პრაქტიკა ცხადყოფს, რომ უმსხვილეს კომპანიებში თანამშრომლებს საშუალება ეძლევათ დაიკმაყოფილონ უმაღლესი მოთხოვნილებები და კომპანიებისკრიზისულ პერიოდში არ უჩნდებათ სურვილი დატოვონ კომპანია.</p>





ნახ. 1.4. მოტივაციისადმი მიდგომები სხვადასხვა ავტორთა მიხედვით

პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში მცხოვრები დაქირავებულები ავლენენ ქცევას, თითქოს რაღაც ეკუთვნით. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ისინი ელიან სამუშაო შედეგები უფრო მეტი იქნება, ვიდრე მათ მიერ ჩადებული რესურსები. ამიტომაც, აშშ-სათვის დამახასიათებელ ანაზღაურების პრაქტიკას მოდერნიზება სჭირდება ყოფილ სოციალისტურ ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოშიც.

აღნიშვნის ღირსია ასევე ის, რომ არსებობს კულტურათაშორისი შესაბამისობა. მაგალითად, სურვილი, გქონდეს საინტერესო სამსახური ყველა მშრომელისათვის მნიშვნელოვანია მათი კულტურული კუთვნილებისდა მიუხედავად. შვიდ სხვადასხვა ქვეყანაში ჩატარებული კვლევის მიხედვით ბელგიის, ბრიტანეთის, ისრაელისა და აშშ-ს მუშებმა თერთმეტ მიზანს შორის “საინტერესო სამუშაოს” პირველი ნომერი მიაკუთვნეს. ეს ფაქტორი მეორე ადგილზე დააყენეს იაპონიაში, ნიდერლანდებსა და გერმანიაში [24, გვ.109]. ასევე, ერთ-ერთ კვლევაში, სადაც შედარებულია თუ რა სამსახურს ანიჭებენ უპირატესობას აშშ-ში, კანადაში, ავსტრალიასა და სინგაპურის მოსახლეობა აღმოჩნდა, რომ განვითარება, მიღწევა და პასუხისმგებლობა პირველ სამ ადგილზე დგას და ერთნაირი რეიტინგი აქვთ [24, გვ. 109]. ორივე ეს კვლევა ორ-ფაქტორიან თეორიაში შინაგანი ფაქტორების მნიშვნელობის უნივერსალობას ვარაუდობს.

ამრიგად, ჩვენი აზრით, მოტივირების მოცემული კონცეფციები და მათზე აგებული მოტივაციური მენეჯმენტი ძირითადად ასახავს ამერიკული და დასავლეთ ევროპული ფასეულობების სისტემას: ინდივიდუალიზმი, რაციონალიზმი, პიროვნებათაშორისი კონკურენცია. საქართველოში განსხვავებული ფასეულობებია და მათსადავს მოტივაციის „გასაღებიც“ განსხვავებულია. აქ ცალკეული მუშაკის მოტივირებას შეიძლება მოჰყვეს კონფლიქტური სიტუაციები კოლექტივში. ამიტომ, უნდა გვახსოვდეს, რომ მოტივაციის ნებისმიერი მოდელი „ქართული მენეჯმენტის“ პრაქტიკაში უნდა ითვალისწინებდეს მის შიდა პიროვნულ კულტურას, ოჯახურ მდგომარეობას, სოციალურ ვითარებას, პოლიტიკურ ფაქტორებს, ეროვნულ მენტალიტეტს, მიდრეკილებას პატრიოტიზმისა და ენთუზიაზმისადმი.

გვინდა თუ არ გვინდა, „ქართულ მენეჯმენტში“ მოტივაცია განუყრელადაა დაკავშირებული პერსონალის მატერიალურ მოთხოვნილებებთან. სწორედ, მოთხოვნილებები განსაზღვრავენ ადამიანთა ქცევის მოტივებს. ხოლო ეს

უკანასკნელნი კი - მთელ მის საქმიანობას, აზროვნებასა და გრძნობებს. ანუ, ისეთ სტიმულებს, რომლებიც პერსონალის მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უკავშირდება მოტივაციის ეროვნულ სისტემაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი გააჩნია. შესაბამისად, წარმატების მსურველი მენეჯერი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს შექმნას დაქვემდებარებულ პერსონალში ისეთი სიტუაცია, სადაც თითოეული მუშაკის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ამ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაზე იყოს დამოკიდებული.

უნდა აღინიშნოს, რომ მენეჯმენტის მეცნიერებაში, საკმაოდ ხშირად, მკაცრ წყალგამყოფს ავლებენ მატერიალურ სტიმულებსა და მოტივაციას შორის. ფიგურირებს ასეთი აზრიც, რომ მატერიალური სტიმულების გამოყენებით პერსონალის მოტივაცია შეუძლებელია; მოტივაცია დაკავშირებულია ინდივიდის შიდა სურვილთან და ის არ შეიძლება იყოს გარე სტიმულის მოქმედებაზე გაცემული პასუხი; მოტივაცია თვითრეგულირებას ნიშნავს, ის ახასიათებს ინდივიდს და მხოლოდ მას ეკუთვნის, სტიმულირება კი, რა თქმა უნდა, გარე რეგულირებასთან არის დაკავშირებული. აღნიშნულის გამო, თანამედროვე მენეჯმენტში, საუბრობენ ორ ძირითად ტერმინზე: მოტივაციაზე, როგორც თვითკმაყოფილებასთან დაკავშირებულ შიდა მოთხოვნაზე და სტიმულირებაზე, როგორც გარე ფაქტორებით გამოწვეულ რეაქციაზე.

ბუნებრივია, არ შეიძლება არ დავეთანხმოთ ზემოაღნიშნულს. თუმცა, როგორც პროფ. ე. ჯულაყიძე აღნიშნავს იგი დამახასიათებელია მხოლოდ მაღალი კულტურის საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებისათვის, სადაც ხელსაყრელი სამეწარმეო გარემო ხელს უწყობს საზოგადოების სწრაფვას თვითგანვითარებისაკენ, შინაგანი კმაყოფილების უზრუნველყოფისაკენ. ჩვენთან კი, როდესაც საზოგადოების ძირითად ღირებულებებს ჯერ კიდევ შრომის ანაზღაურება წარმოადგენს და მით უმეტეს, როდესაც ხელფასს, ხშირად მინიმალური სამომხმარებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილებაც კი არ შეუძლია, ეფექტურად შერჩეულ მატერიალურ სტიმულებს მნიშვნელოვანი როლის შესრულება შეუძლია პერსონალის მოტივაციის მართვის სისტემაში [36, გვ. 12].

მოტივაციის თეორიების შერჩევასა საჭიროა გვახსოვდეს, რომ მოტივაცია ეს ფაქტი ინსტრუმენტია და ხშირად არასწორად დაგეგმილი სისტემის უკუფექტი ბევრად აღემატება შესაძლო დადებით ეფექტს. ამიტომ, ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ შემდეგი [21, გვ. 154]:

- მოტივაციის თეორიები ხსნის თანამშრომელთა ქცევას და მენეჯერებს აძლევს პრაქტიკულ რჩევებს, თუ როგორ, რა ხერხებით შეძლონ თანამშრომელთა მოტივირება და გააუმჯობესონ მათი მუშაობის შედეგები;
- მოტივაციასა და სამუშაოთი კმაყოფილებას შორის მარტივი კავშირი არ არსებობს;
- მოტივაციის თეორიები მეტ-ნაკლებად ხაზს უსვამენ ინდივიდებს შორის განსხვავებას იმ თვალსაზრისით, რომ სხვადასხვა ადამიანი მოტივაციისათვის სხვადასხვა ფაქტორებს საჭიროებს;
- მოტივაციის თეორიები ნაკლებად ითვალისწინებს ინდივიდთა კულტურას, რასაც არანაკლები მნიშვნელობა ენიჭება. თუმცა, ფაქტორები, რომლებიც წარმატებით გამოიყენება დასავლეთის კულტურაში თანამშრომელთა მოტივაციისათვის, არანაკლებ წარმატებულია სხვა კულტურათა წარმომადგენელთა მოტივაციის მიზნით, მაგრამ ორგანიზაციის მენეჯმენტმა მოტივაციის ზომების გატარებისას აუცილებლად უნდა მიიღოს მხედველობაში თანამშრომლებს შორის არსებული კულტურული და ქვე-კულტურული განსხვავებები.

ამრიგად, თანამედროვე თეორიები ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ მენეჯერები იყვნენ არა მხოლოდ ფინანსური ანაზღაურების წყარო და კარგად ესმოდეთ სამუშაო ძალის მოთხოვნილებები, არამედ მხედველობაში იღებდნენ სამუშაოთა განაწილებას (თანამდებობათა ფორმირებას) ორგანიზაციაში და ზრუნავდნენ მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების კეთილდღეობაზე.

### 1.3. მოტივაციის ძირითადი პრინციპები ინოვაციაზე

#### ორიენტირებულ ორგანიზაციებში

როგორც აღინიშნა, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მართვის თეორიისა და პრაქტიკის წინაშე მწვავედ დგას პრობლემა პერსონალის მოტივაციის ეფექტიანი ხერხების შერჩევის შესახებ. მისი შექმნა კიდევ უფრო რთულია ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში. არადა, თანამედროვე ეტაპზე ორგანიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესი პირდაპირ დაკავშირებულია იმასთან, თუ რამდენად სწორად ითვალისწინებს ხელმძღვანელი მისი თანამშრომლების პიროვნულ ინდივიდუალურ-ტიპოლოგიურ განსაკუთრებულობებს მოტივაციის სისტემის აგებისას და იყენებს მას ინოვაციურ ცვლილებათა მხარდასაჭერად.

მოტივაციის ცნებას სხვადასხვა ინტერპრეტაცია გააჩნია. ერთის მხრივ ის ფსიქოლოგიური კატეგორიაა, რომელიც უკავშირდება პიროვნების მიერ თავისი მოთხოვნილებების შეცნობას და მათი დაკმაყოფილებისათვის ქცევის განსაზღვრული მოდელის შერჩევას. მეორეს მხრივ, მოტივაცია მენეჯმენტის კატეგორიაა, რომელიც დაკავშირებულია მომუშავეს ქცევის მართვის პროცესთან, მასზე გარე გარემოს (ორგანიზაციის მატერიალური და სულიერი რესურსების) სხვადასხვა ფაქტორების ზემოქმედებით.

მოტივაციის თეორიაში „მოტივაციის“ კატეგორიას უფრო ფართო გაგება გააჩნია. ზოგადად კი, ადამიანის მოტივაცია მისი საქმიანობისადმი განიხილება როგორც მამოძრავებელი ძალების (როგორც ადამიანის შიგნით, ასევე გარეგანი ძალების) ერთობლიობა, რომელიც წააქეზებს მას გარკვეული ქმედებისაკენ. მას საკმაოდ განსხვავებულად განმარტავენ თანამედროვე მკვლევარები (იხ. ცხრ. 1.4)

როგორც მოყვანილი განმარტებებიდან ჩანს მოტივაციის ავტორები, ფაქტიურად არ ახდენენ ინდივიდუალური და ჯგუფური მოტივაციის გამიჯვნას. ჩვენი კი ვთლით, რომ უმჯობესი იქნებოდა ერთმანეთისაგან გამოგვეყო ინდივიდუალური და ჯგუფური მოტივაცია, რადგან ინდივიდუალური მოტივაცია ჯგუფურისაგან განსხვავებით წარმოადგენს პირველადს, რის გამოც ჯგუფური მოტივაცია გაცილებით რთული და ტევადია.

## მოტივაციის შესახებ მეცნიერ-მკვლევართა შეხედულებები

№	განმარტება	წყარო
1.	მოტივაცია არის, რაც იწვევს ადამიანის მოქმედებას. იგი ადამიანის „შიგნითაა“ და „პერსონალური“ ხასიათი გააჩნია, რომელიც მრავალ შიდა და გარე ფაქტორებზეა დამოკიდებული.	Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – Сп.: Питер, 2002 – с.66
2.	მოტივაცია ეს ის ძალებია, რომლებიც არსებობს ადამიანში ან მის გარეთ და რომლებიც განაპირობებს მის ენთუზიაზმს და სიბეჯითეს, გარკვეული ქმედებების შესრულებისას.	ზუმბურიძე ო. მენეჯმენტის საფუძვლები, 2008 წ., გვ. 96.
3.	მოტივაცია, როგორც პროცესი გავლენას ახდენს ადამიანის ქცევაზე, მიმართავს მას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საჭირო ქმედებისაკენ. შრომითი მოტივაციის პოზიციიდან გამომდინარე ადამიანი განიხილება როგორც ორგანიზაციის კაპიტალის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი, ხოლო დანახარჯები ხელფასზე, კეთილსასურველი შრომის პირობების შექმნასა და მოტივაციაზე როგორც ინვესტიციის განსაკუთრებული სახე.	Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях. Пенза: ПГУАС, 2003. С.6
4.	მოტივაცია ეს მართვის პროცესის ორგანული ნაწილია, რომლის მეშვეობითაც ადამიანის ენერჯია გარდაიქმნება განსაზღვრულ ქმედებად, რომლის მოსალოდნელ შედეგსაც წარმოადგენს ორგანიზაციის გეგმების რეალიზაციისათვის ეფექტური ერთობლივი ქმედებები.	Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина, 2-е изд., перераб. и допю М.: ИНФРА-М, 2000. -С.73
5.	მოტივაცია საქმიანობისადმი ეკონომიკური სუბიექტის შინაგანი ან გარეგანი წაქეზებაა რაიმე მიზნების მისაღწევად, ამგვარი საქმიანობისადმი ინტერესებისა და მისი ინიცირების, აღძვრის ხერხების არსებობისას.	Райзберг Б. А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.- М.: ИНФРА-М, 1996. - С.194-195
6.	მოტივაცია – ეს არის ადამიანის შეგულიანება-წაქეზება საქმიანობის წამოსაწყებად: ერთის მხრივ, გარედან თავს მოხვეული, ხოლო, მეორეს მხრივ, შინაგანი რესურსებისას ამუშავებელი ბიძგი. მენეჯმენტის კლასიკურ თეორიაში მოტივაცია	გუგუშვილი შ. შრომითი აქტივობის მოტივაცია <a href="http://shalvagugeshashvili.wordpress.com/2012/05/10/(23.10.2014წ.)Posted on May">http://shalvagugeshashvili.wordpress.com/2012/05/10/(23.10.2014წ.)Posted on May</a>

	წარმოდგენილია, როგორც ერთ-ერთი მთავარი ელემენტი დაგეგმვასთან, ორგანიზაციასა და კონტროლთან ერთად.	10, 2012  Leave a comment
7.	მოტივაცია შინაგანი და გარეგანი მამოძრავებელი ძალების ერთობლიობაა, რომლებიც აქეზებს ადამიანს საქმიანობისადმი და აძლევს ამ საქმიანობას მიმართულებას, ორიენტირებულს განსაზღვრული მიზნების მიღწევაზე.	Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник 5-е изд.стереотипн. — М.:Магистр:ИНФРА-М,2014.С.145-146
8.	მოტივაცია საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.	Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2008. —С. 362 შუბლაძე გ., და სხვა მენეჯმენტის საფუძვლები. სახელმძღვ./უმადლ.სასწ.სტუდ./ - თბ. : უნივერსალი, 2008 წ. გვ. 101
9.	მოტივაცია არის ინდივიდისათვის შინაგანი და გარეგანი პროცესებიდან წარმოქმნილი მდგომარეობა, რომელშიც ადამიანი აცნობიერებს, რომ საჭიროა მისდით მოქმედების (მოქმედებების) გარკვეულ კურსს, რომელიც კონკრეტული შედეგის (შედეგების) მიღწევას ემსახურება და რომელშიც ადამიანი არჩევს ისწრაფოს წინასწარ განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად ენერგიულად და მტკიცედ.	Rollinson D, Organizational Behavior and Analysis (An Integrated Approach), London 2008, -- pj. 20
10.	მოტივაცია ადამიანის ქცევაზე ზემოქმედებაა პირადი, ჯგუფური და საზოგადოებრივი მიზნების მისაღწევად.	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1999. С.107
11.	მოტივაცია ადამიანის მიერ შეგნებულად ამა თუ იმ ტიპის ქცევის შერჩევის პროცესია, განსაზღვრული გარეგანი (სტიმულირების) და შინაგანი (მოტივების) ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედებით. საწარმოო საქმიანობის პროცესში მოტივაცია საშუალებას აძლევს მუშაკებს დაიკმაყოფილონ თავიანთი ძირითადი მოთხოვნილებანი შრომითი მოვალეობების (ვალდებულებების) შესრულების გზით.	Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа ... Глава 1. Что необходимо знать о мотивации и стимулировании персонала. <a href="http://www.psitest.ru/pub/shapiro/1.html">http://www.psitest.ru/pub/shapiro/1.html</a>

12.	შრომის მოტივაცია მუშაკთა მისწრაფებაა დაიკამოფილოს თავისი მოთხოვნილებები (მიიღოს განსაზღვრული კეთილდღეობა) შრომითი საქმიანობის საშუალებით.	Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: Приор, 1998. С. 465
13.	მოტივაცია მენეჯერის ფსიქოლოგიური გავლენაა დაქვემდებარებულ პერსონალზე, რომელიც მიმართულებას აძლევს ორგანიზაციაში პიროვნების ქცევას, ძალისხმევის დონეს და დაბრკოლების არსებობის შემთხვევაში - სიმტკიცეს. შესაბამისად, მოტივაციის მართვა გულისხმობს: პიროვნების ქცევას - მაქსიმალურად წარმოაჩინოს მისი შესაძლებლობები: ძალისხმევას - იმუშაოს ბეჯითად; სიმტკიცეს - გადალახოს ყველა დაბრკოლებები და დასახული საქმე ბოლომდე მიიყვანოს.	ჯულაყიძე ე. ლიდერობა და მოტივაციის მართვა, ქუთაისი, აწსუ, 2014 წ., გვ.26

ბუნდოვანია ასევე მოტივაციის ის განმარტებები, სადაც იგი წარმოგვიდგება როგორც მუშაკის წაქეზების პროცესი ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად. კაცობრიობის ისტორია ცხადყოფს, რომ არა მარტო დაქირავებული მუშაკის, არამედ მონის მოტივირებაც იყო შესაძლებელი საკუთარი მიზნის (თუნდაც, სიცოცხლის შენარჩუნების) მისაღწევად, და დამქირავებლისიც (მონათმფლობელის), მიზნების მისაღწევად. ფაქტიურად, მოტივაცია ეფუძნება ადამიანთა მიერ საკუთარი მიზნების მიღწევას. შესაბამისად, მოტივაციის სუბიექტის, ე.ი. ხელმძღვანელის ამოცანას წარმოადგენს მუშაკის მიზნის მიღწევისათვის ორგანიზაციის მიზნების გათვალისწინებით პირობების შექმნა.

ჩვენი აზრით, მოტივაცია ეს ადამიანის ისეთ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაში გადასვლაა, რომლის დროსაც ის აუცილებლად თვლის იმოქმედოს განსაზღვრული სახით საკუთარი მიზნების მისაღწევად. ანუ, **მოტივაცია** ეს არის საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით, ადამიანის მიერ გაცნობიერებულად და დამოუკიდებლად ამა თუ იმ ქცევის არჩევის შინაგანი პროცესი, რომელიც განისაზღვრება გარეგანი (სტიმულები) და შინაგანი (მოტივები) შემაგულიანებელი, წამქეზებელი, მაიმულებელი ძალების ერთობლივი ზემოქმედებით. შესაბამისად, მოტივაცია, ფაქტიურად, ორ მნიშვნელოვან კომპონენტს - მოტივებსა და სტიმულებს ეყრდნობა.



**მოტივი** (ძველი ფრანგულიდან *motivus*) სიტყვასიტყვით ნიშნავს „მოქმედებისაკენ (საქციელისაკენ) წაქეზებას, შეგულიანებას“. მოტივი ადამიანის მოქმედების აღმძვრელი მიზეზია, რომელშიც გათვალისწინებულია მისი ფასეულობითი ორიენტაცია და აღმძვრება მისი მოთხოვნილებების, ინტერესებისა და განზრახვის შემოქმედებითა და სოციალური ფაქტორების გავლენით. მოტივების რეალიზება წარმოადგენს მისთვის სასურველი კეთილდღეობის (სიკეთის) განხორციელებას [73, გვ. 208]. მოტივი არის მოქმედების, ქცევის გამომწვევი წამქეზებელი მიზეზი, რომელიც დაკავშირებულია მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებასთან. იგი განპირობებულია შინაგანი და გარეგანი პირობების ერთიანობით და იწვევს სუბიექტის აქტივობას, განსაზღვრავს მის მიმართულებას. [26, გვ. 208]. იგი შეიძლება იყოს როგორც მატერიალური, ასევე სულიერი საგნები და მოვლენები, რომლებიც მოქმედების მიმართულების არჩევას განაპირობებენ.

**სტიმული** კი წარმოდგება ლათინური სიტყვისგან – *stimule* და ნიშნავს წვეტიან ჯოხს, რომლითაც ძველ რომში ცხოველებს ერეკებოდნენ [42]. გადატანითი მნიშვნელობით სტიმულში იგულისხმება გარეშე ფაქტორი, რომელიც ადამიანს მიზნის მისაღწევად აგულიანებს.

შინაარსობრივად “მოტივებისა” და “სტიმულების” ცნებები მჭიდრო კავშირში იმყოფებიან ერთმანეთთან. მართვის თეორიაში შეიძლება ვიპოვოთ უამრავი სტიმული, რომლებიც აქტუალიზაციას უკეთებენ შრომითი საქმიანობის ამა თუ იმ მოტივებს (იხ. ცხრ. 1.5).

**ცხრილი 1.5**

**მოტივებისა და სტიმულების ურთიერთკავშირი მართვის პროცესში**

მოტივები	სტიმულები
მატერიალური კეთილდღეობის მიღება	ხელფასი. შრომითი ანაზღაურების ინდექსაცია ინფლაციასთან კავშირში. მოგებებში მონაწილეობა. მგზავრობის ანაზღაურება (მათ შორის ბენზინის კომპენსაცია იმ თანამშრომლებისათვის, რომელთაც ჰყავთ პირადი ავტომობილი). კვების ანაზღაურება.

სოციალური გარანტიები	ჯანმრთელობის დაზღვევა. საპენსიო უზრუნველყოფა. დასაქმების სტაბილურობა. საკომპენსაციო პაკეტი. სამუშაოს მოქნილი გრაფიკი.
ცხოვრებისეული თვითგამორკვევა	პროფესიული ორიენტაცია. კარიერის მართვა. შრომის გამდიდრება. სწავლების შესაძლებლობა. წვდომა ახალი ტექნოლოგიებისა და ინფორმაციისადმი. ნოვატორობისა და შემოქმედებითობის (კრეატიულობის) წახალისება.
თვითდამკვიდრება და აღიარება	სამსახურეობრივი ზრდის შესაძლებლობა. კომპეტენციის სფეროს გაფართოება. დოკუმენტებზე ხელმოწერის უფლება. წარმომადგენლობითი ფუნქციები. წარმატებების საჯარო აღიარება. საწარმოს მართვაში მონაწილეობა. პერსონალური კეთილდღეობა: კაბინეტი, ავტომობილი, მდივანი და ა.შ.
სოციალური ურთიერთქმედება	ხელმძღვანელობის დემოკრატიული სტილი. მუშაკების, კოლეგების ერთიანი სტატუსი. კოლექტივის მონაწილეობა გადაწყვეტილებების მიღებაში. კორპორაციული კულტურის ელემენტები: კულტურული ღონისძიებები, დასასვენებელი ოთახი. დამრიგებლობა.

მოტივაცია განიხილება როგორც პროცესი, თეორიულად ის შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ექვსი ურთიერთდაკავშირებული სტადიით [48, გვ. 152-154].

პირველი სტადია, **მოთხოვნილებათა წარმოქმნა**. მოთხოვნილება წარმოიქმნება მას შემდეგ, როცა ადამიანი გრძნობს, რომ მას რაღაც ესაჭიროება (აკლია). მოთხოვნილება შეიძლება იყოს სხვადასხვაგვარი, მაგრამ მას პირობითად ყოფენ სამ ჯგუფად: ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური და სოციალური. მოთხოვნილებასთან ერთად წარმოიქმნება მისი აღმოფხვრის სურვილი და ხდება პირველი სტადიისა გადაზრდა მეორეში.

მეორე სტადია, **მოთხოვნილებების ჩახშობა ან დაკმაყოფილება**. ამ სტადიაზე ადამიანები, როგორც წესი, ცდილობენ რაღაც მოიმოქმედონ მოთხოვნილებების ან დასაკმაყოფილებლად ან სულაც ჩასახშობად.

მესამე სტადია, **მოქმედების მიმართულებების (მიზნების) განსაზღვრა**. ადამიანი განსაზღვრავს კონკრეტულად რა და რომელი საშუალებები გამოიყენოს წარმოქმნილი მოთხოვნილებების აღმოსაფხვრელად.

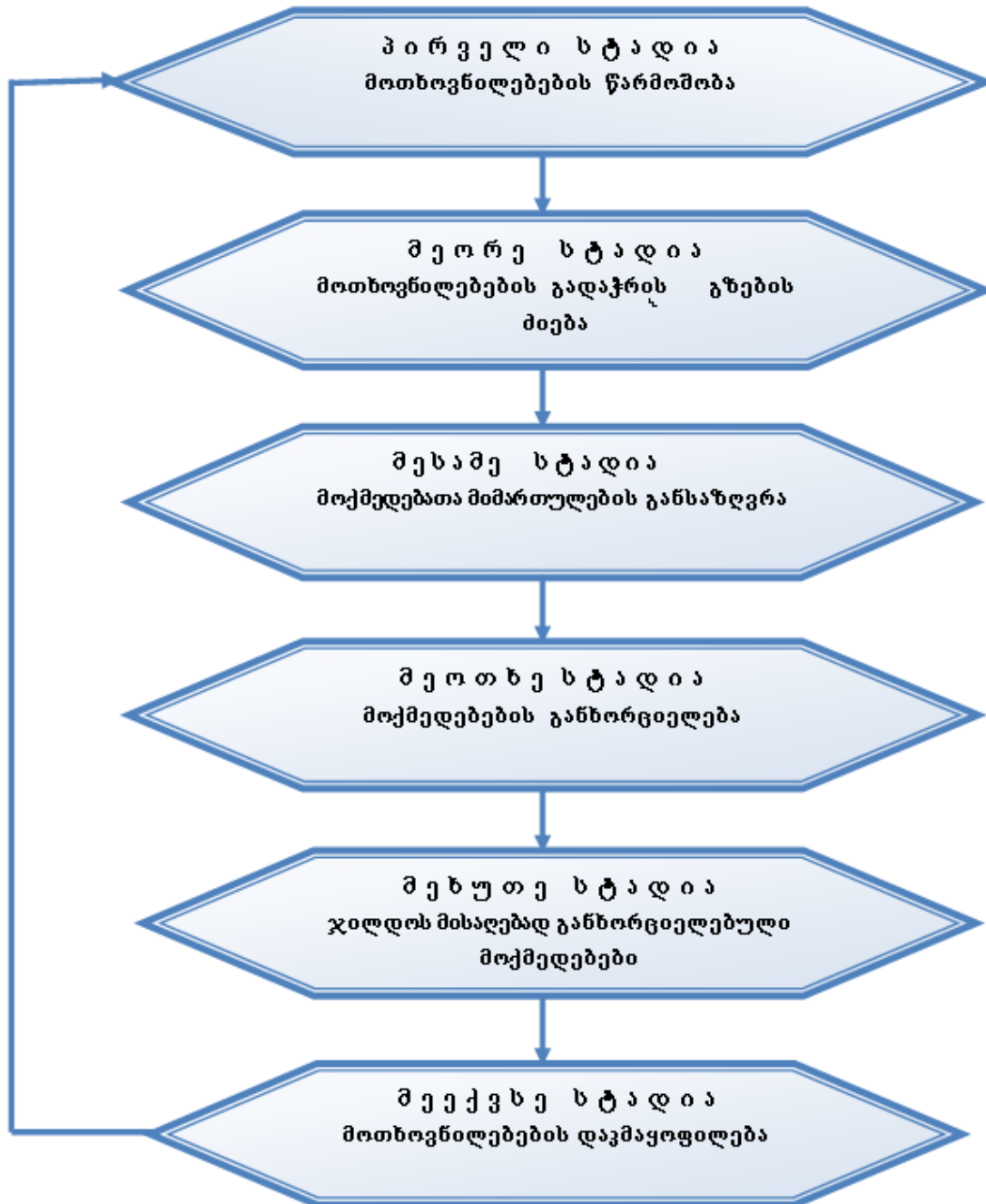
მეოთხე სტადია, **განსაზღვრული ქმედებების განხორციელება**. ამ სტადიაზე ადამიანი ხარჯავს გარკვეულ ძალისხმევას, რათა მიაღწიოს სასურველს და დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილება. ამ სტადიაზე შეიძლება მოხდეს მიზნების კორექტირებაც.

მეხუთე სტადია, **გარჯის შედეგის მიღება**. წარმატებული ქმედებისას მას აქვს ჯილდოს სახე. განსაზღვრული სამუშაოების შესრულების შედეგად ადამიანი იღებს სასურველს ან იმას, რაც მას შეუძლია გადაცვალოს მისთვის სასურველ ობიექტზე. ამ სტადიაზე გასაგები ხდება, რამდენად მიგვიყვანა დასახული ქმედებების შესრულებამ სასურველ შედეგებამდე. ანუ შესაბამისად ხდება მოტივაციის ან შესუსტება, ან შენარჩუნება, ან კიდევ უფრო გაძლიერება ქმედებისაკენ.

მეექვსე სტადია, **მოთხოვნილების აღმოფხვრა**. მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხარისხიდან გამომდინარე ამ სტადიაზე ადამიანი ან წყვეტს საქმიანობას, რომელმაც ვერ დააკმაყოფილა მისი მოთხოვნილებები, ან ეძებს ახალ შესაძლებლობებს მათ აღმოსაფხვრელად.

შემოთავაზებული მოტივაციური პროცესი სქემატურად ასე შეიძლება წარმოვიდგინოთ (იხ. ნახ. 1.5).

ცხადია პროცესის ამგვარ განხილვას პირობითი ხასიათი გააჩნია, რადგან რეალურ ცხოვრებაში არ ხდება სტადიების ამგვარად გამოყოფა და მოტივაციის პროცესის გამოცალკეება (განკერძოება). საქმე იმაშია, რომ ადამიანის საქმიანობა განისაზღვრება არა რომელიმე ერთი, არამედ მრავალი მოტივითა და სტიმულით. ჩვენ საქმე გვაქვს მთელ მოტივაციურ კომპლექსთან, რომელიც შეიძლება შეიცვალოს, როგორც ერთი ადამიანის მეორე ადამიანთან მიმართების, ისე ერთი სიტუაციის სხვა სიტუაციით შეცვლის მეშვეობით [26, გვ. 210].



ნახ. 1.5. მოტივაციური პროცესის სქემა

სწორედ ამ პოზიციით საინტერესოა შრომითი მოტივაციის ანალიზი. შრომის მოტივებს შორის შეიძლება გამოვყოთ შინაგანი მოტივები და გარეგანი მოტივები. თუ გარეგანი მოტივები უფრო ხილულია, შრომითი საქმიანობის პროცესში წარმოშობილი შინაგანი მოტივები აღმოცენდებიან მისი სარგებლიანობიდან, კმაყოფილებიდან გამომდინარე, რომელიც მოაქვს შრომას მისი შემოქმედებითი

პროცესის წყალობით, იერარქიის მაღალ საფეხურზე ასვლით და ა.შ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ის, რაც ადამიანს უბიძგებს შრომისაკენ, მოცემულია თვით შრომაში, იქნება ეს საბოლოო შედეგი, თუ შრომის პროცესი, რომელშიც ხდება ადამიანის უნარის რეალიზაცია.

შინაგანი მოტივაციის ამ ორ მომენტში აისახება პიროვნების ორი ფუნდამენტური მახასიათებელი: ერთის მხრივ, ადამიანს, როგორც სოციალური არსებას, შრომის მოთხოვნილება არსებითად იმ შემთხვევაში წარმოეშვება, თუ იგი დარწმუნებულია თავისი შრომის სარგებლობაში, მეორე მხრივ, მას ესა თუ ის უნარი გააჩნია, რომლის რეალიზაცია ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებად გვევლინება. კმაყოფილება, რომელიც მიიღება ურთულესი პრობლემის გადაწყვეტით, მხოლოდ ადამიანისათვის არის დამახასიათებელი, ეს მისი სპეციფიკური თავისებურებაა. ამის საუკეთესო მაგალითებია წარმატებები მეცნიერებაში, სპორტში, ბიზნესში და სხვა.

როგორც ვხედავთ, შინაგანი მოტივაცია ეს ის მამოძრავებელი ძალაა, რომელიც გვიბიძგებს წინ და არ გვაძლევს იმის საშუალებას, რომ ერთ ადგილზე ვიდგეთ. ეს არის ის ძალა, რომელიც გვეხმარება სიძნელეებისა და წარუმატებლობის გადალახვის მომენტში და არ გვაძლევს დაშრეტისა და იმედგაცრუების საშუალებას, რისთვისაც ვმოქმედებთ დღიდან დღემდე და რისთვისაც არ ვიშურებთ ძალისხმევას საკუთარი ცხოვრებისა და ჩვენს გარემოცვაში მყოფი ადამიანების ცხოვრების უკეთესობისაკენ შესაცვლელად. შინაგანი მოტივაცია გვიბიძგებს ისეთი მოქმედებისაკენ, როგორცაა მაგალითად: ცნობისმოყვარეობა, ოცნება, იდეა, შემოქმედება, ჯანმრთელობა, თვითრეალიზაცია, თვითდამკვიდრება, თავდაჯერებულობა, პიროვნული ზრდა, კარგი ურთიერთობა, საჭიროების შეგრძნება (ვინმესთვის გამოსადეგარობა).

მაშასადამე, შინაგანი მოტივაცია წარმოიშობა ადამიანის შინაგანი მოთხოვნილებებიდან და მის საფუძველზე შესრულებული სამუშაო გარეგანი ზეწოლის გარეშე სრულდება.

გარეგანი მოტივები (სტიმულები) შრომის მიღმა და მეტიც, თვით ადამიანის მიღმაა. გარეგანი მოტივაცია ადამიანთა მიღწევების ხილული ნიშნებია გარშემომყოფ სოციუმში. მაგალითად: ფული; კარიერა; სტატუსი; აღიარება; პრესტიჟული საგნები (ბინა, მანქანა, კაბინეტი); მოგზაურობის შესაძლებლობა და ა.შ. გარეგანი მოტივაცია მუდმივად ცვალებადია. თუ გუშინ გინდოდათ გამოგემუშავენინათ მხოლოდ

იმდენი, რომ გამოგეკვებათ ოჯახი, დღეს ბიზნესში პირველი ნაბიჯების გადადგმით გსურთ მისცეთ უკეთესი განათლება ბავშვებს, შეიძინოთ ახალი სახლი, ახალი მანქანა და ა.შ. ფაქტიურად, ისე როგორც ალექსანდრე პუშკინის “მებადურისა და ოქროს თევზის“ ზღაპარშია - „არ მინდა ვიყო.... მინდა ვიყო...“ გარეგანი მოტივაციის მაგალითია [71, გვ. 34].

ცნობილია ასევე დადებითი და უარყოფითი გარეგანი მოტივები. გარეგანი დადებითი მოტივებია: შრომის მაღალი ანაზღაურება, დიდი მოგება, პრესტიჟის მოპოვება, იერარქიულ საფეხურზე წინ წაწევა, შექება და ა.შ. ანუ სტიმული, რომელთა გამოც ადამიანს საჭიროდ მიაჩნია ძალღონე არ დაზოგოს და იშრომოს კეთილსინდისიერად. ხოლო, გარეგან უარყოფით მოტივებად შეიძლება ჩაითვალოს დასჯის ესა თუ ის სისტემა, ჯარიმის სხვადასხვა ფორმა, კრიტიკა, გაკიცხვა და ა.შ.

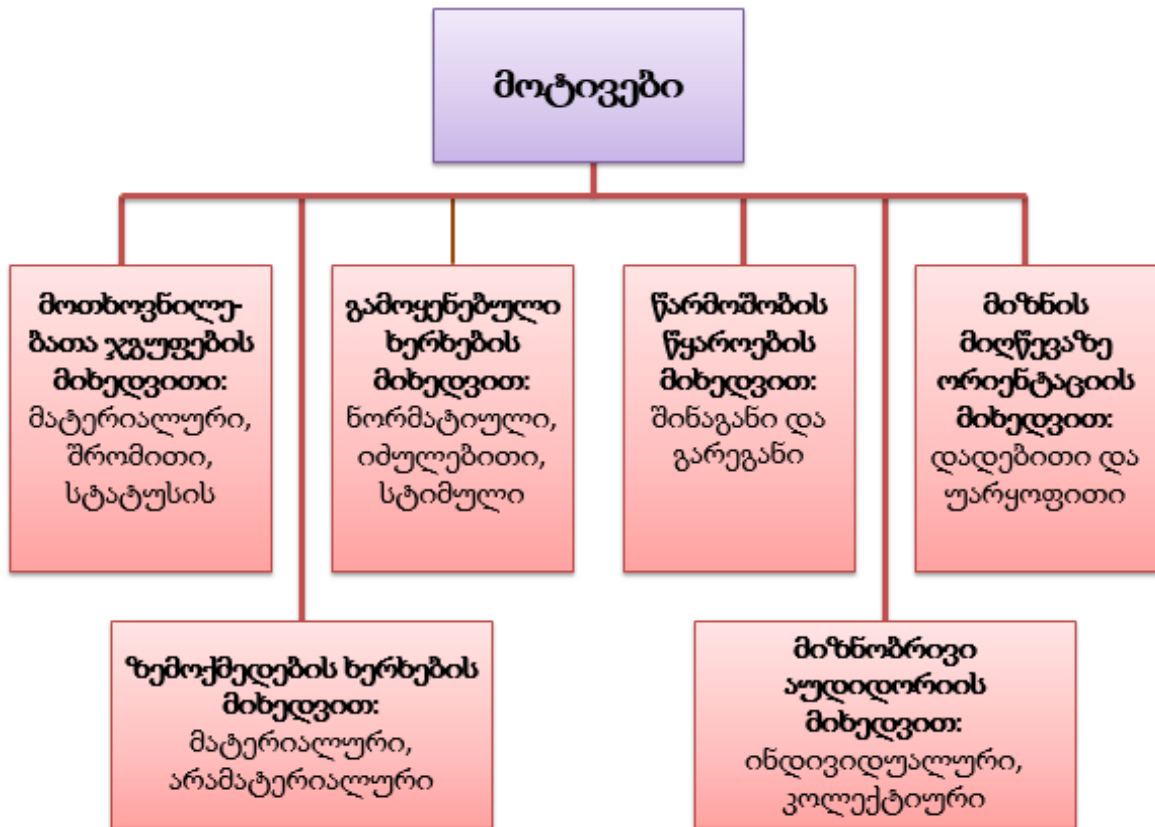
ყოველივე ზემოაღნიშნულის გავალისწინებით შეიძლება მოვახდინოთ მოტივთა გარკვეული კლასიფიკაცია შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

- **მოთხოვნილებათა ჯგუფების მიხედვით** განასხვავებენ: მატერიალურ, შრომით და სტატუსის მოტივაციას. მატერიალური მოტივაცია ეს არის კეთილდღეობისაკენ, ცხოვრების მაღალი დონისაკენ სწრაფვა. იგი დამოკიდებულია პირად შემოსავალზე, ორგანიზაციაში არსებული მატერიალური სტიმულების ქმედითუნარიანობაზე. შრომითი მოტივაციას - უშუალოდ შრომა განაპირობებს. ანუ მისი შინაარსი, პირობები, სამუშაო პროცესის ორგანიზება, შრომის რეჟიმი და ა.შ. ეს არის ადამიანის ქცევის შინაგანი მამოძრავებელი ძალების შესატყვისობა თავად სამუშაოსთან. მთლიანობაში, შრომითი მოტივაცია დამოკიდებულია, ერთი მხრივ, უშუალოდ სამუშაოსთან, რომელიც საინტერესო, შინაარსიანი და სასარგებლო უნდა იყოს და მეორე მხრივ, მისი თვითაღიარების, თვითრეალიზაციის, თვითგამოხატვის შესაძლებლობასთან. სტატუსის მოტივაცია კი - ადამიანის მამოძრავებელი ისეთი ძალაა, რომელიც დაკავშირებულია თანამდებობრივი ზრდის, უფრო რთული და საპასუხისმგებლო საქმის კეთების, პრესტიჟულ და სოციალურად მნიშვნელოვან ადგილას მუშაობის მოთხოვნილებაში. მასში იგულისხმება ასევე ლიდერობის, მაღალი სტატუსის, მაღალი დონის სპეციალისტად აღიარების, ავტორიტეტულობის მოთხოვნილებაც.

- **გამოყენებული ხერხების მიხედვით** განასხვავებენ: ნორმატიულ მოტივაციას, იძულებით მოტივაციას და სტიმულირებას. ნორმატიულია მოტივაცია, როდესაც მოტივირება იდეურ-ფსიქოლოგიური გზით ხდება, როგორცაა მაგალითად: დარწმუნება, ინფორმირებულობა და ა.შ. იძულებითი მოტივაცია ძალაუფლების, მუქარის გამოყენებას ეფუძნება. ხოლო, სტიმულირება გულისხმობს ზემოქმედებას არა კონკრეტულად პიროვნებაზე, არამედ მის გარე პირობებზე პოზიტიური ფაქტორის - სტიმულის გამოყენებით, რომელიც მას გარკვეული საქმის განხორციელებისკენ წარმართავს.
- **წარმოშობის წყაროების მიხედვით** განასხვავებენ შინაგან და გარეგან მოტივაციას. შინაგან მოტივაციას იძლევა თვითონ სამუშაო. კერძოდ კი - მისი შინაარსობრიობა. ეს არის კმაყოფილების შეგრძნება გარკვეული შედეგის მიღწევისას, ანუ თვითპატივისცემის გრძნობა. მუშაობის პროცესში წარმოქმნილი მეგობრობა და ურთიერთპატივისცემაც, ასევე ითვლება როგორც შინაგანი მოტივაცია. ხოლო თუ ადამიანს საკუთარი საქმე არ უყვარს, იგი მას წარმატებით ვერ შეასრულებს. კონკრეტული მუშაკის წარუმატებელ საქმიანობას კი მთლიანი ორგანიზაციის წარუმატებლობაში შეაქვს წვლილი. სწორედ ამიტომ არის, რომ თანამედროვე ორგანიზაციები საკუთარ საქმეზე შეყვარებულ თანამშრომლებს ეძებენ და ვაკანსიების განთავსებისას აპლიკანტებს ერთ-ერთ აუცილებელ პირობად თვითმოტივირებულობას უყენებენ [34, გვ. 295]. ხოლო გარეგანი მოტივაცია - ეს არის მოტივაციის ისეთი ტიპი, რომელიც ყველაზე ხშირად აღიქმება ჩვენში სიტყვა “მოტივაციის” ხსენებისას. გარეგანი მოტივაცია წარმოიქმნება არა თვით სამუშაოსაგან, არამედ მიიღება ორგანიზაციისაგან. გარეგანი მოტივაციის მაგალითებია - ხელფასი, ხელფასზე დანამატი, პრემია, საშვებულებო და სადაზღვევო ანაზღაურება, სამსახურებრივი დაწინაურება, სამსახურებრივი პრესტიჟის სიმბოლოები (პირადი კაბინეტი, სამსახურებრივი ავტომანქანა, მობილური ტელეფონის ხარჯების ანაზღაურება და ა.შ.).
- **მიზნის მიღწევაზე ორიენტაციის მიხედვით** განასხვავებენ დადებით და უარყოფით მოტივაციას. დადებითი მოტივაციის ძირითად სახეებს მიეკუთვნება მატერიალური წახალისება, პრემიები, ხელფასზე პერსონალური

დანამატები, თანამშრომლის ავტორიტეტის გაზრდა და მის მიმართ ნდობის გამოვლენა და ა.შ. უარყოფითი მოტივაციაა - სანქციები და ჯარიმები, სტატუსის დადაბლება, თანამდებობრივი დაქვეითება, ჩვეული საქმიანობისაგან იზოლირება და ა.შ.

ყოველი ზემოაღნიშნული სქემატურად ასე შეიძლება წარმოვადგინოთ (იხ. ნახ. 1.6).



ნახ. 1.6. მოტივთა კლასიფიკაცია

ორგანიზაციის მართვის პროცესში, მენეჯერის ფუნქციაა მოანდომოს თანამშრომელს, რათა მან მთელი ენერგიით შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო. მისი მოვალეობაა, რომ დაინახოს, მოძებნოს ყველა შესაძლო მიმართებები თანამშრომლის შესაძლებლობებს, მის ინტერესებსა და შესასრულებელ საქმეს შორის. ანუ, შექმნას მოტივაციური ღერძი და განავითაროს ორგანიზაციის სამუშაო პოტენციალი. როგორც ყველა დროის ერთ-ერთმა ყველაზე დიდმა მენეჯერმა, ლი იაკოკამ განაცხადა - „მენეჯმენტი სხვა არაფერა, თუ არა ადამიანების მოტივაცია“ [37, გვ. 133].



უნდა ითქვას, რომ მოტივაციის ეფექტიანობას ბევრად განაპირობებს შინაგანი და გარეგანი მოტივაციური ფაქტორების ოპტიმალური შეთანწყობა. ზოგადად კი, ადამიანის მოტივაციის ბუნება შემდეგშია:

- თანამშრომელში მოტივაციის აღძვრის საფუძველს წარმოადგენს მისი მოთხოვნილებები;
- ყოველი თანამშრომლისათვის დამახასიათებელია ინდივიდუალური მოთხოვნილებები. შესაბამისად, მოტივაციაც წარმოადგენს ინდივიდუალურს ყოველი თანამშრომლისთვის;
- თანამშრომელი სამუშაოსადმი, იმ შემთხვევაში ახდენს მოტივაციის მაღალი დონის დემონსტრირებას, თუ ის მასში ხედავს მისი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და მიზნების მიღწევის რეალურ შესაძლებლობებს;
- ერთი და იგივე თანამშრომლის მოტივაცია დროთა განმავლობაში შეიძლება შეცვალოს, ისევე როგორც მისი მოთხოვნილებები.

აღნიშნულის საილუსტრაციოდ, ან იმის დასადგენად, რომ მოტივირებული და სტიმულირებული თანამშრომლები სხვადასხვაგვარ ქცევას ავლენენ შრომის პროცესში, შეგვიძლია მოვახდინოთ მათი ქცევების შედარება (იხ. ცხრ. 1.6)

ფაქტიურად, ყველა მოტივი, რომელიც გავლენას ახდენს ადამიანთა ქცევაზე, ქმნის მის მოტივაციურ სტრუქტურას. თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ყოველი ადამიანისათვის იგი ინდივიდუალურია და საკმაოდ მყარია, მაგრამ მაინც ექვემდებარება მიზანმიმართულ ფორმირებასა და ცვლილებას. კერძოდ, მოტივაციურ სტრუქტურა შეიძლება შეიცვალოს მისი შემდეგი მახასიათებლების მიხედვით [79, გვ. 444]:

- ინდივიდუალურ-ფსიქოლოგიური (ნიჭი, უნარი, ტემპერამენტი, ძალისხმევა, ნებისყოფა და ა.შ.);
- სოციალურ-დემოგრაფიული (სქესი, ასაკი, ოჯახური მდგომარეობა, აღზრდა, განათლება, კვალიფიკაცია);
- მოტივაციური (მოთხოვნილებები, საჭიროებები, ფასეულობები, ინტერესები, მიზანდასახულობა).

## მოტივირებული და სტიმულირებული თანამშრომლების ქცევა

მოტივირებული თანამშრომლების ქცევა	სტიმულირებული თანამშრომლების ქცევა
პროაქტიურები არიან, ისწრაფვიან სიტუაციის ხელში აყვანისკენ და არ ელოდებიან სხვის თხოვნას	რეაქტიულები არიან, ნებას რთავენ სხვა ადამიანებსა და სიტუაციებს იმოქმედონ მათ ნაცვლად
მიზანმიმართული არიან მაღალი შედეგებისაკენ და ფლობენ მიზნის მიმდევრი ადამიანის რეპუტაციას	მისწრაფვიან შეინარჩუნონ სტატუს-ქვო და არ არიან დაინტერესებული იმით, რომ გააკეთონ იმაზე მეტი, ვიდრე მოეთხოვებათ
შეუძლიათ იმუშაონ მართვის ნებისმიერი სტილისას, სხვადასხვა ატმოსფეროსა და პირობებში, ბევრ და სხვადასხვა ორგანიზაციებში, რისი წყალობითაც აღწევენ წარმატებებს ნებისმიერ თანამდებობებზე	შეიძლება წარმატებას მიაღწიონ ორგანიზაციის რომელიმე ქვედანაყოფში, მაგრამ სავარაუდოდ ვერ იქნებიან წარმატებულები ხელმძღვანელობის სხვადასხვა სტილისას.
წარმატებით მუშაობენ გუნდში, საკუთარ წარმატებაზე მეტად დაინტერესებული არიან გუნდის წარმატებით	არ არიან გუნდური მოთამაშეები, მთელი ყურადღება გადატანილი აქვთ საკუთარ თავზე
საკუთარი თავისათვის უფრო მეტი შესაძლებლობების შესაქმნელად მუდმივად ვითარდებიან	არ ახორციელებენ მიზანმიმართულ მოქმედებებს თვითგანვითარებისათვის
მუდმივად ცდილობენ პროდუქციისა (მომსახურების) და პროცესის სრულყოფას	იქცევიან თავიანთი კარიერის სასარგებლოდ
ცდილობენ განავითარონ სხვებიც და გამოავლინონ საუკეთესო თვისებები მათში	არ არიან დაინტერესებული სხვა ადამიანების განვითარებით

მექანიზმს, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანთა საქმიანობისაკენ წაქეზების პირობების ფორმირებას, უწოდებენ მოტივაციურ სტრატეგიებს. იგი შედგება ორი ძირითადი ელემენტისაგან: გარეგანი მიზანმიმართული მასტიმულირებელი ზემოქმედების (წაქეზება და იძულება) მექანიზმისა და ამა თუ იმ საქმიანობისადმი შინაგანი ფსიქოლოგიური კეთილგანწყობის რეალიზაციის მექანიზმისაგან.

ზოგადად, როგორც აღინიშნა, ადამიანთა მოტივირება შესაძლებელია შინაგანი წაქეზების; გარეგანი წაქეზებისა და გარეგანი იძულების გამოყენებით. ყოველივე ამის გათვალისწინებით შესაძლოა გამოვეყოთ თანამშრომელთა მოტივაციის შემდეგი სტრატეგიები [47, გვ. 131-132]: (იხ. ნახ. 1.7).

შინაგანი წაქეზება	გარეგანი წაქეზება	გარეგანი იძულება	ქვეყნები და ორგანიზაციები
			გერმანია, რუსეთი საქართველო
			დასავლეთის ქვეყნები (XXს. I ნახევარი)
			„მესამე სამყაროს ქვეყნები“
			იაპონური ორგანიზაციები
			პოსტსაბჭოთა ქვეყნები

ნახ. 1.7. მოტივაციის სტრატეგიები

1. სტრატეგია, დაფუძნებული ერთი მხრივ შინაგან მოტივაციაზე (წაქეზებაზე) (კეთილგანწყობა, სურვილი) განსაზღვრული მოქმედებისაკენ, ხოლო მეორეს მხრივ გარეგან წაქეზებასა და იძულებაზე. ამგვარი მოტივირება დამახასიათებელია თანამედროვე ევროპის ბევრი ქვეყნისათვის. პირველ რიგში კი გერმანია. ფაქტიურად იგი დამახასიათებელია ასევე - რუსეთისათვის და შეიძლება ვთქვათ საქართველოსთვისაც;
2. სტრატეგია, დაფუძნებული გარეგან წაქეზებასა და იძულებაზე, ე.ი. მხოლოდ სტიმულირების ორივე ფორმის (დადებითი და უარყოფითი) გამოყენებით. იგი ძირითადად დამახასიათებელი იყო XX საუკუნის პირველ ნახევარში დასავლეთის ქვეყნების უმრავლესობისთვის;
3. სტრატეგია, დაფუძნებული მარტოოდენ იძულებაზე (გარე უარყოფითი მოტივაციის მექანიზმი). ეს მოდელი დამახასიათებელია “მესამე სამყაროს” ქვეყნების იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც იძულებითი შრომას იყენებენ.
4. სტრატეგია, რომელიც იყენებს მოტივაციის მხოლოდ დადებით მექანიზმებს ე.ი. დაფუძნებული მხოლოდ შიგა და გარე წაქეზებაზე. ასეთი სტრატეგია დამახასიათებელია იაპონური ფირმებისა და ორგანიზაციებისათვის.
5. სტრატეგია, დაფუძნებული შინაგან წაქეზებასა და იძულებაზე, როცა გამოყენებული იყო შინაგანი დადებითი და გარეგანი უარყოფითი

მოტივაციური მექანიზმი. აღნიშნული დამახასიათებელი იყო ყოფილი საბჭოთა კავშირის ეკონომიკისთვის.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ შრომითი კმაყოფილება მოტივაციური (შინაგანი დადებითი) და მისი შემნარჩუნებელი (გარე დადებითი) ფაქტორების სწორი თანაფარდობის შედეგია. ამასთან, მის შემნარჩუნებელ ფაქტორებად გვევლინებიან: ფული, პირობები, ინსტრუმენტები (ხელსაწყოები) სამუშაოსთვის, უსაფრთხოება, საიმედოობა. მოტივაციურ ფაქტორებად კი - აღიარება, ზრდა, რაიმეს მიღწევა (წარმატება), პასუხისმგებლობა და ძალაუფლება. ამასთან, თუკი არ გაქვს ფაქტორთა არცერთი ჯგუფი სამუშაო ხდება აუტანელი. თუკი გაქვს მხოლოდ შემნარჩუნებელი (დამცავი) ფაქტორები - სამუშაოთი დაუკმაყოფილება მინიმალურია. თუ არსებობს მხოლოდ მოტივაციური ფაქტორები - თანამშრომელს უყვარს მუშაობა, მაგრამ საშუალება არ ეძლევა, რომ იმუშაოს. ხოლო, თუკი ორივე ფაქტორთა ჯგუფი გაქვს, სამუშაოს მოაქვს მაქსიმალური კმაყოფილება.

მოტივაციის თანამედროვე თეორიებზე დაყრდნობით, მასში მოტივებისა და სტიმულების ურთიერთკავშირის საფუძველზე შევეცადეთ ჩამოგვეყალიბებინა რამდენიმე პრინციპი, რომელიც ჩვენი აზრით მნიშვნელოვან ზეგავლენას მოახდენს მოტივაციის მართვის თავისებურებებზე ინოვაციურ ორგანიზაციებში. კერძოდ:

- **ინოვაციური ორგანიზაციებისათვის უმთავრეს პრინციპს უნდა წარმოადგენდეს მკაფიო მიზნებისა და ამოცანების დასმის პრინციპი.** მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მიზანს ძალა აქვს, მენეჯერს შეუძლია ჰყავდეს მიმდევრები და აიყოლიოს ისინი. ეს არის პირველი პირობა ეფექტური მოტივაციისათვის, რადგან მომუშავეების მიერ თავიანთი მიზნებისა და ამოცანების ცოდნა საშუალებას მოგვცემს ეფექტიანად გამოვიყენოთ ძალისხმევა ერთიანი ინოვაციური ბაზის შესაქმნელად. რადგან, რაც არ უნდა ეფექტიანი იყოს მოტივაციის ფორმები, ის არ მოგვითმანს სასურველ შედეგს, თუ ადამიანმა არ იცის რა შედეგებს მიაღწია და რა ამოცანებია შესასრულებელი. ამიტომაც, აუცილებელია დავსახოთ კონკრეტული, ზუსტი და რელური (მიღწევადი) მიზნები. მუშაკმა უნდა იცოდეს, თუ რას მოელიან მისგან.
- ყველა ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანია **მიზნის დაჯილდოვებასთან დაკავშირების პრინციპი და მისი შეფასების კრიტერიუმების განსაზღვრა.**

თანამშრომლებმა უნდა იცოდნენ ჯილდოს სახით რას მიიღებენ ისინი განსაზღვრული შედეგისთვის. უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ შემოქმედებითი პროფესიის ადამიანები განსაკუთრებით მგრძობიარენი არიან მორალური სტიმულების მიმართ. ამიტომაც, ინოვაციის მოტივაციის მნიშვნელოვან პრინციპს წარმოადგენს საჯაროობა და უკუკავშირი. მუშაობის შედეგების აღიარება თავისთავად წარმოადგენს მოტივაციურ ფაქტორს. თითოეული თანამშრომლის მუშაობის შედეგების შესახებ ანგარიშს შეუძლია დატვირთულობის სტიმულირება, შექმნას კონკურენტული გარემო.

- **ორგანიზაციაში ჯანსაღი კლიმატის დამკვიდრება.** ჯგუფის შედეგების გაცნობა მუშაკებში აღძრავს თანამონაწილეობისა და პასუხისმგებლობის გრძნობას. მუშაობის შედეგების მიხედვით დაჯილდოვების შესახებ ინფორმირებულობა და ობიექტური განმარტება დაჯილდოვების სიდიდეზე თავიდან გვაცილებს წყენისა და უსამართლობის გრძნობას. მეტიც, კეთილსასურველი პირობების შექმნის პრინციპი ეფექტურია შემოქმედებითი მუშაობისათვის.
- როგორც წესი, უმეტესად მატერიალურ სტიმულებს მეტი ყურადღება ენიჭება და ეს არც არის გასაკვირი, რადგან ფული და მატერიალური კეთილდღეობა უზრუნველყოფს ადამიანთა არსებობას. ბიზნესში ფული წარმატების სიმბოლოა. მაგრამ სათანადოდ უნდა შეფასდეს **მორალური სტიმულების როლი განსაკუთრებით ინოვაციურად ორიენტირებულ ორგანიზაციებში.** ჩვენი აზრით, ინოვაციურად ორიენტირებული ორგანიზაციებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია მატერიალური და მორალური სტიმულების მეთოდების ერთიანობა. ხშირად მუშაკის აღიარება ან უბრალო შექებას უფრო მეტი სარგებლის მოტანა შეუძლია, ვიდრე პრემიას. ამიტომაც მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ მატერიალური და მორალური სტიმულების გაერთიანება.
- **კონკრეტული პიროვნების აღქმა.** თანამშრომელთა პიროვნული თვისებები, ფასეულობები, უნარ-ჩვევები და სხვა მახასიათებლები წარმოადგენენ მოტივაციის საკვანძო ფაქტორებს, რომელთაც შეუძლიათ გავლენა იქონიოს შემოქმედებით ადამიანზე, ამიტომ მოტივაციის მექანიზმის ფორმირებისას ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თანამშრომელთა პიროვნული ისებები.

- შემოქმედებითი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, რომელიც ყოველთვის არ გვაძლევს საგრძნობ შედეგებს, რომელიც გაწეულია დროში დახარჯულ ძალისხმევასთან მიმართებაში, მნიშვნელოვანია დავიცვათ უმეტესწილად დადებითი სტიმულების გამოყენების პრინციპი. ხელმძღვანელის მხრიდან ჯარიმების, საყვედურების და სხვა უარყოფითი სტიმულების სიჭარბემ შეიძლება მიგვიყვანოს არახელსაყრელ შედეგებამდე, კოლექტივში დაძაბულ ატმოსფერომდე, საჭირო ინფორმაციის დაფარვამდე, ზოგჯერ კი საჭირო თანამშრომლების გადინებამდე, რაც ყოვლად დაუშვებელია ინოვაციური ტიპის ორგანიზაციებისათვის.

ამრიგად, თანამედროვე პრაქტიკაში ინოვაციაზე ორიენტირებული ორგანიზაციების მოტივაციური პოლიტიკა უნდა ჩამოყალიბდეს თანამშრომელთა წახალისების ყველა შესაძლო ხერხების ინტეგრაციის საფუძველზე, ასევე ინდივიდუალური და კოლექტიური სტიმულირების ფორმების შერწყმით.

## თავი 2. ინოვაციური ცვლილებები ორგანიზაციაში და მოტივაციის მართვის პრობლემები

### 2.1. ინოვაციური ცვლილებები ორგანიზაციებში და პერსონალის მოტივაციური ფაქტორები

ვინაიდან, ჩვენ ცხოვრება გვიწევს მუდმივად ცვალებად გარემოში, იგი შესაბამისად გვაიძულებს შევიცვალოთ თვითონაც, ანუ შევეგუოთ მათ. ორგანიზაციებიც ანალოგიურად, დასახული მიზნის მიღწევის მიზნით იძულებულნი არიან სერიოზულად მიუდგნენ ყველა ცვლილებებს და არა მხოლოდ იმისთვის რომ გადარჩნენ, არამედ, პირველ რიგში, რომ განვითარდნენ.

ინოვაცია - ეს დანერგილი სიახლეა, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის ან პროცესის ეფექტიანობის ხარისხობრივ ზრდას. [60, გვ.266] ინოვაცია ადამიანის ინტელექტუალური საქმიანობის, მისი ფანტაზიის, შემოქმედებითი პროცესის, აღმოჩენის, გამოგონებისა და რაციონალიზატორული წინადადების საბოლოო პროდუქტია. იგი ნიშნავს სიახლის შეტანას (გატარებას) რომელიმე სფეროში, მასში შესისხლხორცებასა და შედეგად მთელი რიგი ცვლილებების წარმოქმნას ამავე სფეროში. [44]

„ინოვაცია“ ლათინურიდან თარგმანში „სიახლეს, ახლადშემონადებს ან ცვლილებებს“ აღნიშნავს. ეს ცნება პირველად კვლევებში გამოჩნდა XIX საუკუნეში და ნიშნავდა ერთი კულტურის ზოგიერთი ელემენტის მეორეში გადატანას. XX საუკუნის დასაწყისში აღმოცენდა ცოდნის ახალი სფერო - **ინოვატიკა**, ანუ მეცნიერება ახლადშემონადებზე, რომლის ფარგლებშიც შეისწავლებოდა ტექნიკური სიახლეების დანერგვის კანონზომიერებები მატერიალური წარმოების სფეროში [58].

სამეცნიერო წრეებში ტერმინი “ინოვაცია” პირველმა დაამკვიდრა ცნობილმა ეკონომისტმა ი. შუმპეტერმა. დღეს ამ ტერმინის მიღმა დგას ორი გაგება: სიახლე და ახლადშემონადები. [47, გვ. 425]

- **სიახლე** ეს არის ახალი პროდუქტი, მომსახურება, ტექნოლოგია, საწარმო-სამეურნეო საქმიანობის სრულყოფა ბაზარზე, საზოგადოებრივ ცხოვრებაში. იგი შეიძლება იყოს ასევე: მოქმედების ახალი წესრიგი; ახალი მეთოდი; საქმიანობის რომელიმე სფეროში მისი ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით

ფუნდამენტალური, გამოყენებითი კვლევების ან ექსპერიმენტალური სამუშაოების შედეგები.

- **ახლადშემონალები** კი მიუთითებს, რომ მასში გამოიყენება რაღაც სიახლე. ამიტომაც, ხშირად ამბობენ, რომ ინოვაცია ეს არის სიახლის დანერგვა მართვის ობიექტის ცვლილებისა და ეკონომიკური, სოციალური, ეკოლოგიური, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და სხვა სახის ეფექტის მიღების მიზნით [67, გვ. 112].

თუმცა, პრაქტიკაში ერთნაირი მნიშვნელობით გამოიყენება სიახლე, ნოვაცია, ახალშემონალები, ინოვაცია. ნებისმიერი გამოგონება, ახალი მოვლენა, მომსახურების განსხვავებული სახეობა მხოლოდ მაშინ ღებულობს საზოგადოებრივ აღიარებას, როდესაც მიღებულია როგორც ახალი (კომერციალიზაციისათვის) და უკვე ხდება ახალი თვისების მატარებელი (ნოვაცია) [30, გვ. 161].

როგორც წესი, ინოვაციებისადმი მოთხოვნილება ორგანიზაციებს უჩნდებათ გარეგანი (კონკურენციის გამძაფრების, ახალი ბაზრების ათვისების, ახალი ცოდნის გამოჩენისა და სხვა) და შინაგანი ფაქტორების (შრომის პირობების არასასურველი პირობები, შეუსაბამობა არსებულსა და სასურველ მდგომარებას შორის და ა.შ.) ზემოქმედების შედეგად.

ორგანიზაციული ცვლილებები, პირველ რიგში, შეიძლება დავეყთ გარკვეულ დონეებად. კერძოდ, არსებობს ცვლილებები ინდივიდუალური, ცვლილებები ჯგუფის (განყოფილება ან დეპარტამენტი) დონეზე, ცვლილებები მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე და უფრო მაღალ დონეზე (დარგი, რეგიონი ან მთლიანად სახელმწიფო). ბუნებრივია, ცვლილებების დონის მატებასთან ერთად იზრდება მისი განხორციელების ვადები და სირთულე [67, გვ. 105].

**ინდივიდუალურ დონეზე** სიახლე (ინოვაცია) შეიძლება მიღებული იქნეს მყისიერად, მაგალითად სიგარეტის მოწვევის დაწყება ან დანებება. სხვა ცვლილებებს კი, დავეუშვათ სამსახურის დაწყებას შეიძლება თვეები დასჭირდეს. უნდა ავლნიშნოთ, რომ მთელი ბრძოლა ახლადშემონალებისადმი ეს არის პიროვნების „თანხმობასა (კი) და წინააღმდეგობას (არა)“ შორის გადარჩევა, რის გამოც ის შეიძლება შეიზღუდოს დროში.



**მცირე ჯგუფების დონეზე** (ასე უწოდებენ ჯგუფებს, რომელთა წევრები კარგად იცნობენ ერთმანეთს) წარმოიშობა ახალი ასპექტები (პაექრობები), ჯგუფის ცალკეულ წევრებს შორის ინოვაციის მიღება-არმიღებასთან დაკავშირებით. მოქმედებათა ერთიანობის მიღწევა შესაძლებელია ან ბრძანების, ან ინდივიდუალური დარწმუნების, ან კომპრომისზე წასვლის საშუალებით.

**ორგანიზაციის დონეზე** ცვლილებების განხორციელების პროცესი კიდევ უფრო რთული და ხანგრძლივია, რამდენადაც იდეამ უნდა მოიცვას არა მარტო უმაღლესი ხელმძღვანელობა, არამედ ორგანიზაციის შემადგენელი ცალკეული მცირე ჯგუფები და ინდივიდები. ამ დროს შესაძლებელია ადგილი ექნეს წინააღმდეგობას ორგანიზაციის სხვადასხვა სტრუქტურების ან არაფორმალური ჯგუფების მხრიდან და გამოიწვიოს გაფიცვები ან ორგანიზაციის გახლეჩა ნაწილებად.

შესაბამისად, **სახელმწიფოს დონეზე** გარდაქმნებს შეიძლება კიდევ უფრო მეტი დრო (წლები) დასჭირდეს და შესაძლებელია კიდევ უფრო მეტი წინააღმდეგობა გამოიწვიოს. მაგალითად, საქართველოს ხელისუფლების მიერ დაანონსებული, ან განხორციელებული ცვლილებები ეკონომიკაში, პოლიტიკაში, სოციალურ უზრუნველყოფაში და ა.შ.

როგორც წესი, ადამიანები ცვლილებებზე სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ. ზოგიერთს უხარია ცვლილებები, ზოგს აღიზიანებს, ზოგისთვისაც იგი სულერთია. არსებობენ ისეთებიც (ნოვატორები), რომლებიც საზოგადოებას თვითონვე სთავაზობენ სიახლეს [66, გვ. 216]. ანუ, ზოგი ცვლილება გარედან თავსმოხვეულია, ზოგიერთის ინიციატორები კი თავადვე ვართ.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ამა თუ იმ ადამიანს ვერ მივაკუთვნებთ სამუდამოდ ერთ რომელიმე კატეგორიას, რადგან სავსებით შესაძლებელია, რომ კონკრეტული ადამიანი, რომელიც დღეს ეწინააღმდეგება ერთი სახის ცვლილებას ორგანიზაციაში, შესაძლოა ხვალ მხარი დაუჭიროს სხვა რომელიმე ინოვაციას.

ცვლილებებისადმი ადამიანთა დამოკიდებულება მათი რეაქციის მიხედვით შეიძლება დავყოთ შემდეგ კატეგორიებად:

**ადამიანები, რომლებიც გამოდიან ცვლილებების იდეებით.** ორგანიზაციაში არიან ადამიანები, რომლებსაც აქვთ უამრავი შესანიშნავი იდეა და რომლებიც სთავაზობენ მათ დანერგვას პრაქტიკაში სხვადასხვა ხერხებით. ასეთი ადამიანები

არასდროს ჯერდებიან მიღწეულს და განუწყვეტლივ ფიქრობენ ორგანიზაციის პერსპექტივებზე. ამგვარი ადამიანების რიცხვს განეკუთვნებიან: განსაკუთრებული მსოფლმხედველობის მქონე მოაზროვნეები, გამომგონებლები, რევოლუციონერები, რაციონალიზატორები, მათ შორის ბევრია ბიზნესმენი, პოლიტიკოსი თუ მკვლევარი. მეტიც, ფაქტიურად ყველა ბიზნეს-საქმიანობა იწყება რომელიმე ინდივიდის ან ჯგუფის მიერ ახალი იდეის წამოწყებით. გამომდინარე აქედან, ორგანიზაციებს, რომლებსაც მსგავსი ნოვატორები ჰყავთ ხელმძღვანელობაში მუდმივად განიცდიან ცვლილებებს თავისი პროდუქციის დიზაინის, ტექნოლოგიური სრულყოფის, ბაზრის, ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ფუნქციების სფეროში.

**ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილებით იღებენ ცვლილებებს** შეიძლება შევხვდეთ ყველგან. ეს ის ადამიანებია, რომლებიც პირველები იძენენ ნებისმიერ ტექნიკურ სიახლეს, სამსახურში ცდილობენ დაარწმუნონ უფროსობა უახლესი ტექნიკის შემენაში. ისინი ადვილად აღიქვამენ ნებისმიერ სიახლეს და მაქსიმალურად სწრაფად ცდილობენ მის დანერგვას. ასეთი ადამიანები ძვირფასია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, რომლებიც ფსონს დებენ ორგანიზაციის განვითარებაზე სიახლის დანერგვით, რადგან მათ ადვილად შეუძლიათ ჩაითრიონ ნაკლებად ინიციატივიანი თანამშრომლები. თუმცა, მეორეს მხრივ, თუ ორგანიზაციაში მსგავსი ენთუზიაზისტები ძალზედ ბევრია, შეიძლება შეიქმნას ქაოსი, რომლის დროსაც ახალი იდეების სიმრავლე გადაფარავს მათ ეფექტურობას.

**ადამიანები, რომლებიც გულგრილად აღიქვამენ ცვლილებებს.** კლასიკური დამოკიდებულება ამგვარი ადამიანებისა ცვლილებების მიმართ გამოიხატება შემდეგი სიტყვებით: „მერე რა?!“ ზოგჯერ ცვლილებებს ორგანიზაციაში არ ექცევა არანაირი ყურადღება, მით უმეტეს თუ ხალხი ფიქრობს, რომ მათი მდგომარეობა ამით საერთოდ არ შეიცვლება. ასეთი ადამიანები ცვლილებებზე რეაგირებენ შემდეგნაირად: „არა უშავს, ამასაც გადავიტანთ“. უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციისათვის მსგავსი პოზიცია საშიშია თუ ის მოდის მმართველობის მხრიდან და თუ ეს ცვლილებები ეხება გარე გარემოს.

**ადამიანები, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს.** თავის მხრივ, ადამიანები შეიძლება ეწინააღმდეგებოდნენ ცვლილებებს პასიურად და აქტიურად. პასიურად ეწინააღმდეგებიან ისინი, რომლებსაც არ სურთ სიახლესთან

დაკავშირებული ინფორმაციის დამუშავება და ვინც ეწინააღმდეგება სიახლეს მის ნებისმიერ ფორმაში. მაგალითად, ხანში შესულ ხალხს დიდად არ მოსწონთ კომპიუტერები, ძველ სისტემაზე აწყობილი ორგანიზაციები კი ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს, დაკავშირებულს მიკროპროცესორებთან.

ცვლილებებზე განსხვავებული რეაქციის დიაპაზონს შეიძლება ვუწოდოთ **«ქცევითი ეფექტი»**, რადგან ეს ადამიანების სამუშაოზე ქცევის სხვადასხვა სახეებია. არ უნდა დაგვავიწყდეს ასევე ისიც, რომ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს **ფსიქოლოგიურ ეფექტსაც** - მაშინ როდესაც ცვლილებები იმდენად სწრაფი და სერიოზულია, რომ ადამიანებში იწვევს ფსიქიკურ დარღვევებს. გასათვალისწინებელია ასევე **ფიზიოლოგიური ეფექტები**, როცა ადამიანები ავადდებიან.

ამერიკელ ფუტუროლოგსა და პუბლიცისტ ელვინ ტოფლერს, ბოლო ათწლეულების განმავლობაში ბესტსელერად ქცეულ თავის წიგნში „**მომავლის შოკი**“, მოჰყავს ადამიანებზე ცვლილებების ზემოქმედების უამრავი მაგალითი და კვლევის მონაცემებიც, რომლებიც აჩვენებენ, რომ ადამიანები, რომლებმაც განიცადეს სწრაფი და სერიოზული ცვლილებები, უფრო ხშირად ავადდებიან, ვიდრე სტაბილურ გარემოში მცხოვრები ადამიანები [78, გვ. 164-187]. მსგავსმა კვლევებმა ბრიტანეთში აჩვენა, რომ სამსახურში ხშირად უბედური შემთხვევები ხდება სტრესის გამო, რომელიც გამოწვეულია სწრაფი და გაუთვალისწინებელი ცვლილებებით. ანალოგიურად, პირად ცხოვრებაში მომხდარმა ცვლილებებმაც (მაგალითად, ცოლ-ქმრული დალატი, ახლობელი ადამიანის გარდაცვალება, საცხოვრებელი ბინის მოგება რომელიმე გათამაშება და ა.შ.) შეიძლება ადამიანის სტრესული მდგომარეობა გამოიწვიოს.

ამრიგად, შეიძლება ითქვას, რომ ადამიანის დამოკიდებულება ცვლილებებისადმი მრავალი ფაქტორითაა განპირობებული და მენეჯერს, რომელსაც სურს სიახლის დანერგვა უნდა იცოდეს ამ ფარული ფაქტორების შესახებ. ეს ფაქტორებია:

- **ცვლილებების მიმართ ზოგადი დამოკიდებულება.** ეს მახასიათებელი დამოკიდებულება ადამიანის პიროვნულ თვისებებზე; ის აიძულებს ადამიანს მიიღოს ან არ მიიღოს მიმდინარე ცვლილებები.

- **კულტურული ფასეულობები და შეხედულებები.** ადამიანები, ორგანიზაციები და ჯგუფები ქმნიან ფასეულობათა საკუთარ სისტემას, ეთიკის, კულტურისა და ქცევის კოდექსს. ამიტომ ნებისმიერი ცვლილება, რომელიც ეწინააღმდეგება მათ ფასეულობას, შეიძლება წააწყდეს წინააღმდეგობებს. მაგალითად, საწარმოში შეიძლება მიღებული იყო პარასკევს მუშაობის ადრე დამთავრება და შესაბამისად ახალ მენეჯერს, რომელსაც სურს ამ ტრადიციის შეცვლა, საკმაოდ გაუჭირდება ამის გაკეთება. ბევრად სერიოზული იქნება წინააღმდეგობა იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანს აიძულებენ იმის გაკეთებას, რაც ეწინააღმდეგება მის მორალურ ან რელიგიურ პრინციპებს.
- **დაუცველობისა და უნდობლობის შეგრძნება.** ესეც ადამიანის გრძნობის ერთ-ერთი სახეა, რომელიც განისაზღვრება პიროვნული მახასიათებლებით. ხშირად მათ მივყავართ წინააღმდეგობასთან ცვლილებების მიმართ. იმ შემთხვევაშიც, თუ ეს არარაციონალურად, არალოგიკურად გვეჩვენება.
- **დამოკიდებულება ორგანიზაციისადმი ან მის მმართველისადმი.** იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანი დიდ პატივს სცემს ორგანიზაციას, რომელშიც მუშაობს და განსაკუთრებით თავის უფროსს, მისი დამოკიდებულება ცვლილებების მიმართ იქნება განსხვავებული იმ ადამიანთან შედარებით, რომელიც არ ენდობა მმართველობას და არ სჯერა მისი, რომ შეძლოს ორგანიზაციის მიზნების განხორციელება.
- **წარსული მოვლენების ანალოგია.** ადამიანები მიმდინარე ცვლილებებს აფასებენ წარსულში მომხდარ ანალოგიურ ცვლილებებთან შედარებით. „როდესაც ეს გაკეთდა წარსულში, ამაზე გამოიწვია კატასტროფა“ - ასეთი აზრის გამოთქმა ხშირია. მსგავსი პოზიცია ხშირად გამოიყენება პოლიტიკაში სხვა პოლიტიკური პარტიების მიმართ.

დავსვათ კითხვა - რატომ ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს? როგორც უკვე ითქვა, ადამიანები ეწინააღმდეგებიან არა თავად ცვლილებებს, არამედ ამ ცვლილებების შედეგებს (რეალურს ან შესაძლოს), იმ მიზეზით, რომ მათთვის ეს უარესი იქნება. ჩვენი აზრით, ზიანი, რომელიც მოჰყვება ცვლილებებს, შეიძლება შეიცავდეს ერთს ან რამოდენიმეს ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან:

- **ეკონომიკური ფაქტორები.** თუ ცვლილება ეხება თანამშრომლის ხელფასის შემცირებას ან/და იგივე ფასად მეტი სამუშაოს შესრულებას, თავისთავად ის შეხვედბა გარკვეულ წინააღმდეგობებს პერსონალის მხრიდან. ბოლო წლებში საკმაოდ პრობლემურ საკითხად იქცა ახალი ტექნოლოგიები და მათი ზემოქმედება ადამიანზე, განსაკუთრებით კი ბავშვებში (კომპიუტერთან მიჯაჭვულობა). მიუხედავად იმისა, რომ ხალხი იგებს ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის აუცილებლობას ორგანიზაციის მწარმოებლურობის ზრდისთვის, რაც გამოიწვევს კიდევ ხელფასების ზრდას, ადამიანები მაინც ეწინააღმდეგებიან მას სამსახურის დაკარგვის შიშის გამო.
- **მოსალოდნელი უხერხულობა.** წინააღმდეგობა შეიძლება იყოს საკმაოდ ძლიერი, თუ ცვლილება გამოიყურება როგორც ცხოვრების გამართულებელი. ეს ხშირად ხდება იმ შემთხვევაში, როდესაც სამსახურებრივ ოფისებს უცვლიან ადგილმდებარეობას. თანამშრომელთა უმრავლესობა უარს აცხადებს ქალაქგარეთ გადასვლაზე ცენტრიდან მოშორებით ყოფნის მიზეზით.
- **თავისუფლების შეზღუდვა.** თუ ადამიანი გრძნობს, რომ ასეთი ცვლილებებით მისი თავისუფლება იზღუდება, ის შეეწინააღმდეგება ამას. მაგალითად, სამსახურში მოსვლის და სამსახურიდან წასვლის დროს რეგისტრაციის შემოღების მცდელობა (თუ ის აქამდე არ იყო), თავიდანვე განიცდის კრახს. მართალია, ზოგ შემთხვევაში კონტროლის გამკაცრება აუცილებელია, მაგრამ პერსონალი ასე ადვილად არ დაეთანხმება ამ სიახლეს.
- **დაუცველობის შეგრძნება.** თუ შემოთავაზებული ცვლილება ბადებს აზრს იმაზე, რომ ის ემუქრება შრომის უსაფრთხოებას, მას შეეწინააღმდეგებიან.

დავსვათ კითხვა - როგორ შევასუსტოთ ცვლილებების წინააღმდეგობა? ამ კითხვაზე პასუხიც საკმაოდ მარტივია - პერსონალის სწორი მოტივაციის საფუძველზე. არსებობს მრავალი საშუალება იმისა, თუ როგორ შევასუსტოთ ცალკეული ადამიანის ან ადამიანთა ჯგუფის წინააღმდეგობა ცვლილებების მიმართ.

ყველა ჩვენთაგანს ბევრჯერ გვინახავს, როდესაც ერთი პირი ცდილობს დაარწმუნოს მეორე გააკეთოს რაღაც ისეთი, რისი გაკეთებაც არ სურს მეორეს. მაშინ, როდესაც ეს ადამიანები თანაბარუფლებიანებია. როგორც წესი, მენეჯერს არ უწევს თანამშრომლების წინაშე მუხლებზე დადგომა და თხოვნა დაეთანხმონ ცვლილებებს.

თუმცა, მათი მხარდაჭერის გარეშე ცვლილებები ვერ განხორციელდება. აი, რამოდენიმე საინტერესო მიდგომა და იდეა თუ როგორ შევასუსტოთ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობა:

- ბუნებრივია, ცვლილებას მხარს უნდა უჭერდეს უმაღლესი მმართველი რგოლი;
- ცვლილება ადვილი მისაღები იქნება, თუ მისი ინიციატივა მოდის კოლექტივიდან, რომელშიც უნდა მოხდეს მისი რეალიზაცია და თუ ეს გადაწყვეტილება კოლექტიურია;
- ცვლილება უფრო ადვილი მისაღებია, თუ ის დაკავშირებულია სამუშაო დატვირთვის შემცირებასთან;
- ცვლილება არ უნდა უქმნიდეს საშიშროებას თანამშრომლების შემოსავლებსა და საერთოდ მათ ეკონომიკურ მდგომარეობას;
- ნაკლები წინააღმდეგობა შეხვდება ისეთ ცვლილებას, რომელიც საინტერესოა, ან ხელსაყრელია თავად ამ ადამიანისათვის;
- ცვლილებები მაქსიმალურად უნდა იყოს ჰარმონიაში მონაწილეთა ფასეულობების სისტემასთან;
- ეკონომიკური სტიმული განსაკუთრებით აუცილებელია მაშინ, როდესაც წინააღმდეგობის გაწევა ხდება ეკონომიკური ფაქტორით. თუმცა, ანალოგიურმა სტიმულმა შეიძლება არ იმუშაოს შიშისა და საფრთხეების წინააღმდეგ.

## 2.2. ინოვაცია განათლების სისტემაში და მასთან დაკავშირებული

### პრობლემები

განათლების სფერო ოდითგანვე წარმოადგენდა და წარმოადგენს ეკონომიკის ერთ-ერთ იმ ინოვაციურ დარგს, რომელიც ფაქტიურად განსაზღვრავს თითქმის ყველა სხვა დარგის ინოვაციურ საქმიანობას, ქმნის ინოვაციურ კლიმატსა და კონკურენტულ გარემოს ქვეყნის ეკონომიკაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების ინოვაციური პროცესების ხასიათი, სიჩქარე და ეფექტიანობა არსებითადაა დამოკიდებული განათლების სისტემის გამართულობაზე, მასში ინოვაციური საქმიანობის ხასიათსა და ეფექტიანობაზე, მის

ხელმისაწვდომობაზე, განათლებისა და მეცნიერების ინტეგრირების ხარისხზე, თანამედროვე ტექნოლოგიების სასწავლო და კვლევით პროცესში გამოყენების შესაძლებლობების განვითარებაზე და ა.შ.

უნდა აღინიშნოს, რომ ინოვაციური პოტენციალის ფორმირების პრობლემათა კვლევაში, ხშირად, ერთმანეთისაგან მიჯნავენ ინოვაციურ ორგანიზაციებსა და ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებს. [55, გვ. 9]. კერძოდ, ინოვაციური ორგანიზაცია არის მეურნე სუბიექტი, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს ინოვაციური პროდუქტების შექმნა, რაც თავის მხრივ განაპირობებს მატერიალური რესურსების, ადამიანური კაპიტალისა და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის სტრუქტურის განსაკუთრებულობას. ინოვაცია ამგვარი ორგანიზაციებისათვის მისი ძირითადი პროდუქტია, რომლის კომერციალიზაცია წარმოადგენს შემოსავლის ძირითად წყაროს.

ინოვაციური ორგანიზაციებისაგან განსხვავებით, ინოვაციაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია კი ის მეურნე სუბიექტია, რომლის საკუთარი ინოვაციური ცვლილებები, როგორც წესი, არ წარმოადგენს რეალიზაციის ძირითად საგანს, მაგრამ საწარმოო პროცესი და საბოლოო პროდუქტი ხასიათდება განახლების მაღალი კოეფიციენტით (ხარისხით, დონით). ე.ი. ინოვაციის კომერციალიზაცია არ განიხილება ამგვარი ორგანიზაციებისათვის როგორც შემოსავლების ძირითადი წყარო, არამედ ის არის ხერხი კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

ცოდნის ეკონომიკის ეპოქაში უმაღლესი განათლება მსოფლიო განვითარებისა და კონკურენციის მამოძრავებელი სისტემაა. იგი განიხილება როგორც „ეკონომიკის ძრავა“, რომელიც კვლევისა და ინოვაციის გზით ხელს უწყობს ახალი ცოდნის შექმნასა და სამუშაო ძალის კომპეტენციების მუდმივ განვითარებას [39, გვ. 3]. ანუ, თანამედროვე უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემა ერთდროულად არის, როგორც ინოვაციური ორგანიზაცია, ასევე ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაცია.

უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის ინოვაციური განვითარება ერთჯერადი პროცესი არ არის. იგი საკმაოდ ხანგრძლივია. ფაქტია, რომ თანამედროვე კონკურენტუნარიანი ტექნოლოგიების შექმნა, განათლების სისტემის რეფორმა და სამეცნიერო სექტორის განვითარება მიზანმიმართულ პოლიტიკასა და სტრატეგიას მოითხოვს [28].

ინოვაცია განათლების სისტემაში, ბუნებრივია, დაკავშირებულია ცვლილებების შეტანა - განხორციელებასთან. ცვლილებები კი შეიძლება განხორციელდეს[68]:

- საგანმანათლებლო სისტემის მიზანში, სწავლის მეთოდებსა და ტექნოლოგიებში, ორგანიზაციის ფორმებსა და მართვის სისტემაში;
- პედაგოგიური საქმიანობის სტილსა და სასწავლო-შემეცნებითი პროცესის ორგანიზებაში;
- ცოდნის კონტროლის სისტემასა და განათლების დონის შეფასებაში;
- ფინანსირების სისტემაში;
- სასწავლო-მეთოდურ უზრუნველყოფაში;
- აღზრდელობითი სამუშაოების სისტემაში;
- სასწავლო პროგრამებსა და სასწავლო გეგმებში;
- მასწავლებლისა და მოსწავლის საქმიანობაში.

ისტორიულად სიახლის მასშტაბი (მოცულობა) ყოველთვის ფარდობითია. ანუ, სიახლე ყოველთვის ატარებს კონკრეტულ ისტორიულ ხასიათს. რაც იმას ნიშნავს, რომ ყველა სიახლე ჯერ იქცევა ნორმად, შემდეგ კი - მოძველდება.

თავის მხრივ, სკოლებსა და უმაღლეს სასწავლებლებში სიახლეთა ტიპები ჯგუფდება სხვადასხვა საფუძველზე [53]. ანუ, კლასიფიცირდება გარკვეული ნიშნების მიხედვით.

ახლადშემონაღების პირველი კლასიფიკაცია ეფუძნება, სიახლის თანაფარდობას სკოლებსა ან უმაღლეს სასწავლებლებში, რომლებიც მეტ-ნაკლებად მაინც დაკავშირებულია პედაგოგიურ პროცესთან. აღნიშნულ პროცესზე დაყრდნობით გამოყოფენ სიახლეების შემდეგ ტიპებს:

- განათლების მიზნებსა და შინაარსში;
- პედაგოგიური პროცესის მეთოდულში, საშუალებებში, ხერხებსა და ტექნოლოგიებში;
- სწავლებისა და აღზრდის ორგანიზაციის ხერხებსა და ფორმებში;
- ადმინისტრაციის, პედაგოგებისა და მოსწავლეების საქმიანობაში.

ახლადშემონაღების მეორე კლასიფიკაცია დაფუძნებულია მის მასშტაბურობაზე (მოცულობაზე). აქ გამოყოფენ სიახლეების შემდეგ სახესხვაობებს:

- ლოკალური სიახლეები, რომლებიც ერთმანეთთან არაა დაკავშირებული;



- კომპლექსურები სიახლეები, დაკავშირებული ერთმანეთთან;
- სისტემური, რომელიც მოიცავს მთელ უმაღლეს სასწავლებელს.

ახლადშემონალების მესამე კლასიფიკაცია ხორციელდება ინოვაციური პროცესის ნიშნის მიხედვით. აქ გამოყოფენ:

- ცნობილი ან მიღებული მოდიფიკაცია, დაკავშირებული სიახლის რაციონალიზაციასთან, სახესხვაობასა და სრულყოფასთან (საგანმანათლებლო პროგრამები, სასწავლო გეგმები, სტრუქტურა);
- კომბინირებული ახლადშემონალები;
- რადიკალური გარდაქმნები.

ახლადშემონალების მეოთხე კლასიფიკაცია დაფუძნებულია თავისი წინამორბედის მიმართ ნიშან-თვისებების დაჯგუფებაზე. ამგვარი მიდგომით ახლადშემონალებს აკუთვნებენ ჩანაცვლებადს, გაუქმებადს, აღმომჩენსა და რეტროშემონალებს.

უმაღლესი სასწავლებლების განახლების იდეის წყაროდ შეიძლება მოგვევლინოს:

- ქვეყნის, რეგიონის, ქალაქის, რაიონის მოთხოვნილება, როგორც სოციალური დაკვეთა;
- კანონებში, დირექტიულ და ნორმატიულ დოკუმენტებში ფედერალური, რეგიონალური ან მუნიციპალური მნიშვნელობის სოციალური შეკვეთების ხორცშესხმა;
- მოწინავე პედაგოგიური გამოცდილება;
- საცდელ-ექსპერიმენტალური სამუშაო;
- უცხოური გამოცდილება.

განათლების სფეროში ინოვაციების კლასიფიკაციის ერთ-ერთი უახლესი ვარიანტი შემოთავაზებული აქვს **ო. ვ. ბონდარენკოს** [43], რომელიც ასე გამოიყურება:

1. **ანალოგიური.** ინოვაცია ემყარება იმას, რომ აიღება პედაგოგიკაში ცნობილი მიდგომა, რომელთანაც ხდება კერძო სიახლის მიზმა. მაგალითად, კლასიკური რეიტინგული შეფასების ათვლა ხდება 1000 ბალიანი შკალის მიხედვით.
2. **კომბინირებული.** წარმოადგენს პროცესს, რომლის დროსაც რამოდენიმე ცნობილი საგანმანათლებლო ბლოკი ერთიანება და მიიღება საერთოდ განსხვავებული ახალი მიდგომა.

3. **რეტროინოვაცია.** მდგომარეობს თანამედროვე პედაგოგიკაში ზოგიერთი, ფატიურად მივიწყებული მიდგომების დანერგვაში. მაგ., გიმნაზიების, ლიცეუმების დაბრუნება.

4. **არსობრივი.** ხასიათდება ადრე გამოუყენებელი ინოვაციების თანამედროვე განათლებაში გამოყენებით.

თვით ინოვაციის არსი განათლებაში მდგომარეობს ახალგაზრდა თაობის სწავლებისადმი ახალი მიდგომების ძიებასა და მის წარმატებით გამოყენებაში. ნებისმიერი სიახლე უნდა პასუხობდეს თანამედროვე საზოგადოებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების მოთხოვნებს. ინოვაციები განათლების სფეროში უნდა ხდებოდეს საზოგადოების ცვლილებების პარალელურად, და არა პირიქით. ორთქმავლის წინ გასწრება, განსაკუთრებით თუკი ის ლოკომოტივია, არასდროს დასრულდება სასიამოვნოდ და მით უმეტეს კარგად.

როგორც წესი, განათლების სისტემაში ინოვაციები უნდა მიეკუთვნებოდეს ოთხი სფეროდან რომელიმეს, ესენია:

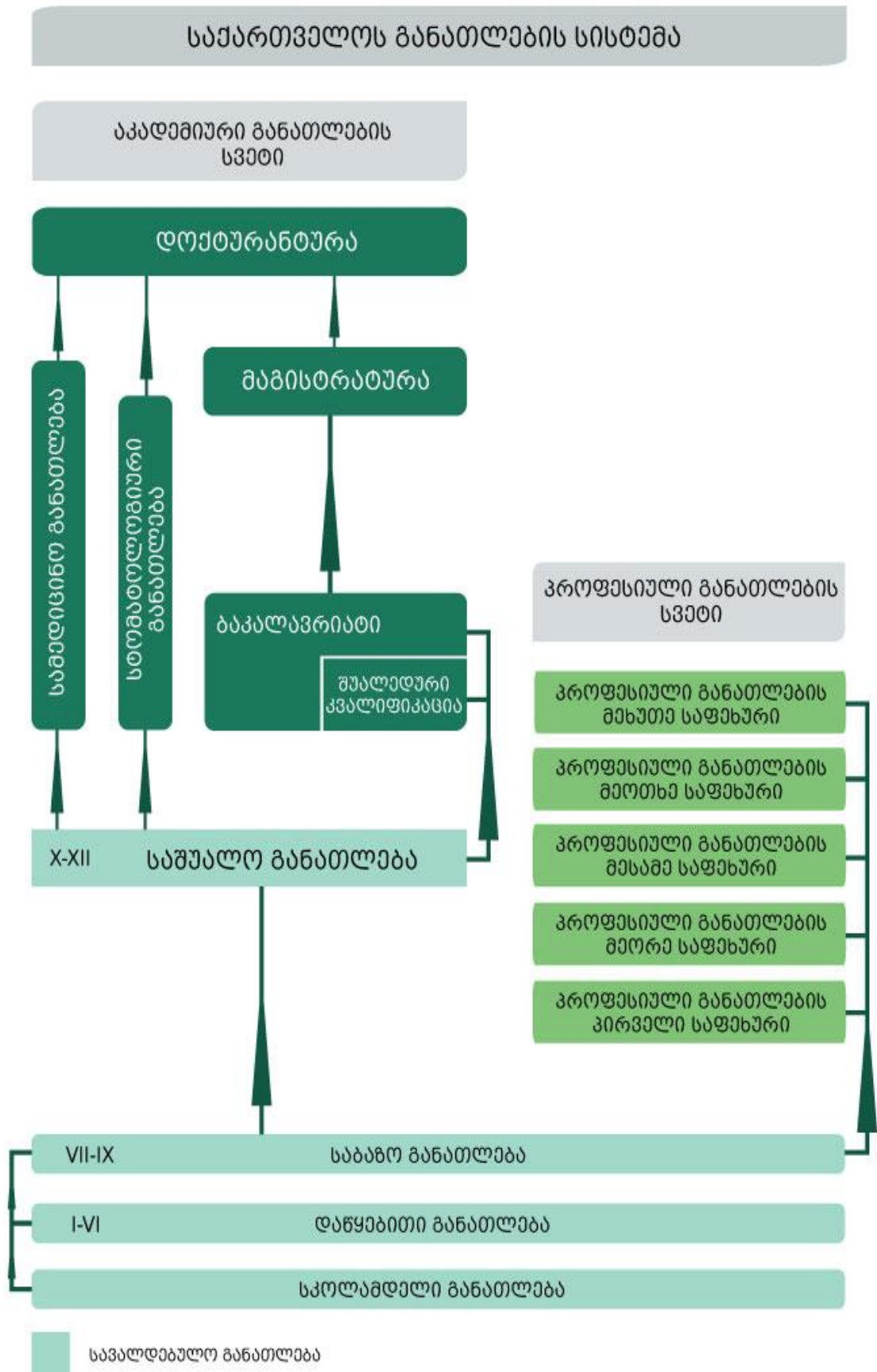
- აღზრდა;
- სწავლება;
- მართვა;
- კადრების გადამზადება.

საქართველოში სასურველია ინოვაციები განათლების სფეროში ინერგებოდეს ზემოდ ჩამოთვლილი ოთხივე მიმართულებით და მათი ეფექტურობის შესამოწმებლად არ უნდა შევუშინდეთ მასთან დაკავშირებულ რისკებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში საქართველოს განათლების სისტემა დიდი ხნით ჩარჩება სწავლებისა და აღზრდის არაეფექტურ მოდელში, რაც გამოიწვევს მოზარდი თაობის ინტერესების შესუსტებას საქართველოს უმაღლესი განათლების დაწესებულებებისადმი და ასევე თანამედროვე ახალგაზრდობის განვითარების, აღზრდისა და განსწავლულობის ხარისხის დაცემას (გაუარესებას).

არსებობს ნაციონალური საგანმანათლებლო სისტემების სხვადასხვა ტიპი (ამერიკული, ფრანგული, გერმანული, ინგლისური, იაპონური, რუსული და სხვა მოდელები), რომლებიც მეტ-ნაკლებად მაინც მორგებული არიან ამავე ქვეყნის მენეჯმენტის სისტემას. შესაბამისად, მათ შორის არის განსხვავება ფილოსოფიური

და კულტურული ტრადიციების, მიზნებისა და ამოცანების და ხარისხობრივი მდგომარეობის მიხედვით. თუმცა, ბოლო წლებში ხდება მათი გარკვეული დაახლოება. ფაქტიურად, მისი შედეგია ქართული საგანმანათლებლო მოდელიც (იხილე ნახაზი 2.1), რომლის ძირითადი კომპონენტებია: ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლა, კოლეჯი, სასწავლო უნივერსიტეტი, უნივერსიტეტი, მაგისტრატურა და დოქტორანტურა.

- **ზოგადი განათლება** - ზოგადი განათლება სკოლებში იყოფა სამ საფეხურად: დაწყებითი, საბაზო და საშუალო საფეხურებად. დაწყებითი საფეხური გულისხმობს 1-6 კლასებს, საბაზო 7-9, ხოლო საშუალო 10-12 კლასებს. სავალდებულო სწავლება საქართველოში მოიცავს 1-9 კლასებს. [89]
- **პროფესიული განათლება** - პროფესიული განათლება სახელობო განათლებაა, რომელიც ადამიანს ვაჭრობის, ხელოსნობისა თუ ტექნიკური ტიპის, ასევე სხვადასხვა სფეროში (ინჟინერია, მედიცინა, არქიტექტურა, იურისპრუდენცია და ა.შ.) დამხმარე სამუშაოების შესასრულებლად ამზადებს. მისი მიღება შესაძლებელია საშუალო, საშუალოს შემდგომ და უმაღლეს სასწავლებლებში [23].
- **კოლეჯი** – უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რომელიც ახორციელებს აკადემიური უმაღლესი განათლების მხოლოდ პირველი საფეხურის საგანმანათლებლო პროგრამას.
- **სასწავლო უნივერსიტეტი** არის უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება, რომელიც ახორციელებს უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამას/პროგრამებს (გარდა დოქტორანტურისა). ანუ, სასწავლო უნივერსიტეტი აუცილებლად ახორციელებს მეორე საფეხურის - მაგისტრატურის საგანმანათლებლო პროგრამას/პროგრამებს.
- **უნივერსიტეტი** - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რომელიც ახორციელებს სამივე საფეხურის უმაღლეს საგანმანათლებლო პროგრამებს და სამეცნიერო კვლევებს.



წყარო: <http://www.mes.gov.ge/content.php?id=131&lang=geo>

ნახ. 2.1. საქართველოს საგანმანათლებლო მოდელი

ამგვარად, ყველა ნაციონალური საგანმანათლებლო სისტემა გაერთიანებულია მსოფლიო საგანმანათლებლო სივრცეში. და მაინც, მიუხედავად საგანმანათლებლო სისტემების ნაირგვარობისა გამოყოფენ განსაზღვრულ გლობალურ ტენდენციებს:

- **განათლების დემოკრატიული სისტემებისაკენ სწრაფვა.** ე.ი. ქვეყნის მთელი მოსახლეობისათვის განათლების ხელმისაწვდომობა და მისი საფეხურებისა და დონეების თანმიმდევრული ცვლა, სასწავლო დაწესებულებებისათვის ავტონომიურობისა და დამოუკიდებლობის მინიჭება.
- **ყველა მსურველისათვის განათლების უფლების მინიჭება.** განათლების მიღების თანაბარი შანსი და შესაძლებლობა ყველასათვის, ნებისმიერი ტიპის სასწავლო დაწესებულებაში ნაციონალურობისა და რასობრივი კუთვნილების განურჩევლად.
- **სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორების მნიშვნელოვანი გავლენა.** განათლება პროფესიის მისაღებად და განათლება, როგორც ინდივიდის თვითმიზანი.

დღეს საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცე ინტენსიურად ვითარდება. საერთაშორისო თანამეგობრობა მიისწრაფვის ადამიანის განათლების გლობალური სტრატეგიის შექმნისაკენ, მისი საცხოვრებელი ადგილისა და განათლების დონის მიუხედავად. ანუ, თანამედროვე განათლება უნდა გახდეს საერთაშორისო. საუნივერსიტეტო განათლება სულ უფრო და უფრო იძენს პოლიკულტურული განათლების ხასიათს. ის ავითარებს შესაძლებლობას შეაფასოს მოვლენები სხვა ადამიანთა, სხვადასხვა კულტურის, სხვა სოციალურ-ეკონომიკური ფორმაციის პოზიციიდან. იქმნება პოლიკულტურული გარემო, რომელიც ვარაუდობს მომავალი სპეციალისტის კულტურული თვითგამორკვევის თავისუფლებასა და მის პიროვნულ ზრდას.

მსოფლიოში შეინიშნება ასევე სხვადასხვა ტიპის უმაღლესი სასწავლებლების კონტინენტური, რეგიონთაშორისი და სახელმწიფო მნიშვნელობის სამეცნიერო-საგანმანათლებლო მეგაპოლისებში ინტეგრაციისაკენ სწრაფვა. სხვადასხვა ქვეყანაში ხდება უნივერსიტეტებისა და სამრეწველო კომპლექსების გაერთიანება, რაც წარმოადგენს თანამედროვე სამრეწველო საწარმოების ერთგვარ ბაზას სამეცნიერო გამოგონებებისა და საუკეთესო, უნიკალური სპეციალისტების მოსამზადებლად.

შესაბამისად, სამამულო უნივერსიტეტების განვითარების უმნიშვნელოვანესი პრინციპები უნდა გახდეს:

- მეცნიერებისა და პრაქტიკის ურთიერთკავშირი სპეციალისტების მომზადების პროცესში;
- მჭიდრო თანმიმდევრული კავშირი განათლების დონეებს შორის;
- უნივერსიტეტის კურსდამთავრებულების მაღალი კორპორაციული სული;
- აღზრდის მოქალაქეობრივობა;
- ქვეყანაში პოლიტიკური წყობისა და ეკონომიკური პირობების მიუხედავად, საუნივერსიტეტო ცხოვრების ინტელიგენტურობა და მაღალი სულიერება.

ფაქტიურად ეს პრინციპები უნდა იყოს ყველა უნივერსიტეტის მისიისა და განვითარების სტრატეგიული გეგმის ძირითადი პოსტულატები. მაგალითად, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, როგორც ორგანიზაციის მისია ასეთია: მაღალი ხარისხის საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელება უმაღლესი განათლების თითოეულ საფეხურზე; პროფესიული განათლების სისტემის განვითარების ხელშეწყობა თანამედროვე პროფესიული საგანმანათლებლო პროგრამების განხორციელებით; თანამედროვე და აქტუალური სამეცნიერო კვლევების წარმართვა; სასწავლო და სამეცნიერო საქმიანობაში რეგიონისა და ქვეყნის საზოგადოებრივი, ეკონომიკური და კულტურული განვითარების პრიორიტეტების გათვალისწინება; საზოგადოებაში ჰუმანიზმის, დემოკრატიის, ქართული და მსოფლიო კულტურის ღირებულებების დამკვიდრების ხელშეწყობა. სწორედ, ამ მისიის მიხედვით უნდა მოხდეს სტუდენტთა წახალისება, აკადემიური პერსონალის შერჩევა და მოტივაცია, ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასება.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ მაგალითად, კომპიუტერული და ინტერნეტ-ტექნოლოგიების დანერგვა უნივერსიტეტებში, ერთი საგნის მეორეთი ჩანაცვლება ეს არ არის ინოვაცია. ეს - მხოლოდ **ნოვაციაა**. ანუ, ნოვაციის შედეგი ყოველთვის წინა (ადრინდელი) სისტემის სრულყოფა და მისი ფუნქციონალური კავშირების რაციონალიზაციაა. **ინოვაცია კი** - ყოველთვის გამოდის არსებული თეორიის ფარგლებიდან (საზღვრებიდან) და მიმართულია (გამიზნულია) სუბიექტების

პოზიციების სრულ განახლებაზე, სისტემაში ახალი კავშირებისა და თვით სისტემის გარდაქმნაზე. ანუ, **ინოვაციის შესაძლო შედეგი ახალი პრაქტიკის დაბადებაა** [44].

დღეს, უმაღლესი განათლების სისტემის რეფორმა საქართველოში ხასიათდება სამამულო უმაღლეს სკოლაში დამკვიდრებულ ტრადიციებსა და ახალ, მსოფლიო საგანმანათლებლო სივრცეში შესვლასთან დაკავშირებულ სიახლეებს შორის ოპტიმალური შესაბამისობის ძიებაში. შესაბამისად, ჩვენი აზრით, საუნივერსიტეტო განათლებაში შეიმჩნევა რიგი **ინოვაციური ტენდენციები**. კერძოდ:

1. მრავალდონიანი სისტემის განვითარება საქართველოს ბევრ უნივერსიტეტში. ამ სისტემის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ის უზრუნველყოფს სწავლების ტემპებსა და მომავალი სპეციალობის შერჩევაში უფრო ფართო მობილობას. ის კურსდამთავრებულს უყალიბებს უნარს საუნივერსიტეტო განათლების ბაზაზე აითვისოს ახალი სპეციალობები.
2. უმაღლეს სასწავლებელთა აღჭურვა თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიებით, მისი ფართოდ ჩართვა ინტერნეტ-სივრცეში და სტუდენტთა დისტანციური სწავლების ფორმის განვითარება.
3. უმაღლესი განათლების უნივერსიტეტიზაცია და მისი ინტეგრაციის პროცესი ქვეყნის ან მსოფლიოს წამყვან უნივერსიტეტებთან, რასაც საუნივერსიტეტო კომპლექსის ჩამოყალიბებამდე მივყავართ.
4. უმაღლესი სკოლების გადაყვანა თვითდაფინანსებაზე.
5. უმაღლესი სასწავლებლების ჩართვა პროფესიულ საგანმანათლებლო პროგრამებში, მსოფლიო სტანდარტების მოთხოვნების გათვალისწინებით.

ჩვენი ქვეყნის ისტორიულმა ტრადიციებმა დიდი გავლენა იქონია უმაღლესი სკოლის განვითარებაზე. უნივერსიტეტი სამეცნიერო, საგანმანათლებლო და სასწავლო საქმიანობის ცენტრია, რომელსაც გააჩნია ზოგადკულტურული მნიშვნელობა ქვეყნის განვითარებისათვის. დღეს, უნივერსიტეტის სტრუქტურაში შედის სხვადასხვა სამეცნიერო ცენტრები, სამეცნიერო-საკვლევო ინსტიტუტები, სამეცნიერო საზოგადოებები და პროფესიული გაერთიანებები. უნივერსიტეტის პედაგოგები არა მარტო ქმნიან ინდივიდუალურ სამეცნიერო (მეცნიერულ) სკოლებს, არამედ ჩართულები არიან მეცნიერების, კულტურისა და ტექნიკის მიღწევათა პროპაგანდაში საჯარო ლექციების, სემინარების, კონფერენციების, მასობრივი

ინფორმაციის საშუალებების, რადიოსა და ტელევიზიის საშუალებით. უნივერსიტეტების ლექტორ-მასწავლებლების დიდი ნაწილი მონაწილეობას ღებულობს სხვადასხვა ტიპის საგანმანათლებლო სისტემების სამეცნიერო-მეთოდური ლიტერატურის მომზადებასა და სასწავლო სახელმძღვანელოების შექმნაში.

საქართველოს ისტორიაში უნივერსიტეტი იყო მეცნიერებათა აკადემიასა და საშუალო ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლებს შორის დამაკავშირებელი რგოლი. საქართველოს უნივერსიტეტებში მუშაობენ პროფესორები, რომლებიც იმავდროულად არიან საქართველოს მეცნიერებათა ეროვნული აკადემიისა და სხვადასხვა დარგობრივ მეცნიერებათა აკადემიის წევრები და წევრ-კორესპოდენტები. ტრადიციულად, საქართველოს უნივერსიტეტები ფლობენ სამამულო სამეცნიერო და საკადრო პოტენციალს და ხელს უწყობენ საზღვარგარეთულ უნივერსიტეტებთან კულტურულ და სამეცნიერო სფეროში ურთიერთანამშრომლობასა და გაცვლას.

განათლების სისტემაში ინოვაციად შეიძლება ჩაითვალოს:

- **კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებების შექმნა.** 1991 წლამდე საქართველოში მხოლოდ სახელმწიფოს მიერ დაფუძნებული უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებები არსებობდა. 1991 წლიდან კერძო უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებსაც მიეცათ ფუნქციონირების უფლება. თუმცა, მათთვის საქმიანობის განსახორციელებლად სავალდებულოა საგანმანათლებლო საქმიანობის განხორციელების უფლების - ლიცენზიის მოპოვება [6].
- **უმაღლესი განათლების უფასო სწავლების სისტემაზე უარის თქმა.** ამ გადაწყვეტილებამ კარდინალური გავლენა იქონია განათლების სისტემაზე მთლიანობაში, შეცვალა შინაგანი კავშირები, სუბიექტები და მათი დამოკიდებულება ობიექტებისადმი. 2004 წელს უმაღლესი სასწავლებლების დაფინანსების სისტემა საქართველოში არსებითად შეიცვალა, რაც, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობდა უნივერსიტეტების პირდაპირი წესით დაფინანსების ჩანაცვლებას სტუდენტზე მიბმული დაფინანსებით [27, გვ. 8].



- საქართველოს ჩართვა ბოლონის პროცესში. ევროპის 29 ქვეყნის უმაღლეს განათლებაზე პასუხისმგებელმა მინისტრმა 1999 წლის 19 ივნისს იტალიის ერთ-ერთ უძველეს საუნივერსიტეტო ქალაქში ხელი მოაწერა ბოლონის დეკლარაციას. აღნიშნულ დოკუმენტზე ხელმოწერით შესაბამისმა სახელმწიფოებმა გამოხატეს საერთო მზადყოფნა მონაწილეობა მიეღოთ უმაღლესი განათლების ერთიანი ევროპული სივრცის ჩამოყალიბებაში. ერთიანმა საგანმანათლებლო სივრცემ ხელი უნდა შეუწყოს ევროპული ქვეყნების ნაციონალურ სისტემებს აიღონ ყოველივე საუკეთესო პარტნიორებიდან. შედეგად კი ერთიანი ევროპა იძენს დიდ მიმზიდველობას მსოფლიო საგანმანათლებლო ბაზარზე. ამჟამად, ბოლონის პროცესში ჩართულია ევროპის 47 ქვეყანა. საქართველო აღნიშნულ პროცესს შეუერთდა 2005 წელს, ბერგენის სამიტზე [88].

ვერ ვიტყვით, რომ ინოვაცია საგანმანათლებლო სისტემაში წარმოიშვა ახლახან. თავის დროზე სასწავლო-აღმზრდელობითი პროცესის ახალ ორგანიზაციულ ფორმებზე მუშაობდნენ ი.ა. კამენსკი, რ. შტეინერი (ბალდორფის პედაგოგიკის სისტემა), უდიდესი წვლილი პედაგოგიკაში შეიტანა ლ. ს. ვიგოდსკიმ, რომელმაც აღმოაჩინა უამრავი მიმართულება პედაგოგიკასა და ფსიქოლოგიაში. ასევე აღნიშვნის ღირსია პ.ი. გალპერინის გონებრივი შესაძლებლობების ფორმირების ეტაპობრივი თეორია, ლეონტიევის გონებრივი მოქმედების თეორია და ა.შ. მსოფლიოში, ამ ცნობილმა ადამიანებმა, პირველებმა შეძლეს მოეხდინათ ცოდნის, უნარებისა და ჩვევების სისტემის გარდაქმნა.

დღეს განათლების სისტემაში ინოვაცია, საბოლოო ჯამში, გაიგება როგორც სწავლების შედეგების ეფექტიანობის ამაღლება. თუმცა, იმას, რასაც ხშირად თავაზობენ დღეს განათლების სფეროში, ეწინააღმდეგება მიღებულ ნორმებს. როგორც ცნობილია, პრინციპულად ახალი დასაწყისი ყოველთვის აღიქმება უარყოფითად, ამდენად ინოვაციას შეუძლია გამოიწვიოს ორგანიზაციაში გაუგებრობები და კონფლიქტები. საქართველოს საგანმანათლებლო სისტემაში ამჟამად არსებული წინააღმდეგობებიდან, შეგვიძლია გამოვყოთ ისეთები, როგორიცაა:

- სწავლების სტანდარტებსა და სტუდენტთა ინდივიდუალურ ინტერესებსა და შესაძლებლობებს შორის წინააღმდეგობა;

- შემეცნების მხრივ მეცნიერების ტემპების ზრდასა და სტუდენტთა რეალურ შესაძლებლობებს შორის წინააღმდეგობა;
- ერთი სპეციალობის შესწავლისაკენ სწრაფვასა და მეორის მხრივ, მრავალმხრივ განვითარებული პიროვნების ჩამოყალიბებას შორის წინააღმდეგობა.

განათლების სისტემაში ინოვაციების პრობლემები თავს იჩენს მათი შემუშავებისა და დანერგვის პირველსავე სტადიაზე. ახალი პედაგოგიური მიდგომების არცერთ ავტორს არ შეუძლია იმის მტკიცება, რომ მისი გეგმა ეფექტურად იმუშავებს საგანმანათლებლო სივრცეში და მოტივაციას მოახდენს სხვა ავტორებზე შემოუერთდნენ მის კონცეფციას. როგორც არ უნდა იყოს ის, ნებისმიერი ინოვაცია დიდი რისკია და ვერავინ იქნება დარწმუნებული იმაში, რომ ეს რისკი გაამართლებს.

მიუხედავად ამისა, სხვადასხვა ინოვაციების დანერგვისა და ტექნოლოგიების დახვეწის მცდელობა განათლების სფეროში უწყვეტად მიმდინარეობს. საქართველოში საგანმანათლებლო სისტემაც უწყვეტად ვითარდება და მისთვის დამახასიათებელია მუდმივი განახლება და თვითგანვითარება. განსაკუთრებით მძლავრმა ინოვაციურმა პროცესებმა მოიცვა საქართველოს განათლების სისტემა 1990-იანი წლებიდან. ადრე არსებული ერთიანი და ერთგვარი სკოლების ნაცვლად გამოჩნდა გიმნაზიები, ლიცეუმები, კოლეჯები, სხვადასხვა პროფილისა და მიმართულების სკოლები. მაგალითად ეკონომიკური, მათემატიკური, ტექნიკური შემოქმედების, ჰუმანიტარული ლიცეუმები, კადეტთა სკოლა, სამედიცინო კოლეჯი, სხვადასხვა ნაციონალური სკოლები და უნივერსიტეტები (ამერიკული, გერმანული, ბრიტანული, უკრაინული და ა.შ.), კერძო სკოლები და უმაღლესი სასწავლებლები, სპეციალიზირებული (სამხედრო, საზღვაო, საავიაციო, ხელოვნების) უმაღლესი სასწავლებლები. ძირითად უმაღლეს სასწავლებლებად კი იქცა უნივერსიტეტი.

### 2.3. უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის ინოვაციური პოტენციალის მართვა

როგორც აღინიშნა, ინოვაციები - ცვლილებებია, რომლებიც ამაღლებენ ორგანიზაციათა მართვის ეფექტიანობას, განსაზღვრავენ მის განვითარებას და განამტკიცებენ კონკურენტულ პოზიციებს. ანუ, ინოვაციები არა სტიქიურად წარმოქმნილი ცვლილებებია, არამედ დაგეგმილი და შემუშავებული სიახლეებია, რომლებიც აუმჯობესებენ ორგანიზაციულ საქმიანობასა და მის შედეგებს. ანუ, გვინდა თუ არ გვინდა, თანამედროვე მენეჯმენტი ინოვაციური ტიპის უნდა იყოს, ე.ი. გააჩნდეს გარკვეული ინოვაციური პოტენციალი.

მენეჯმენტის ინოვაციური პოტენციალი - ესაა ინოვაციური ტიპის სიახლეებისა და ცვლილებების აუცილებლობის დანახვის უნარი, სიახლეთა დაპროექტებისა და რეალიზების შესაძლებლობა.

ბუნებრივია, სხვადასხვა ორგანიზაციებს განსხვავებული ინოვაციური პოტენციალი გააჩნიათ. ის შეიძლება იყოს როგორც დაბალი, ასევე მაღალი. დაბალი ინოვაციური პოტენციალის მქონე ორგანიზაციები ხასიათდება მართვის კონსერვატიულობით, ცვლილებების რეფორმებისა და მოდერნიზაციისადმი დიდი შიშით. მაღალი ინოვაციური პოტენციალის პირობებში კი - მიმდინარეობს მართვის ეფექტიანობის რეგულარული შეფასება, ხდება ორგანიზაციული გარდაქმნების ინიციატივის წახალისება, პრიორიტეტი ენიჭება კვლევების ჩატარებას, კოლექტივში სუფევს შემოქმედებითობის, განვითარების ატმოსფერო.

ამრიგად, ინოვაციური პოტენციალის ზრდა წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯმენტის განვითარების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ინიციატივას. ამგვარი პოტენციალის ზრდა ასახავს თანამედროვე მართვის რეალურ და ობიექტურ საჭიროებებს.

ცალკეული ორგანიზაციის ინოვაციური პოტენციალის საკვანძო ელემენტს, მით უმეტეს თუ იგი ორიენტირებულია განვითარებაზე წარმოადგენს მისი თანამშრომლების ცოდნა, გამოცდილება და უნარ-ჩვევები. ის, თუ რამდენად თავისდროულად და ეფექტიანად მიმდინარეობს პერსონალის სწავლება, გადამზადება და ინოვაციური ცვლილებებისადმი კვალიფიკაციის ამაღლება, ბევრად განსაზღვრავს ასეთი ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობასა და ეფექტიანობას.

უმაღლესი საგანმანათლებლო ორგანიზაციების ინოვაციური პოტენციალის მართვის მთავარ განსაკუთრებულობას წარმოადგენს ის, რომ ტექნოლოგიური

ინოვაციების გამოყენებას თან სდევს რადიკალური ცვლილებები პედაგოგიურ მეთოდებსა და ხერხებში; პროფესორ-მასწავლებელთა და სტუდენტთა შრომის ურთიერთობაში; ეკონომიკურ მექანიზმებსა და თანამედროვე განათლების თეორიასა და პრაქტიკაშიც კი. ტექნოლოგიების ძირითად ტიპებს, რომლებიც აქტიურად ინერგება უნივერსიტეტის საგანმანათლებლო პროცესებში და რომელთა გამოყენება სწავლების მიზნით სულ უფრო და უფრო ფართოვდება, მიეკუთვნება: ინტერნეტ-ტექნოლოგიები, ელექტრონული ფოსტის ტექნოლოგიები, კომპიუტერული სწავლების პროგრამები, Web-ტექნოლოგიები, ელექტრონული დეკანატები, სარკისებური სწავლების მეთოდები და ა.შ.

- **ინტერნეტ-ტექნოლოგიები** საშუალებას გვაძლევს ახლებურად შევხედოთ განათლების სისტემას, გავხადოთ იგი უფრო კომფორტული და სასიამოვნო, თვით სწავლის პროცესი კი უფრო ეფექტური. ინტერნეტ-ტექნოლოგიები გვაძლევს უდიდეს შესაძლებლობებს მოვახდინოთ სწავლების პროცესის ავტომატიზაცია, სახელდობრ მოვახდინოთ ყველაფრის სისტემატიზაცია და შევასრულოთ დასახული ამოცანები სწრაფად და მარტივად; გავზარდოთ სწავლებისათვის საჭირო ყველა სასურველი მასალისადმი ხელმისაწვდომობა, რაც ამაღლებს ცოდნის დონესა და სწავლების ხარისხს. სასწავლო მასალის გადაცემა შესაძლებელია არა მარტო თხრობით, არამედ განსაკუთრებული პრეზენტაციების, აუდიო და ვიდეო საშუალებებით, რაც საგრძნობლად ამსუბუქებს სწავლების პროცესს; გავზარდოთ დისტანციური სწავლების შესაძლებლობა. სიმორის მიუხედავად სკაიპის ან სხვა რესურსების საშუალებით შესაძლებელია სწავლება ნებისმიერი (დასაქმებული, შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირების, საზღვარგარეთ მყოფი და სხვა) ადამიანისათვის.
- **ელექტრონული ფოსტის ტექნოლოგიები.** ელექტრონული ფოსტა დღეისათვის კომუნიკაციის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მეთოდს წარმოადგენს. ის გამოიყენება, როგორც ბიზნეს-ურთიერთობებისთვის, მეგობრებთან და ოჯახის წევრებთან კომუნიკაციისთვის, ასევე სასწავლო ურთიერთობების მხარდასაჭერად, როგორც მასწავლებელსა და სტუდენტს, ასევე სტუდენტებს შორისაც.

- **კომპიუტერული სწავლების პროგრამები.** სწავლების პროცესებში აქტიურად ინერგება კომპიუტერული სწავლების ისეთი პროგრამები, როგორცაა ჰიპერტექსტური, მულტიმედიური, ინტელექტუალური პროგრამები და ა.შ. სპეციალურად შემუშავებული ინსტრუმენტალური საშუალებების გამოყენება კომპიუტერული სწავლების ასეთი პროგრამები არსებითად ამცირებს მისი შექმნის პროცესს. მათი დახმარებით მენეჯმენტის, ფსიქოლოგიის და სხვა დისციპლინების პედაგოგებს, რომლებიც სრულყოფილად ვერ ფლობენ კომპიუტერულ ტექნოლოგიებს, შეუძლიათ მარტივად შექმნან სასწავლო პროგრამები. როგორც ცნობილია, კომპიუტერული სწავლების პროგრამებს გააჩნია ორი რეჟიმი: **საინფორმაციო-საცნობარო**, რომლის მიზანია სასწავლო მასალისადმი წვდომის გამარტივება და გაფართოება, მასალის მოსახერხებელი და თვალსაჩინო სტრუქტურირება, სასწავლო მასალის ნავიგაციის გაადვილება და **საკონტროლო-სასწავლო** რეჟიმი, რომელიც ორიენტირებულია თვითტესტირებაზე; წინასწარ და შუალედურ ტესტირებაზე.
- **Web-ტექნოლოგიები.** თანამედროვე პირობებში Web-ტექნოლოგიების, ანუ WWW (World-Wide Web) გამოყენებას მიყვავართ სწავლების ახალი მოდელის, ახალი პარადიგმის განვითარებისკენ. ინოვაციური სასწავლო კურსები მუშავდება Web-გვერდებისა და საინფორმაციო სასწავლო სივრცის მეტაფორული რუკის ბაზაზე. დღეს Web-ტექნოლოგიების - მულტიმედია ჰიპერტექსტური დოკუმენტების სისტემის საფუძველზე შესაძლებელია საკონფერენციო კავშირების დამყარება დისტანციური კურსების მისაწოდებლად. WWW საშუალებას გვაძლევს მოვახდინოთ ინტერაქტიული სწავლების პროცესის რეალიზება.
- **ელექტრონული დეკანატები.** ასეთი დეკანატები აიოლებს ურთიერთობებს ლექტორ-მასწავლებლებსა და სტუდენტებს შორის და ხელს უწყობს სწავლის პროცესის უწყვეტობას. ელექტრონულ ბაზაში ხდება უნივერსიტეტის სასწავლო პროცესის თანმდევი ინფორმაციის: მეცადინეობის ცხრილები, ნიშნები, საგამოცდო განრიგი, გამოცდაზე დაშვება-არდაშვების საკითხისა და სხვადასხვა სახის განცხადებების განთავსება.

- **სარკისებური სწავლების მეთოდი.** სარკისებური სწავლების მეთოდი არის ისეთი სასწავლო სტრატეგია (შერეული სწავლების ტიპი), რომელიც გარკვეულწილად უპირისპირდება ტრადიციული სწავლების გარემოს სასწავლო მასალის მიწოდებით და გამოირჩევა ონლაინ სწავლებით საკლასო ოთახის გარეთ. მას აქტივობები, მათ შორის ისეთიც, რომლებიც საშინაო დავალებად არის მიჩნეული, სარკისებურ კლასში შეაქვს. სარკისებურ მეთოდში სტუდენტები უყურებენ ონლაინ გაკვეთილებს, ჩართული არიან ონლაინ დისკუსიებში ან აწარმოებენ კვლევებს სახლში და განიხილავენ სხვადასხვა მოსაზრებებს კლასში მენტორის ხელმძღვანელობით. ყველაზე დიდი წვლილი სარკისებური მეთოდის განვითარებაში მიუძღვის სტენფორდის უნივერსიტეტის პროფესორს სელმან ხანს. მან 2004 წელს დაიწყო ვიდეოების ჩაწერა ახალგაზრდა ბიძაშვილის თხოვნით, რომელსაც ის ასწავლიდა. ვიდეო გაკვეთილებმა მას მისცა იმის საშუალება, რომ გამოეტოვებინა ის ადგილები, რომელიც კარგად ესმოდა და გაემეორებინა მხოლოდ ის ნაწილი, რომლის გაგებაც შედარებით უჭირდა. სტენფორდის უნივერსიტეტს ჰარვარდის და მასაჩუსეტის ტექნოლოგიურმა უნივერსიტეტმა მიბაძეს და უფასო ონლაინ საგანმანათლებლო პროგრამები შექმნეს. დღეისათვის სწრაფი ტემპით იზრდება იმ სკოლების რაოდენობა, რომლებიც ონლაინ სწავლებას სთავაზობენ. მათგან ზოგიერთი უფასოა, ზოგიც კი ფასიანი. სელმან ხანის სახელს უკავშირდება „ხან აკადემიის“ დაარსება, რომელიც სარკისებური გაკვეთილების სინონიმი გახდა. ეს არის არაკომერციული უფასო სასწავლებლის ვებ-საიტი, რომელიც შეიცავს 35 ათას სასწავლო ვიდეოს სხვადასხვა ენებზე. ამ სასწავლო პროგრამით ყოველთვიურად 6 მილიონამდე ადამიანი სარგებლობს. სარკისებური სწავლების მეთოდი გამოსცადა (2011 წ.) მიჩიგანის კლინტონდეილის კოლეჯის მასწავლებელმა ენდი შილმა. ის პარალელურად ორ კლასს ასწავლა. ერთს სარკისებური მეთოდით, მეორეს ტრადიციულით. სარკისებურ კლასში ამ მეთოდით სწავლებამდე იყო ბევრი ჩაჭრილი სტუდენტი. 20 კვირის შემდეგ კი სარკისებური კლასის სტუდენტების შედეგები ტრადიციული კლასის სტუდენტების შედეგებზე უკეთესი აღმოჩნდა. უნდა აღინიშნოს, რომ სარკისებური მეთოდი

წარმატებულია როგორც საშუალო სკოლებში, ასევე უნივერსიტეტებში. თუმცა, ჰყავთ კრიტიკოსებიც, რომლებიც ამბობენ, რომ ასეთი ტიპის სტუდენტებში ცოდნის ხარისხი ძალიან დაბალია. ხოლო მომხრეები კი თვლიან, რომ ასეთი ტექნოლოგიური ევოლუცია უფრო და უფრო ახალ სიახლეებს და შესაძლებლობებს იძლევა მთელი მსოფლიოსთვის.

განათლების სფეროში ტექნოლოგიური ინოვაციების სწრაფი განვითარებისას თავს იჩენს ისეთი მნიშვნელოვანი პრობლემა, როგორცაა ტექნოლოგიის არჩევა სასწავლო პროცესის განსახორციელებლად [40, გვ. 119]. კერძოდ, ინოვაციურ უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებში ტექნოლოგიების ეფექტიანად არჩევისა და გამოყენების ძირითადი პრინციპებია:

- სასწავლო პროცესში მნიშვნელოვანია არა იმდენად ინფორმაციული ტექნოლოგიები, არამედ რამდენად ემსახურება ამ ტექნოლოგიების გამოყენება საგანმანათლებლო მიზნების მიღწევას;
- ზოგჯერ, უფრო ძვირადღირებული და ურთულესი ტექნოლოგიები ვერ უზრუნველყოფენ საუკეთესო საგანმანათლებლო შედეგს. პირიქით, ხშირად უფრო ეფექტურს წარმოადგენს მარტივი და არაძვირადღირებული ტექნოლოგიები;
- ტექნოლოგიების არჩევისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ზოგიერთი ტექნოლოგიის შესატყვისობა კონკრეტულ საგნებთან, სასწავლო დავალებებისა და მაგალითების ტიპთან და თვით შემსწავლელის ხასიათის თვისებებთან;
- ტექნოლოგიების არჩევისას უფრო ეფექტიანს წარმოადგენს მულტიმედიური მიდგომა, რომელის დროსაც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას დამატებით სხვადასხვა ტექნოლოგიები, რაც გვაძლევს სინერგეტიკულ ეფექტს.

ინოვაციული პოტენციალის განვითარებაში, პროფესორ-მასწავლებლების შრომა შეგვიძლია დავახასიათოთ როგორც სპეციფიკური შრომა, რომლისთვისაც დამახასიათებელია შემდეგი განსაკუთრებულობები [75, გვ. 53]:

- პროფესორ-მასწავლებლების შრომა - შემოქმედებითი და მწარმოებლურია, რომლის შედეგები ვლინდება წლების შემდეგ;
- პროფესორ-მასწავლებლების შრომის განსაზღვრებაში სპეციფიკურს წარმოადგენს: შრომის ობიექტი (ბაკალავრი, მაგისტრი, დოქტორანტი), შრომის

საგნები (საგანმანათლებლო ტექნოლოგიები, სამეცნიერო ნოვაციები, ლაბორატორიული, სასწავლო და სამეცნიერო ბაზა) და შრომის პროდუქტი (სპეციალისტი, რომელიც ფლობს კომპეტენციების განსაზღვრულ დონეს);

- პროფესორ-მასწავლებლების შრომა ერთდროულად ინდივიდუალურიცაა, კოლექტიურიც და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანიც;
- პროფესორ-მასწავლებლების შრომა ორიენტირებულია დროზე და იმყოფება თვით პედაგოგის მიერ დროის ჩარჩოების განსაზღვრასთან დამოკიდებულებაში;
- პროფესორ-მასწავლებლების შრომა ხასიათდება სასწავლო აღმზრდელობითი, მეთოდური, ორგანიზაციულ-მმართველობითი და სამეცნიერო-კვლევითი ფუნქციებით.

უნდა ითქვას, რომ პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობის შინაარსი, მისი დატვირთვა ინოვაციურ საგანმანათლებლო პროცესში არსებითად განსხვავდება ადრე არსებულისაგან. დღეს პროფესორის ფუნქცია, პირველ რიგში, არის დაეხმაროს სტუდენტს წარმატებით წინსვლაში, უზღვავი და მრავალფეროვანი სასწავლო ინფორმაციიდან საჭიროს გამორჩევასა და მის ათვისებაში, შეუმსუბუქოს წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტა. ამასთან დაკავშირებით, მსოფლიო საგანმანათლებლო საზოგადოებაში, შემოტანილია ახალი ტერმინი - **ფასილიტატორი** (facilitator-ის ვინც ხელს უწყობს, უმსუბუქებს, ეხმარება სწავლაში), რომელიც ხაზს უსვამს პროფესორ-მასწავლებლის ამ ფუნქციის მნიშვნელობას. ეს განსხვავება გამოიხატება შემდეგში:

- მნიშვნელოვნად რთულდება საქმიანობა სასწავლო კურსების შემუშავებასთან დაკავშირებით. ის მოითხოვს პროფესორ-მასწავლებლისაგან სპეციალური უნარ-ჩვევებისა და პედაგოგიური მუშაობის ხერხების განვითარებას. გარდა ამისა, თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები აყენებენ დამატებით მოთხოვნებს შემუშავებული სასწავლო მასალების ხარისხის მიმართ, რადგან აღნიშნულ მასალებს ღია წვდომის საშუალება გააჩნიათ როგორც დიდი რაოდენობის შემსწავლელთა, ასევე სხვა პროფესორ-მასწავლებლებისა და ექსპერტების მხრიდან, რაც პრინციპში აძლიერებს კონტროლს ამ მასალების ხარისხისადმი.



- თანამედროვე პედაგოგიური პროცესის განსაკუთრებულობას წარმოადგენს ის, რომ ტრადიციული სწავლებისაგან განსხვავებით, სადაც ცენტრალურ ფიგურას წარმოადგენდა პროფესორი, დღეს ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების გათვალისწინებით სიმძიმის ცენტრი გადატანილია შემსწავლელზე, რომელიც აქტიურად აგებს თავის სასწავლო პროცესს, ირჩევს რა განსაზღვრულ ტრაექტორიას განვითარებულ საგანმანათლებლო სივრცეში.
- თანამედროვე განათლებაში სასწავლო მასალის გადაცემა, რომელიც ითვალისწინებს კომუნიკაციას პროფესორ-მასწავლებელსა და სტუდენტს შორის, მოითხოვს უფრო აქტიურ უკუკავშირს მათ შორის, ვიდრე ადრე არსებულ ტრადიციულ ჯგუფებში, სადაც ჭარბობდა ზოგადი უკუკავშირი პროფესორ-მასწავლებელსა და ჯგუფს შორის და უკუკავშირი პროფესორ-მასწავლებელსა და ცალკეულ სტუდენტს შორის იყო სუსტი. თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა გავხადოთ ასეთი ურთიერთკავშირი უფრო აქტიური, რაც პროფესორ-მასწავლებლისგან მოითხოვს სპეციალურ დამატებით ძალისხმევას.

ამრიგად, ტრადიციულთან შედარებით, ინოვაციური სწავლების ძირითადი ცვლილებები პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობაში უკავშირდება:

- სწავლებაში ტექნოლოგიური ინოვაციების გამოყენებიდან გამომდინარე სასწავლო კურსების შექმნასთან დაკავშირებული საქმიანობის გართულებას;
- სპეციალური უნარ-ჩვევებისა და პედაგოგიური მუშაობის ხერხების ცოდნას სასწავლო კურსების დასამუშავებლად;
- ღია წვდომის გამო შემუშავებული სასწავლო მასალების ხარისხისადმი მოთხოვნების გაძლიერება; სასწავლო მასალების ხარისხისადმი კონტროლის გაძლიერება;
- სასწავლო პროცესში პროფესორ-მასწავლებლიდან სტუდენტისაკენ სიმძიმის ცენტრის გადანაცვლება და შემსწავლელის როლის ზრდა;
- სტუდენტის მხარდაჭერის, მისდამი მხარშიდგომის ფუნქციის გაძლიერება, ინდივიდუალური სასწავლო პროცესის ორგანიზებაში დახმარების გაწევა;

- ახალი კომუნიკაციური ტექნოლოგიების გამოყენებით პროფესორ-მასწავლებელსა და კონკრეტულ შემსწავლელს შორის უკუკავშირის გაძლიერება.

ამრიგად, თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და ტელეკომუნიკაციების გამოყენებით უმაღლესი განათლების სფეროში ხდება სასწავლო პროცესში პროფესორ-მასწავლებლის ადგილისა და როლის, მისი ძირითადი ფუნქციების, პედაგოგიკასთან დაკავშირებული საქმიანობის არსებითი ცვლილებები. თუმცა, ყველა ინოვაციური პროცესების რეალიზაცია უმაღლესი განათლების სისტემაში უკავშირდება მთელ რიგ პრობლემებს. მათ შორის აუცილებელია აღინიშნოს [40, გვ.121]:

- საჭირო ოდენობით ფინანსირების არარსებობა;
- მართვის უმაღლესი ორგანოების არაკომპეტენტურობა;
- საგანმანათლებლო პროცესში ინოვაციური ტექნოლოგიების გამოყენებისადმი, უმაღლესი სასწავლო დაწესებულების ხელმძღვანელობის მხრიდან უყურადღებობა;
- კომპიუტერული ტექნიკითა და ელექტრონული საშუალებებით უმაღლესი სასწავლო დაწესებულებების არასაკმარისად აღჭურვა (ზოგიერთ სასწავლებელში არ არის სტაბილური ინტერნეტი, არასაკმარისია ელექტრონული მოწყობილობები, მეთოდური რეკომენდაციები პრაქტიკული და ლაბორატორიული სამუშაოების შესასრულებლად);
- უმაღლესი სასწავლებლების პროფესორ-მასწავლებელთა და თანამშრომელთა კონსერვატიზმი;
- უმაღლესი სასწავლებლების პროფესორ-მასწავლებელთა და თანამშრომელთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია საინფორმაციო კომუნიკაციური ტექნოლოგიების სფეროში.

აღნიშნული მრავალი პრობლემიდან განსაკუთრებული ყურადღება გვინდა გავამახვილოთ იმ პრობლემაზე, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება უმაღლესი სასწავლებლების პროფესორ-მასწავლებელთა მოსალოდნელ ქცევებს. ესენია:

1. **შემოქმედებითობის ბარიერი.** პროფესორ-მასწავლებლები, რომლებიც შეჩვეულნი არიან ძველი პროგრამებით მუშაობას, არ სურთ რაიმეს შეცვლა,

სწავლა, ტრენინგი, გამოცდების ჩაბარება, განვითარება და მით უმეტეს, ამ ყველაფერზე საკუთარი დროისა და ფულის ხარჯვა. უმეტესად, ისინი მტრულად იღებენ ყველა სიახლეს საგანმანათლებლო სისტემაში;

2. **კონფორმიზმი.** შემგუებლობის, განვითარების სურვილის არქონის, სხვის თვალში „თეთრ ყვავად“ გამოჩენის, სასაცილო მდგომარეობაში ჩავარდნის შიშით, პროფესორ-მასწავლებლები ხშირად უარს ამბობენ მიიღონ უჩვეულო პედაგოგიური გადაწყვეტილებები;
3. **პიროვნული შფოთვა (მდეღვარება).** თავის თავში, თავის ძალებში, თავის შესაძლებლობებში დაურწმუნებლობის, დაბალი თვითშეფასების, თავისი აზრების ხმამაღლა გამოთქმის შიშის გამო, ბევრი პროფესორ-მასწავლებელი ბოლო შესაძლებლობამდე ეწინააღმდეგება ნებისმიერ ცვლილებას;
4. **აზროვნების რიგიდულობა** (ლათინურიდან rigidus - ხისტი, მყარი, არაელასტიური). ძველი ყაიდის პროფესორ-მასწავლებლები თვლიან თავიანთ აზრს ერთადერთად და სწორ გადაწყვეტილებად, რომელიც არ ექვემდებარება გადახედვას. ისინი არ ისწრაფვიან ახალი ცოდნის, უნარების შეძენისკენ.

თანამედროვე განათლების სისტემაში ინოვაციებისაგან თავის არიდების ძირითადი მიზეზი კი მდგომარეობს იმაში, რომ ჩნდება კითხვა, ახალი ტექნოლოგიების, ახალი მოწყობილობების გამოჩენით, ხომ არ მოხდება ცოცხალი შრომის ძირითადი საშუალებებით ჩანაცვლება? მაგრამ უნდა გვახსოვდეს, რომ ეს ტექნოლოგიები ძირითად გავლენას ახდენენ არა იმდენად სამუშაო ადგილების რაოდენობაზე, რამდენადაც შრომის ხარისხის (იცვლება მისი ორგანიზაცია, შინაარსი და მომუშავის კვალიფიკაციისადმი მოთხოვნები) მოთხოვნაზე. მეტიც, ინოვაციური პოტენციალის მართვა მჭიდროდ უნდა უკავშირდებოდეს თანამშრომელთა შემოქმედებით საქმიანობას და მოტივირებული იყვნენ ორგანიზაციისათვის სასურველი შედეგების მიღწევაზე.

ვისურვებდი, რომ ინოვაციური საქმიანობის განვითარება უმაღლეს სასწავლებლებში არ იყოს მხოლოდ უნივერსიტეტების ადმინისტრაციის ზეწოლის შედეგი. უპირველეს ყოვლისა ორიენტირი უნდა იქნეს ადგილი ამ საქმიანობისათვის მოტივირების სისტემის ფორმირებაზე. ამიტომ, უმაღლესი

სასწავლებლის ხელმძღვანელობის ამოცანაა დაინახონ ეს მოტივები და გამოიყენონ მისი შესაძლებლობები სასურველი მიზნების მისაღწევად.

უნივერსიტეტში ინოვაციებისადმი და საერთოდ, ორგანიზაციაში ცვლილებებისადმი დამოკიდებულების შესწავლის მიზნით, ჩვენს მიერ, აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტსა და ქუთაისის უნივერსიტეტში განხორციელდა პროფესორ-მასწავლებელთა ანკეტირება (იხილეთ დანართი 1), უნივერსიტეტების ხელმძღვანელობასთან წინასწარი შეთანხმების საფუძველზე.

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის (აწსუ) ისტორია რვა ათწლეულის წინათ დაიწყო და, ამჟამად, იგი შესანიშნავი ტრადიციებით გამორჩეული უმაღლესი სასწავლებელია საქართველოში, რომელმაც ღირსეული ადგილი დაიმკვიდრა ქართველი ერის კულტურულ-ინტელექტუალური და ზნეობრივი აღზრდის საქმეში. კადრების მომზადების, სამეცნიერო პოტენციალის მაღალი დონისა და მოწინავე ქვეყნების სამეცნიერო სასწავლებლებთან დამყარებული ფართო კავშირების შედეგად უნივერსიტეტმა საყოველთაო აღიარება მოიპოვა.

მრავალი წლის განმავლობაში აწსუ-მ პარტნიორული ურთიერთობები დაამყარა ქართულ და უცხოურ უნივერსიტეტებთან, სამეცნიერო საზოგადოებებთან და კვლევით ინსტიტუტებთან. ის ნაყოფიერად თანამშრომლობს სხვადასხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან, არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, კურსდამთავრებულებთან, მასმედიის საშუალებებთან, სამთავრობო სტრუქტურებთან და ადგილობრივ თვითმმართველობებთან. აღნიშნული ურთიერთობების განვითარების მხრივ უნივერსიტეტს არჩეული აქვს ურთიერთხელსაყრელი პარტნიორობისა და თანამშრომლობის სტრატეგია.

უდიდესი ყურადღება ექცევა თანამშრომლობას ბიზნეს-სექტორის წარმომადგენლებთან, ქალაქისა და რეგიონის საწარმოებთან და ორგანიზაციებთან მათი საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავების პროცესში ჩართვის, სასწავლო პრაქტიკის ორგანიზების, სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების დასაქმების, სამეცნიერო-კვლევითი და სხვადასხვა აქტუალური პროექტების განხორციელების მიზნით. უნივერსიტეტში არსებული უწყვეტი განათლების ცენტრი, რომელიც საზოგადოების ფართო წრეებს, აგრეთვე რეგიონის ორგანიზაცია-დაწესებულებებს უწევს დახმარებას კვალიფიციური კადრების მომზადებასა და გადამზადებაში. ასევე,

რეგულარულად წარმოებს შეხვედრები დამსაქმებლებთან მათი საჭიროებებისა და შრომის ბაზარზე კვალიფიციურ კადრებზე მოთხოვნის შესწავლის მიზნით.

აცნობიერებს რა აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის რექტორატი და ადმინისტრაცია საკუთარ სოციალურ-ეკონომიკურ პასუხისმგებლობას ქალაქისა და რეგიონის წინაშე, ის წარმატებით აგრძელებს ფაზისისა და გელათის აკადემიების ტრადიციებსა და „უნივერსიტეტების დიდი ქარტიის“ პრინციპებს, როგორც კავკასიის ერთ-ერთი უძველესი, მრავალპროფილური უმაღლესი აკადემიური დაწესებულება, საგანმანათლებლო, კვლევითი და ბიზნეს-პროცესების ერთიანობისა და ხარისხის უზრუნველყოფით ისწრაფვის აღზარდოს ისეთი პროფესიონალები, რომლებიც ცოდნის შექმნის, დაგროვებისა და გავრცელების გზით საკუთარ წვლილს შეიტანენ ჩვენი ქვეყნის განვითარებაში. დღეის მონაცემებით აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტში საქმიანობს 450 აკადემიური პერსონალი და 187 ხელშეკრულებით მოწვეული სპეციალისტი.

**ქუთაისის უნივერსიტეტი (ქუ)**, რომელიც არსებობის 25-ე წელს ითვლის, იმერეთის რეგიონში თანამედროვე ინფრასტრუქტურითა და ტექნიკური საშუალებებით აღჭურვილი, საერთაშორისო საგანმანათლებლო სივრცეში ინტეგრაციაზე ფოკუსირებული და მუდმივ განახლებაზე ორიენტირებული კერძო სამართლის იურიდიული პირი - უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებაა, რომლის მისიაა: უმაღლესი განათლების სამივე დონეზე პროფესორ-მასწავლებლებისა და სტუდენტების აკადემიური განვითარებისა და შემოქმედებითი პოტენციალის სტიმულირებისათვის სწავლის, სწავლებისა და კვლევის მიმზიდველი სამუშაო გარემოს უზრუნველყოფა; სამართლის, სოციალური და გამოყენებითი მეცნიერებების მიმართულებებით მაღალკვალიფიციური, კონკურენტუნარიანი სპეციალისტების მომზადება დინამიური შრომითი ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით; კრიტიკულ სიტუაციებში ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღების უნარის, კეთილსინდისიერი და მაღალი მოქალაქეობრივი თვითშეგნების, ეროვნული და ზოგადსაკაცობრიო ღირებულებების მატარებელი თაობების აღზრდა მათი უნიკალური ინდივიდუალური თავისებურებების აღიარებითა და დაფასებით; ადმინისტრაციული პერსონალის, პროფესორ-მასწავლებლების, სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულების გრძელვადიანი, ურთიერთპატივისცემაზე დამყარებული

ჰარმონიული თანამშრომლობის განვითარება; საზოგადოების საგანმანათლებლო-საკონსულტაციო მოთხოვნების დაკმაყოფილება, რეგიონული და საერთო-სახელმწიფო მნიშვნელობის სოციალურ-ეკონომიკური კვლევების განხორციელება.

აცნობიერებს რა თავის მისიას, უნივერსიტეტი ემებს ახალ, პროგრესულ გზებსა და მეთოდებს, რათა მზად შეხვდეს თანამედროვე გამოწვევებს, არ ჩამორჩეს საქართველოს უმაღლესი განათლების სფეროში მიმდინარე რეფორმებს, იყოს შესაბამისობაში ბოლონის პროცესის მოთხოვნებთან და საკუთარი სტრატეგიის ფორმირების პროცესში ითვალისწინებდეს მსოფლიო ტენდენციებს. დღეის მონაცემებით ქუთაისის უნივერსიტეტში დასაქმებულია 60 ადამიანი, აქედან 30 მიეკუთვნება აკადემიურ პერსონალს.

გამოკითხვის ჩასატარებლად დაცული იქნა გამოკითხვასთან დაკავშირებული ყველა მოთხოვნები: კერძოდ, შერჩევა არის რეპრეზენტატიული (წარმომადგენლობითი), რაც იძლევა მიღებული შედეგების სიზუსტის გარანტიას; შეკითხვები იმგვარად იყო ფორმულირებული, რომ რესპონდენტს შეეძლო ზუსტად გაეცა პასუხი. რესპოდენტებთან კომუნიკაცია დავამყარეთ ვიზუალური, თვითშევისებადი (კორპორაციული და პირადი ელექტრონული ფოსტით, ინტერნეტით) მეთოდით.

**გამოკითხვის ჩატარება მოიცავდა შემდეგ ეტაპებს:**

1. გამოკითხვის მიზნების და ამოცანების ჩამოყალიბება;
2. სამიზნე პოპულაციის (რესპოდენტების) განსაზღვრა;
3. განსაზღვრა იმისა, თუ რა სახის ინფორმაციის შეგროვებაა საჭირო;
4. გამოკითხვის ინსტრუმენტის შემუშავება;
5. შერჩევის ჩარჩოს, შენარჩევის ზომის და შერჩევის მეთოდის განსაზღვრა;
6. მონაცემების შეგროვება;
7. შეგროვილი მონაცემების ანალიზი;
8. შედეგების ინტერპრეტაცია.

გამოკითხვის შედეგებმა კი ასეთი სურათი მოგვცა (იხ. ცხრილი 2.1).

აწსუ-სა და ქუ-ის თანამშრომელთა ცვლილებებისადმი (ინოვაციისადმი) დამოკიდებულება

	ისურვებდით თუ არა გემუშავათ იქ, სადაც არსებობს მრავალფეროვნება და ცვლილებები %			გამოსულხართ თუ არა რაიმე ცვლილების (ინოვაციის) იდეით ორგანიზაციაში? %			განხორციელებულა თუ არა თქვენი იდეა ორგანიზაციაში? %					ცვლილებებისადმი დამოკიდებულების რომელ კატეგორიას მიეკუთვნებით? %					
	კი	არა	მიჭირს პაუზის გაცემა	კი	არა	აზრი არ აქვს	კი	არა	არც წარმიდგენია	ნაწილობრივ	იშვიათად	პოზიტიურად აღვიქვამ ცვლილებებს	გულგრილად აღვიქვამ ცვლილებებს	აქტიურად ვეწინააღმდეგები	პასიურად ვეწინააღმდეგები	ვერც კი ვამჩნევ მას	გააჩნია ცვლილებებს
აწსუ	83,1	4,2	12,7	66,9	23,7	9,4	45,9	32,3	19,6	0,9	1,3	85,9	3,4	2,6	5,1	1,3	1,7
ქუ	87,5	-	12,5	50,0	31,3	18,7	31,3	18,8	37,5	6,2	6,2	93,8	6,2	-	-	-	-
სულ, საშუალო	83,4	3,8	12,8	64,7	24,8	10,5	44,3	30,8	21,8	1,5	1,6	87,0	3,8	2,3	4,5	0,9	1,5

კერძოდ კითხვაზე - ისურვებდით თუ არა გემუშავათ იქ, სადაც არსებობს მრავალფეროვნება და ცვლილებები (სისტემატიურად სიახლეთა დანერგვა)? , დადებითი პასუხი, ანუ „კი“ გასცა გამოკითხულთა 83,1% (აწსუ) და 87,5% (ქუ), „არა“ - შესაბამისად 4.2% (აწსუ) და 0% (ქუ), „მიჭირს პაუხის გაცემა - 12,7% (აწსუ) და 12,5% (ქუ) .

კითხვაზე- გამოსულხართ თუ არა რაიმე ცვლილების (ინოვაციის) იდეით ორგანიზაციაში?, დადებითი პასუხი, ანუ „კი“ გასცა გამოკითხულთა 66,9% (აწსუ) და 50% (ქუ), „არა“ - შესაბამისად 23,7% (აწსუ) და 31,3% (ქუ), „აზრი არ აქვს“ - 9,4% (აწსუ) და 18,7% (ქუ).

კითხვაზე - განხორციელებულა თუ არა თქვენი იდეა ორგანიზაციაში?, დადებითი პასუხი, ანუ „კი“ გასცა გამოკითხულთა 45,9% (აწსუ) და 31,3% (ქუ), „არა“ - შესაბამისად 32,3% (აწსუ) და 18,8% (ქუ), „არც წარმოდგენია“ - 19,6% (აწსუ) და 37,5% (ქუ), „ნაწილობრივ“- 0,9% (აწსუ) და 6,2% (ქუ), იშვიათად 1,3% (აწსუ) და 6,2% (ქუ).

ხოლო, კითხვაზე - ცვლილებებისადმი დამოკიდებულების თქვენ რომელ კატეგორიას მიეკუთვნებით?, მიღებული საშუალო შედეგები ასე გადანაწილდა: პოზიტურად აღვიქვამ ცვლილებებს - 85,9% (აწსუ) და 93,8% (ქუ), გულგრილად აღვიქვამ ცვლილებებს - 3,4% (აწსუ) და 6,2% (ქუ), ცვლილებებს აქტიურად ვეწინააღმდეგები 2,6% (აწსუ) და 0% (ქუ), ცვლილებებს პასიურად ვეწინააღმდეგები - 5,1% (აწსუ) და 0% (ქუ), ვერც კი ვამჩნევ მას - 1,3% (აწსუ) და 0% (ქუ) და გააჩნია ცვლილებებს- 1,7% (აწსუ) და 0% (ქუ).

როგორც ვხედავთ, ქუ-ის თანამშრომელთა სურვილი, იმუშაონ იქ, სადაც არსებობს მრავალფეროვნება და ცვლილებები მცირედით - 4,4 %-ით, ხოლო ცვლილებებისადმი დამოკიდებულება - ცვლილებების პოზიტურად აღქმა - 7,9%-ით აღემატება აწსუ-ს თანამშრომლებისას. ასეთი სხვაობის საფუძველი უნდა ვეძებოთ საკუთრებით ურთიერთობებში. კერძოდ, ქუთაისის უნივერსიტეტი შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაა, აწსუ კი - საჯარო სამართლის იურდიული პირი. როგორც წესი, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა და განსაკუთრებით კი - მისი შენარჩუნება კერძო უნივერსიტეტებისთვის შეუძლებელია ინოვაციების გარეშე.



ამასთან, გამოვიდნენ ინოვაციური იდეით, აქტიურობა გაცილებით 16,9%-ით მეტია აწსუ-ში, ვიდრე ქუ-ში. ასევე მკვეთრად, 14,6%-ით, მეტია აწსუ-ში თანამშრომელთა იდეების განხორციელება ამ ორგანიზაციაში. ჩვენი აზრით, შესაბამისად, განსხვავებულია მათი აქტიურობის სასურველი შედეგიც, რაც ისევ და ისევ შეიძლება დავაკავშიროთ საკუთრებით ურთიერთობებს. კერძოდ, ის რომ ქუ-ში ინოვაციური იდეების ინიციატორად თვით ადმინისტრაცია გვევლინება. აწსუ-ში კი აკადემიური საბჭო, სენატი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახური, ფაკულტეტთა საბჭოები, დეპარტამენტები, სასწავლო პროცესის უზრუნველყოფის სამსახურები და ა.შ.

ზოგადად კი, ქ. ქუთაისის პროფესორ-მასწავლებელთა შესახებ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ თანამშრომელთა 87,0% პოზიტურად აღვიქვამს ცვლილებებს და მათი 83,4% მზადაა იმუშაოს იქ, სადაც არსებობს მრავალფეროვნება და ცვლილებები. რაც მნიშვნელოვან ხელსაყრელ ფაქტორად უნდა ჩაითვალოს უნივერსიტეტის ინოვაციური პოტენციალის მართვის საქმეში.

ამასთან, ჩვენი აზრით, ორგანიზაციული ცვლილებების კიდევ უფრო ეფექტურად რეალიზებისათვის უმჯობესია თუ:

- დროულად ჩავაყენებთ თანამშრომლებს საქმის ყურში;
- სისტემატიურად მოვაწყობთ ახსნა-განმარტებით საუბრებს, რომლებიც განმარტავენ სიახლეების დანერგვის მიზანსა და თვით დანერგვის პროცესს;
- სისტემატიურად ჩავატარებთ თათბირებს უნივერსიტეტის ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა დონეზე, სადაც მოხდება ინოვაციის დანერგვასთან დაკავშირებული გამოცდილების გაზიარება;
- კარგად ავუხსნით თანამშრომლებს იმ უპირატესობებს, რომელიც მოჰყვება მოცემული სიახლის დანერგვას;
- უზრუნველყოფთ დაქვემდებარებულთა აქტიურ მონაწილეობას ცვლილების შემუშავების პროცესში;
- კარგად განვსაზღვრავთ ცვლილებების ზეგავლენას თანამშრომლებზე;
- სწორად შევაფასებთ ჩვენს შესაძლებლობებს და დავარწმუნებთ დაქვემდებარებულებს იმაში, რომ ჩვენ, მათთან ერთად, შეგვწევს უნარი განვახორციელოთ აღნიშნული ცვლილებები;

- საჭიროების შემთხვევაში მოვახდენთ თანამშრომელთა სწავლებას (ტრენინგს) ცვლილებების განსახორციელებლად;
- ინოვაციების დანერგვასა და განვითარებასთან დაკავშირებით მოვახდენთ თანამშრომლების წახალისებასა და მოტივაციას.

ხოლო, პროფესორ-მასწავლებლების მხრიდან ინოვაციური საქმიანობისადმი მზაობის კრიტერიუმები კი, ასე წარმოგვიდგენია:

- რწმენა იმისა, რომ ცვლილებები გამოიღებს პოზიტიურ შედეგებს;
- პირადი მიზნების ინოვაციურ საქმიანობასთან შეთანაწყობა;
- შემოქმედებითი წარუმატებლობის დაძლევისადმი მუდმივი მზადყოფნა;
- ინოვაციურ საქმიანობასთან მიმართებაში საკუთარი გამოცდილების პოზიტიურად შეფასება;
- პროფესიული რეფლექსაციის (ინგ. reflection - მოაზროვნე, რაციონალური) პირადი უნარი. ანუ, პროცესი, რომელიც მიმართულია საკუთარი თავის შეცნობის (საკუთარი ქცევა, მოქმედება, გამოცდილება, მდგომარეობა, შესაძლებლობები, ხასიათი, დამოკიდებულება საკუთარი თავისა და სხვებისადმი და ა.შ.), გაანალიზებასა და გაგებაზე.

## თავი 3. მოტივაციის მართვის თანამედროვე მეთოდები ინოვაციაზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში

### 3.1. შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის თანამედროვე მეთოდები

ფაქტია, რომ თანამედროვე პირობებში, წარმატების მიღწევა შეუძლებელია თანამშრომელთა ცოდნის, გამოცდილებისა და შესაძლებლობების სასურველი მიმართულებით მოტივირების უზრუნველყოფის გარეშე. პერსონალის მოტივაცია შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტურად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მისი საქციელის მამოძრავებელი (გამომწვევი) ორი ვექტორის მიმართულება ერთმანეთს ემთხვევა. აქედან პირველი, მომუშავეს აქტუალური სურვილები და მოთხოვნილებებია, რომლებიც შეიძლება დაკმაყოფილებულ იქნას მოცემულ ორგანიზაციაში, მეორე კი ადამიანის შესაძლებლობა, შეასრულოს ორგანიზაციის მიერ მის წინაშე დასმული ამოცანები. ცხადია, რომ ამ ურთიერთსაწინააღმდეგოდ მიმართული ვექტორების თანხვედრის უზრუნველყოფა საკმაოდ რთულია. თუმცა, არა შეუძლებელი.

საქმე იმაშია, რომ სადღეისოდ პერსონალის შრომითი მოტივაციის განსაზღვრისათვის ინსტრუმენტების არჩევა საკმაოდ შეზღუდულია. ხოლო ისინი, რომლებიც რეალურად გამოიყენება პრაქტიკაში, პიროვნების მოტივაციურ სფეროს განიხილავენ ზოგადად და არა როგორც სპეციალიზირებულს, პიროვნების ინდივიდუალურობის გათვალისწინებით. ამ მიზნით შევეცადოთ განვიხილოთ თანამედროვე ფსიქო-დიაგნოსტიკური მეთოდები შრომითი მოტივაციის შესაფასებლად. მათ შორის:

**ვ.გერჩიკოვი** მოტივაციის დიაგნოსტიკისათვის გვთავაზობს Motype-ს მეთოდიკას [50, გვ.2-6]. ამ მეთოდიკით ტესტირების დრო 20 წუთია. რესპოდენტებს, ბლანკზე ან კომპიუტერთან „დიალოგის რეჟიმში“, ინდივიდუალურად ან ჯგუფებში სთავაზობენ 5 ბალიანი შკალის გამოყენებით მოახდინონ სხვადასხვა ურთიერთდაკავშირებული წყვილების მტკიცებულების შედარება, რომლებიც ახასიათებენ შრომითი მოტივაციის მდგენელებს. ეს მდგენელებია:

- მატერიალური კეთილდღეობისაკენ სწრაფვა;
- სხვათა მიერ (გარეშემყოფების მხრიდან) აღიარებისაკენ სწრაფვა;
- პასუხისმგებლობისა და დამოუკიდებლობისაკენ სწრაფვა;
- ხელმძღვანელზე დამოკიდებულების დონე;
- კარიერული ზრდისაკენ სწრაფვა;
- მუშაობაში წარმატების მიღწევისაკენ სწრაფვა;
- პიროვნული ზრდისაკენ სწრაფვა;
- ჯგუფზე დამოკიდებულების დონე;
- შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის თანაფარდობა.

მოცემული მეთოდიკა მოსახერხებელი და მარტივია გამოსაყენებლად. იგი საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ადამიანის შრომითი მიმართულების ზოგადი სურათი, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა შერჩევის სტადიაზე. მეთოდი Motype-ს გამოყენება ნაკლებ გამართლებულია პერსონალის მოტივაციის სტრუქტურის შესწავლისას. ანუ, მაშინ როცა გვჭირდება ინდივიდუალური მიდგომა.

შრომითი მოტივაციის შესწავლის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია ფ.ჰერცბერგის მეთოდიკა [77]. მისი აგების ძირითად კონსტრუქციად გვევლინება მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია. ფ.ჰერცბერგის კონცეფციის შესაბამისად სამუშაოთი დაკმაყოფილებისა და დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა არ წარმოადგენს ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებებს, ამიტომაც მათი შესწავლაც უნდა მოხდეს ცალ-ცალკე. სამუშაოთი დაკმაყოფილების ფორმირებაზე მოქმედებს ფაქტორთა გარკვეული ჯგუფი ანუ „მოტივატორები“, ხოლო მის შესუსტებაზე კი სხვები, „ჰიგიენურები“. მენეჯერთა საქმიანობაში მოცემული თეორიის პოპულარობისა და ფართოდ გამოყენების მიუხედავად, რიგ მეცნიერებაში თვით კონცეფცია იწვევს ეჭვს მათი კვლევის ურთიერთსაწინააღმდეგო მონაცემების გამო. მაგრამ, როგორც დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტი, მეთოდიკა გვაძლევს შედეგებს, რომლებითაც თანამედროვე ხელმძღვანელები კმაყოფილნი არიან, რაზედაც კარგად მეტყველებს ინტერნეტ-სივცეში არსებული დადებითი გამოხმაურებები.

პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება მეთოდის მოდიფიკაციური და ადაპტირებული ვარიანტები (მეთოდი ვ. რ. კელიხისა და უ.ლ. სტანჩენკოს). როგორც ე. კუპრიანოვი მიუთითებს, მოტივაციისა და შრომითი დაკმაყოფილების განმსაზღვრელ ფაქტორთა ნაკრები მართალია ემთხვევა ერთმანეთს, მაგრამ ისინი იდენტურები არ არიან. ეს ასპექტები აზრობრივად განსხვავებულია: არსებობს ზედომინანტური მოტივაციის ფაქტორები, პირველ რიგში, ფინანსური. ამასთან საქმიანობიდან კმაყოფილება შეიძლება განპირობებული იყოს სხვა გარემოებებითაც [62].

ორგანიზაციული პერსონალის მოტივაციის შეფასების კიდეც ერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს შ.რიჩისა და კ.მარტინის „მოტივაციური პროფილის“ მეთოდიკა [76, გვ. 18-26], რომელიც პრაქტიკულად იოლი გამოსაყენებელია. ავტორთა აზრით, აღნიშნული მეთოდიკა საშუალებას გვაძლევს წარმოდგენა ვიქონიოთ ინდივიდის მოტივაციის სტრუქტურაში ყოველი მოთხოვნილების ფასეულობაზე. ტესტი სრულდება ბლანკზე, რომლის შევსება მოითხოვს დაახლოებით 40 წუთს. ამ ტესტით ვლინდება შრომითი მოტივაციის შემდეგი ფაქტორები:

1. **ხელფასი და მატერიალური წახალისება** ანუ სურვილი, გვქონდეს სამუშაო, მაღალი სარგებლიანობით და დამატებითი შეღავათებით. აღნიშნული მოთხოვნილება შეიძლება იცვლებოდეს რესპოდენტის დროისა და ცხოვრებისეული სიტუაციისაგან დამოკიდებულებით.
2. **სამუშაოს ფიზიკური პირობები.** სურვილი, იმუშაო შრომის კარგ პირობებსა და კომფორტულ გარემოცვაში.
3. **საქმიანობის სტრუქტურირება.** მოთხოვნილება, მიიღო უკუკავშირი, ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას მოგცემს იმსჯელო შედეგებზე, ასევე შეამცირო განუსაზღვრელობა და დაამკვიდრო გარკვეული წესები სამუშაოზე (სტრუქტურისა და შფოთის ინდიკატორი).
4. **სოციალური კონტაქტები.** სოციალური კონტაქტების საჭიროება, ადამიანთა ფართო წრესთან ურთიერთობა, ნდობის გარკვეული ხარისხი, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობა.

5. **ურთიერთდამოკიდებულება.** მოთხოვნილება, დაამყარო და შეინარჩუნო გრძელვადიანი კონტაქტები ადამიანთა არც თუ ისე დიდ ჯგუფებთან, ურთიერთნდობისა და ახლო ურთიერთობების მნიშვნელოვანი ხარისხით.
6. **აღიარება.** მოთხოვნილება, სხვათა მხრიდან აღიარების მოპოვებისა. სურვილი, გრძნობდე საკუთარ მნიშვნელობას. მისწრაფება, დაამყარო კარგი სოციალური ურთიერთდამოკიდებულება იმისათვის, რომ გარშემო მყოფები გიფასებდნენ მიღწევებს, დამსახურებებსა და წარმატებებს.
7. **მიღწევებისაკენ სწრაფვა.** ღრმა შინაგანი მოთხოვნილება დაისახო გაბედული მიზნები და მიაღწიო მათ. დაუკმაყოფილებლობის შეგრძნება, თუ არაფრისაკენ მიისწრაფი. მიღწევების მუდმივად სტიმულირება, თვითმოტივაციის უნარი.
8. **ძალაუფლება და გავლენა.** სურვილი, გავლენა იქონიო გარშემომყოფებზე, უხელმძღვანელო და კონკურენცია გაუწიო მათ.
9. **მრავალფეროვნება.** მოთხოვნილება, მუდმივ ცვლილებებსა და სტიმულაციაში. მისწრაფება თავი აარიდო რუტინას, მზადყოფნა შეუცნობელისა და სიახლეებისადმი.
10. **შემოქმედება.** იყო კრეატიული, მოაზროვნე, მკვლევარი, ანალიზის უნარის მქონე, ახალი იდეებისადმი მსწრაფი მომუშავე.
11. **თვითგანვითარება.** პიროვნული ზრდისა და განვითარების აუცილებლობა.
12. **საინტერესო და სასარგებლო სამუშაო.** მოთხოვნილება, თავს გრძნობდე საჭიროდ, საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმეში.

„მოტივაციური პროფილი“ მისი ავტორების შ. რიჩისა და პ. მარტინის სიტყვებით ატარებს „ჭეშმარიტად ინტერნაციონალურ ხასიათს... ინდივიდუალური განსხვავება ადამიანებს შორის მათი ადგილსამყოფელისა და საქმიანობის სფეროს განურჩევლობის მიუხედავად, შეიძლება გაცილებით მეტი იყოს ერთი ნაციონალურობის ან საცხოვრებელი ადგილის ან სამუშაო ჯგუფების საზღვრებში, ვიდრე ჯგუფთაშორისი ან ნაციონალთშორისი განსხვავება“ [76, გვ. 18-26].

შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის ერთ-ერთ ორიგინალურ მეთოდს გვთავაზობს ი. ვ. კოკურინა. მას საფუძვლად უდევს შეხედულება ორ ძირითად

აზრობრივ ორიენტაციაზე: პროცესუალური და შედეგობრივი. კერძოდ:

- პროცესუალური იმას ნიშნავს, რომ ადამიანის აქტივობა მოქცეულია (შეზღუდულია) საქმიანობის მოცემულ ჩარჩოში;
- შედეგობრივი - აქტივობის უფრო მაღალი დონე, სწორედ ის აიძულებს ადამიანს გამოვიდეს მისთვის დაწესებული, მითითებული სამუშაოს ჩარჩოებიდან [59].

არსებობს მეთოდის საბლანკო და კომპიუტერული ვერსია. რესპოდენტს სთავაზობენ მათგან იმას, რომელიც მისთვის უფრო მოსახერხებელია. კითხვარში მოცემულია მტკიცებულებების 108 წყვილი, რომლებიც ახასიათებს ინდივიდის დამოკიდებულებას ფულის, კოლექტივისა და შრომის მიმართ. ავტორი იყენებს 6 მოტივს, რომელთაგან ყველა დამოკიდებულია აზრობრივ ორიენტაციაზე: გარდამქმნელი, კომუნიკაციური, უტილიტარულ-პრაგმატული, კოოპერატიული, კონკურენტული და ასევე მიღწევის მოტივი. კითხვარის მაღალ ინფორმაციულობიდან გამომდინარე შეიძლება მისი გამოყენებისას წარმოიშვას ზოგიერთი სირთულე. კერძოდ, კომპიუტერული გამოკითხვა მოითხოვს დაახლოებით 1 საათს, ხოლო მონაცემების ინტერპრეტაცია დიაგნოსტიკის ჩატარების მაღალ კვალიფიკაციას.

პროფესიონალური საქმიანობის მოტივაციის შესასწავლად შეიძლება გამოყენებულ იქნას კეტელინ ზამფირის [65] მიერ წარმოდგენილი მეთოდის, რომლითაც განისაზღვრება მოტივაციური კომპლექსი, სამი ძირითადი ნიშნით: შინაგანი მოტივაციის, გარეგანი დადებითი და გარეგანი უარყოფითი მოტივაციის შემადგენლით. აქაც არსებობს მეთოდის საბლანკო და კომპიუტერული ვერსია. ყველაზე საუკეთესო, ოპტიმალურ მოტივაციურ კომპლექსად ითვლება მოტივაციის შემადგენლების შეთანაწყობის ორი ძირითადი ტიპი:

- შინაგანი მოტივაცია > გარეგანი დადებითი მოტივაციაზე > გარეგანი უარყოფითი მოტივაცია;
- შინაგანი მოტივაცია = გარეგანი დადებითი მოტივაცია > გარეგანი უარყოფითი მოტივაციაზე.

ხოლო, ცუდ მოტივაციურ კომპლექს წარმოადგენს, თუ გარეგანი უარყოფითი მოტივაცია > გარეგანი დადებით მოტივაციაზე > შინაგან მოტივაციაზე.

აღნიშნულ კომპლექსებს შორის არსებობს სხვა შუალედური მოტივაციური კომპლექსებიც. მათი ეფექტურობის თვალსაზრისიდან გასათვალისწინებელია არა მარტო მოტივაციური კომპლექსის ტიპი, არამედ ისიც, თუ რამდენად აღემატება მოტივაციის ერთი ტიპი მეორეს გამომსახველობის ხარისხით. ხოლო, თუ მოტივაციური კომპლექსი არასასურველია, უნდა დავფიქრდეთ რას უკავშირდება ეს და ვეძიოთ შინაგანი მოტივაციის რეზერვები სამუშაოში.

ამრიგად, თანამედროვე მენეჯერთა განკარგულებაში არსებობს მეთოდოლოგია მთელი რიგი, რომელიც საშუალებას აძლევს მათ მოახდინონ დაქირავებული მუშაკებისა და შესარჩევი კანდიდატების (აპლიკანტების) შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკა კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე. ამგვარი კითხვარების არსენალი (რაოდენობა) შეზღუდულია, მაგრამ თანამედროვე მეთოდოლოგიის დონე საშუალებას გვაძლევს წარმატებით გამოვიყენოთ ისინი HR სპეციალისტების პრაქტიკულ საქმიანობაში, რაც წარმოადგენს სწორი, გამართული საკადრო პოლიტიკის აუცილებელ ელემენტს ნებისმიერ პროგრესულ ორგანიზაციაში. იგი საშუალებას გვაძლევს შევინარჩუნოთ თანამშრომელთა შორის მოტივაციის მაღალი დონე, მათ ქცევაზე თანამედროვე კორექტირებისა და ზემოქმედების მეთოდების სრულყოფის გზებით. თუმცა, იმისათვის, რომ ავირჩიოთ პერსონალის მოტივაციის დიაგნოსტიკის შესაფერისი მეთოდი, კარგად უნდა ჩავწვდეთ თითოეული მეთოდის არსს, მის შესაძლებლობებს, მიღებული შედეგების ხასიათსა და განსაკუთრებულობებს.

აღნიშნულ პრობლემაზე კვლევის ჩასატარებლად ჩვენს მიერ შემუშავებული იქნა როგორც ანკეტა, ასევე გამოკითხვის ჩატარებისა და ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული მასალების დამუშავების მეთოდოლოგია. ასეთი კომპლექსური ანკეტა მოიცავს შემდეგ შემადგენელ ნაწილებს:

- ზოგადი ნაწილი (ინფორმაცია საწარმოსა და რესპოდენტის შესახებ);
- კითხვები მოტივაციური პროფილის შესადგენად;
- კითხვები, მოტივაციის ცნობილი თეორიების (შინაარსობრივი და პროცესუალური) მოქმედების შესამოწმებლად.



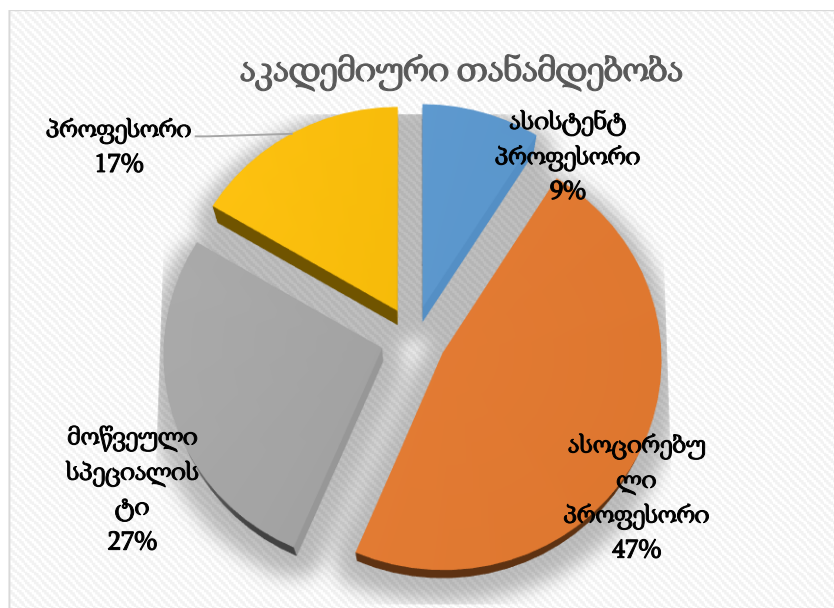
პერსონალში შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის მიზნით, კონკრეტულად კი პერსონალში არსებული მოტივების მნიშვნელობისა და ამ მოტივებით დაკმაყოფილების დისბალანსის შესასწავლად, როგორც აღინიშნა, შერჩეული იქნა აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი და ქუთაისის უნივერსიტეტი, როგორც ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაციები.

გამოკითხვაში მონაწილე რესპოდენტთა სტრუქტურაზე უფრო ნათელი წარმოდგენისათვის გთავაზობთ მათ კლასიფიკაციას: გამოკითხვაში მონაწილე პირთა ასაკობრივი შემადგენლობა ასეთია: 26-35 წწ. - 24 %; 36-45 წწ. - 20%; 46-65 წწ. - 48%; 65 წელს ზემოთ კი - 8%. აქედან პროფესორის აკადემიური თანამდებობა უკავია რესპოდენტთა 17%-ს; ასოცირებული პროფესორის - 47%-ს; ასისტენტ-პროფესორის - 9%-ს, ხოლო 27% - მოწვეული სპეციალისტია. რესპოდენტთა შემადგენლობიდან 5 წლამდე მუშაობის სტაჟი გააჩნია 19%-ს, 6-10 წწ. სტაჟი - 14%-ს; გ) 11-20 წწ. სტაჟი - 26%, ხოლო 20 წელზე მეტი სტაჟი - 41%-ს. გამოკითხულთაგან 40% მამრობითი სქესის, ხოლო 60 % -მდედრობითი სქესის წარმომადგენელია. მათგან 30% დაოჯახებულია, 70 % კი - დასაოჯახებელი.

გამოკითხულთა კლასიფიკაცია აკადემიური თანამდებობის, ასაკის, სქესის, უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟისა და ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით შემდეგნაირად გამოიყურება (იხილეთ დიაგრამა 3.1. და 3.2).

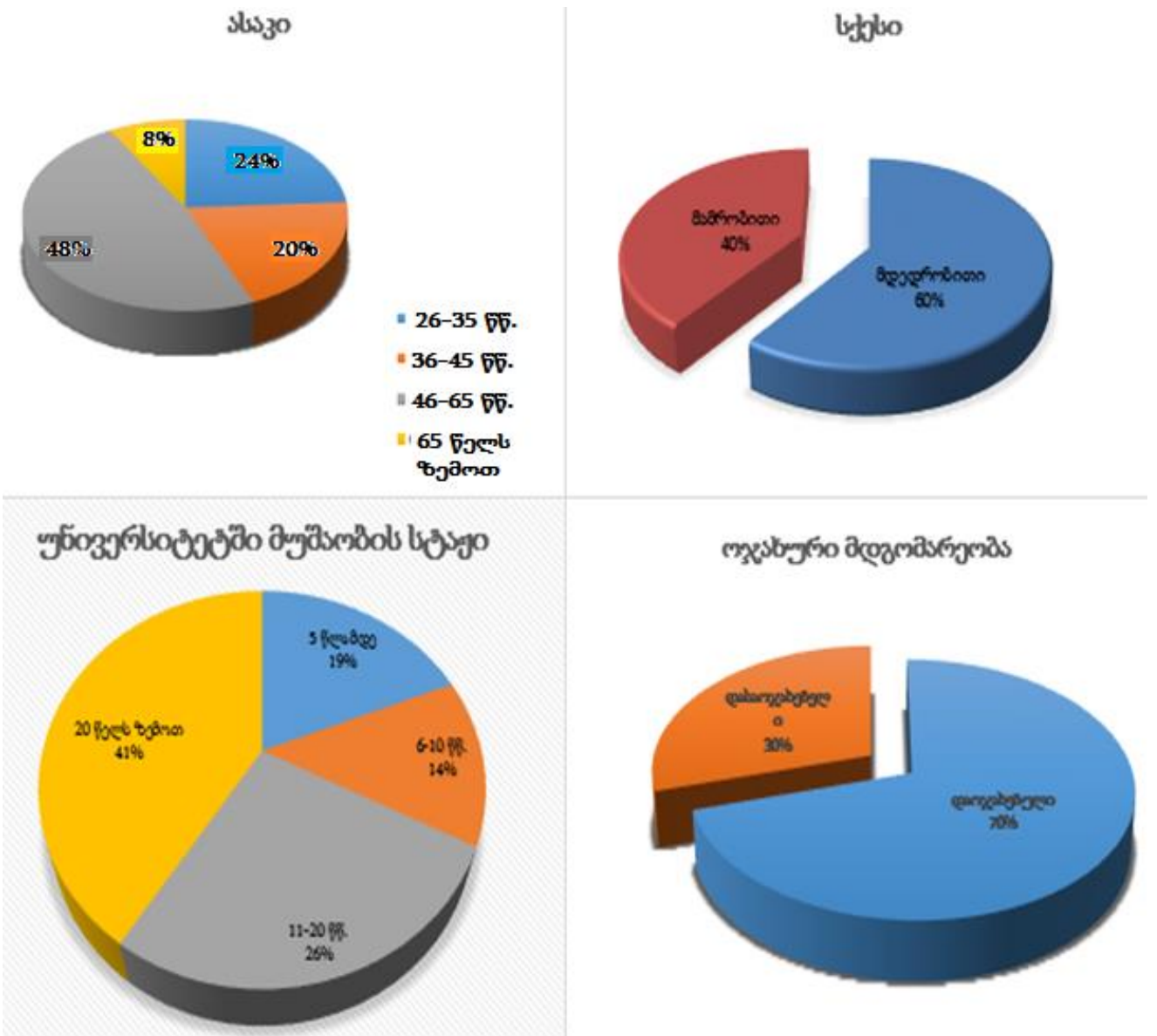
დიაგრამა 3.1

გამოკითხულთა კლასიფიკაცია აკადემიური თანამდებობის მიხედვით



დიაგრამა 3.2.

გამოკითხულთა კლასიფიკაცია ასაკის, სქესის, უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟისა და ოჯახური მდგომარეობის მიხედვით



თუმცა, მანამდე თვით გამოკითხვის ანკეტის შესახებ. როგორც ზემოთ აღინიშნა, არსებობს შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის სხვადასხვა მეთოდიკა. მათგან ჩვენი ინტერესი მიიქცია **კეტელინ ზამფირის მეთოდიკამ** [65], რომლითაც განისაზღვრება მოტივაციური კომპლექსი, სამი ძირითადი: შინაგანი მოტივაციის, გარეგანი დადებითი და გარეგანი უარყოფითი მოტივაციის შემადგენლით. თუმცა, კ.ზამფირისაგან განსხვავებით, რომელიც ძირითადად 7 მოტივს ეყრდნობა, ჩვენ შევარჩიეთ 15 მოტივი, რომლებიც ჩვენი აზრით უფრო სრულყოფილად ასახავს თანამშრომელთა მოტივაციურ პროფილს (იხილეთ დანართი 2). ესენია:

- **მოტივაციური შინაგანი ფაქტორები** (მოტივატორები ანუ შინაგანი მოტივაცია: მოცემული საქმიანობიდან თქვენი სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა, კმაყოფილება თვით პროცესისა და სამუშაოს შედეგებიდან, სწრაფვა კარიერული წინსვლისაკენ, გადაწყვეტილებების მიღებაში დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება და პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდა);
- **გარეგანი დადებითი** (ხელფასი და მატერიალური წახალისება; მოქნილი სამუშაო გრაფიკი; სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება; სამუშაოს ფიზიკური პირობები; ურთიერთობა კოლექტივში; უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი; კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება -მორალური წახალისება);
- **გარეგანი უარყოფითი ფაქტორები** (სამსახურის დაკარგვის საშიშროება, სწრაფვა თავიდან აიცილო შესაძლო დასჯა და უსიამოვნებები, სწრაფვა თავიდან აიცილო კრიტიკა ხელმძღვანელისა და კოლეგების მხრიდან).

ამრიგად, შერჩეული იქნა შემდეგი 15 მოტივი:

1. ხელფასი და მატერიალური წახალისება;
2. მოქნილი სამუშაო გრაფიკი;
3. სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება;
4. სამუშაოს ფიზიკური პირობები;
5. კარგი ურთიერთობა კოლექტივში;

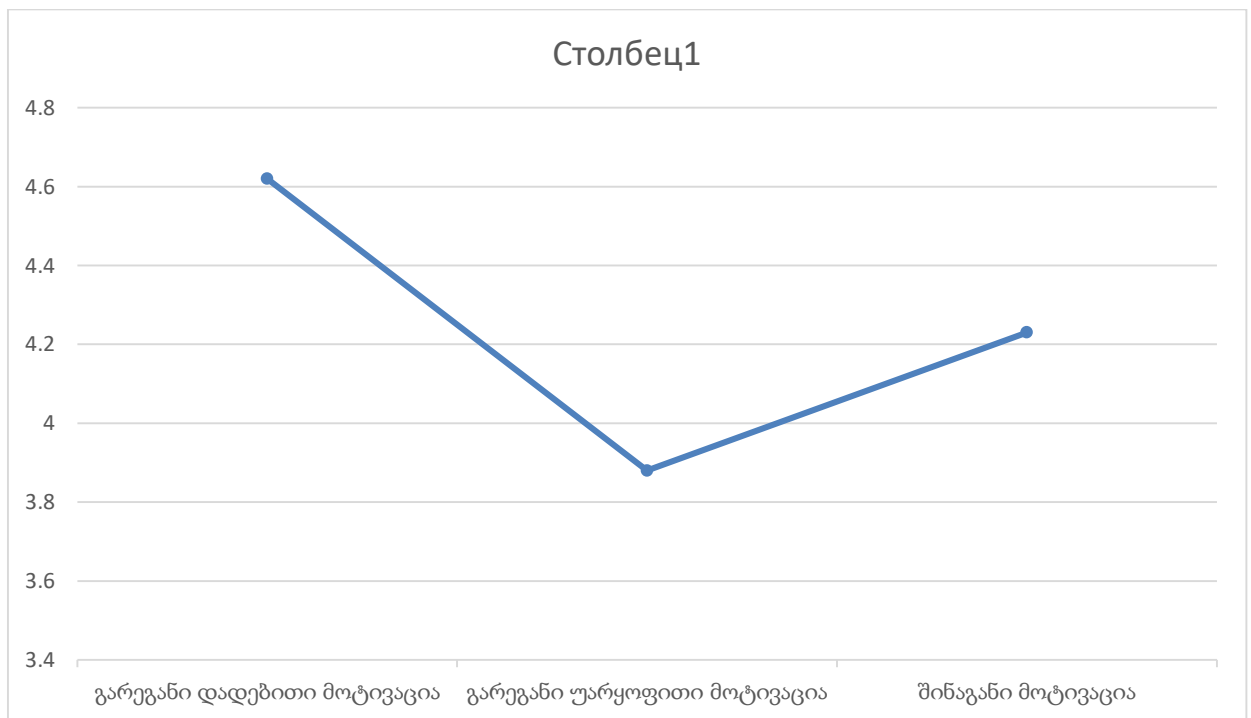
6. პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
7. უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი;
8. კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება);
9. თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა;
10. კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან;
11. კარიერული წინსვლის შანსი;
12. გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება;
13. სამსახურის დაკარგვის საშიშროება;
14. სწრაფვა თავიდან აიცილო შესაძლო დასჯა და უსიამოვნებები;
15. სწრაფვა თავიდან აიცილო ხელმძღვანელისა და კოლეგების კრიტიკა.

გამოკითხვის შედეგების მიხედვით, როგორც აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის (იხ. დანართი 5), ასევე ქუთაისის უნივერსიტეტის პროფესორ-მასწავლებლებში (იხ. დანართი 6) გარეგან დადებით, გარეგან უარყოფით და შინაგან მოტივაციებს შორის დამოკიდებულებას ასეთი სახე აქვს. კერძოდ, **გარეგანი დადებითი მოტივაცია > შინაგან მოტივაციაზე > გარეგან უარყოფით მოტივაციაზე**. ბუნებრივია, ნაერთმა შედეგებმაც იგივე სურათი აჩვენა (იხილეთ ნახაზი 3.1).

თუმცა, როგორც მიღებული შედეგებიდან ჩანს, გარეგანი დადებითი მოტივაცია უმნიშვნელოდ, სულ რაღაც 0,22-ით აღემატება შინაგან მოტივაციას, რაც გვაძლევს იმის თქმის საშუალებას, რომ ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებში შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია თითქმის დაბალანსებულია (იხილეთ ცხრ. 3.1). იგი, ერთის მხრივ, მეტყველებს იმაზე, რომ დღეისათვის პროფესორ-მასწავლებლებში უფრო პრიორიტეტულია გარეგანი სტიმულირების მეთოდები, მეორეს მხრივ კი, მიუთითებს მათი თვითორგანიზების საკმაოდ დონეზე, პროფესიული სრულყოფისა და მიღწევებისაკენ სწრაფვაზე.

თუ გავითვალისწინებთ ქვეყანაში შექმნილ მძიმე ეკონომიკურ მდგომარეობას ალბათ გასაკვირიც არ არის ამგვარი შედეგი. ამასთან, მაინც კარგია რომ ამ პერსონალში შინაგან მოტივაცია გარეგან უარყოფით მოტივაციაზე მეტია.

როგორც ცხრილი 3.1.-დან ჩანს, შინაგანი მოტივაცია უფრო მეტია მოწვეულ სპეციალისტებსა და ასისტენტ-პროფესორებში, ვიდრე ასოცირებულ პროფესორებსა და პროფესორებში; ასევე მეტია შინაგანი მოტივაცია ქალბატონებსა და დასაოჯახებელ თანამშრომლებში; 6-10 წლამდე უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟისა და 26-45 წლის თანამშრომლებში, რაც შეიძლება ავხსნათ მათი კარიერული წინსვლის წყურვილით.



**ნახ 3.1.** ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივაციური კომპლექსი

ცხრილი 3.1

ქუთაისის უნივერსიტეტებში გარეგან დადებით, გარეგან უარყოფით და შინაგან მოტივაციას შორის დამოკიდებულება

	თანამდებობა				სქესი		ოჯახური მდგომარეობა		ასაკი				უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟი				მთლიანად თანამშრომლებისთვის
	პროფესორები	ასოცირებული პროფესორები	ასისტენტ-პროფესორები	მოწვეული სპეციალისტები	მდედრობითი სქესი	მამრობითი სქესი	დაოჯახებული	დასაოჯახებელი	26-35 წლამდე	36-45 წლამდე	46-65 წლამდე	65 და მეტი	5 წლამდე	6-10 წელი	11-20 წელი	20 წელზე მეტი	
გარეგანი დადებითი მოტივაცია	4,69	4,62	4,50	4,52	4,70	4,44	4,56	4,69	4,61	4,60	4,65	4,70	4,45	4,59	4,47	4,74	4,60
გარეგანი უარყოფითი მოტივაცია	4,11	4,04	3,36	4,15	4,17	3,79	4,01	4,03	3,93	4,05	4,08	4,15	3,83	3,98	3,78	4,27	4,02
შინაგანი მოტივაცია	4,28	4,34	4,48	4,49	4,52	4,18	4,31	4,56	4,66	4,66	4,38	4,09	4,45	4,47	4,30	4,38	4,38

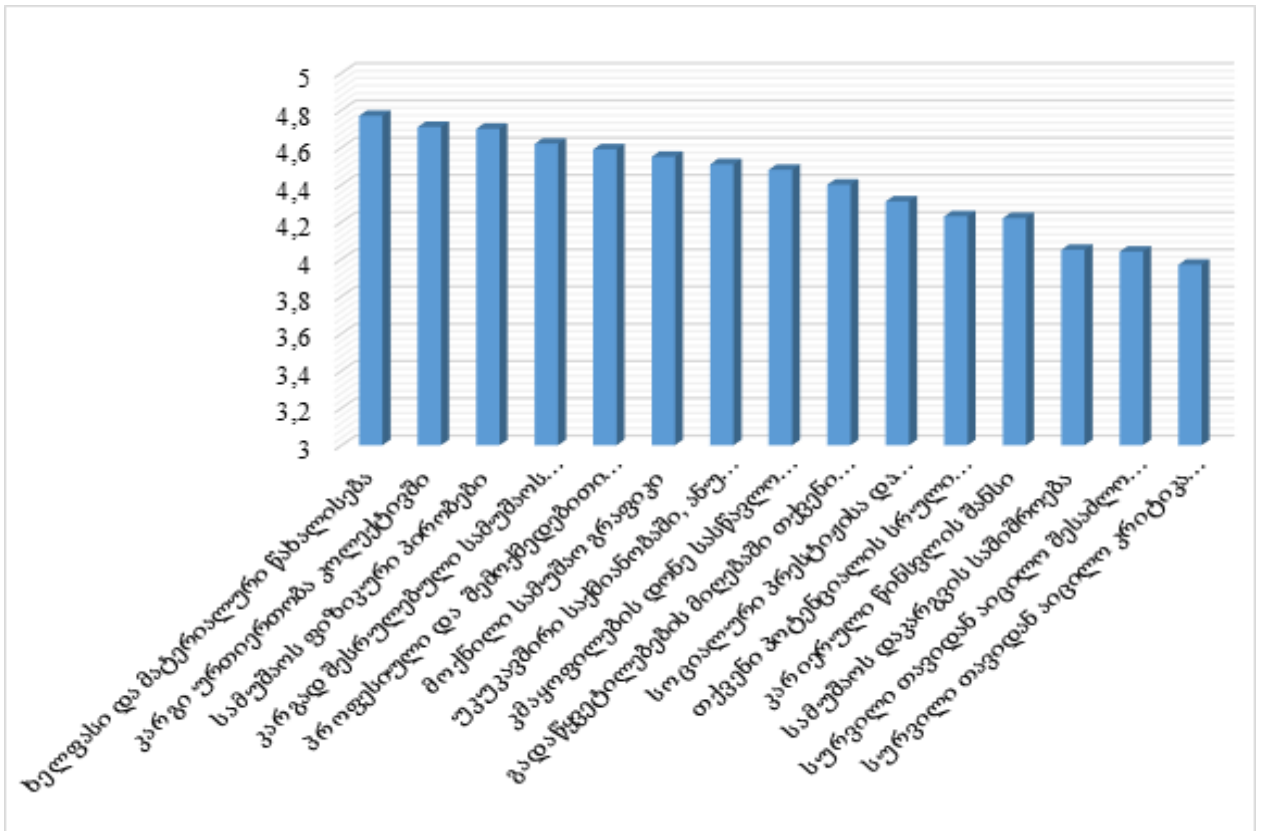
თავის მხრივ, ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის საფუძველზე დაყრდნობით, შევეცადეთ შეგვესწავლა უნივერსიტეტის თანამშრომლების მხრიდან ჩვენ მიერ შერჩეული 12 მოტივის (იხილეთ ისევ დანართი 2) მნიშვნელობა და ამ მოტივების მნიშვნელოვნობასა და მით დაკმაყოფილებას შორის არსებული დისბალანსი.

მოტივების მნიშვნელობა ასახულია მოტივების იერარქიაში. როგორც ვიცით თანამშრომელთა საქმიანობისაკენ წაქეზებას განაპირობებს არა ერთი, არამედ რამდენიმე მოტივი, რომლებიც ქმნიან მოტივაციურ კომპლექსს ანუ მოტივების იერარქიას [90]. ზოგიერთ მოტივს ამ სისტემაში გააჩნია წამყვანი მნიშვნელობა და გავლენას ახდენს თანამშრომლის საქმიანობაზე. ე.ი. აქტუალიზირდება, ხოლო ზოგიერთ მათგანს ნაკლებად შეუძლია გამოიწვიოს ადამიანის შრომისადმი შეგულიანება და ამიტომაც მოტივების იერარქიაში ინაცვლებენ ბოლოში. ცალკეული მოტივების “წონა” დროთა განმავლობაში შეიძლება შეიცვალოს სხვადასხვა სოციალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორების გავლენით.

ანუ, მოტივები, რომლებიც იკავებენ წამყვან ადგილებს მოტივების იერარქიაში, მუდმივად აქტუალიზირდებიან, გააჩნიათ არსებითი მოტივაციური გავლენა თანამშრომლის საქმიანობაზე და იწოდებიან **მოქმედ** მოტივებად. ხოლო ის მოტივები, რომლებიც იკავებენ ბოლო ადგილებს მოტივების იერარქიაში, ანუ უმნიშვნელოდ ახდენენ გავლენას თანამშრომლის აქტივობაზე და ხშირად შესაძლებელია არც კი გამოვლინდეს, უწოდებენ **პოტენციურ** მოტივებს, რადგან დროის მოცემულ შუალედში ისინი არ იწვევენ თანამშრომელთა შემაგულიანებელ მოქმედებას, მაგრამ შეიძლება გააქტიურდეს განსაზღვრული გარემოებების გამო.

ზოგადად კი, ყველა მოტივს განსაზღვრული ძალა გააჩნია. ქვემოთ (იხ. ნახ. 3.2) მოცემულია ქუთაისის უნივერსიტეტების თანამშრომელთა მოტივების იერარქიაში ცალკეული მოტივების მნიშვნელობები. რომელთაგან **მოქმედ** მოტივებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: ხელფასი და მატერიალური წახალისება (4,75); კარგი ურთიერთობა კოლექტივში (4,70); სამუშაოს ფიზიკური პირობები (4,68); კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება) (4,64); პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება) (4,61); მოქნილი სამუშაო გრაფიკი (4,60) და უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ

სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი (4,50).



ნახ. 3.2. მოტივების იერარქია

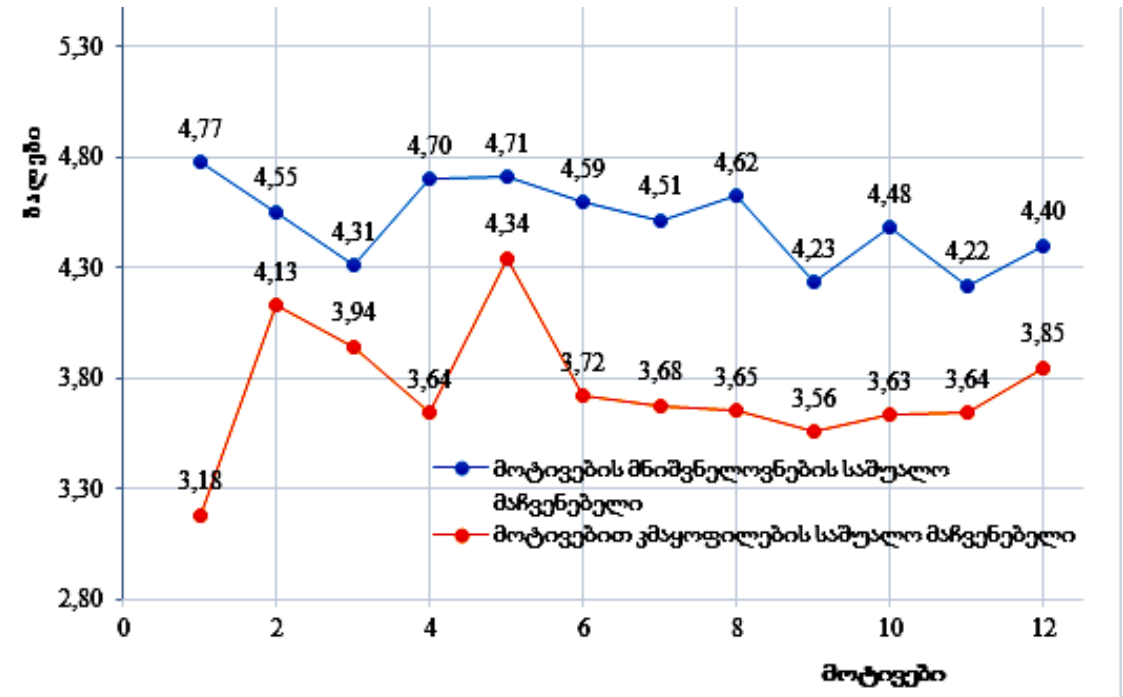
ქვემოთ კი (იხ. ცხრილი 3.2) მოყვანილია როგორც ორივე უნივერსიტეტის (აწსუ-სა და ქუ-ის) ცალ-ცალკე, ასევე ნაერთი შედეგები პროფესორ-მასწავლებლებში მოტივებსა და ამ მოტივებით დაკმაყოფილებას შორის არსებული დისბალანსის შესახებ. სტატისტიკურად აღნიშნული დისბალანსი ასე გამოიყურება (იხ. ნახაზი 3.3).

როგორც კვლევის შედეგებმა აჩვენა, მოტივებით დაუკმაყოფილებლობის ხარისხი ყველაზე მეტია ისეთ წამყვან მოტივებში, როგორიცაა:

- ხელფასი და მატერიალური წახალისება - **1,59**
- სამუშაოს ფიზიკური პირობები - **1,06**
- კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება) - **0,97**
- პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება) - **0,88**



- კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან - **0,85**
- უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი - **0,84**



ნახ. 3.3. მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მაჩვენებლები

აღნიშნული მოტივებიდან, **ჰიგიენურ ფაქტორებს** მიეკუთვნება: ხელფასი და მატერიალური წახალისება; სამუშაოს ფიზიკური პირობები; კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება) და უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი. ხოლო **მოტივატორებს**: პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება) და კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან.

## პროფესორ-მასწავლებლებში მოტივთა მნიშვნელობისა და მით დაკმაყოფილების დისბალანსი

№	მოტივები	აწსუ			ქუ			სულ		
		თანგენეზი ფიგურა მოტივების ფიგურა	ალტერნატი ფიგურა მოტივების ფიგურა	აღიზიანება ფიგურა მოტივების ფიგურა	თანგენეზი ფიგურა მოტივების ფიგურა	ალტერნატი ფიგურა მოტივების ფიგურა	აღიზიანება ფიგურა მოტივების ფიგურა	თანგენეზი ფიგურა მოტივების ფიგურა	ალტერნატი ფიგურა მოტივების ფიგურა	აღიზიანება ფიგურა მოტივების ფიგურა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,75	3,25	1,5	4,94	3,44	1,5	4,77	3,18	<b>1,59</b>
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,6	4,09	0,51	4,5	4,5	0	4,55	4,13	0,42
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,34	3,93	0,41	4,19	4,13	0,06	4,31	3,94	0,37
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,68	3,63	1,05	4,75	4	0,75	4,7	3,64	<b>1,06</b>
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,7	4,33	0,37	4,81	4,63	0,19	4,71	4,34	0,36
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,61	3,74	0,86	4,5	3,81	0,69	4,59	3,72	<b>0,88</b>
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,5	3,62	0,89	4,44	4	0,44	4,51	3,68	<b>0,84</b>
8	კარგად შესრულებული სამუშაო საღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,64	3,59	1,05	4,69	3,81	0,88	4,62	3,65	<b>0,97</b>
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,26	3,53	0,73	4,06	3,5	0,56	4,23	3,56	0,68
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,49	3,58	0,91	4,31	3,69	0,63	4,48	3,63	<b>0,85</b>
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,25	3,64	0,61	4,06	3,56	0,5	4,22	3,64	0,58
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,39	3,84	0,56	4,19	4,06	0,13	4,4	3,85	0,55

ანალოგიური შედეგები, ანუ, კონკრეტულად აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტსა და ქუთაისის უნივერსიტეტში პროფესორ-მასწავლებლებისათვის მოტივების მნიშვნელოვნება, ამ მოტივებით დაკმაყოფილება და მათ შორის დისბალანსი დაკავებული აკადემიური თანამდებობის, ოჯახური მდგომარეობის, სქესის, ასაკისა და სტაჟის მიხედვით მოცემულია დანართებში (იხ. დანართები 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18).

ა. კატუკაია თავის სადისერტაციო ნაშრომში “მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში” აღწერს, თუ რა კავშირშია გენდერული როლები სამუშაო მიზნებთან და როგორ ნაწილდება ის თითოეულ პოლუსზე. [15, გვ.20]

- მასკულინური (MAS) პოლუსისათვის, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია მაღალი შემოსავლის არსებობის შესაძლებლობა. შემდგომი ეტაპია კარგი სამსახურისათვის მიღებული სათანადო აღიარება, დაწინაურება და, ბოლოს, რთული საქმის არსებობა, რომლის შესრულებისას პირადი მიღწევის გრძნობა გეუფლება. ხოლო ქალი-მორიდებული, ნაზი და ცხოვრების ხარისხით არის დაინტერესებული.
- ფემინური პოლუსისათვის მნიშვნელოვანი სამუშაო პროცესში არის უშუალო უფროსთან კარგი ურთიერთობის ქონა. შემდგომ ისინი მნიშვნელობას ანიჭებენ სამუშაო გარემოს (სასიამოვნო, კარგი ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის). ასევე, მნიშვნელოვანია, რომ საცხოვრებელი ადგილი იყოს მათთვის სასურველი და მისაღები. თანაც უნდა ჰქონდეთ გარანტია, რომ ისინი იმუშავებენ თავიანთ კომპანიებში იმდენ ხანს, რამდენ ხანსაც მათ სურთ.

ჩვენი კვლევებით დასტურდება, რომ ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებელთათვის ხელფასი და მატერიალური წახალისება მნიშვნელოვანია როგორც მდებრობითი სქესის (4,86), ასევე მამრობითი სქესის (4,64) წარმომადგენლებისთვის, რადგანაც ორივე სქესი, ზოგადად, ცხოვრების ხარისხით არის დაინტერესებული. ამასთან, დასაოჯახებლების სურვილი ჰქონდეთ მაღალი შემოსავალი უმნიშვნელოდ (0,18-ით) მეტია დაოჯახებულებზე. ასევე აღნიშნული მოტივი 6-დან 10 წლამდე მუშაობის სტაჟისა და 65 წელზე მეტი ასაკის მქონე თანამშრომლებისთვის უფრო მნიშვნელოვანია.

იმისათვის, რომ ქუთაისის უმაღლესი სასწავლებლების ხელმძღვანელობას შევთავაზოთ პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივაციისა და სტიმულირების ის ფაქტორები, რომლებიც ყველაზე აქტუალურია დღეისათვის ამ სასწავლებლებში და რომელზეც ფოკუსირება ხელს შეუწყობს უმაღლესი სასწავლებლების წინაშე დასმული ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტას, ვიყენებთ ფაქტორულ ანალიზს. ასეთი ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, დიდი რაოდენობით ცვლადები შედარებით ნაკლები რაოდენობის უფრო ფუნდამენტურ სიდიდეებზე დავიყვანოთ. ანუ, გამოვზშიროთ ის ფაქტორები, რომლებიც ერთმანეთთან მჭიდროდა დაკავშირებული ფაქტორული ანალიზი პირსონის კორელაციას ეფუძნება. სტატისტიკური მონაცემების დამუშავების ეს მეთოდი, რომელიც მონაცემთა ჯგუფებს შორის კავშირის სიძლიერის საზომად გამოიყენება, ე.წ. კორელაციის კოეფიციენტს ეფუძნება [20, გვ.87-100; 52, გვ. 176-181]. იგი (r) გამოითვლება ფორმულით:

$$r_{XY} = \frac{\sum_{K=1}^n (X_K - \bar{X})(Y_K - \bar{Y})}{\sqrt{D(X)}\sqrt{D(Y)}}$$

სადაც,  $n$ - რესპოდენტთა რაოდენობაა;

$X_1, X_2 \dots X_n$  -  $X$  მოტივის მნიშვნელობებია შესაბამისი რესპოდენტებისათვის;

$$\bar{X} \text{ - } X\text{-ის საშუალო მნიშვნელობაა } \bar{X} = \frac{\sum_{K=1}^n X_i}{n},$$

$Y_1, Y_2 \dots Y_n$  -  $Y$  მოტივის მნიშვნელობებია შესაბამისი რესპოდენტებისათვის;

$$\bar{Y} \text{ - } Y\text{-ის საშუალო მნიშვნელობაა } \bar{Y} = \frac{\sum_{K=1}^n Y_i}{n}$$

$$D(X) \text{ - } X\text{-ის დისპერსიაა } D(X) = \overline{(X - \bar{X})^2}, \sqrt{D(X)} = \sigma_x$$

როგორც ცნობილია, კორელაციის კოეფიციენტის სიდიდე ყოველთვის მოთავსებულია -1 - დან 1 - შუალედში. თუ მიღებული შედეგის მოდული “ახლოა” 1-თან, ეს ნიშნავს, რომ მათ შორის კავშირი ძლიერია, ხოლო 0-თან, მაშინ კავშირისუსტია. თუმცა,  $r$ -ის მცირე სიდიდე ყოველთვის არ ნიშნავს, რომ ცვლადებს შორის არ არსებობს რაიმე კავშირი.

მოტივთა თითოეული  $(X_i, X_j)$  წყვილისთვის გაანგარიშებული კორელაციის კოეფიციენტები  $r_{ixij}$ , ქმნიან ე.წ. კორელაციურ მატრიცას. მასში შემავალი ელემენტებიდან ზოგიერთი შეიძლება დადებითი იყოს, ზოგიერთი ნულთან ახლოს, ზოგიერთი კი - უარყოფითი. ჩვენ მატრიცაში (იხილე ცხრილი 3.3.) 0-თან ყველაზე ახლო მდგომი კორელაციის კოეფიციენტი 0,12-ის ტოლია. მატრიცაში მოვნიშეთ ყველა იმ წყვილთა კორელაციური კავშირი, რომელიც “ახლოა” 1-თან (საზოგადოდ, სიახლოვის ცნება ფარდობითია და დამოკიდებულია განსახილველი კვლევის დასკვნების მომზადების სიზუსტის მოთხოვნაზე). ჩვენ, როგორც ანალოგიური კვლევების ტრადიცია გვიჩვენებს, სიახლოვის ქვედა დონედ მივიჩნიეთ 0,55. გამომდინარე აქედან, როგორც კორელაციური ცხრილიდან ჩანს (იხ. ისევ ცხრილი 3.3) ფუნქციონალურ კავშირში იმყოფება შემდეგი 11 წყვილი:

1. 0,55 - კარგი ურთიერთობა კოლექტივში და კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება);
2. 0,57 - ხელფასი და მატერიალური წახალისება და პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
3. 0,58 - სამუშაოს ფიზიკური პირობები და გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება;
4. 0,58 - გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
5. 0,59 - ხელფასი და მატერიალური წახალისება და სამუშაოს ფიზიკური პირობები;
6. 0,59 - კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება) და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
7. 0,61 - სამუშაოს ფიზიკური პირობები და პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
8. 0,63 - სამუშაოს ფიზიკური პირობები და კარგი ურთიერთობა კოლექტივში;

9. 0,67 - კარგი ურთიერთობა კოლექტივში და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება);
10. 0,69 - ხელფასი და მატერიალური წახალისება და კარგი ურთიერთობა კოლექტივში;
11. 0,9 - სწრაფვა თავიდან აიცილო ხელმძღვანელისა და კოლეგების კრიტიკა და სწრაფვა თავიდან აიცილო შესაძლო დასჯა და უსიამოვნებები.

ამდენად, თითოეული წყვილიდან მხოლოდ ერთი წარმოადგენს ყურადსაღებს პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივირებისათვის. შესაბამისად, უმჯობესია ამ მიზნისათვის წარმოდგენილი წყვილებიდან დავტოვოთ ის მოტივები, რომლებიც უფრო მეტადაა ფუნქციონალურ კავშირში სხვა მოტივებთან. ყოველივე ამის გათვალისწინებით გვრჩება **შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება).**

რასაკვირველია თუ უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობა შეეცდება პროფესორ-მასწავლებლების გადამზადებას, სწავლებას, დატრენინგებას, კვალიფიკაციის ამაღლების ხელშეწყობას, სტაჟირების უზრუნველყოფას და ა.შ., ამით პროფესორ-მასწავლებლებს შესაძლებლობა ეძლევათ გაიუმჯობესონ თავიანთი მატერიალური მდგომარეობა, თავიდან აიცილონ კრიტიკა და იყვნენ აღიარებულები.

მოტივაციურ ფაქტორთა კორელაციური ანალიზი

ხელფასი და მატერიალური წახალისება	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	კარგი ურთიერთობა კოლეგებში	სამუშაოს დაკარგვის საშიშროება	უკუკავშირი საქმიანობაში	სურვილი თავიდან აიცილო კრიტიკა ხელმძღვანელისა და კოლეგების მხრიდან	სურვილი თავიდან აიცილო შესაძლო დასჯა და საყვედურები	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება(მორალური წახალისება)	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	კარიერული წინსვლის შანსი	გადაწვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)
1,00	0,46	0,33	0,59	0,69	0,35	0,52	0,32	0,31	0,54	0,41	0,39	0,22	0,47	0,57
0,46	1,00	0,18	0,34	0,47	0,27	0,31	0,19	0,19	0,42	0,34	0,33	0,18	0,27	0,37
0,33	0,18	1,00	0,29	0,26	0,24	0,34	0,34	0,34	0,36	0,46	0,29	0,15	0,28	0,28
0,59	0,34	0,29	1,00	0,63	0,29	0,46	0,23	0,19	0,43	0,36	0,46	0,31	0,58	0,61
0,69	0,47	0,26	0,63	1,00	0,36	0,46	0,30	0,26	0,55	0,35	0,39	0,32	0,54	0,67
0,35	0,27	0,24	0,29	0,36	1,00	0,46	0,48	0,44	0,35	0,35	0,34	0,24	0,21	0,30
0,52	0,31	0,34	0,46	0,46	0,46	1,00	0,31	0,35	0,37	0,42	0,28	0,23	0,44	0,55
0,32	0,19	0,34	0,23	0,30	0,48	0,31	1,00	0,90	0,49	0,18	0,12	0,23	0,14	0,28
0,31	0,19	0,34	0,19	0,26	0,44	0,35	0,90	1,00	0,50	0,27	0,15	0,23	0,13	0,26
0,54	0,42	0,36	0,43	0,55	0,35	0,37	0,49	0,50	1,00	0,26	0,28	0,40	0,36	0,59
0,41	0,34	0,46	0,36	0,35	0,35	0,42	0,18	0,27	0,26	1,00	0,34	0,21	0,37	0,41
0,39	0,33	0,29	0,46	0,39	0,34	0,28	0,12	0,15	0,28	0,34	1,00	0,14	0,31	0,28
0,22	0,18	0,15	0,31	0,32	0,24	0,23	0,23	0,23	0,40	0,21	0,14	1,00	0,29	0,42
0,47	0,27	0,28	0,58	0,54	0,21	0,44	0,14	0,13	0,36	0,37	0,31	0,29	1,00	0,58
0,57	0,37	0,28	0,61	0,67	0,30	0,55	0,28	0,26	0,59	0,41	0,28	0,42	0,58	1,00

### 3.2. მოტივაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების მნიშვნელობა

#### ინოვაციებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში

თანამედროვე, ინოვაციებზე ორიენტირებულ საწარმოთა მართვის წინაშე მდგარი პრობლემების გადაწყვეტაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ისეთი მეცნიერების გამოყენებას, როგორცაა სოციოლოგია და ფსიქოლოგია. დღეს, ინოვაციებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციათა შრომითი კოლექტივის არგუმენტირებული და კვალიფიციური ხელმძღვანელობა შეუძლებელია მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების გარეშე. ასეთ საწარმოთა მართვისას ხელმძღვანელმა ღრმად უნდა შეისწავლოს მიკროჯგუფის ბუნება, პიროვნებათშორისი და ჯგუფთაშორისი ურთიერთობები, რათა სასურველი ზემოქმედება მოახდინოს ამ ურთიერთობაზე. ამასთან, ანგარიში უნდა გაეწიოს კოლექტივის საქმიანობასა და მისი სტრუქტურის (კოლექტივის წევრთა შემადგენლობას სქესის, ასაკისა და მუშაობის გამოცდილების მიხედვით) ურთიერთშეფარდებას. აუცილებელია ასევე ისეთი პირობების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს კოლექტივში ახალი წევრების სწრაფ ადაპტაციას და უკეთესად ჩაბმას. ყურადღებას მოითხოვს დისციპლინური ღონისძიებების გატარების შედეგების შესწავლა და მრავალი სხვა.

მოტივაციის მართვის პროცესში გასათვალისწინებელია ასევე ის, რომ რიგ პირობებს, მაგალითად ახალი ტექნიკის, ტექნოლოგიისა და სხვა ორგანიზაციული ღონისძიებების დანერგვას, შეუძლიათ დაარღვიონ ჩამოყალიბებული ურთიერთობა, ამიტომ ინოვაციებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში სისტემატიურად უნდა მიმდინარეობდეს კოლექტიური ურთიერთდამოკიდებულების განმტკიცება (შესვენების უფრო საინტერესო და მწარმოებლური ორგანიზებით, სამუშაო სათავსოების ესთეტიკური ღონის ამალეებით, მუსიკის გამოყენებითა და სხვა) [51, გვ. 380].

როგორც წესი, ყველა ორგანიზაციათა ხელმძღვანელს, განსაკუთრებით კი ინოვაციებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციათა მენეჯერებს, მოეთხოვებათ გაანეიტრალონ ორგანიზაციის მართვაში ურთიერთსაწინააღმდეგო ტენდენციები და კონფლიქტური სიტუაციები. იმოქმედონ კოლექტივის წევრთა ურთიერთდამოკიდებულებაში წარმოქმნილი უარყოფითი ტენდენციების



აღმოსაფხვრელად, იზრუნონ წარმოჩინებულ თანამშრომელთა ავტორიტეტის ამაღლებისა და გუნდში შრომითი აქტივობის გაძლიერებისათვის.

ზემოაღნიშნული და მრავალი სხვა სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის პირობების გათვალისწინების გარეშე შეუძლებელია საწარმოს ეფექტიანად მართვა. სწორედ, კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კვლევა აძლევს ორგანიზაციათა მენეჯერებს იმის საშუალებას, რომ გააფართოოს მართვის ინფორმაციის ფარგლები და მიიღოს უფრო სრულფასოვანი გადაწყვეტილება.

უნდა აღინიშნოს, რომ ხელმძღვანელის მხრიდან პერსონალის ნდობა, მხოლოდ იმ შემთხვევაში იძლევა საუკეთესო შედეგს, როცა იგი შეთანწყობილია ადგილებზე ინიციატივის გამოვლინებასთან. ზემოდან, თუნდაც ზუსტად გაწერილი, დეტალური მითითება ვერ აამოქმედებს დაქვემდებარებულ პერსონალს და ვერ გამოავლენს ყველა იმ შესაძლებლობას, რაც კონკრეტულ შემთხვევაში არსებობს. ანუ, ინიციატივის გამოვლენისათვის არ კმარა მარტო ხელმძღვანელის მხოლოდ სურვილი. საჭიროა კეთილსასურველი გავლენის მოხდენა პერსონალზე, კონკრეტულად კი - მის ფსიქოლოგიურ მხარეზე.

მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების შეგნებული გამოყენება ყოველი ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს ორგანიზაციაში მიმდინარე სოციალური მოვლენების ღრმად შესწავლას. ყოველმა ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს კმაყოფილია თუ არა თანამშრომელი თავისი სამუშაოთი, რა იწვევს მასში უკმაყოფილებას, როგორ მოქმედებენ ფსიქოლოგიური ფაქტორები მის განწყობაზე და საბოლოო ანგარიშით - მწარმოებლურ შრომაზე.

სოციოლოგიური კვლევის ხარისხი დამოკიდებულია ინფორმაციის შინაარსსა და განსაკუთრებით მის სტრუქტურაზე. ინფორმაციის მოპოვების მეთოდთა შორის, როგორცაა: საანკეტო, პირადი დოკუმენტების შესწავლის, ინტერვიუს აღების, დაკვირვების, ექსპერიმენტის მეთოდი და ა.შ. [46, გვ. 211], ჩვენ მიერ შერჩეულ იქნა ანკეტირების მეთოდი.

საქმე იმაშია, რომ ანკეტირების მეთოდით შესაძლებელია თანამშრომელთა სოციალური შემადგენლობის, მათი მოთხოვნისა და მიდრეკილების, განათლების, კვალიფიკაციის, მუშაობის პირობებით დაკმაყოფილებისა და სხვათა შესახებ ინფორმაციის მოპოვება. როგორც წესი, ანკეტების შემუშავებას საფუძვლად უდევს

კვლევის ძირითადი ამოცანა. სპეციალურად შემუშავებულ ანკეტაში კითხვებზე პასუხის გაცემას აადვილებს სავარაუდო პასუხთა ვარიანტების შეტანა ანკეტაში; ასეთი ღონისძიება აჩქარებს ანკეტირებას და აუმჯობესებს პასუხების საიმედოობას. ამასთან, ასეთი სახის ანკეტები უფრო ადვილად მუშავდება ავტომატიზირებული წესით და მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით.

მოტივაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების მნიშვნელობის შესწავლის მიზნით ჩვენს მიერ, ზემოაღნიშნულ კვლევის ობიექტებში (აწსუ და ქუ) ჩატარებული იქნა ასევე გამოკითხვა მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური შეფასების შესახებ (იხილეთ დანართი 3).

კერძოდ, კითხვაზე - თვლით თუ არა, რომ თქვენ არ გაფასებენ, სათანადოდ ვერ გაფასებენ, სათანადოდ მაფასებენ, ზედმეტად გაფასებენ, შედეგები ასე გადანაწილდა:

კითხვა	თვლით თუ არა, რომ თქვენ			
	არ გაფასებენ, %	სათანადოდ ვერ გაფასებენ, %	სათანადოდ გაფასებენ, %	ზედმეტად გაფასებენ, %
აწსუ	1,7	29,7	68,6	–
ქუ	–	18,8	75	6,2
<b>სულ</b>	<b>1,5</b>	<b>28,5</b>	<b>69,3</b>	<b>0,7</b>

ანალოგიურად, კითხვაზე - რამდენად შეესაბამება თქვენს მიერ გაწეული ძალისხმევა თქვენი შრომის ანაზღაურებას?, რესპოდენტთა იგივე შემადგენლობამ ასეთი პასუხი გასცა.

კითხვა	რამდენად შეესაბამება თქვენს მიერ გაწეული ძალისხმევა თქვენი შრომის ანაზღაურებას?			
	არ შეესაბამება	სრულად შეესაბამება	ნაწილობრივ შეესაბამება	იმაზე მეტია, ვიდრე მერგება
აწსუ	20,3	24,6	54,3	0,8
ქუ	6,3	25	62,4	6,3
<b>სულ</b>	<b>18,4</b>	<b>24,8</b>	<b>55,3</b>	<b>1,5</b>

კითხვაზე - თუ რამდენად სამართლიანად ნაწილდება სამუშაო დატვირთვა თანამშრომლებს შორის? სავარაუდო პასუხები კი იყო: სამართლიანად; არა სამართლიანად; მიჭირს პასუხის გაცემა; ნაწილობრივ სამართლიანად. გამოკითხულმა რესპოდენტებმა ასეთი პასუხები დააფიქსირეს:

კითხვა	სამუშაო დატვირთვა თანამშრომლებს შორის			
	ნაწილდება სამართლიანად	არ ნაწილდება სამართლიანად	მიჭირს პასუხის გაცემა	ნაწილობრივ სამართლიანად ხორციელდება
აწსუ	34,9	17,2	17,1	30,8
ქუ	37,5	6,3	31,3	24,9
სულ	<b>35,5</b>	<b>15,8</b>	<b>18,7</b>	<b>30,0</b>

კითხვაზე - პრემირების სისტემიდან რომელი უფრო მისაღებია თქვენთვის? ამ კითხვას, რომელსაც სამი სავარაუდო პასუხები ჰქონდა: „პრემია ერთობლივი შრომის შედეგია“. ამიტომ, ყველას თანაბრად; „ყველა თავის სამუშაოს კარგად ასრულებს“. ამიტომ, პრემია ხელფასის (შრომითი წვლილის) პროპორციულად; “ვინც უკეთესად მუშაობს მას მეტი პრემია”. ანუ, დიფერენცირებული პრემიის პროცენტი, რესპოდენტთა პასუხები ასე გადანაწილდა:

კითხვა	პრემირების სისტემიდან რომელი უფრო მისაღებია თქვენთვის?		
	„პრემია ერთობლივი შრომის შედეგია“. ამიტომ, ყველას თანაბრად	„ყველა თავის სამუშაოს კარგად ასრულებს“. ამიტომ, პრემია ხელფასის (შრომითი წვლილის) პროპორციულად	“ვინც უკეთესად მუშაობს მას მეტი პრემია”
აწსუ	12,9	21,4	65,7
ქუ	12,5	18,8	68,7
სულ	<b>13,0</b>	<b>21,0</b>	<b>66,0</b>

კითხვაზე - თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაო განიჭებთ თუ არა კმაყოფილებას და გეხმარებათ თუ არა შედეგების მიღწევადობის საქმეში?, რესპოდენტთა შეხედულებები ასე გადანაწილდა:

კითხვა	თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაო განიჭებთ თუ არა კმაყოფილებას და გეხმარებათ თუ არა შედეგების მიღწევადობის საქმეში?			
	კი	არა	ნაწილობრივ	მიჭირს პასუხის გაცემა
აწსუ	81,4	4,2	–	14,4
ქუ	50	12,5	–	37,5
სულ	<b>78,0</b>	<b>5,3</b>	-	<b>16,7</b>

კითხვაზე-თვლით თუ არა თქვენს სამსახურს სტაბილურად?, აწსუ-ში რესპოდენტთა 48,8% თვლის სტაბილურად, 11% - არასტაბილურად, ხოლო 40,2% მიიჩნევს მას ნაწილობრივ სტაბილურად. ქუ-ში კი გამოკითხულთა 43,7% მიიჩნევს სამსახურს სტაბილურად, 56,3% კი ნაწილობრივ სტაბილურად.

კითხვა	თვლით თუ არა თქვენს სამსახურს სტაბილურად?		
	კი	არა	ნაწილობრივ
აწსუ	48,8	11,0	40,2
ქუ	43,7	–	56,3
სულ	<b>47,8</b>	<b>10,1</b>	<b>42,1</b>

და ბოლოს, აწსუ-ს თანამშრომლებიდან სამსახურის დაკარგვა 3,4%-ში იწვევს შიშს, დეპრესიას; 7,8%-ი გაურბის ამ საკითხზე ფიქრს, 13,6%-ს სერიოზულად არც ფიქრობს ამ საკითხზე, 57,3%-ს აიძულებს დახვეწოს პროფესიული უნარ-ჩვევები, ხოლო 17,9%-ს არ აშინებს სამსახურის დაკარგვა, რადგანაც სხვა ალტერნატივა გააჩნათ. ქუ-ში კი სამსახურის დაკარგვა თანამშრომელთა 12,5%-ში იწვევს შიშს, დეპრესიას, 18,8% გაურბის ამ საკითხზე ფიქრს, ასევე 18,8% - ამ საკითხზე სერიოზულად არც კი ფიქრობს, 25%-ს აიძულებს დახვეწოს პროფესიული უნარ-ჩვევები, ხოლო 24,9%-ს არც აშინებს, რადგან სხვა ალტერნატივა აქვს.

კითხვა	სამსახურის დაკარგვა . . .
--------	---------------------------

	ჩემში იწვევს შიშს, დეპრესიას	გავურბივარ ამ საკითხზე ფიქრს	ამ საკითხზე სერიოზულად არც მიფიქრია	მაიძულებს დავხვეწო პროფესიული უნარ-ჩვევები	არ მაშინებს, მაქვს სხვა ალტერნატივა
აწსუ	3,4	7,8	13,6	57,3	17,9
ქუ	12,5	18,8	18,8	25,0	24,9
სულ	<b>4,5</b>	<b>9,1</b>	<b>14,3</b>	<b>53,3</b>	<b>18,8</b>

როგორც კვლევის მონაცემები გვიჩვენებს: პროფესორ მასწავლებელთა 69,3% თვლის რომ მათ სათანადოდ აფასებენ, 24,8 %-ისთვის მათ მიერ გაწეული ძალისხმევა სრულად, ხოლო 55,3%-თვის ნაწილობრივ შეესაბამება მათი შრომის ანაზღაურებას; 35,5%-თვის სამუშაო დატვირთვა თანამშრომლებს შორის ნაწილდება სამართლიანად, ხოლო 30%-თვის ნაწილობრივ სამართლიანად; პრემიების სისტემიდან თანამშრომელთა უმრავლესობისათვის (66%) მისაღებია სისტემა “ვინც უკეთესად მუშაობს მას მეტი პრემია”; აღსანიშნავია, რომ თანამშრომელთა 78%-ს შესრულებული სამუშაო ანიჭებს კმაყოფილებას და ეხმარება მათ შედეგების მიღწევადობაში; ამასთან დასაანანია, რომ პროფესორ-მასწავლებელთა ნახევარზე ნაკლები (47,8%) თვლის სამსახურს სტაბილურად და 53,3% თავის პროფესიულ უნარ-ჩვევებს ხვეწს იძულებით, სამსახურის დაკარგვის შიშით.

ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობისათვის მნიშვნელოვანია სამართლიანობის პრინციპის დამკვიდრება. თუმცა, უნდა ავლნიშნოთ, რომ სამართლიანობის გაგება სუბიექტურია. ეს არის მომუშავეს აზრი, შეგრძნება თუ წარმოდგენა იმასთან დაკავშირებით, რამდენად სამართლიანად აფასებენ მის შრომით წვლილს. ამასთან, იმას, რასაც მომუშავე მისი შრომითი წვლილის არასამართლიან შეფასებად თვლის, ხელმძღვანელმა სავსებით სამართლიანად შეიძლება მიიჩნიოს. ამიტომაც მნიშვნელოვანია, რომ:

- ორგანიზაციაში გამოვიყენოთ მომუშავეთა და მათ მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასების ობიექტური მეთოდები;
- კადრების დამსახურებული დაწინაურება ან ხელფასის გაზრდა მოხდეს ამ პროცესის სრული საჯაროობისა და გამჭვირვალობის გზით;

- თანამშრომელს ხელფასი დაენიშნოს გაწეული სამუშაოს პირდაპირპროპორციულად, მის მიერ ორგანიზაციაში „შემონატანების“ - სამუშაო დროის, ნოვატორული იდეების, გაწეული შრომისა და ა.შ. მიხედვით;
- თანამშრომელთათვის შეიქმნას უსაფრთხო, სტაბილური და მშვიდი სამუშაო გარემო;
- ხელი შევეწყოთ ორგანიზაციის შიგნით სწორი პირადი ურთიერთობების (კორპორაციული საღამოები, სოციალური შეკრებები და ა.შ.) ჩამოყალიბებას;
- თანამშრომელთა პროფესიული ზრდისათვის ტრენინგების, სემინარების, კვალიფიკაციის ასამაღლებელი ტრენინგ-კურსების ორგანიზება;
- თანამშრომელთა ინიციატივების გათვალისწინება, წახალისება და აღიარება.

იმისათვის, რომ სტიმულირების სისტემა ხელს უწყობდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას და იყოს ქმედითი, ორგანიზაცია ვალდებულია ასტიმულიროს შედეგების მიღწევა და არა თანამდებობრივი ინსტრუქციით გაწერილი მოვალეობის შესრულება. ანუ, თანამშრომლები ვალდებულნი არიან იმუშაონ დასახული მიზნების მიღწევაზე და არა უბრალოდ იმყოფებოდნენ სამუშაო ადგილებზე. ძირეულად არ არის სწორი ისეთი პრაქტიკა, რომლის დროსაც წახალისება თან ერწყმის თანამდებობრივი ინსტრუქციების დამაკმაყოფილებელ შესრულებას. [1, გვ.554]

პირდაპირი მოვალეობის შესრულება და დასახული შედეგების მიღწევა ერთი და იგივე არ არის, რადგან მუყაითი შრომა, სამუშაო გრაფიკის დაცვა და განსაზღვრული ვალდებულებების შესრულება არ იძლევა შედეგების მიღწევის გარანტიას. ისევე, როგორც სტუდენტის მხრიდან ლექციაზე დასწრება არ გულისხმობს იმას, რომ ისწავლა საგანი. ლექციაზე დასწრება - ეს არის ქმედება, ცოდნის მიღება კი - შედეგი. მეტიც, სასწავლო დაწესებულებები, ექვგარეშე, სრულიად განსხვავებული იქნებოდა, თუ ლექტორებს წახალისებდნენ შედეგების მიხედვით. ანუ, სტუდენტთა ცოდნის დონის მიხედვით და არა მოქმედების მიხედვით - თუდაც, კარგი ლექციის ჩატარებისათვის.

### 3.3. პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივთა სტრუქტურა და მოტივაციის სისტემა

უმაღლესი სასწავლებლების მიერ სასურველი მიზნების მისაღწევად საჭიროა არა მხოლოდ სხვადასხვა მატერიალური რესურსები და კვალიფიციური პროფესორ-მასწავლებლები, არამედ და შეიძლება ითქვას, რომ უფრო მნიშვნელოვანია - თვით ამ თანამშრომლების მისწრაფება იმუშაონ ეფექტიანად, რაც უშუალოდაა დამოკიდებული მათ შრომით მოტივაციაზე. როგორც პროფესორი ლ. კრუგლოვა აღნიშნავს თანამშრომლის მუშაობის შედეგიანობა დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე. პირველი, როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, არც თუ ისე მნიშვნელოვანი - პროფესიული ცოდნა, უნარ-ჩვევები და სპეციალისტის კომპეტენცია და მეორე, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი - თანამშრომლის დამოკიდებულება სამუშაოსადმი, მისი შესრულების სურვილი, ანუ მოტივაციის დონე. ექსპერტების შეფასებით, თანამშრომლების პროფესიონალიზმი განსაზღვრავს შედეგების მხოლოდ 15%-ს, ხოლო დანარჩენი 85% - მოდის სამუშაოსადმი მათ დამოკიდებულებაზე [61, გვ. 70-76]. ამასვე ამბობდა ინგლისელი ფილოლოგი, მწერალი, პუბლიცისტი და საზოგადოდ აღიარებული ინტელექტუალი გილბერტ მარი. იგი წერდა - “ვისაც სურს აკეთებს გაცილებით მეტს, ვიდრე ვისაც შეუძლია”.

როგორც ცნობილია, თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება რთული და მუდმივი პროცესია. მოტივაციის სისტემის შექმნისას, ერთის მხრივ, გვიწევს გავითვალისწინოთ ისეთი, საკმაოდ განსხვავებული ფაქტორები, როგორცაა: თანამშრომელთა მიზნები და ამოცანები, ორგანიზაციის სტრატეგია, კორპორაციული კულტურა, არსებული რესურსები, საკადრო პოლიტიკა და ა.შ. მეორეს მხრივ, ორგანიზაციაში მუდმივად მიმდინარეობს ცვლილებები და ბუნებრივია, ის დგება ახალი გამოწვევების წინაშე, იცვლება ორგანიზაციის ამოცანები, ხდება მათი გადაწყვეტის გზების, მოტივაციური რესურსების განახლება, თვით ადამიანებსაც ეცვლებათ მოთხოვნილებები და შეხედულებები.

ხოლო, რაც შეეხება უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემას, უნდა ითქვას, რომ სამეწარმეო ბიზნესთან შედარებით პროფესორ-მასწავლებლების მოტივაციის პროცესის მართვა გაცილებით ძნელია და მოითხოვს გააზრებულ მოტივაციის სისტემას, რომელშიც ჩართული უნდა იყოს როგორც მატერიალური და

არამატერიალური, ასევე პოზიტიური (მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონის ამაღლებაზე მოქმედი შრომითი ქცევა) და ნეგატიური (დაკავშირებული არასწორი შრომითი ქცევის ბლოკირებასთან, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონის შემცირებასთან) სტიმულირების ელემენტები [70].

მოტივაციის მართვისას ხელმძღვანელის ამოცანაა აქტივიზირება მოახდინოს იმ მოტივების, რომლებიც თანამშრომლებში უკვე დევს. ამ მიზნით, პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისა და პროფესიული საქმიანობის მოტივირების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია გავითვალისწინოთ ამ პროფესიის, როგორც ობიექტური სპეციფიკური მახასიათებლები - პროფესორის შრომის შინაარსი და მისი შრომის პირობები, ასევე მომუშავეთა პიროვნული განსაკუთრებული თავისებურებები - ფასეულობები, მიზანსწრაფვა, ინტერესები, მოთხოვნილებები, მოტივები.

როგორც ცნობილია, უმაღლესი სასწავლებლების პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიულ საქმიანობას საფუძვლად უდევს საერთო შრომითი, პედაგოგიური და უმაღლესი სკოლისათვის დამახასიათებელი სპეციფიკური მოტივების შეთანაწყობა. შესაბამისად, პედაგოგიური შრომის მოტივაციისა და ეფექტური სტიმულირების მართვის სისტემის შესამუშავებლად აუცილებელია გამოვავლინოთ პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივთა სტრუქტურა და სიღრმისეულად შევისწავლოთ უმაღლესი სასწავლებლის მოტივაციური კლიმატი.

უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებული მოტივები შეიძლება სამ ჯგუფად დავყოთ: შრომითი საქმიანობის მოტივები; პროფესიის არჩევის მოტივები და სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები [57, გვ. 270-272]. შეიძლება ითქვას, რომ უმაღლესი სასწავლებლების თანამშრომლების კონკრეტული საქმიანობა საბოლოო ჯამში ამ მოტივთა ერთობლივი მოქმედებით განისაზღვრება.

**შრომითი საქმიანობის მოტივები** ის წამქეზებელი მიზეზებია, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს იმუშაონ. მიზეზებიც შეიძლება გარკვეული პირობითობით დავაჯგუფოთ. კერძოდ, მიზეზთა პირველ ჯგუფს, ანუ საზოგადოებრივი ხასიათის შეგულიანებას მიეკუთვნება: საზოგადოებისათვის სარგებლობის მოტანა (სხვა ადამიანებისათვის დახმარების გაწევა), საზოგადოებრივი განწყობა შრომითი



საქმიანობის აუცილებლობაზე („ვინც არ მუშაობს, ის არ ჭამს“) და ა.შ. მიზეზთა მეორე ჯგუფში შედის განსაზღვრული მატერიალური კეთილდღეობის მიღება საკუთარი თავისა და ოჯახისათვის. ანუ, მატერიალური და სულიერი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად ფულის გამომუშავება. ხოლო, მიზეზთა მესამე ჯგუფში კი გაერთიანებულია ისეთი მოთხოვნილებები, როგორცაა: თვითგამოხატვის, თვითრეალიზაციის სურვილები. რასაკვირველია ადამიანს ბუნებით არ შეუძლია იყოს უმოქმედო, ის არა მხოლოდ მომხმარებელი, არამედ შემოქმედიცაა. შემოქმედების პროცესში კი ის ღებულობს კმაყოფილებას, ამართლებს რა ამით, მისი არსებობის არსს. ამავე ჯგუფს მიეკუთვნება ასევე მოტივები, რომლებიც უკავშირდება საზოგადოებრივ აღიარებასა და სხვათა მხრიდან მის პატივისცემას.

**პროფესიის არჩევის მოტივები.** როგორც წესი, შრომითი საქმიანობის საერთო (ზოგადი) მოტივები, რეალიზდება კონკრეტულ პროფესიებში. უნდა ითქვას, რომ პროფესიის არჩევა საკმაოდ რთული და ხანგრძლივი მოტივაციური პროცესია, რადგან პროფესიის სწორი არჩევანი განაპირობებს ადამიანის მიდრეკილებების, ინტერესების, შესაძლებლობების, ღირებულებების მაქსიმალურად გამოვლენას, რაც კმაყოფილებით აღავსებს მას.

**სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები.** აქ ძირითადად იგულისხმება ის “გარეგანი” და “შინაგანი” ფაქტორები (მოტივატორები), რომელსაც ადამიანი განიხილავს სამსახურის არჩევის მომენტში. ძირითადად ეს შეეხება გარეგანი სიტუაციის, საკუთარი შესაძლებლობებისა და მდგომარეობის შეფასებას ასარჩევი სამუშაოს პროფესიასთან, ინტერესებთან და მიდრეკილებებთან შესაბამისობას. ჩვენი აზრით, უფრო კონკრეტულად: **გარეგანი სიტუაციის** (დადებითი და უარყოფითი საწარმოო ფაქტორების) შეფასება მოიცავს ხელფასის სიდიდეს, სახლთან სიახლოვეს, სამსახურში თავისუფალი სამუშაო გრაფიკის არსებობას, ორგანიზაციაში არსებულ ფსიქოლოგიურ კლიმატს, წახალისებისა და ჯარიმების სისტემას და ა.შ.; **საკუთარი შესაძლებლობების შეფასება** გულისხმობს ჯანმრთელობის მდგომარეობას, განათლების დონეს, მოცემული სამუშაოსადმი პროფესიულად მნიშვნელოვანი უნარ-ჩვევების ფლობას და ა.შ. ხოლო, **ასარჩევი სამუშაო ადგილის შეფასება**, მათი ინტერესების გათვალისწინებით კი - ეხება კარიერულ წინსვლის შანსს იმავე

ორგანიზაციაში, პროფესიულ ზრდას, ინიციატივისა და შემოქმედობითობის გამოვლენასა და ა.შ.

როგორც არაერთხელ ავღნიშნეთ, ორგანიზაციებში თანამშრომელთა საქმიანობა განპირობებულია ერთდროულად რამდენიმე მოტივით. რადგანაც თანამშრომელი ურთიერთობაში იმყოფება ნივთიერ სამყაროსთან, საზოგადოებასთან, გარემომყოფ ადამიანებთან და საკუთარ თავთან. სხვადასხვა მოტივების თანაფარდობას, რომლებიც განაპირობებს თანამშრომელთა ქცევას, ქმნის მის მოტივაციურ სტრუქტურას, რომელიც წარმოადგენს საკმაოდ სტაბილურს, თუმცა ექვემდებარება მიზანმიმართულ ფორმირებასაც.

ფაქტიურად, ყოველ მომუშავეს საკუთარი მოტივაციური სტრუქტურა გააჩნია, რომელშიც წამყვანი ადგილი მოტივაციურ ბირთვს უჭირავს.

მოტივაციური ბირთვი წარმოადგენს წამყვანი მოტივებისა და სტიმულების ერთობლიობას, რომლითაც ხელმძღვანელობენ მუშაკები დროის განსაზღვრულ მომენტში და განსაზღვრავენ მათ ქცევას. მოტივაციური ბირთვში გამოყოფენ ფენებს, რომლებიც უკავშირდება: შრომის ფასეულობებს, სამუშაოსადმი პრაქტიკულ მოთხოვნილებებსა და ამ მოთხოვნების რეალიზების ალბათობის შეფასებას კონკრეტულ სიტუაციაში [91].

პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივთა სტრუქტურაში მოტივაციური ბირთვის გამოსავლენად, ჩვენს მიერ 2016 წელს ქუთაისის აწსუ-სა და ქუ-ში ჩატარებულმა გამოკითხვამ (იხილეთ დანართი 4) და განზოგადებით მიღებულმა შედეგებმა აჩვენა, რომ პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივი, სადაც იქმნება პროფესორ-მასწავლებელთა თვითრეალიზების პირობები, განპირობებულია ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილით (აწსუ - 59,3%; ქუ - 56,3%), მატერიალური სარგებლით (აწსუ - 59,3%; ქუ - 56,3%), თვითგანვითარების სურვილითა (აწსუ - 51,7%; ქუ - 68,8%) და დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისათვის გადაცემის სურვილით (აწსუ - 50,8%; ქუ - 25%).

აღნიშნული მოტივების გვერდით კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლების შერჩევის მოტივებიდან ადგილს იკავებენ კორპორაციული კულტურა და კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო (ქუ-56,3%); სამეცნიერო-პედაგოგიური

პოტენციალის რეალიზაცია (აწსუ-58,5%; ქუ-58,5%) და სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი (აწსუ -52,5%).

**პროფესიული საქმიანობის შინაარსთან დაკავშირებული მოტივებიდან** მოტივაციურ ბირთვში შევიდა ისეთი მოტივები როგორცაა: ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა (66,9-აწსუ; ქუ-62,5%); თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა (აწსუ-61,9%; ქუ-75%); ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა (აწსუ-56,8%;) და კარგი კოლექტიური ურთიერთობები (ქუ-50%).

ქუთაისის უმაღლესი სასწავლებლებისათვის აღნიშნული მოტივების პრიორიტეტულობაზე, მათ დომინირებაზე პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის; კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევისა და პროფესიული საქმიანობის მოტივების იერარქიაში მიგვანიშნებს ის, რომ აღნიშნული მოტივები შემოხაზა 50%-ზე მეტმა რესპოდენტმა, რაც საშუალებას გვაძლევს ჩავრთოთ ისინი პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივების სტრუქტურის მოტივაციურ ბირთვში (იხ. ცხრილები 3.3; 3.4; 3.5 და დიაგრამა 3.1).

ამგვარად, ქუთაისის უმაღლესი სკოლის პედაგოგების პროფესიული მოტივაციის მოტივაციურ ბირთვში შევიდა ისეთი მოტივები, რომლებიც უმეტესწილად უკავშირდება **შრომის შინაარსსა** (თვითგანვითარების სურვილი-54%; ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა - 54,8%; სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია - 56,3%; თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა-63,8% და ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა - 66,8%) და **უმაღლესი სასწავლებლებისათვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ შრომის პირობებს** (ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი-59,3%; მატერიალური სარგებელი-59,3%; სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი - 51,8%;).

აწსუ-ს თანამშრომელთა შრომითი მოტივების სტრუქტურა

პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები	კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევის მოტივები	პროფესიული საქმიანობის მოტივები
შექმნილი გარემოებები 10,2%	ნაცნობების რჩევა და რეკომენდაცია 0,8%	შრომითი მიღწევებით კმაყოფილება 21,2%
ოჯახური ტრადიციები 11%	მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა (ტერიტორიული სიახლოვე) 27,1%	პრესტიჟული საქმიანობა 25,4%
პრესტიჟული პროფესია 22%	კორპორაციული კულტურა და კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო 28%	დარგობრივი ცოდნით გატაცება 27,1%
პედაგოგიური საქმიანობის სურვილი 38,1%	სხვა გარემოებები (მიუთითეთ) 3,3%	მატერიალური სარგებელი 36,4%
სამეცნიერო საქმიანობით დაკავების სურვილი 42,4%	კარიერული წინსვლის შანსი 40,7%	კარგი კოლექტიური ურთიერთობები 37,3%
დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისთვის გადაცემის სურვილი 50,8%	ღირსეული შრომის ანაზღაურება 47,5%	სამეცნიერო საქმიანობით გატაცება 45,8%
თვითგანვითარების სურვილი 51,7%	სამსახურის სტაბილურობა და საიმედოობა 48,3%	<b>ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა</b> 56,8%
ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი 59,3%	<b>სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი</b> 52,5%	თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა 61,9%
მატერიალური სარგებელი 59,3%	სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია 58,5%	ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა 66,9%

ქუ-ის თანამშრომელთა შრომითი მოტივების სტრუქტურა

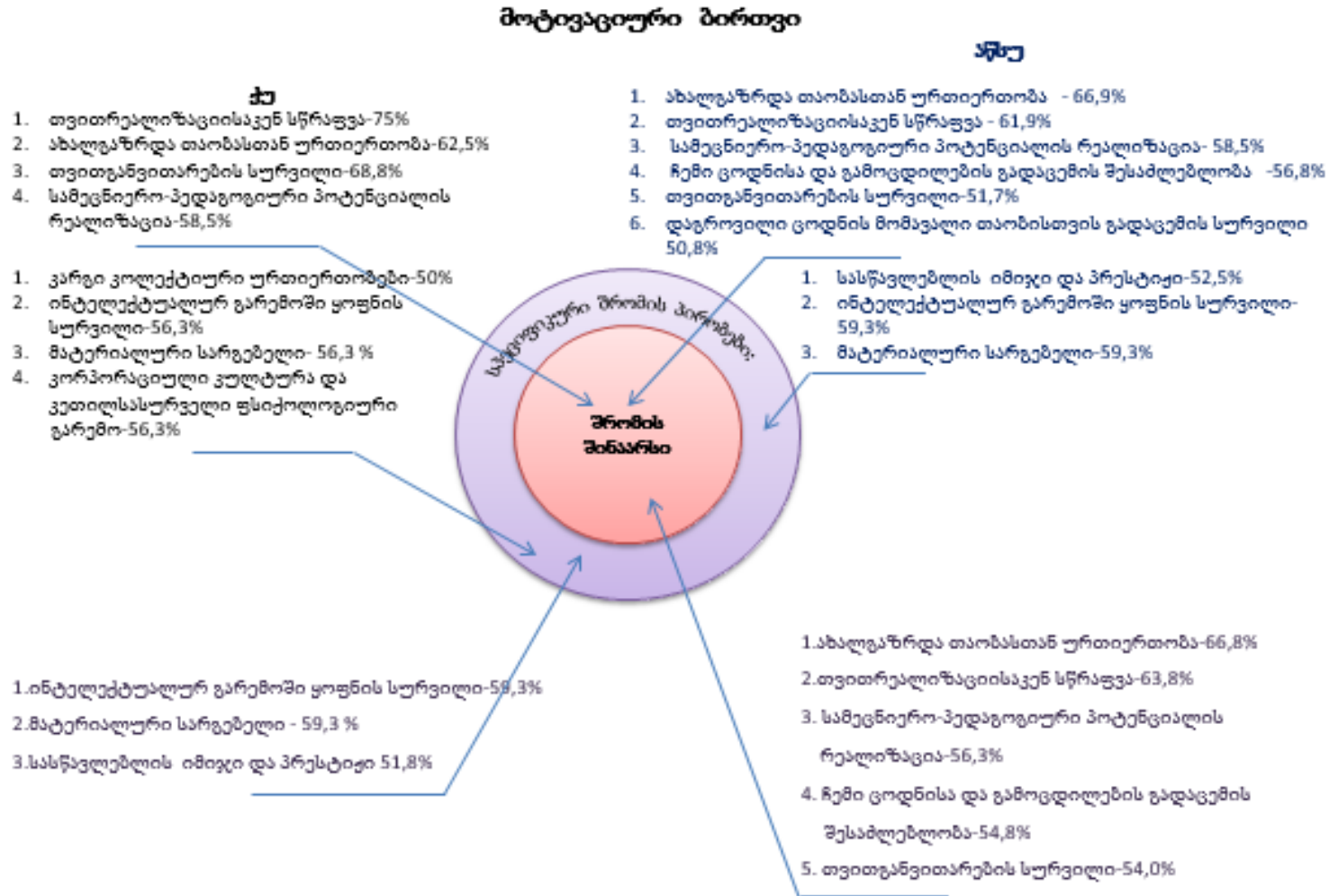
პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები	კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევის მოტივები	პროფესიული საქმიანობის მოტივები
<p>პრესტიჟული პროფესია 6,3%</p> <p>ოჯახური ტრადიციები 6,3%</p> <p>შექმნილი გარემოებები 6,3%</p> <p>დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისთვის გადაცემის სურვილი 25%</p> <p>პედაგოგიური საქმიანობის სურვილი 31,3%</p> <p>სამეცნიერო საქმიანობით დაკავების სურვილი 43,8%</p>	<p>სხვა გარემოებები 6,3%</p> <p>კარიერული წინსვლის შანსი 12,5%</p> <p>ნაცნობების რჩევა და რეკომენდაცია 18,8%</p> <p>მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა (ტერიტორიული სიახლოვე) 25%</p> <p>სამსახურის სტაბილურობა და საიმედოობა 37,5%</p> <p>სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი 43,8%</p>	<p>პრესტიჟული საქმიანობა 6,3%</p> <p>შრომითი მიღწევებით კმაყოფილება 12,5%</p> <p>დარგობრივი ცოდნით გატაცება 18,8%</p> <p>მატერიალური სარგებელი 18,8%</p> <p>სამეცნიერო საქმიანობით გატაცება 25%</p> <p>ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა 37,5%</p>
<p><b>ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი 56,3%</b></p>	<p>ღირსეული შრომის ანაზღაურება 43,8%</p>	<p><b>კარგი კოლექტიური ურთიერთობები 50%</b></p>
<p><b>მატერიალური სარგებელი 56,3 %</b></p>	<p><b>კორპორაციული კულტურა და კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო 56,3%</b></p>	<p><b>ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა 62,5%</b></p>
<p><b>თვითგანვითარების სურვილი 68,8%</b></p>	<p><b>სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია 58,5%</b></p>	<p><b>თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა 75%</b></p>

ცხრილი 3.5.

ქუთაისის უმაღლესი სკოლების თანამშრომელთა შრომითი მოტივების სტრუქტურა

პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები	კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევის მოტივები	პროფესიული საქმიანობის მოტივები
შექმნილი გარემოებები 9,8%	ნაცნობების რჩევა და რეკომენდაცია 3,0%	პრესტიჟული საქმიანობა 23,3%
ოჯახური ტრადიციები 10,5%	სხვა გარემოებები 3,8%	შრომითი მიღწევებით კმაყოფილება 20,3%
პრესტიჟული პროფესია 20,3%	მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა (ტერიტორიული სიახლოვე) 27%	დარგობრივი ცოდნით გატაცება 26,3%
პედაგოგიური საქმიანობის სურვილი 37,5%	კორპორაციული კულტურა და კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო 31,5%	მატერიალური სარგებელი 34,5%
სამეცნიერო საქმიანობით დაკავების სურვილი 42,8%	კარიერული წინსვლის შანსი 37,5%	კარგი კოლექტიური ურთიერთობები 39,0%
დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისთვის გადაცემის სურვილი 48,0%	სამსახურის სტაბილურობა და საიმედოობა 47,3%	სამეცნიერო საქმიანობით გატაცება 43,5%
<b>თვითგანვითარების სურვილი 54,0%</b>	ღირსეული შრომის ანაზღაურება 47,3%	<b>ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა 54,8%</b>
<b>ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი 59,3%</b>	<b>სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი 51,8%</b>	<b>თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა 63,8%</b>
<b>მატერიალური სარგებელი 59,3%</b>	<b>სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია 56,3%</b>	<b>ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა 66,8%</b>

პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივაციური ბირთვი



წარმატების მიღწევისათვის ორგანიზაციებსა და მის სტრუქტურაში, არა თუ სასურველი, არამედ სავალდებულოა შეიქმნას, იარსებოს და მუდმივი განვითარების რეჟიმში ფუნქციონირებდეს პერსონალის მოტივირების სისტემა. იგი უნდა იყოს მოქნილი, ინდივიდუალიზებული და აუცილებლობის შემთხვევაში - სიტუაციური. როგორც შ. რიჩი და პ. მარტინი წერს: “ჩვენ მივედით დასკვნამდე, რომ განსხვავება ცალკეულ ინდივიდებს შორის უფრო არსებითი და ღრმაა, ვიდრე პროფესიებს შორის განსხვავება. როცა ადამიანი სწორადაა მოტივირებული, ის ფიქრობს და მოქმედებს სათანადოდ. ე. ი. უფრო მეტს იღიმის, ნაკლებად წუწუნებს და საყვედურობს” [76, გვ.18-26].

პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული ზრდის მოტივაციის სისტემის ქვეშ იგულისხმება ელემენტების სიმრავლე, რომელიც შექმნილია წინასწარ მოცემული (დასახული) მიზნების მისაღწევად. ამ სისტემის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციაში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ელემენტების კომპლექსი, რომელიც განაპირობებს შრომის მაღალ ეფექტიანობასა და შრომით კმაყოფილებას. [45, გვ. 27-31]. არსებობს შრომის მოტივაციის სისტემის მრავალი ვარიანტი. ორგანიზაციები მოტივაციის სისტემაში რთავენ იმ მიმართულებებს, რომლებსაც გააჩნიათ განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ორგანიზაციის პრობლემების გადასაწყვეტად კონკრეტულ მომენტში [84, გვ. 36].

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევების საფუძველზე გამოვყავით მოტივაციისა და სტიმულირების ის მიმართულებები, რომლებიც დღეისათვის ყველაზე აქტუალურია ქუთაისის უმაღლესი სასწავლებლებისთვის (იხილეთ დიაგრამა 3.1. - პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივაციური ბირთვი) და მასზე დაყრდნობით შევეცადეთ ჩამოგვეყალიბებინა მოტივაციური პროგრამა (ღონისძიებები), რომლებიც, ჩვენი აზრით, ხელს შეუწყობს უმაღლესი სასწავლებლების წინაშე დასმული ამოცანების წარმატებით გადაწყვეტას (იხ. ცხრილი 3.6). კერძოდ:

1. **ხელფასის ღონის შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან მისადაგება და შრომის ანაზღაურების ღონის შრომის შედეგებთან მიბმა.** როგორც საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების მინისტრი ალექსანდრე ჯეჯელავა ამბობს: “ხშირად ადამიანები თავიანთ არამაქსიმალურ თავდადებას არამაქსიმალური



ანაზღაურებით ამართლებენ” [92]. ცხადია, რომ შრომის ანაზღაურებას საგანგებო ადგილი უკავია მოტივაციის სისტემაში, რადგან იგი დიდ გავლენას ახდენს:

- შრომითი შედეგებით დაინტერესებაში და მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებებით დაინტერესების საკითხში;
- აძლიერებს თანამშრომლის ინიციატივას და იმის სურვილს, რომ სრულყოს თავისი კვალიფიკაცია;
- ზრდის თავისი შრომით დაკმაყოფილების დონეს;
- აძლიერებს ინტერესს ყოველგვარი ინფორმაციის მიმართ, რომელიც მის პროფესიულ ზრდას და ორგანიზაციას ეხება;
- ამაღლებს ორგანიზაციული საქმიანობების შეფასებას.

2. **შრომის სამართლიანი პირობები, დაწინაურების თანასწორი შესაძლებლობები და პირადი წვლილის აღიარება საერთო წარმატებაში.** შრომისადმი სათანადო მოტივირების ფორმირებისათვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლებს შევუქმნათ ისეთი პირობები, რომ გაუჩნდეთ საქმისადმი შეგნებული დამოკიდებულება, რომელიც თავის მხრივ წარმოადგენს თვითსრულყოფის წყაროს, პროფესიული და თანამდებობრივი წინსვლის საფუძველს.

3. **შრომის შესაბამისი ფიზიკური პირობების შექმნა.** როგორც ცნობილია, პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობა წარმოადგენს ისეთ მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც ერდროულად მიმართულია სასწავლო პროცესის და სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წარმართვისათვის. ამიტომ, პროფესორ-მასწავლებელთა შრომის პირობების უმთავრეს ელემენტებს წარმოადგენს სამუშაო ადგილი და მისი აღჭურვა. სწორედ, სამუშაო ადგილის სწორი ორგანიზების გზით ზემოქმედებენ შრომისადმი თანამშრომლის ემოციურად დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებაზე. სამუშაო ადგილში გარკვეულ როლს ასრულებს სანიტარულ-ჰიგიენური (სიცხე და სიცივე, სისუფთავე აუდიტორიებში, განათება, ხმაური, ვენტილაცია და ა.შ.) მდგომარეობა და ასევე შრომის საშუალებების (ორგტექნიკის, კომპიუტერების, პროექტორების და ა.შ.) არსებობა და მოწესრიგება. როგორც წესი, სამუშაოს ფიზიკური პირობები მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ პროცენტების ხასიათსა და

განწყობაზე. მათ შეუძლიათ ადამიანური ენერჯის როგორც დაქვეითება, ისე ამაღლება.

4. პროფესიული ზრდის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, სწავლებისა და გადამზადების, ტრენინგების პროგრამების შემუშავება. ფაქტია, რომ პროფესიული უნარ-ჩვევების შეუსაბამობა დაკისრებულ მოვალეობასთან ამცირებს განათლების სოციალურ სარგებელს, რადგან მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები განვითარების საჭიროებას ვერ ხედავენ და შემდგომი განათლების მოტივაციას კარგავენ. არადა, კვალიფიკაციის ამაღლება დამოკიდებული უნდა იყოს იმაზე, თუ როგორ გაუმჯობესდება გარკვეული ეტაპის გავლის შემდეგ მისი მატერიალური და კარიერული მდგომარეობა. ეს სურათი უნდა იყოს ძალიან ნათელი და წინასწარ ცნობილი თანამშრომლებისთვის. სხვა შემთხვევაში პროფესიულმა თვითგანვითარებამ შეიძლება მიიღოს მხოლოდ ფორმალური სახე და არანაირი დადებითი გავლენა არ მოახდინოს საუნივერსიტეტო განათლების ხარისხის ამაღლებაზე. ამასთან, ბუნებრივია, მთავარი აქცენტი გადატანილი უნდა იქნეს მატერიალური სტიმულირებისა და პროფესიული წახალისების ფაქტორებზე.
5. კოლექტივში ურთიერთნდობის ატმოსფეროს შენარჩუნება ხელს უწყობს კოლექტივში კონფლიქტების დონის შემცირებას, ურთიერთობების ჰარმონიზებას „მუშაკი - სამუშაოს მიმცემსა“ და „მუშაკი - მუშაკს“ შორის. იგი რეალურად ამაღლებს პერსონალის თვითორგანიზებას და თვითრეალიზაციის დონეს, რაც ზრდის შრომის მწარმოებლურობას, შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და დაინტერესებას საერთო მიზნების მიღწევაში. უნივერსალურ პირობას თანამშრომელთა მოტივაციაზე გავლენის მოსახდენად წარმოადგენს თვით თანამშრომლისადმი - მისი პრობლემების, წარმატებების, აზრის, მიზნებისა და მოთხოვნილებებისადმი ყურადღება, რადგან სწორედ ეს ყურადღება უწყობს ხელს არაფორმალური და მჭიდრო კავშირების დამყარებას თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს/ორგანიზაციას შორის.

ცხრილი 3.6

ქუთაისის უმაღლესი სასწავლებლებისათვის შემუშავებული მოტივაციური  
კომპლექსის ღონისძიებები

მოტივაციის მიზნები	მოტივაციის ფაქტორები	საქმიანობის ფორმები და მეთოდები	სავარაუდო შედეგები
ორგანიზაციის მისიის და კორპორაციული ფასეულობების გაგება და მიღება	ღირებული, საინტერესო სამუშაოს შესრულება; პროფესიულ საზოგადოებაში ლიდერად ყოფნა; კოლეგებთან კარგი დამოკიდებულება	კორპორაციული კულტურის განვითარება	ურთიერთ ინტერესების შეთანხმება. (გუნდური სულის თანამშრომლობაზე სწორება)
შრომითი აქტივობის ზრდა	კარგი შრომითი პირობები და სოციალური დაცვა	სოციალური პრობლემების რეალიზაცია	ცხოვრებისეული პირობების დაკმაყოფილება შრომით კოლექტივში
შრომითი კმაყოფილების უზრუნველყოფა	კარგი ანაზღაურება	მატერიალური დაჯილდოების სისტემის სრულყოფა	შრომის ანაზღაურება შრომის შედეგებში ინდივიდუალური წვლილის შესაბამისად
მოქნილი სამუშაო დრო	შესაძლებლობა დამოუკიდებლად განაგო სამუშაო დრო	სამუშაო დროის ინდივიდუალური გრაფიკებისა და სამუშაო დღის აღრიცხვის სისტემების შემოღება	სამუშაო დროის ეფექტიანად გამოყენება

სამუშაო ადგილის მდგომარეობით კმაყოფილება	სამუშაო ადგილზე კარგი პირობების არსებობა	სამუშაო ადგილების აღჭურვა ერგონომიკული და ფსიქოლოგიური შრომის პირობების ელემენტების გათვალისწინებით	შრომის ხარისხიანად შესრულება
პროფესიულ საქმიანობაში თვითრეალიზაციის მოთხოვნილების დაკმაყოფილება	სტაბილური, საიმედო სამსახური, პროფესიონალური ზრდისა და კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა	პერსონალის სწავლების, კარიერის დაგეგმვის რეზერვების შექმნის საკადრო პროგრამები	შიგასაუნივერსიტეტო მობილობა და პროფესიონალური კვალიფიკაციის მოქნილობა
პატივისცემისა და აღიარების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება	ხელმძღვანელობის მხრიდან ღირსეულად შეფასება	თანამშრომელთა საქმიანობისა და შრომითი მიღწევების შეფასების სისტემის შემოღება; მორალური წახალისების სისტემის სრულყოფა	მაღალი შრომითი შედეგების მიღწევა, თანამშრომელთა პიროვნული პოტენციალის განვითარება

## დასკვნა და რეკომენდაციები

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ დღეს ყველა ორგანიზაციაში არსებობს პერსონალის მოტივაციის გარკვეული სისტემა. თუმცა, თითოეულ ამ სისტემას გააჩნია თავისი ნეგატიური გამოვლინებები, რომლებიც ხელს უშლის მათ სრულად გამოიყენონ ორგანიზაციის შრომითი პოტენციალი, რაც ფაქტიურად „ამუხრუჭებს“ მის შემდგომ განვითარებას. იგი განსაკუთრებით პრობლემური ხდება ინოვაციებზე ორიენტირებულ ორგანიზაციებში. არადა, ის მენეჯერები და შესაბამისად, მათ მიერ მართული ორგანიზაციები, რომლებიც წინსწრებით ნერგავენ ინოვაციებს, სათავეში უდგანან ცვლილებათა პროცესს მათ სამოქმედო ინდუსტრიაში და სამართლიანადაც ღებულობენ უფრო მეტ შემოსავლებს, ვიდრე ისინი, რომლებიც ერთმანეთს უწევენ კონკურენციას მხოლოდ წარმოების მასშტაბებით ან/და სამომხმარებლო ბაზრის „კუთვნილ“ სეგმენტებში შეჭრით.

შესაბამისად, ჩვენს მიზანს წარმოადგენდა ასეთ ორგანიზაციებში შრომის მოტივაციის თავისებურებების გამოვლენის შესწავლა და ისეთი რეკომენდაციების შემუშავება, რომლებიც ასეთ ორგანიზაციათა მენეჯერებს აძლევს იმის საშუალებას, რომ აღმოფხვრან საკუთარი მოტივირების სისტემის ნაკლოვანებები და იზრუნონ მის კიდევ უფრო სრულყოფაზე. ამ მიზნით, ჩვენს მიერ ჩატარებული თეორიული და ექსპერიმენტალური კვლევების შედეგად მიღებულია შემდეგი დასკვნები და რეკონდაციები:

1. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ, მით უმეტეს სიახლეებზე ორიენტირებულმა, მიაღწიოს თავის მიზნებს, საკმარისი არაა ორგანიზაციული, ტექნიკური, რესურსული საკითხების გადაწყვეტა და თუნდაც კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა. ყოველივე ამასთან ერთად აუცილებელია შრომის პროცესის ისეთი ორგანიზება, რომ ყოველმა მომუშავემ მაქსიმალური ძალისხმევა გამოავლინოს დასახული მიზნების მისაღწევად. როგორც მენეჯმენტის ისტორია, ასევე ამ მიმართულებით ჩატარებული მეცნიერული გამოკვლევები და პრაქტიკული გამოცდილება ადასტურებს, ადამიანმა მხოლოდ მაშინ შეიძლება მიაღწიოს თავის მიზნებს და მაქსიმალურად გამოავლინოს თავისი შესაძლებლობები, როცა ის სათანადოდაა მოტივირებული.

2. მოტივაციის პრობლემების მეცნიერული კვლევის შედეგები, როგორც წესი, ასახულია მოტივაციის მიდგომებსა და თეორიებში, რომელთა გამოყენებითაც მენეჯერებს შესაძლებლობა ეძლევათ მოახდინონ დაქვემდებარებულთა ქცევის, კერძოდ კი - მათი ქცევის პროგნოზირება. თუმცა, მათში ნაკლებადაა ყურადღება ინოვაციებზე ორიენტირებული ორგანიზაციების მიმართ. ამ მხრივ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოტივაციის თანამედროვე თეორიების შესწავლა და მათი მოტივაციური მიმართულებები ასეთ ორგანიზაციათა მენეჯერებისათვის, რადგან კარგად უნდა გვესმოდეს, რომ ამგვარ ორგანიზაციებში პერსონალის მოტივაციის ეფექტიანი მექანიზმები ვერ დაეყრდნობა მხოლოდ მათ მატერიალურ ინტერესებს.
3. მოტივაცია ეს ფაქიზი ინსტრუმენტია და ხშირად არასწორად დაგეგმილი სისტემის უკუეფექტი ბევრად აღემატება შესაძლო დადებით ეფექტს.
4. მუშაკის მოტივირება ფსიქოლოგიური პროცესის შედეგია. შეუძლებელია მენეჯერებმა ყველა აღნიშნულ პროცესს თვალ-ყური მიადევნონ. მენეჯერთა მხრიდან თანამშრომელთა მოტივირებისათვის მნიშვნელოვანია სამუშაო ადგილზე ისეთი პირობების (სისტემური მოტივაციის) შექმნა, რომლებიც სტიმულს მისცემს მათ, გაამხნევენ მათ მეტი ძალისხმევითა და მონდომებით იმუშაონ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად;
5. მენეჯერებმა ანგარიში უნდა გაუწიონ ინდივიდების მოთხოვნებს, მიზნებსა და უნარ-ჩვევებს. ერთსა და იმავე ორგანიზაციასა და გარემოცვაში მომუშავე ყველა თანამშრომლისათვის მოტივაციის ერთი და იმავე ფაქტორების გამოყენება შეუძლებელია. ის, რაც სტიმულს აძლევს ერთს, შეიძლება სულაც არ იყოს სხვისთვის მასტიმულირებელი. ამ მხრივ, მასლოუს მოთხოვნილებების პირამიდა ბრუნდება ფუძით წვეროსაკენ, აქტუალური მოთხოვნილებების თვალსაზრისით. შესაბამისად, დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამშრომლებისა და ორგანიზაციების ფასეულობებისა და ინტერესების თანხვედრა;
6. დროთა განმავლობაში ინდივიდების მოთხოვნები შეიძლება შეიცვალოს და ამდენად, ორგანიზაცია მზად უნდა იყოს ცვალებად მოთხოვნილებებთან

ადაპტაციისათვის. სამუშაო ადგილზე მასტიმულირებელი გარემოს შექმნა და შენარჩუნება მუდმივი ყურადღების ქვეშ უნდა იყოს;

7. მოტივი ადამიანის მოქმედების აღმძვრელი ისეთი მიზეზია, რომელშიც გათვალისწინებულია მისი ფასეულობითი ორიენტაცია და აღიძვრება მისი მოთხოვნილებების, ინტერესებისა და განზრახვის ზემოქმედებითა და სოციალური ფაქტორების გავლენით. ამ პოზიციით მოტივთა კლასიფიკაცია შეიძლება მოვახდინოთ, როგორც: მოთხოვნილებათა მიხედვით (მატერიალური, შრომითი და სტატუსის მოტივაცია), გამოყენებული ხერხების მიხედვით (ნორმატიული მოტივაცია, იძულებითი მოტივაცია და სტიმულირება), წარმოშობის წყაროების მიხედვით (შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია) და მიზნის მიღწევაზე ორიენტაციის მიხედვით (დადებითი და უარყოფითი მოტივაცია);
8. ინდივიდს სტიმულს არა მხოლოდ მისი სამუშაო აძლევს. ორგანიზაციამ მაქსიმალური ძალისხმევა უნდა გამოიჩინოს, რომ თანამშრომლისათვის სამუშაო გარემო ყველა შესაძლო გზით სტიმულის მიმცემი იყოს. თუ ორგანიზაციის მენეჯმენტი ამ მიზანს მიაღწევს, მას შეუძლია ჩათვალოს, რომ საქმის ნახევარი უკვე გაკეთებულია.
9. თანამედროვე სამმართველო პრაქტიკაში დამკვიდრებულია აზრი რომ, გათანაბრება ყოველთვის იწვევს ადამიანთა დემოტივაციას, ხოლო უთანასწორობა ადამიანთა მამოძრავებელია. ჩვენი აზრით კი, როცა ორგანიზაციისათვის დამახასიათებელია მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა და სამუშაოთა ეფექტური განხორციელება, თანასწორობა დამატებით მოტივად იქცევა; ხოლო იქ, სადაც დაბალია შესრულების დონე - პირიქით, გათანაბრება საზიანოა.
10. მოტივაციის თანამედროვე მკვლევართა აზრით მოტივაციის კლასიკური თეორიებითა და არსებული სტიმულირების სისტემით მართვა იწვევს თანამშრომელთა დემოტივაციას. დღეისათვის კი შემუშავებულია მოტივაციის ალტერნატიული თეორიები, რომლებიც ბუნებრივია, ითვალისწინებენ მოტივაციის კლასიკური თეორიის პოსტულატებს, თუმცა მასში ასახვას პოულობს ასევე პიროვნების ინდივიდუალური განსაკუთრებულობები, რითაც

თანამედროვე თეორიები მაქსიმალურად მისადაგებელი არიან არსებულ სინამდვილეს.

11. ისეთ სტიმულებს, რომლებიც პერსონალის მატერიალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უკავშირდება, მოტივაციის თანამედროვე სისტემაშიც ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი გააჩინია. შესაბამისად, წარმატების მსურველი მენეჯერი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს შექმნას დაქვემდებარებულ პერსონალში ისეთი სიტუაცია, სადაც თითოეულ მუშაკის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება ამ ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებაზე იქნება დამოკიდებული.
12. თანამედროვე თეორიები ხაზს უსვამს იმ ფაქტს, რომ მენეჯერები იყვნენ არა მხოლოდ ფინანსური ანაზღაურების წყარო და კარგად ესმოდეთ სამუშაო ძალის მოთხოვნილებები, არამედ მხედველობაში იღებდნენ სამუშაოთა განაწილებას (თანამდებობათა ფორმირებას) ორგანიზაციაში და ზრუნავდნენ მათ დაქვემდებარებაში მყოფი ადამიანების კეთილდღეობაზე.
13. მოტივაცია საკუთარი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით, ადამიანის მიერ გაცნობიერებულად და დამოუკიდებლად ამა თუ იმ ქცევის არჩევის შინაგანი პროცესია, რომელიც განისაზღვრება გარეგანი (სტიმულები) და შინაგანი (მოტივები) შემაგულიანებელი, წამქეზებელი, მაიძულებელი ძალების ერთობლივი ზემოქმედებით.
14. შრომითი კმაყოფილება შინაგანი და გარე დადებითი ფაქტორების თანაფარდობის შედეგია. ამასთან, თუკი არ გაქვს ფაქტორთა არც ერთი ჯგუფი სამუშაო ხდება აუტანელი. თუკი გაქვს მხოლოდ გარე დადებითი ფაქტორები - სამუშაოთი დაუკმაყოფილება მინიმალურია. თუ არსებობს მხოლოდ შინაგანი ფაქტორები - თანამშრომელს უყვარს მუშაობა, მაგრამ საშუალება არ ეძლევა, რომ იმუშაოს. ხოლო, თუკი ორივე ფაქტორთა ჯგუფი გაქვს, სამუშაოს მოაქვს მაქსიმალური კმაყოფილება;
15. ინოვაციები - ეს ისეთი ცვლილებებია, რომლებიც ამაღლებენ ორგანიზაციათა მართვის ეფექტიანობას, განსაზღვრავენ მის განვითარებას და განამტკიცებენ კონკურენტულ პოზიციებს. ანუ, ინოვაციები არა სტიქიურად წარმოქმნილი ცვლილებებია, არამედ დაგეგმილი და შემუშავებული სიახლეებია, რომლებიც



აუმჯობესებენ ორგანიზაციულ საქმიანობასა და მის შედეგებს. ანუ, გვინდა თუ არ გვინდა, თანამედროვე მენეჯმენტი ინოვაციური ტიპის მენეჯმენტი უნდა იყოს, ე.ი. გააჩნდეს გარკვეული ინოვაციური პოტენციალი;

16. ინოვაციურ ორგანიზაციებში მოტივაციის მართვა გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება. მისი წარმატება მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ისეთ პრინციპებზე, როგორცაა: მკაფიო მიზნებისა და ამოცანების დასმის პრინციპი, მიზნის დაჯილდოვებასთან დაკავშირების პრინციპი და შეფასების კრიტერიუმების ზუსტი განსაზღვრა, ჯანსაღი კლიმატის პრინციპი, მორალური სტიმულების განსაკუთრებული როლი, თანამშრომელთა პიროვნული თვისებები, ფასეულობები, უნარ-ჩვევები და სხვა მახასიათებლები;

17. ინოვაციებისადმი (ცვლილებებისადმი) ადამიანთა დამოკიდებულება მათი რეაქციის მიხედვით შეიძლება დავყოთ ოთხ ძირითად ჯგუფად. ესენია: ადამიანები, რომლებიც გამოდიან ცვლილებების იდეებით; ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილებით იღებენ ცვლილებებს; ადამიანები, რომლებიც გულგრილად აღიქვამენ ცვლილებებს და ადამიანები, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ცვლილებებს. შესაბამისია მათი „ქცევითი ეფექტი“;

18. ადამიანები ეწინააღმდეგებიან არა თავად ცვლილებებს, არამედ ამ ცვლილებების შედეგებს (რეალურს ან შესაძლოს), იმ მიზეზით, რომ მათთვის ეს უარესი იქნება. ზიანი კი, რომელიც მოჰყვება ცვლილებებს, შეიძლება შეიცავდეს ერთს ან რამოდენიმეს ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან. ესენია: ეკონომიკური ფაქტორები, მოსალოდნელი უხერხულობა, თავისუფლების შეზღუდვა და დაუცველობის შეგრძნება;

19. განათლებას განსაკუთრებული როლი გააჩნია ინოვაციური პოტენციალის ფორმირებაში. იგი ოდითგანვე წარმოადგენდა და წარმოადგენს ეკონომიკის ერთ-ერთ იმ ინოვაციურ დარგს, რომელიც ფაქტიურად განსაზღვრავს თითქმის ყველა სხვა დარგის ინოვაციურ საქმიანობას, ქმნის ინოვაციურ კლიმატსა და კონკურენტულ გარემოს ეკონომიკაში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების ინოვაციური პროცესების ხასიათი, სიჩქარე და ეფექტიანობა არსებითადაა დამოკიდებული განათლების სისტემის

გამართულობაზე, მასში ინოვაციური საქმიანობის ხასიათსა და ეფექტიანობაზე, მის ხელმისაწვდომობაზე, განათლებისა და მეცნიერების ინტეგრირების ხარისხზე, თანამედროვე ტექნოლოგიების სასწავლო და კვლევით პროცესში გამოყენების შესაძლებლობების განვითარებაზე და ა.შ.;

20. ინოვაციები განათლების სფეროში უნდა ხდებოდეს საზოგადოების ცვლილებების პარალელურად, და არა პირიქით. ანუ, ორთქმავლის წინ გასწრება, განსაკუთრებით თუკი ის ლოკომოტივია, არასდროს დასრულდება სასიამოვნოდ და მით უმეტეს კარგად;
21. უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემაში ინოვაციური მენეჯმენტის მთავარ განსაკუთრებულობას წარმოადგენს ის, რომ ტექნოლოგიური ინოვაციების გამოყენებას თან სდევს რადიკალური ცვლილებები პედაგოგიურ მეთოდებსა და ხერხებში, პროფესორ-მასწავლებელთა და სტუდენტთა შრომის ურთიერთობაში, ეკონომიკურ მექანიზმებსა და თანამედროვე განათლების თეორიასა და პრაქტიკაშიც კი;
22. უნდა ითქვას, რომ თანამედროვე პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობის შინაარსი, მისი დატვირთვა ინოვაციურ საგანმანათლებლო პროცესში არსებითად განსხვავდება ადრე არსებულისაგან. დღეს პროფესორის ფუნქცია, პირველ რიგში, არის დაეხმაროს სტუდენტს წარმატებით წინსვლაში, უზღვავი და მრავალფეროვანი სასწავლო ინფორმაციიდან საჭიროს გამორჩევასა და მის ათვისებაში, შეუმსუბუქოს წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტა. ამასთან დაკავშირებით, თანამედროვე მსოფლიო საგანმანათლებლო საზოგადოებაში, შემოტანილია ახალი ტერმინი - ფასილიტატორი, ანუ ვინც ხელს უწყობს, უმსუბუქებს, ეხმარება სტუდენტს სწავლაში და რომელიც ხაზს უსვამს პროფესორ-მასწავლებლის ამ ფუნქციის მნიშვნელობას;
23. ვისურვებდი, რომ ინოვაციური საქმიანობის განვითარება უმაღლეს სასწავლებლებში არ იყოს მხოლოდ უნივერსიტეტების ადმინისტრაციის ზეწოლის შედეგი. უპირველყოფლისა ორიენტირი უნდა იქნას ადებული ამ საქმიანობისათვის მოტივირების სისტემის ფორმირებაზე. ამიტომ, უმაღლესი სასწავლებლის ხელმძღვანელობის ამოცანაა დაინახონ ეს მოტივები და გამოიყენონ მისი შესაძლებლობები სასურველი მიზნების მისაღწევად.

24. პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივაცია შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტურად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ უზრუნველყოფილია: პროფესორის, როგორც პიროვნების აქტუალური სურვილები და მოთხოვნილებები, რომლებიც შეიძლება დაკმაყოფილებულ იქნას მოცემულ უნივერსიტეტში და მისი, როგორც ადამიანის შესაძლებლობა, შეასრულოს უნივერსიტეტის მიერ დასმული ამოცანები;
25. დღეს, ინოვაციურ ორგანიზაციათა შრომითი კოლექტივის კვალიფიციური ხელმძღვანელობა შეუძლებელია მოტივაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდების გარეშე. ასეთ ორგანიზაციათა მართვისას ხელმძღვანელმა ღრმად უნდა შეისწავლოს მიკროჯგუფის ბუნება, პიროვნებათმორისი და კოლექტივთაშორისი ურთიერთობები, რათა სასურველი ზემოქმედება მოახდინოს ამ ურთიერთობაზე. ამასთან, ანგარიში უნდა გაეწიოს კოლექტივის საქმიანობასა და მისი სტრუქტურის ურთიერთშეფარდებას. ყურადღებას მოითხოვს დისციპლინური ღონისძიებების გატარების შედეგების შესწავლა და მრავალი სხვა;
26. ხელმძღვანელის მხრიდან პერსონალის ნდობა, მხოლოდ იმ შემთხვევაში იძლევა საუკეთესო შედეგს, როცა იგი შეთანწყობილია ადგილებზე ინიციატივის გამოვლინებასთან. ზემოდან, თუნდაც ზუსტად გაწერილი, დეტალური მითითება ვერ აამოქმედებს დაქვემდებარებულ პერსონალს და ვერ გამოავლენს ყველა იმ შესაძლებლობას, რაც კონკრეტულ შემთხვევაში არსებობს. ანუ, ინიციატივის გამოვლენისათვის არ კმარა მარტო ხელმძღვანელის მხოლოდ სურვილი. საჭიროა კეთილსასურველი გავლენის მოხდენა პერსონალზე, კონკრეტულად კი - მის ფსიქოლოგიურ მხარეზე;
27. იმისათვის, რომ სტიმულირების სისტემა ხელს უწყობდეს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევას და იყოს ქმედითი, ორგანიზაცია ვალდებულია ასტიმულიროს შედეგების მიღწევა და არა თანამდებობრივი ინსტრუქციით გაწერილი მოვალეობის შესრულება. ძირეულად არ არის სწორი ისეთი პრაქტიკა, რომლის დროსაც წახალისება თან ერწყმის თანამდებობრივი ინსტრუქციების დამაკმაყოფილებელ შესრულებას;

28. პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისა და პროფესიული საქმიანობის მოტივირების უზრუნველსაყოფად აუცილებელია გავითვალისწინოთ ამ პროფესიის, როგორც ობიექტური სპეციფიკური მახასიათებლები -პროფესორის შრომის შინაარსი და მისი შრომის პირობები, ასევე მომუშავეთა პიროვნული განსაკუთრებული თავისებურებები - ფასეულობები, მიზანსწრაფვა, ინტერესები, მოთხოვნილებები, მოტივები.
29. პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივაციური ბირთვი შეიქმნა ისეთი მოტივებით, რომლებიც უმეტესწილად უკავშირდება შრომის შინაარსსა (დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისათვის გადაცემის სურვილი; თვითგანვითარების სურვილი; სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია; ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა; თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა და ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა) და უმაღლესი სასწავლებლებისათვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ შრომის პირობებს (კორპორაციული კულტურა და კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო; ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი; მატერიალური სარგებელი; სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი; კარგი კოლექტიური ურთიერთობები);
30. მოტივაციის მართვისას ხელმძღვანელის ამოცანაა აქტივიზირება მოახდინოს იმ მოტივების, რომლებიც თანამშრომლებში უკვე დევს;
31. წარმატების მიღწევისათვის ორგანიზაციებსა და მის სტრუქტურაში, არა თუ სასურველი, არამედ სავალდებულოა შეიქმნას, იარსებოს და მუდმივად იმოქმედოს პერსონალის მოტივირების სისტემა. იგი უნდა ფუნქციონირებდეს განუწყვეტლივ, გაუმჯობესდეს, განახლდეს, იყოს მოქნილი, ინდივიდუალიზებული, აუცილებლობის დროს - სიტუაციური.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. არტურ ა. ტომპსონი-უმც., ა.ჯ. სტრიკლენდი. სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნეს-სიტუაციები, მე-13 გამოცემა: ნათ. ინგლ. - თბილისი: შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2010. – 923 გვ.
2. ასათიანი მ. თოთაძე ა. გოცირიძე მ. როგორ ვმართოთ თანამშრომლები /მეთოდურ-პრაქტიკული სახელმძღვანელო/. საჯარო მოსამსახურის ბიბლიოთეკა. - თბილისი: გურამ თავართქილაძის სასწავლო უნივერსიტეტი. 2008. – 668 გვ.
3. ბარათაშვილი ე., თავალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. - თბილისი: ინოვაცია. 2011. – 832 გვ.
4. ბარათაშვილი ე. თავალანძე ლ. აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. - თბილისი: ინოვაცია. 2007. - 715 გვ.
5. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. - თბილისი: თსუ. 2006. - 303 გვ.
6. განათლების სისტემა. <http://eqe.gov.ge/geo/static/7/education-system>
7. გოგისვანიძე ვ. უმაღლეს სკოლაში კადრების მომზადების სრულყოფისა და პროგნოზირების ეკონომიკური ასპექტები .- ქუთაისი: აწსუ. 2014. -158 გვ.
8. გუგუშაშვილი შ. შრომითი აქტივობის მოტივაცია.  
<https://shalvagugeshashvili.wordpress.com/2012/05/10/>
9. გურაბანიძე ვ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი. - თბილისი: ინოვაცია. 2009 წ. – 432 გვ.
10. ერიაშვილი ნ. დ. სტოლიარენკო ა.მ. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია: სახელმძღვანელო უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის. /ნ.ერიაშვილის რედაქციით/ -თბილისი: სამართლიანი საქართველო. 2014. - 359 გვ.
11. ვანიშვილი თ. მოტივაციის თანამედროვე თეორიები და მათი შედარებითი დახასიათება. //ეკონომიკა, № 3-4,-თბილისი. 2014. -გვ. 156 – 160
12. ზუმბურიძე ო. მენეჯმენტის საფუძვლები. - თბილისი: სტუ. 2008. - 170 გვ.  
<https://issuu.com/goga90/docs/>

13. თანამედროვე მენეჯმენტი, თქვენი წარმატების მეგზური. Business Cafe.wordpress. 2010/02/17
14. თაკალანძე ლ. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა. - თბილისი: ინოვაცია. 2006.
15. კატუკია ა. მოტივაციის კვლევა შედარებით მენეჯმენტში. ავტორეფერატი. - თბილისი. 2016.- 43 გვ.
16. ლაზვიაშვილი ნ. კორპორაციული მენეჯმენტი. -თბილისი: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი. 2013 . – 580 გვ.
17. ლაზვიაშვილი ნ., თუშიშვილი ა. ტურისტული კომპანიის მოტივაცია, როგორც პერსონალის მართვის საშუალება. ბათუმის შ.რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ტურიზმის ფაკულტეტი, აჭარის ტურიზმისა და კურორტების დეპარტამენტი: ინოვაციები ტურიზმში: ეკონომიკა და ბიზნესი. IV საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია. -ბათუმი-ტრაპიზონი, 2013 ივნისი. -გვ.8-9
18. ლომაია ც., ყორშია ი. ოჯახის მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო.-თბილისი: კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი. 2014.- 211 გვ.
19. ლუხუტაშვილი ნ. მენეჯმენტი. -ქუთაისი: საგამომცემლო ცენტრი. 2014. – 274 გვ.
20. მანჯგალაძე ქ., სოხაძე გ., ფურთუხია ო. გამოყენებითი სტატისტიკის საფუძვლები. -თბილისი: თსუ. 2015. – 344 გვ.
21. მეტრეველი მ. ტურიზმის ბიზნესი (ინდუსტრია, მენეჯმენტი, მარკეტინგი).- თბილისი: სტუმარმასპინძლობის ინდუსტრიის გამოცემებისა და ტრენინგების ცენტრი. 2011. - 528 გვ.
22. ნაკაიძე გ., ბარათაშვილი ე., ვეშაპიძე შ. განვითარების ეკონომიკა და ტექნოლოგიური პროგრესი.-თბილისი: სოციალურ-ეკონომიკური ინსტიტუტი. 2001. - 60 გვ.
23. რა არის პროფესიული განათლება და რა ზოგად მიმართულებებს გვთავაზობს იგი. <http://www.etaloni.ge/geo/main/index/665>]
24. რობინსი ს., ჯაჯი ტ., ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. -თბილისი: ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 2009. - 109 გვ.
25. საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა <http://forbes.ge/news>

26. სვანაძე ლ. ლექციები ეკონომიკურ ფსიქოლოგიაში, შემეცნებითი სწავლება. - თბილისი: ცოტნე. 2009. - 303 გვ.
27. უმაღლესი განათლებისა და მეცნიერების სტრატეგიული განვითარება საქართველოში. - თბილისი: განათლების პოლიტიკის, დაგეგმვისა და მართვის საერთაშორისო ინსტიტუტი. 2013.- 29 გვ.
28. ლავთაძე გ., გირგვლიანი ს. ინოვაციური პოლიტიკა, როგორც თანამედროვე ბიზნესის განვითარების მთავარი ფაქტორი. I საერთაშორისო კონფერენციის "თანამედროვე განვითარების ეკონომიკური, სამართლებრივი და სოციალური პრობლემები" ელექტრონული ჟურნალი.-ქუთაისი. 2015.
29. შენგელია თ. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. -თბილისი: ახალი საქართველო. 2008. - 650 გვ.
30. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები. - თბილისი: უნივერსალი. 2008. - 288 გვ.
31. ჩაგელიშვილი ლ. საერთაშორისო ბიზნესი. -თბილისი: თსუ. 2003.-432გვ.
32. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. - თბილისი: საჩინო. 2013. - 568 გვ.
33. ხომერიკი თ. მენეჯმენტი კონცეპტუალური საკითხები.- თბილისი: უნივერსალი. 2000. - 264 გვ.
34. ჯულაყიძე ე. მენეჯმენტის საფუძვლები.-ქუთაისი: ხანძთა. 2013. - 364 გვ.
35. ჯულაყიძე ე. ლიდერობა და მოტივაციის მართვა.- ქუთაისი: აწსუ. 2014. - 160 გვ.
36. ჯულაყიძე ე. მატერიალური სტიმულები პერსონალის მოტივაციის მართვის სიტემაში.//ახალი ეკონომისტი, №1. 2015.- გვ. 10 – 13
37. Lee Iacocca. Where have All the Leaders Gone? // RHYTHM journal-журнал РИТМ, 2009, [http://www.rhythmjournal.com/folder2009\\_2/journal\\_archive/page2009\\_2\\_15.pdf](http://www.rhythmjournal.com/folder2009_2/journal_archive/page2009_2_15.pdf)
38. Rollinson D, Organizational Behavior and Analysis (An Integrated Approach), London 2008.
39. Sursock and Smidt, 2012. Trends 2010: a decade of change in European Higher Education. EUA Publications.
40. Абрамешин А.Е., Воронина Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В.; Под редакцией д-ра экон. наук, проф. О.П. Молчановой. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /. - Москва: Вита-Пресс. 2001. - 272 с.

41. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учеб. пособие. - Москва: ИНФРА-М. 2007. - 216 с.
42. Большая психологическая энциклопедия <http://psychology.academic.ru>.
43. Бондаренко О.В. Современные инновационные технологии в образовании. <http://kak-bog.ru/innovacii-v-obrazovanii#ixzz497ohCpqw>,
44. Василева О. Иновации в образовании: за и против <https://yandex.ru/search/?text>]
45. Варданын И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом, N 5. – Москва. 2006. - с. 27-31
46. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. Пособие.-2-е изд., перераб. И доп. - Москва: ИНФРА- Москва. 2001. - 238 с.
47. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
48. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник - 5-е изд. стереотипн. - Москва: ИНФРА. 2014.- 576 с.
49. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. - Москва: НОРМА-ИНФРА. 1999. - 348 с.
50. Герчиков В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации / Мотивация и оплата труда. 2005. № 3. с. 2-6
51. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. Банки и биржи, - Москва: ЮНИТИ, 1995. - 480 с.
52. Гмурман В.Е. Теория вероятностей и математическая статистика. Учеб. пособие для вузов. -Москва: Высшая школа. 1977. - 479 с.
53. Гребенюк И. И., Голубцов Н. В., Кожин В. А., Чехов К. О., Чехова С. Э., Фёдоров О. Анализ инновационной деятельности высших учебных заведений России. //Успехи современного естествознания. - Москва: Академия Естествознания, 2012. <https://www.natural-sciences.ru/ru/article/view?id>
54. Дафт Р.Л. Менеджмент. (10-е изд.) - Санкт-Петербург: Питер. 2015. -656с. <http://www.alleng.ru/d/manag/man378.htm>
55. Дзямулич И. И. Автореферат - Управление человеческим капиталом как стратегическое направление развития инновационно-ориентированных организаций. – Москва. 2013. <http://www.allbest.ru/>
56. Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Пихало В.Т. Управление персоналом. - Москва: Приор.1998. – 512 с. <https://www.google.ge/search>
57. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Серия «Мастера психологии». - Санкт-Петербург: Питер, 2002.- 512 с.
58. Иновации в образовательном процессе. <http://refdb.ru/look/2138250-pall.html>



59. Кокурина И. Г. Методика изучения трудовой мотивации. - Москва. 1999. <http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-slovar-avtor-ig-kokurina>
60. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. Учеб. Пособие для вузов. -Москва: Дека. 1997.- 301 с.
61. Круглова Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам // Руководитель бюджетной организации. - 2010. - N 8. - с. 70 - 76.
62. Куприянов Е. А. Взаимозависимость личностных конструкторов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий: Диссертация канд. психол. наук. -Москва. 2007.
63. Маслоу А. Мотивация и личность, 3-е изд, - Москва. 2008. -352с. [http://www.bimbad.ru/docs/maslow\\_motivation\\_and\\_personality.pdf](http://www.bimbad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf)
64. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. -Москва: Дело. 2008. -720 с.
65. Методика К. Замфир в модификации А. Реана- [http://azps.ru/tests/tests2\\_zamfir.html](http://azps.ru/tests/tests2_zamfir.html)
66. Олдкорн Р. Основы менеджмента: Учебник/Пер. с англ. Предисл. К русск. Изд. д.э.н., проф. Голубкова Е.П. -Москва: Финпресс. 1999. – 320 с.
67. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие / А.И.Орлов.- Москва: Экзамен. 2005. - 656 с.
68. Педагогика: тезисы, лекций и практические занятия. <http://vaniorolap.narod.ru/theme14.html>
69. Персоналии: Торндайк, Эдвард Ли. <http://www.psibib.ru/spec/person/t/tel.php>
70. Позитивное и негативное стимулирование <http://motivtruda.ru/pozitivnoe-i-negativnoe.htm>
71. Пушкин А. С. Собрание сочинений в 10 томах.- Москва: ГИХЛ, 1959—1962. Том 3. Поэмы, Сказки. © Электронная публикация .- РВБ. 2000 - 2017. – 338 с.
72. Райзберг Б. А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.- Москва: ИНФРА. 1996. -479с.
73. Священник Константин Шербак. Опыт изучения возможностей реализации мотивов в среде церковно-приходских общин мегаполиса. Христианское чтение №1, 2015, Научно-богословский журнал, Социально-экономическое учение Церкви. - Москва: СПбПДА. 2015. -208 с.
74. Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В. Мотивация управленческого персонала в строительных организациях. -Пенза: ПГУАС. 2003. - 495 с.
75. Римская О.Н. Мотивация преподавателей вузов в системе менеджмента качества образования. Монография. –Томск. 2006. - 126 с.

76. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов /Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 2004. -399 с.
77. Тест Герцберга: <http://fb.ru/article /281108/motivatsionnyiy-test-gertsberga #image 1523635>
78. Гоффлер Э. Шок будущего: Пер. с англ. - Москва: АСТ. 2002. -557 с.
79. Тульчинский Г. Л. Шекова Е.Л.- Менеджмент в сфере культуры: учеб. Пособие. 2-е изд., испр. И доп. - Санкт-Петербург: Лань. 2003. -528 с.
80. Управление организацией: Учебник / Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина, 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА. 2000. - 669с.  
<https://drive.google.com/file/d/0Bx0rqRYNdSRGaEp2cHNpOUEtQ2M/view>
81. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А. А. Литвинюка. -Москва: Юрайт. 2012. -434 с.
82. Шайн, Эдгар / Словарь HR-терминов, HR-глоссарий  
[http://magazine.hrm.ru/db/hrm/Schein\\_Edgar/glossary.html](http://magazine.hrm.ru/db/hrm/Schein_Edgar/glossary.html)
83. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. -Москва: ГроссМедиа, Глава 1. Что необходимо знать о мотивации и стимулировании персонала. <http://www.psi-test.ru/pub/shapiro/1.html>
84. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С.Яхонтова. - Санкт-Петербург: Питер, 2005. с. 36.
85. <http://mybiblioteka.su/3-98686.html>;
86. <http://managment-study.ru/teorii-podkrepleniya-i-socialnogo-obucheniya.html>
87. <http://www.cob.unt.edu/mgmt/Watson/vita/Watson.pdf>
88. <http://eqe.gov.ge/geo/static/71/higher-education/bologna-process>]
89. <http://ncp.ge/ge/dictionary?sideinp=&dict=427&dict=3161&pos=0&letter=9>
90. <http://www.studfiles.ru/preview/6359809/page:3>
91. [http://studopedia.ru/8\\_99862\\_upravlenie-motivatsionnim-yadrom-personala-organizatsii.html](http://studopedia.ru/8_99862_upravlenie-motivatsionnim-yadrom-personala-organizatsii.html)]
92. <http://edu.aris.ge/news/djedjelava-skolis-damlageblebze-xshirad-adamianebi-aramaqsimalur-tavdadebas-aramaqsimaluri-anazgaurebit amartleben.html>

# დაწარმო

## თქვენი ცვლილებებისადმი (ინოვაციისადმი) დამოკიდებულება

1. ისურვებდით თუ არა გემუშავათ იქ, სადაც არსებობს მრავალფეროვნება და ცვლილებები (სისტემატიურად სიახლეთა დანერგვა)?
  - კი
  - არა
  - მიჭირს პასუხის გაცემა
2. გამოსულხართ თუ არა რაიმე ცვლილების (ინოვაციის) იდეით ორგანიზაციაში?
  - კი
  - არა
  - აზრი არა აქვს
3. განხორციელებულა თუ არა თქვენი იდეა ორგანიზაციაში?
  - კი
  - არა
  - არც წარმიდგენია
4. ცვლილებებისადმი დამოკიდებულების რომელ კატეგორიას მიეკუთვნებით?
  - პოზიტიურად აღვიქვამ ცვლილებებს
  - გულგრილად აღვიქვამ ცვლილებებს
  - ცვლილებებს აქტიურად ვეწინააღმდეგები
  - ცვლილებებს პასიურად ვეწინააღმდეგები
  - ვერც კი ვამჩნევ მას

### პროფესორ-მასწავლებლის ანკეტა-კითხვარი

წინამდებარე გამოკითხვის დანიშნულებაა გამოვიკვლიოთ უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის თანამშრომელთა მოტივაციური პროფილი და შევიმუშაოთ მოტივაციის ამაღლების ქმედითი მექანიზმი.

გთხოვთ, შეაფასოთ თქვენში, როგორც პიროვნებაში, მოყვანილი მოტივების მნიშვნელობა და ამ მოტივებით (იმავე სტრიქონში) თქვენი დაკმაყოფილობის ხარისხი.

(ანკეტა ანონიმურია, შედეგები გამოყენებული იქნება მხოლოდ განზოგადებული სახით)

საერთოდ არ არის მნიშვნელოვანი - 0 ქულა

სრულად არ არის მნიშვნელოვანი -1 ქულა

ძირითადად არ არის მნიშვნელოვანი -2 ქულა

არც ისე მნიშვნელოვანია - 3 ქულა

საკმაოდ მნიშვნელოვანია - 4 ქულა

ძალიან მნიშვნელოვანია - 5 ქულა

#### 1. თანამდებობა:

ა) პროფესორი; ბ) ასოც. პროფესორი; გ) ასისტ. პროფესორი; დ) მოწვეული სპეციალისტი.

#### 2. ასაკი:

ა) 25 წლამდე; ბ) 26-35 წწ.; გ) 36-45 წწ.; დ) 46-65 წწ.; ე) 65 წელს ზემოთ

#### 3. სქესი:

ა) მამრობითი; ბ) მდედრობითი

#### 4. უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟი:

ა) 5 წლამდე; ბ) 6-10 წწ.; გ) 11-20 წწ.; დ) 20 წელზე მეტი

#### 5. ოჯახური მდგომარეობა:

ა) დაოჯახებული; ბ) დასაოჯახებელი

(იხილეთ თანდართული ფორმები)

	მოტივები	საერთოდ არ არის მნიშვნელოვანი	სრულად არ არის მნიშვნელოვანი	ძირითადად არ არის მნიშვნელოვანი	არც ისე მნიშვნელოვანია	საკმაოდ მნიშვნელოვანია	ძალიან მნიშვნელოვანია
1	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება						
2	სამუშაოს ფიზიკური პირობები						
3	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში						
4	სამსახურის დაკარგვის საშიშროება						
5	უკუკავშირისაქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი						
6	სურვილი თავიდან აიცილო კრიტიკა ხელმძღვანელისა და კოლეგების მხრიდან						
7	სურვილი თავიდან აიცილო შესაძლო დასჯა და საყვედურები						
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)						
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა						
10	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)						
11	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა						
12	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან						
13	კარიერული წინსვლის შანსი						
14	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება						
15	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)						

	მოტივები	მოტივების მნიშვნელოვნება						მოტივებით დაკმაყოფილება					
		საერთოდ არ არის მნიშვნელოვანი	სრულად არ არის მნიშვნელოვანი	ძირითადად არ არის მნიშვნელოვანი	არც ისე მნიშვნელოვანია	საკმაოდ მნიშვნელოვანია	ძალიან მნიშვნელოვანია	საერთოდ არ მაკმაყოფილებს	სრულად არ მაკმაყოფილებს	ძირითადად არ მაკმაყოფილებს	კიდევ მაკმაყოფილებს და კიდევ არა	ძირითადად მაკმაყოფილებს	სრულად მაკმაყოფილებს
1	ხელფასი და მატ. წახალისება												
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი												
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება												
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები												
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში												
6	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღოთ ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევთ გაანალიზოთ თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესოთ იგი												
7	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)												
8	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა												
9	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან												
10	კარიერული წინსვლის შანსი												
11	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება												
12	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)												

## მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური შეფასება ორგანიზაციაში

1. თვლით თუ არა, რომ თქვენ . . .
  - არ გაფასებენ
  - სათანადოდ ვერ გაფასებენ
  - სათანადოდ მაფასებენ
  - ზედმეტად გაფასებენ
2. რამდენად შეესაბამება თქვენს მიერ გაწეული ძალისხმევა თქვენი შრომის ანაზღაურებას?
  - არ შეესაბამება
  - შეესაბამება
  - ნაწილობრივ
  - იმაზე მეტია, ვიდრე მერგება
3. სამუშაო დატვირთვა თანამშრომლებს შორის ნაწილდება . . .
  - სამართლიანად
  - არა სამართლიანად
  - მიჭირს პასუხის გაცემა
  - ნაწილობრივ სამართლოანად
4. პრემიების სისტემიდან რომელი უფრო მისაღებია თქვენთვის
  - „პრემია ერთობლივი შრომის შედეგია“. ამიტომ, ყველას თანაბრად
  - „ყველა თავის სამუშაოს კარგად ასრულებს“. ამიტომ, პრემია ხელფასის (შრომითი წვლილის) პროპორციულად
  - “ვინც უკეთესად მუშაობს მას მეტი პრემია”. ანუ, დიფერენცირებული პრემიის პროცენტი
5. თქვენს მიერ შესრულებული სამუშაო განიჭებთ თუ არა კმაყოფილებას და ხელს უწყობს შედეგების მიღწევადობას?
  - კი
  - არა
  - ნაწილობრივ
  - მიჭირს პასუხის გაცემა
6. თვლით თუ არა თქვენს სამსახურს სტაბილურად?
  - კი
  - არა
  - ნაწილობრივ
7. სამსახურის დაკარგვა . . .
  - ჩემში იწვევს შიშს, დეპრესიას
  - გავურბივარ ამ საკითხზე ფიქრს
  - ამ საკითხზე სერიოზულად არც მიფიქრია
  - მაიძულებს დავხვეწო პროფესიული უნარ-ჩვევები
  - არ მაშინებს, მაქვს სხვა ალტერნატივა



## პროფესიისა და სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივაცია

გთხოვთ, წარმოდგენილ მოტივთა თითოეული ჯგუფიდან შემოხაზოთ თქვენთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი სამი მოტივი.

### პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები:

1. მატერიალური სარგებელი;
2. შექმნილი გარემოებები;
3. ოჯახური ტრადიციები;
4. პრესტიჟული პროფესია;
5. თვითგანვითარების სურვილი;
6. სამეცნიერო საქმიანობით დაკავების სურვილი;
7. დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისთვის გადაცემის სურვილი;
8. ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი;
9. პედაგოგიური საქმიანობის სურვილი.

### კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევის მოტივები:

1. მოსახერხებელი ადგილმდებარეობა (ტერიტორიული სიახლოვე);
2. ნაცნობების რჩევა და რეკომენდაცია;
3. სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი;
4. კორპორაციული კულტურა და კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო;
5. ღირსეული შრომის ანაზღაურება;
6. კარიერული წინსვლის შანსი;
7. სამსახურის სტაბილურობა და საიმედოობა;
8. სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია.
9. სხვა გარემოებები (მიუთითეთ).....

### პროფესიული საქმიანობის მოტივები:

1. თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა;
2. ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა;
3. დარგობრივი ცოდნით გატაცება;
4. სამეცნიერო საქმიანობით გატაცება;
5. კარგი კოლექტიური ურთიერთობები;
6. ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა;
7. შრომითი მიღწევებით კმაყოფილება;
8. მატერიალური სარგებელი;
9. პრესტიჟული საქმიანობა.

აწსუ-სთანამშრომელთა გარეგან დადებით, გარეგან უარყოფით და შინაგან მოტივაციას შორის დამოკიდებულება

	თანამდებობა				სქესი		ოჯახური მდგომარეობა		ასაკი				უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟი				მთლიანად თანამშრომლებისთვის
	პროფესორები	ასოცირებული პროფესორები	ასისტენტ-პროფესორები	მოწვეული სპეციალისტები	მდედრობითი სქესი	მამრობითი სქესი	დაოჯახებული	დასაოჯახებელი	26-35 წლამდე	36-45 წლამდე	46-65 წლამდე	65 და მეტი	5 წლამდე	6-10 წელი	11-20 წელი	20 წელზე მეტი	
გარეგანი დადებითი მოტივაცია	4,67	4,63	4,63	4,49	4,71	4,46	4,56	4,73	4,67	4,42	4,64	4,71	4,45	4,66	4,46	4,73	<b>4,60</b>
გარეგანი უარყოფითი მოტივაცია	4,08	4,07	3,33	4,10	4,18	3,83	4,01	4,10	4,09	3,79	4,09	4,13	3,79	4,05	3,80	4,25	<b>4,03</b>
შინაგანი მოტივაცია	4,30	4,38	4,40	4,51	4,57	4,17	4,30	4,71	4,64	4,22	4,43	4,06	4,40	4,58	4,34	4,38	<b>4,40</b>

ქუ-სთანამშრომელთაგარეგან დადებით, გარეგან უარყოფით და შინაგან მოტივაციას შორის დამოკიდებულება

	თანამდებობა				სქესი		ოჯახური მდგომარეობა		ასაკი				უნივერსიტეტში მუშაობის სტაჟი				მთლიანად თანამშრომლებისთვის
	პროფესორები	ასოცირებული პროფესორები	ასისტენტ-პროფესორები	მოწვეული სპეციალისტები	მდედრობითი სქესი	მამრობითი სქესი	დაოჯახებული	დასაოჯახებელი	26-35 წლამდე	36-45 წლამდე	46-65 წლამდე	65 და მეტი	5 წლამდე	6-10 წელი	11-20 წელი	20 წელზე მეტი	
გარეგანი დადებითი მოტივაცია	4,71	4,29	4,68	4,76	4,65	4,48	4,60	4,62	4,76	4,00	4,55	4,86	4,86	4,68	5,00	4,53	4,62
გარეგანი უარყოფითი მოტივაცია	4,33	3,50	3,75	4,10	4,00	3,33	3,93	3,85	3,94	3,33	3,92	3,67	4,67	3,58	4,67	3,83	3,88
შინაგანი მოტივაცია	4,80	3,90	3,95	4,49	4,29	3,93	4,32	4,18	4,23	4,00	4,23	4,40	5,00	3,90	4,80	4,22	4,23

**ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებში მოტივთა მნიშვნელობისა და მით დაკმაყოფილების დისბალანსი დაკავებული აკადემიური თანამდებობის მიხედვით**

№	მოტივები	პროფესორები			ასოცირებული პროფესორები			ასისტენტ-პროფესორები			მოწვეული სპეციალისტები		
		მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,77	3	1,77	4,81	3,47	1,34	4,92	3,67	1,25	4,67	2,71	1,96
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,68	4,17	0,51	4,6	4,14	0,46	4,58	4,33	0,25	4,36	4,06	0,3
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,41	3,78	0,63	4,51	3,95	0,56	3,5	3,5	0	4,17	4,09	0,08
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,73	3,72	1,01	4,59	3,62	0,97	5	3,67	1,33	4,78	3,63	1,15
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,86	3,89	0,97	4,7	4,4	0,3	4,83	4,17	0,66	4,58	4,51	0,07
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,5	3,89	0,61	4,52	3,66	0,86	4,83	3,5	1,33	4,69	3,77	0,92
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გააანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,59	3,67	0,92	4,51	3,64	0,87	4,42	3,5	0,92	4,5	3,77	0,73
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,82	3,72	1,1	4,63	3,62	1,01	4,25	3,17	1,08	4,61	3,74	0,87
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,05	3,33	0,72	4,24	3,62	0,62	4,08	2,67	1,41	4,39	3,71	0,68
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,5	3,5	1	4,49	3,62	0,87	4,67	3,17	1,5	4,39	3,8	0,59
11	კარიერული წინსვლის შანსი	3,95	3,83	0,12	4,11	3,53	0,58	4,42	3,67	0,75	4,5	3,71	0,79
12	გადამწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,41	3,94	0,47	4,35	3,83	0,52	4,42	3,33	1,09	4,47	3,91	0,56

**აწსუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები დაკავებული აკადემიური თანამდებობის მიხედვით**

№	მოტივები	პროფესორები			ასოცირებული პროფესორები			ასისტენტ-პროფესორები			მოწვეული სპეციალისტები		
		მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვეობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვეობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვეობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვეობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,76	3,33	1,43	4,81	3,46	1,35	4,88	3,88	1	4,59	2,57	2,02
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,67	4,14	0,53	4,63	4,07	0,56	4,88	4,63	0,25	4,41	3,93	0,48
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,38	3,76	0,62	4,54	3,93	0,61	3,63	3,88	-0,25	4,1	4,07	0,03
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,71	3,71	1	4,59	3,59	1	5	4,25	0,75	4,76	3,48	1,28
5	კარგი ურთიერთობა კოლეგტივში	4,86	4	0,86	4,69	4,39	1,3	4,75	4,38	0,37	4,59	4,45	0,14
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,52	4,05	0,47	4,58	3,61	0,97	4,75	4	0,75	4,69	3,72	0,97
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,48	3,76	0,72	4,49	3,61	0,88	4,88	2,88	2	4,45	3,72	0,73
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,81	3,71	1,1	4,66	3,59	1,07	4,38	2,75	1,63	4,55	3,72	0,83
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4	3,48	0,52	4,29	3,58	0,71	4,25	2,75	1,5	4,38	3,69	0,69
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,57	3,62	0,95	4,53	3,54	0,99	4,13	3	1,13	4,45	3,79	0,66
11	კარიერული წინსვლის შანსი	3,95	3,9	0,05	4,15	3,56	0,59	4,38	3,25	1,13	4,62	3,72	0,9
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,43	3,95	0,48	4,36	3,76	0,6	4,5	3,88	0,62	4,41	3,9	0,51

**ქუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები დაკავებული აკადემიური თანამდებობის მიხედვით**

№	მოტივები	პროფესორები			ასოცირებული პროფესორები			ასისტენტ-პროფესორები			მოწვეული სპეციალისტები		
		მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	5	2	3	4,75	4	0,75	5	3,5	1,5	5	3,29	1,71
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4	4	0	3,75	4,75	-1	5	4,25	0,75	4,71	4,57	0,14
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	5	4	1	3,75	4,25	-0,5	3,5	3,75	-0,25	4,71	4,29	0,42
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	5	4	1	4,75	4	0,75	5	3,5	1,5	4,57	4,29	0,28
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	5	4	1	4,5	4,75	-0,25	5	4,25	0,75	4,86	4,86	0
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4	2	2	3,75	4	-0,25	5	3,5	1,5	4,71	4,14	0,57
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4	4	0	4,25	4,25	0	4,25	3,5	0,75	4,71	4,14	0,57
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	5	4	1	4,25	3,75	0,5	5	3,5	1,5	4,71	4	0,71
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	5	4	1	4	3,25	0,75	3,25	2,75	0,5	4,43	4	0,43
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	5	4	1	4,5	3,5	1	4,25	3,25	1	4,14	4	0,14
11	კარიერული წინსვლის შანსი	5	3	2	3,5	3	0,5	3,75	3,75	0	4,43	3,86	0,57
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	5	4	1	3,75	4,5	-0,75	3,5	3,5	0	4,71	4,14	0,57

**ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებში მოტივთა მნიშვნელობისა და მით დაკმაყოფილების დისბალანსი ოჯახური მდგომარეობისა და სქესის მიხედვით**

№	მოტივები	დაოჯახებული			დასაოჯახებელი			მდედრობითი სქესი			მამრობითი სქესი		
		მოტივების მნიშვნელობების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვევაობა	მოტივების მნიშვნელობების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვევაობა	მოტივების მნიშვნელობების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვევაობა	მოტივების მნიშვნელობების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხვევაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,72	3,1	<b>1,62</b>	4,9	3,35	<b>1,55</b>	4,86	3,34	<b>1,52</b>	4,64	2,96	1,68
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,56	4,01	<b>0,55</b>	4,51	4,38	<b>0,13</b>	4,65	4,16	<b>0,49</b>	4,4	4,08	0,32
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,32	3,85	<b>0,47</b>	4,28	4,14	<b>0,14</b>	4,35	4,22	<b>0,13</b>	4,25	3,54	0,71
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,63	3,53	<b>1,1</b>	4,87	3,89	<b>0,98</b>	4,83	3,75	<b>1,08</b>	4,51	3,48	1,03
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,65	4,24	<b>0,41</b>	4,85	4,57	<b>0,28</b>	4,81	4,49	<b>0,32</b>	4,55	4,13	0,42
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,54	3,63	<b>0,91</b>	4,72	3,92	<b>0,8</b>	4,74	3,86	<b>0,88</b>	4,38	3,52	0,86
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,45	3,56	<b>0,89</b>	4,67	3,92	<b>0,75</b>	4,6	3,86	<b>0,74</b>	4,38	3,42	0,96
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,57	3,48	<b>1,09</b>	4,74	4,03	<b>0,71</b>	4,79	3,83	<b>0,96</b>	4,38	3,4	0,98
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,11	3,43	<b>0,68</b>	4,54	3,84	<b>0,7</b>	4,39	3,7	<b>0,69</b>	4	3,35	0,65
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,5	3,48	<b>1,02</b>	4,44	3,97	<b>0,47</b>	4,5	3,75	<b>0,75</b>	4,45	3,46	0,99
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,06	3,48	<b>0,58</b>	4,59	4	<b>0,59</b>	4,53	3,8	<b>0,73</b>	3,75	3,42	0,33
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,34	3,76	<b>0,58</b>	4,54	4,03	<b>0,51</b>	4,46	3,99	<b>0,47</b>	4,3	3,65	0,65



**აწსუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები  
ოჯახური მდგომარეობისა და სქესის მიხედვით**

№	მოტივები	დაოჯახებული			დასაოჯახებელი			მდედრობითი სქესი			მამრობითი სქესი		
		მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,71	3,17	1,5	4,89	3,5	1,39	4,84	3,35	1,49	4,64	3,12	1,52
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,55	3,99	0,56	4,75	4,39	0,36	4,72	4,09	0,63	4,44	4,08	0,36
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,33	3,84	0,49	4,39	4,21	0,17	4,39	4,22	0,17	4,28	3,54	0,74
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,63	3,54	1,09	4,86	3,93	0,93	4,84	3,69	1,15	4,48	3,56	0,92
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,65	4,24	0,41	4,86	4,64	0,22	4,84	4,43	0,41	4,52	4,2	0,32
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,54	3,64	0,9	4,82	4,07	0,75	4,79	3,85	0,94	4,36	3,6	0,76
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,51	3,54	0,97	4,5	3,86	0,64	4,55	3,7	0,85	4,44	3,5	0,94
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,56	3,45	1,11	4,89	4,04	0,85	4,82	3,69	1,13	4,4	3,46	0,94
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,11	3,45	0,66	4,71	3,79	0,92	4,42	3,69	0,73	4,04	3,32	0,72
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,44	3,49	0,95	4,64	3,86	0,78	4,58	3,75	0,83	4,36	3,36	1
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,08	3,47	0,61	4,79	4,18	0,61	4,61	3,81	0,8	3,76	3,42	0,34
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,34	3,76	0,58	4,57	4,07	0,5	4,45	3,94	0,51	4,32	3,7	0,62



**ქუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები ოჯახური მდგომარეობისა და სქესის მიხედვით**

№	მოტივები	დაოჯახებული			დასაოჯახებელი			მდედრობითი სქესი			მამრობითი სქესი		
		მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	5	4	1	4,91	3,18	1,73	5	3,54	1,46	4,67	3	1,67
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,6	4,8	-0,2	4,45	4,36	0,09	4,46	4,54	-0,08	4,67	4,33	0,34
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,4	4,6	-0,2	4,09	3,91	0,18	4,38	4,23	0,15	3,33	3,67	-0,34
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,6	4,4	0,2	4,82	3,82	1	4,69	4,15	0,54	5	3,33	1,67
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,6	5	-0,4	4,91	4,45	0,46	4,77	4,85	-0,08	5	3,67	1,33
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,6	4,2	0,4	4,45	3,64	0,81	4,46	4	0,46	4,67	3	1,67
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,4	4	0,4	4,45	4	0,45	4,54	4,15	0,39	4	3,33	0,67
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,6	3,8	0,8	4,73	3,82	0,91	4,69	4	0,69	4,67	3	1,67
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,2	3	1,2	4	3,73	0,27	4,15	3,62	0,53	3,67	3	0,67
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,4	3	1,4	4,27	4	0,24	4,23	3,69	0,54	4,67	3,67	1
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4	3,2	0,8	4,09	3,73	0,36	4,23	3,69	0,54	3,33	3	0,33
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,4	4,2	0,2	4,09	4	0,09	4,38	4,23	0,15	3,33	3,33	0

**ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებში მოტივთა მნიშვნელობისა და მით დაკმაყოფილების დისბალანსი სტაჟის მიხედვით**

№	მოტივები	5 წლამდე			6-10 წელი			11-20 წელი			20 წელზე >		
		მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელობების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,64	3,05	1,59	4,89	3,24	1,65	4,63	3,3	1,33	4,89	3,12	1,77
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,2	4,2	0	4,61	3,88	0,73	4,34	4,23	0,11	4,81	4,12	0,69
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,16	4,1	0,06	4	4,06	-0,06	4,14	4	0,14	4,57	3,8	0,77
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,72	3,7	1,02	4,94	3,35	1,59	4,69	3,83	0,86	4,61	3,57	1,04
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,6	4,6	0	4,72	4,29	0,43	4,63	4,4	0,23	4,8	4,22	0,58
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,68	4	0,68	4,44	3,76	0,68	4,54	3,6	0,94	4,63	3,65	0,98
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,32	4,05	0,27	4,67	3,71	0,96	4,31	3,5	0,81	4,67	3,61	1,06
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,52	4,2	0,32	4,28	3,59	0,69	4,57	3,67	0,9	4,81	3,43	1,38
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,28	3,95	0,33	4,22	3,29	0,93	4,03	3,63	0,4	4,35	3,43	0,92
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,28	3,9	0,38	4,78	3,71	1,07	4,23	3,63	0,6	4,63	3,49	1,14
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,68	3,95	0,73	4,28	3,88	0,4	4,34	3,5	0,84	3,89	3,51	0,38
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,32	3,9	0,42	4,61	4	0,61	4,37	3,8	0,57	4,39	3,8	0,59

**აწუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები სტაჟის მიხედვით**

№	მოტივები	5 წლამდე			6-10 წელი			11-20 წელი			20 წელზე >		
		მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,57	2,95	1,62	4,85	3,23	1,62	4,61	3,45	1,16	4,88	3,24	1,64
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,33	4,05	0,28	4,69	3,77	0,92	4,35	4,23	0,12	4,82	4,1	0,72
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,24	4,19	0,05	4,15	3,77	0,38	4,13	4,1	0,03	4,55	3,76	0,79
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,67	3,67	1	5	3,15	1,85	4,68	3,9	0,78	4,61	3,55	1,06
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,52	4,43	0,09	4,77	4,23	0,54	4,58	4,48	0,1	4,82	4,24	0,58
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,62	3,76	0,86	4,62	3,62	1	4,52	3,87	0,65	4,65	3,69	0,96
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,29	3,57	0,72	4,85	3,62	1,23	4,26	3,61	0,65	4,65	3,63	1,02
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,52	3,62	0,9	4,31	3,46	0,85	4,58	3,9	0,68	4,8	3,41	1,39
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,29	3,52	0,77	4,38	3,23	1,15	4,06	3,84	0,22	4,33	3,41	0,92
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,19	3,52	0,67	4,77	3,54	1,23	4,26	3,77	0,49	4,67	3,49	1,18
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,67	3,81	0,86	4,38	3,54	0,84	4,45	3,74	0,71	3,9	3,53	0,37
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,24	3,71	0,53	4,77	3,92	0,85	4,39	3,94	0,45	4,37	3,8	0,57

**ქუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები  
სტაჟის მიხედვით**

№	მოტივები	5 წლამდე			6-10 წელი			11-20 წელი			20 წელზე >		
		მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის სხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	5	3,75	1,25	5	3,6	1,4	4,75	3,25	1,5	5	3	2
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	5	4,75	0,25	4	4,4	-0,4	4,75	4,5	0,25	4,33	4,33	0
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,25	4	0,25	4	4,4	-0,4	3,75	3,75	0	5	4,33	0,67
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	5	4	1	4,6	4,2	0,4	5	3,5	1,5	4,33	4,33	0
5	კარგი ურთიერთობა კოლეგტივში	5	5	0	4,8	4,6	0,2	4,75	4,25	0,5	4,67	4,67	0
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	5	4,75	0,25	4	4,2	-0,2	4,75	2,75	2	4,33	3,33	1
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,75	4,75	0	4,2	4,2	0	4,25	3	1,25	4,67	4	0,67
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	5	4,75	0,25	4,4	4,2	0,2	4,75	2,5	2,25	4,67	3,67	1
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	3,75	4,75	-1	3,6	3	0,6	4,25	2,5	1,75	5	4	1
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,25	4,5	-0,25	4,6	3,6	1	4	3	1	4,33	3,67	0,66
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,25	4,5	-0,25	3,8	4,2	-0,4	3,75	2,25	1,5	4,67	3	1,6
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,25	4,5	-0,25	4	4,4	-0,4	3,75	3,25	0,5	5	4	1

**ქუთაისის უნივერსიტეტების პროფესორ-მასწავლებლებში მოტივთა მნიშვნელობისა და მით დაკმაყოფილების დისბალანსი ასაკის მიხედვით**

№	მოტივები	26-35 წლამდე			36-45 წლამდე			46-65 წლამდე			65 და >		
		მოტივების მნიშვნელობების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხბვაობა	მოტივების მნიშვნელობების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხბვაობა	მოტივების მნიშვნელობების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხბვაობა	მოტივების მნიშვნელობების ხაზმ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზმ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხბვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,78	2,86	1,92	4,65	3,67	0,98	4,8	3,16	1,64	4,91	3,18	1,73
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,53	4,1	0,43	4,15	4,1	0,05	4,64	4,13	0,51	5	4,27	0,73
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,06	4,07	-0,01	4,23	3,9	0,33	4,44	3,91	0,53	4,45	3,82	0,63
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,94	3,55	1,39	4,69	3,71	0,98	4,66	3,71	0,95	4,27	3,36	0,91
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	4,75	4,48	0,27	4,5	4,29	0,21	4,78	4,27	0,51	4,64	4,45	0,19
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,81	3,9	0,91	4,42	3,67	0,75	4,58	3,68	0,9	4,45	3,55	0,9
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,47	3,79	0,68	4,15	3,62	0,53	4,66	3,68	0,98	4,64	3,45	1,19
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,66	3,76	0,9	4,46	3,86	0,6	4,61	3,57	1,04	5	3,36	1,64
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,5	3,66	0,84	3,92	3,95	-0,03	4,28	3,45	0,83	3,91	3,09	0,82
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,59	3,79	0,8	4,23	3,86	0,37	4,52	3,61	0,91	4,55	2,91	1,64
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,81	3,83	0,98	4,19	3,76	0,43	4,08	3,66	0,42	3,36	2,82	0,54
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,56	3,97	0,59	4,23	3,81	0,42	4,42	3,86	0,56	4,18	3,55	0,63



**აწსუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები ასაკის მიხედვით**

№	მოტივები	26-35 წლამდე			36-45 წლამდე			46-65 წლამდე			65 და მეტი		
		მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების საშ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების საშ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	4,73	2,8	1,93	4,68	3,68	1	4,77	3,29	1,48	4,9	3,1	1,8
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,73	4,08	0,65	4,2	4	0,2	4,64	4,11	0,53	5	4,2	0,8
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,19	4,12	0,07	4,2	4	0,2	4,43	3,84	0,59	4,6	3,8	0,8
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,92	3,5	1,42	4,68	3,72	0,96	4,64	3,71	0,93	4,3	3,3	1
5	კარგი ურთიერთობა კოლეგებში	4,73	4,38	0,35	4,48	4,36	0,12	4,8	4,29	0,51	4,6	4,4	0,2
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,81	3,77	1,04	4,44	3,72	0,72	4,63	3,79	0,84	4,4	3,5	0,9
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,65	3,42	1,23	4,2	3,52	0,68	4,55	3,79	0,76	4,6	3,4	1,2
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,73	3,38	1,35	4,48	3,72	0,76	4,61	3,66	0,95	5	3,4	1,6
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	4,54	3,46	1,08	3,96	3,76	0,2	4,34	3,54	0,8	3,8	3,1	0,7
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,38	3,62	0,76	4,16	3,68	0,48	4,66	3,63	1,03	4,6	3	1,6
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,92	3,81	1,11	4,24	3,64	0,6	4,09	3,68	0,41	3,4	3	0,4
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,54	3,88	0,66	4,28	3,76	0,52	4,43	3,91	0,52	4,1	3,5	0,6

**ქუ-ს თანამშრომელთა მოტივების მნიშვნელოვნებისა და მოტივებით დაკმაყოფილების მნიშვნელობები ასაკის მიხედვით**

№	მოტივები	26-35 წლამდე			36-45 წლამდე			46-65 წლამდე			65 და >		
		მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა	მოტივების მნიშვნელოვნების ხაზ. მაჩვენებელი	მოტივებით კმაყოფილების ხაზ. მაჩვენებელი	მათ შორის ხხვაობა
1	ხელფასი და მატერიალური წახალისება	5	3,33	1,67	4	4	0	5	3,38	1,62	5	4	1
2	მოქნილი სამუშაო გრაფიკი	4,83	4,5	0,33	4	5	-1	4,25	4,38	-0,13	5	5	0
3	სოციალური პრესტიჟისა და პატივისცემის მოთხოვნილება	4,17	4	0,17	3	4	-1	4,25	4,25	0	5	4	1
4	სამუშაოს ფიზიკური პირობები	4,83	4	0,83	5	4	1	4,63	4	0,63	5	4	1
5	კარგი ურთიერთობა კოლექტივში	5	4,67	0,33	5	4	1	4,75	4,63	0,12	4	5	-1
6	პროფესიული და შემოქმედებითი ზრდის შესაძლებლობა (სწავლება, გადამზადება, კვალიფიკაციის ამაღლება)	4,83	4,5	0,33	4	4	0	4,25	3,25	1	5	4	1
7	უკუკავშირი საქმიანობაში, ანუ სისტემატიურად მიიღო ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას გაძლევს გაანალიზო თქვენი საქმიანობის შედეგები და გააუმჯობესო იგი	4,67	4,5	0,27	3	4	-1	4,38	3,63	0,75	5	4	1
8	კარგად შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება (მორალური წახალისება)	4,83	4,5	0,33	4	4	0	4,63	3,38	1,25	5	3	2
9	თქვენი პოტენციალის სრული თვითრეალიზების შესაძლებლობა	3,5	4,33	-0,83	5	4	1	4,5	2,88	1,62	3	3	0
10	კმაყოფილების დონე სასწავლო პროცესიდან და მისი შედეგებიდან	4,33	4,33	0	5	4	1	4,25	3,38	0,87	4	2	2
11	კარიერული წინსვლის შანსი	4,33	4,33	0	3	3	0	3,88	3,38	0,5	5	1	4
12	გადაწყვეტილებების მიღებაში თქვენი დამოუკიდებლობის, თავისუფლების შეგრძნება	4,17	4,33	-0,16	3	4	-1	4,25	3,88	0,37	5	4	1

