

სტიმულირების სქემების განვითარება სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების მიზნით

გიორგი ძიძიგური, თინათინ დათიაშვილი, ლაშა იოსებიძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

რეზიუმე

განხილულია შრომის მოტივირების პრობლემა თანამედროვე ორგანიზაციებში. აღწერილია ორგანიზაციის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ძირითადი ფაქტორები. განხილულია შრომის მოტივირების მოდელის შექმნის საკითხები ვიქტორ ვრუმის „მოლოდინთა თეორიის“ საფუძველზე და სამუშაო გარემოს ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ძირითად მაჩვენებლებზე ორიენტაციით. მოცემულია კვლევის შედეგად შემუშავებული სამუშაო გარემოს ფაქტორების შეფასების კითხვარი და კონკრეტული ორგანიზაციისათვის ჩატარებული კვლევის შედეგების ანალიზი. ყურადღება გამახვილებულია აღნიშნულ კითხვართან ერთად პროფესიული ინტერესების და პიროვნული ფაქტორების კვლევის კითხვარების გამოყენებით თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ინტერესებზე და უნარებზე მორგებული სტიმულირების სქემების შექმნის შესაძლებლობის საკითხებზე.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციის ეფექტიანობა. სამუშაო გარემოს ეფექტიანობის კვლევა. პროფესიული ინტერესების კვლევა. პიროვნული ინტერესების კვლევა. სტიმულირების ეფექტიანი სქემები.

1. შესავალი

ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტიანობას განაპირობებს არსებული სამუშაო გარემო და მოტივირებული და კომპეტენტური ადამიანური რესურსი. მოტივირებული თანამშრომელი არ ფიქრობს სხვა სამსახურის ძიებაზე, მეტად ორიენტირებულია სამუშაოს მიზნების მიღწევაზე, ცდილობს მუდმივად განავითაროს საკუთარი სამუშაო, აიმაღლოს განათლებისა და კვალიფიკაციის დონე, რათა კიდევ უფრო მეტის გაკეთება შეძლოს საკუთარი ორგანიზაციისათვის. ამასთან, მნიშვნელოვანია თუ ორგანიზაცია არ იშურებს ენერჯიას და რესურსს შეუქმნას თავის თანამშრომლებს სათანადო სამუშაო გარემო, ცხოვრებისა და დასვენების პირობები და მისცეს მათ განვითარებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობა ანუ შექმნას ეფექტიანი სტიმულირების სისტემა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე დღეს მენეჯერების მთავარი ამოცანაა რაც შეიძლება მეტი მოტივირებული თანამშრომელი ყავდეთ ორგანიზაციაში. მაგრამ როგორ? ეს ის ამოცანაა რომლის ამოხსნაზე წლების განმავლობაში მუშაობენ სპეციალისტები. ჩამოყალიბდა სხვადასხვა თეორიები, რომლებიც გარკვეულ ჩარჩოებში აქცევენ ინდივიდის მოთხოვნილებებს და საჭიროებებს, მოტივაციის განმსაზღვრელ ფაქტორებს, თუმცა ეს საკითხი დღემდე არ არის ბოლომდე შესწავლილი.

2. ძირითადი ნაწილი

შესავალში აღნიშნული თეორიებიდან ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი გახლავთ ვიქტორ ვრუმის „მოლოდინის თეორია“, რომლის მიხედვით აქტიური მოთხოვნილების არსებობა ადამიანის მოტივირების ერთადერთი საკმარისი პირობა არ არის. ადამიანს ასევე უნდა ჰქონდეს იმის იმედი (მოლოდინი), რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მის

წარმატებულ საქმიანობასა და კარიერულ წინსვლას ნამდვილად შეუწყობს ხელს. ამ შემთხვევაში, მოლოდინი განიხილება როგორც პიროვნების მიერ გარკვეული მოვლენის მოხდენის ალბათობის შეფასება [1]:

ვ. ვრუმის თეორიის მიხედვით, შრომის მოტივირების ანალიზისას მოლოდინის თეორია სამ ურთიერთდამოკიდებულებას უნდა ეყრდნობოდეს [2,3]:

1) *დახარჯული შრომა – მოლოდინი (მოსალოდნელი შედეგები)*. ინდივიდის დახარჯული შრომა პირდაპირ დამოკიდებულია მის მოლოდინებთან აღნიშნული საქმიანობის მიმართ. მაგალითად, თუ თანამშრომელი მიიღებს ისეთ რთულ დავალებას, რომლის შესასრულებლად მას არ აქვს სათანადო კომპეტენტურობა, მას თავიდანვე უჩნდება უარყოფითი მოლოდინი, რომ ის ამ დავალებას გაართმევს თავს და სასურველ შედეგს მიაღწევს. ეს განწყობა, დიდი ალბათობით, უარყოფითად იმოქმედებს შემდგომში მის საქმიანობაზე. ზოგადად, ინდივიდის მოლოდინზე გავლენას ახდენს მაღალი თვითშეფასება, სამსახურში ადრე მიღწეული წარმატებები, ხელმძღვანელების და თანამშრომლების თანადგომა, ინფორმაცია, სათანადო სამუშაო გარემო და სხვ.;

2) *მიღწეული შედეგი – „ჯილდო“ (ანაზღაურება, მოტივაცორები)*. ინდივიდი ნათლად უნდა ხედავდეს შესაბამისობას მის მიერ კარგად შესრულებულ სამუშაოსა და ჯილდოს შორის. მაგალითად, თუ თანამშრომლის აქტიურობით გაიზარდა კომპანიის მომხმარებელთა რაოდენობა, რის გამოც, შესაბამისად, გაიზარდა კომპანიის მოგებაც, მისი მოლოდინი იქნება, რომ ის მიიღებს მოგების წინასწარ დადგენილ პროცენტს;

3) *ვალენტობა – კმაყოფილება ჯილდოთი*. მესამე ურთიერთდამოკიდებულება ამახვილებს ყურადღებას იმაზე, თუ რამდენად დააკმაყოფილა ინდივიდი მიღებულმა ჯილდომ. მიღებული ჯილდოთი კმაყოფილების მიღწევა ერთ-ერთი ყველაზე რთული ამოცანაა, ვინაიდან რამდენი თანამშრომელიც არის ორგანიზაციაში, იმდენი განსხვავებული აზრია სასურველი ჯილდოს და ანაზღაურების შესახებ. თუ მოხდა ისე, რომ ინდივიდის მოლოდინი სასურველ ჯილდოსთან მიმართებაში არ გამართლდა, მისი მოტივაცია აუცილებლად დაიკლებს. მაგალითად: თუ პირს საქმის წარმატებით დასრულებისთვის სთავაზობენ ერთჯერად ფულად ჯილდოს, მაშინ, როცა მას მოლოდინი ჰქონდა, რომ დააწინაურებდნენ (მიღებული ანაზღაურება ამ შემთხვევაში მისთვის ნაკლებად ფასეულია), მისი მოტივაცია შემცირდება.

თუ ზემოაღნიშნულ ურთიერთდამოკიდებულ წყვილებს შორის შესაბამისობა დაბალია, დაბალი იქნება, აგრეთვე, მოტივაციაც, რაც ცალსახად უარყოფითად იმოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობაზე. ამიტომ, ეფექტიანობის პერმანენტული ზრდის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციას შემუშავებული და დანერგილი უნდა ჰქონდეს ეფექტიანი სტიმულირების სისტემა და მუდმივად ზრუნავდეს მის განვითარებაზე.

არსებობს სტიმულთა საკმაო მრავალფეროვნება, რომელთა კლასიფიცირება შესაძლებელია მოთხოვნილებებიდან, მიმართულებებიდან და ინტერესებიდან გამომდინარე (ცხრ.1), მაგალითად [5,6]. აღნიშნულის გათვალისწინებით, ორგანიზაციები ცდილობენ შეიმუშაონ სხვადასხვა სახის მიდგომები თანამშრომელთა შესანარჩუნებლად და მათი მოტივაციის ასამაღლებლად. თანამედროვე ორგანიზაციებში ტენდენციად იქცა სამუშაო გარემოს მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა.

ცხრ.1

მატერიალური	არამატერიალური
<p>ფულადი:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ხელფასი; • პრემია; • დანამატი და ა.შ. <p>არაფულადი:</p> <ul style="list-style-type: none"> • საგზურები მკურნალობისა და დასვენებისთვის; • შეღავათიანი კრედიტები საცხოვრებლის შესაძენად; • სამგზავრო ბარათები; • კომფორტული სამუშაო პირობები და ა.შ. 	<p>სოციალური:</p> <ul style="list-style-type: none"> • სამუშაოს პრესტიჟულობა; • პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა; • თვითდამკვიდრების შესაძლებლობა. <p>მორალური:</p> <ul style="list-style-type: none"> • სიტყვიერი შექება; • მადლობის გამოცხადება; • სხვადასხვა სახის არაფულადი ჯილდო. <p>შემოქმედებითი:</p> <ul style="list-style-type: none"> • თვითგანვითარების, თვითრეალიზების, თვითგამოხატვის საშუალება. <p>სოციალურ-ფსიქოლოგიური:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ურთიერთობების შესაძლებლობა; • ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი საკითხების გადაჭრაში მონაწილეობა.

მაგალითად, თანამშრომლებს აძლევენ შესაძლებლობას თავად დააპროექტონ საკუთარი სამუშაო სივრცე, აწყობენ თანამედროვე ტექნიკით აღჭურვილ სარეკრიაციო სივრცეებს, რათა შექმნან ახალგაზრდებისათვის მიმზიდველი გარემო დასვენებისათვის. ზოგიერთი ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომელთა უფასო ჯანსაღი საკვებით უზრუნველყოფაზე, აწყობს კორპორატიულ შეხვედრებსა და პიკნიკებს და სხვა ამგვარი ხერხებით ცდილობს შექმნას ისეთი სამუშაო გარემო, საიდანაც წასვლა არავის არ მოუხდება.

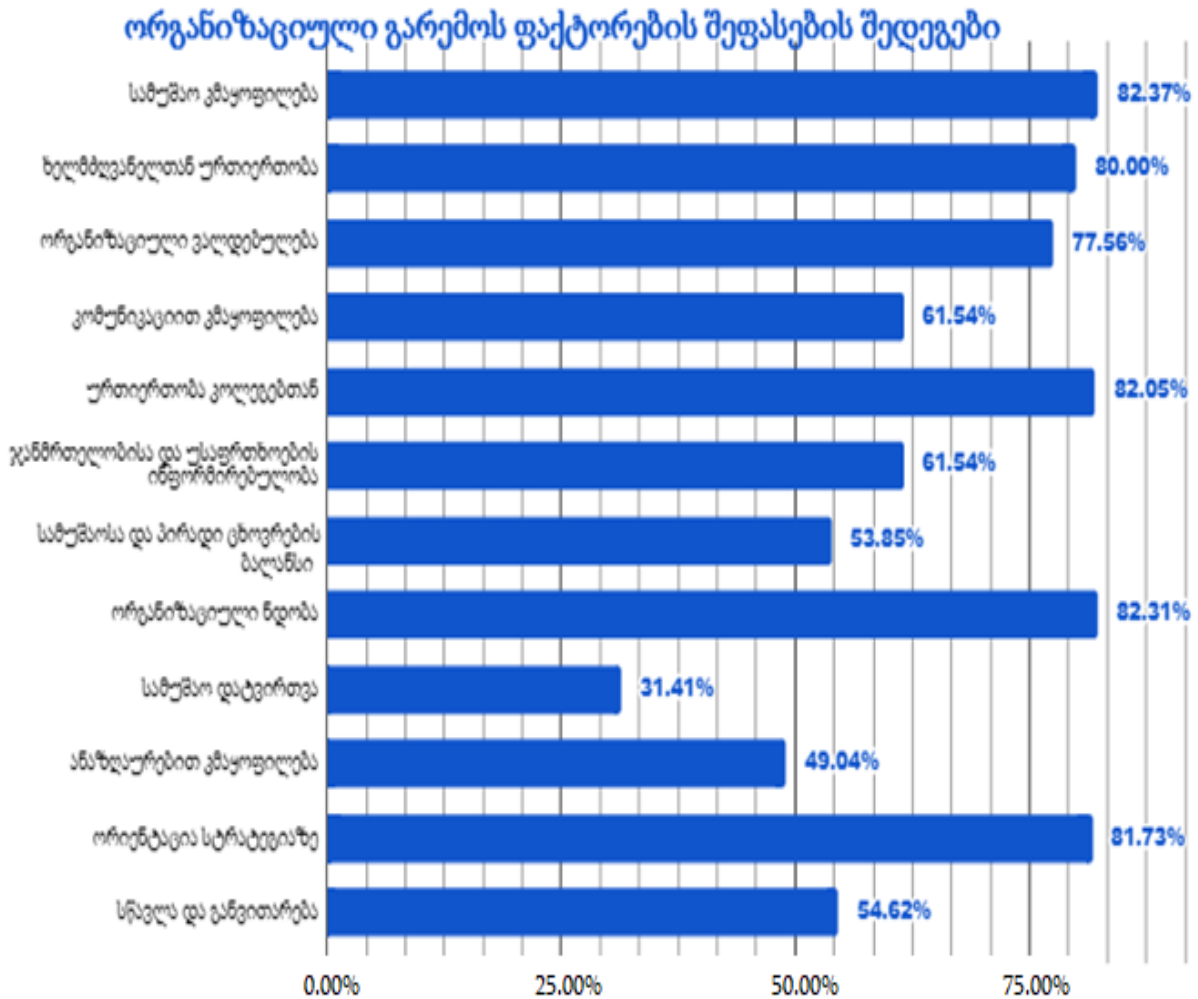
მიუხედავად ასეთი ძალისხმევისა, ორგანიზაციები ზოგჯერ მაინც ვერ აღწევენ სასურველ შედეგს, ვინაიდან ზემოაღნიშნული ძალისხმევა შესაძლოა სულაც არ იყოს კომფორტის შემქმნელი ზოგიერთი ფასეული თანამშრომლისათვის. როგორ უნდა მოვიქცეთ ასეთ სიტუაციაში? ვიქტორ ვრუმის „მოლოდინის თეორიის“ მიხედვით, ნებისმიერი სამუშაო გარემო და სტიმულირების სისტემა იქნება ეფექტიანი იმ შემთხვევაში, როდესაც ის მაქსიმალურად იქნება მორგებული თითოეული თანამშრომლის ინტერესებზე.

ჩვენი კვლევის მიზანია სწორედ ისეთი ინსტრუმენტების შემუშავება, რომელიც ორგანიზაციებს მისცემს შესაძლებლობას შექმნას თანამშრომლების ინტერესებზე მორგებული გარემო და სტიმულირების სქემები. კვლევის შედეგად შემუშავდა სამუშაო გარემოს ძირითადი ფაქტორების შეფასების კითხვარი, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას დეტალურად იქნას შეფასებული სამუშაო გარემო თითოეული თანამშრომლის მიერ. კითხვარი შედგება 70 კითხვისაგან, რომლებიც დაჯგუფებულია შემდეგი ფაქტორების მიხედვით (ცხრ.2).

ცხრ.2

1. სამუშაო კმაყოფილება	7. სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების ბალანსი
2. ხელმძღვანელთან ურთიერთობა	8. ორგანიზაციული ნდობა
3. ორგანიზაციული ვალდებულება	9. სამუშაო დატვირთვა
4. კომუნიკაციით კმაყოფილება	10. ანაზღაურებით კმაყოფილება
5. ურთიერთობა კოლეგებთან	11. ორიენტაცია სტრატეგიაზე
6. ჯანმრთელობისა და უსაფრთხოების ინფორმირებულობა	12. სწავლა და განვითარება

ეს ფაქტორები წარმოადგენს იმ აუცილებელ მინიმუმს, რაც ორგანიზაციამ უნდა შესთავაზოს თავის თანამშრომლებს. აღნიშნული კითხვარით გამოიკითხა ერთ-ერთი უნივერსიტეტის ადმინისტრაციული თანამშრომლები. ქვემოთ მოცემულია კვლევის შედეგად მიღებული თანამშრომელთა კმაყოფილების ჯამური მაჩვენებლები თითოეულ ფაქტორთან მიმართებაში (ნახ.1).



ნახ.1. ორგანიზაციული გარემო ფაქტორების კვლევის შედეგები

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ თანამშრომელთა კმაყოფილების დონე საკმაოდ დაბალია შემდეგ ფაქტორებთან მიმართებაში: სამუშაო და პირადი ცხოვრების ბალანსი, სამუშაო დატვირთვა, ანაზღაურებით კმაყოფილება, სწავლა და განვითარება.

აღნიშნულმა კვლევამ ცხადყო, რომ ორგანიზაციაში თანამშრომელთა ყველაზე დიდი უკმაყოფილება ეხება ფაქტორებს, რომლებიც სტიმულირების სისტემის მთავარი შემადგენელი ელემენტებია. თუ ამ ორგანიზაციას სურს გაზარდოს ეფექტიანობა, პირველ რიგში, უნდა იზრუნოს ეფექტიანი სტიმულირების სისტემის შექმნაზე, რომელიც მორგებული იქნება თანამშრომელთა ინდივიდუალურ მოთხოვნებზე, მათ პროფესიულ ინტერესებსა და პიროვნულ თვისებებზე. ამ რთული ამოცანის გასამარტივებლად, ასევე შეთავაზებულ იქნა ჩვენს მიერ ადაპტირებული პიროვნების ინდივიდუალურ ფაქტორთა კვლევის

ინსტრუმენტები, კერძოდ: პროფესიული ინტერესების კვლევის კითხვარი და პიროვნული ფაქტორების კვლევის კითხვარი.

პროფესიული ინტერესების კვლევის კითხვარი იკვლევს ინდივიდის ინტერესების დონეს (10 ბალიანი შკალით) პროფესიათა 19 დეტალური სფეროს და 8 ფართო სფეროსთან მიმართებაში [9].

პიროვნული ფაქტორების კვლევის კითხვარი ზომავს ინდივიდის 32 პიროვნულ და საქმიან თვისებას (10 ბალიანი შკალით) შემდეგი სამი მიმართულებით: ხალხთან ურთიერთობა, აზროვნების სტილი, გრძნობები და ემოციები [4].

3. დასკვნა

აღნიშნული კითხვარების საშუალებით შესაძლებელია დადგინდეს ცალკეული ინდივიდის ინტერესთა სფეროები, ასევე მისი პიროვნული თვისებები. აქედან გამომდინარე ორგანიზაციას შეუძლია გარკვეული სიზუსტით დაადგინოს თუ რამდენად მორგებულია ცალკეული თანამშრომელი ამა თუ იმ საქმიანობასთან, რომელიც ორგანიზაციის შემდგომი განვითარებისათვის არის საჭირო. შესაბამისად, ორგანიზაციას მიეცემა საშუალება თითოეულ თანამშრომელს შეუქმნას მასზე მორგებული გარემო და სტიმულატორები ორგანიზაციისთვის საჭირო ახალი მიმართულებების განვითარების მიზნით. აღნიშნული საკითხის მიმართ ამგვარი მიდგომა საკმაოდ რთულია და დიდ ძალისხმევას მოითხოვს, ვინაიდან უნდა დადგინდეს ორგანიზაციული გარემოს ფაქტორების შეფასების შედეგების კორელაცია პიროვნული ფაქტორების კვლევის შედეგებთან. აღნიშნული საკითხი ჩვენი შემდგომი კვლევის საგანია.

ლიტერატურა – References – Литература:

1. მითაგვარია მ. (2008). ბიზნესი: ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები, № 3 (12)
2. Angelo K., Cole N., Digby V., Kreitner N. (2010). Organizational Behaviour Third CDN Edition-McGraw-Hill Ryerson Higher Education
3. Dessler G., Chhinzer N., Cole N. (2013). Human Resources Management, Pearson Education Canada
4. Occupational personality Questionnaires, SHL training academy (2006).
5. Gilbert T.F. (1996). Human competence: Engineering worthy performance (Tribute ed.). Silver Spring, MD: International Society for Performance Improvement. (Original work published 1978).
6. Dzidziguri G. (2016). Resource Manual for Organizational Performance Improvement; GGPAS Publication, pp.37-48.
7. Holdsworth R., Cramop L., Floyed L. (2006) Occupational Interest Inventories, Saville & Holdsworth Ltd. 3 AC Court, High Street

DEVELOPING INCENTIVE SCHEMES TO IMPROVE THE WORKING ENVIRONMENT

Dzidziguri Giorgi, Datiashvili Tinatin, Iosebidge Lasha
Georgian Technical University

Summary

This article dedicates the problem of staff motivation in modern organizations. The main factors that determine the effectiveness of the organization are described. The issues of developing a motivation model based on the Victor Vroom's Expectancy Theory, with a focus on basic indicators of the effectiveness of the working environment are discussed. The questionnaire for determining the level of working environment factors developed during the study, as well as the results of the analysis of the survey conducted for a particular organization is presented. Attention is focused on the possibility of developing incentive schemes adapted to the interests and abilities of employees through application of Interest Inventories and Personality Questionnaires.

РАЗРАБОТКА СТИМУЛИРУЮЩИХ СХЕМ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

Дзидзигури Г., Датиашвили Т., Иосебидзе Л.
Грузинский Технический Университет

Резюме

Работа посвящена проблеме мотивации труда в современных организациях. Описаны основные факторы, определяющие эффективность организации. Обсуждаются вопросы создания модели мотивации на основе «Теории ожиданий» Виктора Врума с ориентацией на базовые индикаторы эффективности рабочей среды. Представлен опросник для определения уровня факторов рабочей среды, разработанный в ходе исследования, а так же результаты анализа опроса проведенного для конкретной организации. Внимание сосредоточено на возможности создания стимулирующих схем адаптированных к интересам и возможностям рабочей силы, с использованием опросников для выявления профессиональных интересов и личностных характеристик сотрудников.