

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

სოციალურ-მეცნიერებათა, ბიზნესისა და სამართალმცოდნეობის
ფაკულტეტი

ეკონომიკური პოლიტიკისა და ბიზნესის ადმინისტრირების
დეპარტამენტი

სოფიკო მეგრელიშვილი

„სტიმულირებისა და მოტივაციის პროცესების
ორგანიზაციულ-ეკონომიკური რეგულირება სამეწარმეო
საქმიანობაში“

(წარმოდგენილია ბიზნესის მართვის დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად)

(სპეციალობა: ბიზნესის ადმინისტრირება)

მეცნიერ-ხელმძღვანელი:
სრული პროფ. ვლ. ღლონტი

ბათუმი

2012

თავი I. პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები თანამედროვე პირობებში

1.1 პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების არსი, სახეები და მათი ურთიერთკავშირი ----- 9

1.1.1 მოტივირების შინაარსობრივი თეორიები ----- 13

1.1.2 მოტივირების პროცესუალური თეორიები ----- 21

1.2 პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის აგების ძირითადი მეთოდები ----- 28

1.2.1 პერსონალის ფსიქოლოგია: გარეგანი და შინაგანი მოტივაცია – საწარმოში პერსონალის სამუშაოს ხარისხის შეფასება და ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ----- 37

1.3 პერსონალის შრომის მოტივირების სტრატეგიები ----- 49

1.3.1 დემოტივატორების როლი შრომის მწარმოებლურობის შემცირებაში ----- 53

----- 53

დასკვნები I თავის ირგვლივ ----- 61

თავი II. პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების მექანიზმის სისტემური გამოკვლევა ტურისტული ბიზნესის საწარმოში

2.1 პერსონალის მოტივაციის სისტემის ანალიზი ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში ----- 62

2.2 მოტივატორები და დემოტივატორები სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ მაგალითზე ----- 72

2.2.1 მერიდიან ლინკ კორპორაციის ქსელის და სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” “სტარ ვოისი” 2011 წლის კვლევის შედეგები ----- 92

2.3 ბიზმაქსი (ბიზნესის მაქსიმიზაცია) და პერსონალის მოტივაციის ზრდა: შეფასება და პერსპექტივები ----- 98

დასკვნები II თავის ირგვლივ ----- 110

**თავი III. რეკომენდაციები ტურისტული ბიზნესის საწარმოების
პერსონალის მოტივაციის სისტემის სრულყოფისათვის**

3.1 არამატერიალური სტიმულირების სისტემა -----	113
3.2 მატერიალური სტიმულირების სისტემა -----	118
3.3 მომსახურება-მოგების ჯაჭვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ანალიზი ტურისტული ბიზნესის საწარმოს – სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” მაგალითზე -----	122
3.4 პერსონალის პროფესიული და კარიერული განვითარების სისტემა -----	128
დასკვნები III თავის ირგვლივ -----	136
დასკვნა -----	138

შესავალი

თემის აქტუალობა. დღეს საქართველოში მიმდინარე რეფორმებმა ეროვნული ეკონომიკა ხარისხობრივად გაუმჯობესებულ და ახალ საფეხურზე უნდა გადაიყვანოს. ეს აისახება ეროვნული მეურნეობის ყველა სუბიექტის და, პირველ რიგში, სამეწარმეო ერთეულის ფუნქციონირების ძირეულ ცვლილებებზე. ამ ცვლილებების ბაზას წარმოადგენს მეწარმეობა, როგორც სამეურნეო საქმიანობის ერთ-ერთი მთავარი მამოძრავებელი ძალა. ის ორიენტირებულია კომერციულ წინსვლასა და მოგებაზე, რაც გადაწყვეტილებების მიღების დროს დიდი რისკის წინაშე აყენებს მეწარმეს და გავლენას ახდენს სამეურნეო საქმიანობის ახალი და ეფექტური ფორმების ძიებაზე.

სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში აუცილებელი ხდება მოტივაციის ახალი ტიპების შესწავლა და გამოყენება. მეწარმეობის შემთხვევაში მოტივაციისა და სტიმულირების როლი განსაკუთრებით იზრდება, სწორედ ის ახდენს ყველაზე შესამჩნევ გავლენას წარმოების შიდაორგანიზაციული ქცევის ფორმების ცვლილებებსა და მეთოდებზე. ქართულ მეწარმეობაში არსებული მოტივაციის მეთოდები არ იძლევა სათანადო შედეგებს. ანალიზი აჩვენებს, რომ დღეს მოტივაციის პრობლემა რჩება სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ერთ-ერთი აქტუალურ საკითხად.

თანამედროვე მენეჯმენტში სულ უფრო მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს პერსონალის მოტივაციის ასპექტები. პერსონალის მოტივაცია საშუალებას გვაძლევს ოპტიმალურად გამოვიყენოთ შრომითი რესურსები და მოვახდინოთ საკადრო პოტენციალის მობილიზება. მოტივაციის უმთავრესი მიზანია არსებული შრომითი რესურსების მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება წარმოებაში, რაც ზრდის საწარმოს რენტაბელობას.

მოტივაციის განვითარების პრობლემა თანამედროვე საწარმოებში განპირობებულია არა მხოლოდ საწარმოს ხელმძღვანელობის მიერ ამ პრობლემის დაუნახაობით, არამედ მოტივაციის არსებული არარაციონალური მექანიზმების თეორიული და მეთოდოლოგიური არასათანადო შესწავლის გამო.

პერსონალის მოტივაციის პრობლემა საკმაოდ ფართოდ განიხილებოდა თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებლების, მართვის თეორიის კლასიკოსების:

ფ. ტეილორის, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ჰერცბერგის, კ. ალდერგერის, ვ. ვრუმის, ჯ. ადამსის, პორტერ-ლოულერის (ლ. პორტერი, ე. ლოულერი), უ. ოუჩის ნაშრომებში. ამ თეორიებმა და პრობლემებმა სხვადასხვა ფორმით ასევე ასახვა ჰპოვა თანამედროვე ქართულ სამეცნიერო სივრცეში და იმ მეცნიერულ გამოკვლევებში, რომელთა ავტორები არიან ცნობილი ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტები: რ. ასათიანი, რ. ბასარია, ნ. პაიჭაძე გ. გამსახურდია, რ. გოგობია, ვ. ზურაბიშვილი და სხვები. მათ შექმნეს სათანადო თეორიული და მეთოდოლოგიური ბაზა შრომის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის შესახებ შრომითი რესურსების მოტივაციის საკითხებზე, მაგრამ მცდელობა იმისა, რომ მოტივაციის კლასიკური მეთოდები შესაბამისობაში მოვიდეს თანამედროვე პრაქტიკულ მოთხოვნებთან, ჯერ კიდევ შორს დგას რეალობისგან, რაც ართულებს მოტივაციის მეთოდების პრაქტიკულ დანერგვას წარმოებაში. დასავლურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში მოყვანილი დაქირავებული მუშახელის სტიმულირების თანამედროვე ფორმები ატარებს და ასახავს მათი ქვეყნების სპეციფიკას და პირდაპირი ფორმით მათი დანერგვა ქართულ სინამდვილეში მიუღებელია. მოტივაციის მეთოდების პრაქტიკული გამოყენების ორგანიზების სირთულეს განაპირობებს ისიც, რომ არ არის სათანადოდ შესაწავლილი პესონალის მოტივაციის თავისებურებები, რომლებიც დასაქმებულები არიან ეკონომიკის სხვადასხვა დარგსა და საწარმოში.

კვლევის მიზანი და ძირითადი ამოცანები. კვლევის მიზანს წარმოადგენს ეკონომიკური მოტივაციის მექანიზმის თეორიული საფუძვლების შემუშავება და მისი ეფექტიანი გამოყენების მიმართულებების განსაზღვრა თანამედროვე საწარმოებში. ამ მიზნიდან გამომდინარე, საჭიროა შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- დავაზუსტოთ თეორიულ ასპექტში ეკონომიკური კატეგორიის „მოტივაცია“, არსი და შინაარსი;
- გამოვავლინოთ ეკონომიკური მოტივაციის როლი ეფექტიანი წარმოების ორგანიზაციის სფეროში;
- განვიხილოთ დაქირავებული პერსონალის სამოტივაციო სტრუქტურა ტურისტული ბიზნესის საწარმოს მაგალითზე (სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანი“);

- შვეიმუშაოთ ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში არსებული ეკონომიკური მოტივაციის სისტემის კვლევისა და რაციონალიზაციის მოდელი;
- შვეიმუშაოთ დაქირავებული მუშახელის ეკონომიკური მოტივაციის ეფექტიანობის შეფასებისა და ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მეთოდიკა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურისტული ბიზნესის საწარმოები და ამ საწარმოებში არსებული ეკონომიკური მოტივაციის მეთოდების კვლევა და სრულყოფა.

კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა. კვლევის მეთოდოლოგიურ და თეორიულ სფუძველს წარმოადგენს საქართველოს საკონონმდებლო აქტები, ადგილობრივი და საზღვარგარეთის ლიტერატურა პერსონალის მართვის პრობლემების, ეკონომიკური თეორიის და შრომის ეკონომიკის შესახებ.

კვლევის მეცნიერული სიახლე. კვლევის სამეცნიერო სიახლეს წარმოადგენს ის, რომ სისტემური მიდგომით განხორციელდება თეორიული, მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული საკითხების კომპლექსური კვლევა, რაც მიმართული იქნება ეკონომიკური მოტივაციის განვითარების მექანიზმის საფუძვლის მშენებლობისკენ. მეთოდოლოგია დამუშავებულია აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტურისტული ბიზნესის საწარმოების მაგალითზე. მიღებული შედეგები და რეკომენდაციები იქნება განზოგადებული და მიწოდებული გამოსაყენებლად სხვადასხვა საწარმოსათვის. კვლევის შედეგად მიღებული მეცნიერული სიახლეები შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოყალიბდეს:

- განსაზღვრულია მოტივაციის შინაარსობრივი და პროცესუალური თეორიების დანერგვის სირთულეები თანამედროვე საწარმოში.
- წარმოჩენილია ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში პერსონალის მოტივაციის და სტიმულირების სისტემის მოდელირება და იქ არსებული პრობლემების თანმიმდევრული გააზრება, რომლებიც შესაძლებელია დაბრკოლებას უქმნიდეს დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა ურთიერთდამოკიდებულებას ბიზნესის მაქსიმიზაციის (ბიზმაქსი) მიმართულებით.
- თეორიულად დასაბუთებულია, რომ მოტივაციისა და სტიმულირების მეთოდები მუდმივად მოითხოვს სრულყოფას. ამიტომ ყველა

საწარმოსათვის შემუშავებულია ინდივიდუალური პერსონალის მოტივაციის სისტემა, რომელიც ეფუძნება შრომის სპეციფიკაციას და მოითხოვს საწარმოს მოგებაზე ორიენტირებული სისტემის ჩამოყალიბებას, სადაც პერსონალის მოტივაცია მომხმარებლის მოტივაციის ტოლფასია, რაც, საბოლოოდ, ამ საწარმოს რენტაბელობას განაპირობებს.

- ნაშრომში ასევე გამოკვლეულია ტურისტული საწარმოს პერსონალის მოტივაციის კლასიკური თეორიების შეფარდება პრაქტიკულ სიტუაციურ მოდელთან და მათი შინაარსობრივი მოდელი მორგებულია თანამედროვე საწარმოს მოთხოვნებთან. სიტუაციური და პრაქტიკული კვლევა საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს პერსონალის მოტივაციის თეორიების ზოგიერთი მოდელი, რომლებიც თანმიმდევრულად შეესაბამება პრაქტიკულ მოთხოვნებს.
- ნაშრომში პერსონალის მატერიალური და არამატერიალური (ფსიქოლოგიური) მოტივაციის განხილვა საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბდეს მოტივაციის თანამედროვე მოთხოვნები ტურისტული საწარმოს ბიზნესში; რეკომენდებული კითხვარები, პერსონალის შრომის კმაყოფილების ინდექსისა და საწარმოში მისი ჩართულობის და შრომის გამდიდრების მიზნით, დაინერგოს საწარმოს მენეჯმენტის სახელმძღვანელოდ, რათა ურთიერთკავშირი პერსონალსა და დასაქმებულებს შორის ისევე წარმატებულად შედგეს, როგორც კავშირი საწარმოს პერსონალს, მომხმარებელსა და ბიზნესის რენტაბელობას შორის.
- თანამედროვე კვლევები ადასტურებს მომხმარებელზე ორიენტირებული ბიზნესის პირდაპირ ურთიერთდამოკიდებულებას საწარმოს პერსონალს, მომხმარებელსა და რენტაბელობას შორის. მისი დანერგვა მოეთხოვება ყველა საწარმოს, თუ მისი მიზანია ბიზნესის მაქსიმიზაცია (ბიზმაქსი) და საწარმოს რენტაბელობა, რაც კმაყოფილს ხდის როგორც ბიზნესის მესაკუთრეს, ასევე იქ დასაქმებულ პერსონალსა და მომხმარებლებს, რომელთა ლოიალობა და ერთგულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბიზნესის ფუნქციონირებისათვის.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადისერტაციო ნაშრომში ჩამოყალიბებული თეორიული დასკვნები და რეკომენდაციების პრაქტიკული განხორციელება ხელს შეუწყობს საწარმოს პერსონალის მოტივაციის ფორმირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური და პრაქტიკული ასპექტების სრულყოფას, რაც ბიზნესის წარმატებული განვითარების და როგორც რეგიონის, ისე მთლიანად ქვეყნის, ეკონომიკური კეთილდღეობის წინაპირობაა. კერძოდ, პერსონალის მოტივაციის პროცესების განვითარების მოდელის ფორმირების მიზნით შემუშავებული ძირითადი დებულებები და მიდგომები შეიძლება გამოვიყენოთ:

- როგორც მეთოდოლოგიური საფუძველი ნებისმიერი საწარმოს პერსონალის მოტივაციის მოდელის ფორმირების დროს;
- საწარმოში პერსონალის მოტივაციის პროცესების მართვის თეორიისა და პრაქტიკის საკითხების გადასაწყვეტად;
- საწარმოში პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების დაგეგმვის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრის მიზნით და სხვა.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები და გამოკვლევის მთავარი შედეგები გამოქვეყნებულია სამეცნიერო სტატიების სახით საერთაშორისო რეფერირებად და რეცენზირებად ჟურნალებში.

სადისერტაციო ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 185 გვერდს და შედგება შესავლის, გამოყენებული ლიტერატურის მიმოხილვის, შედეგების განსჯისა და დასკვნითი ნაწილისაგან. შედეგების განსჯა თავის მხრივ, შედგება 3 თავის, 10 პარაგრაფისაგან და 5 ქვეპარაგრაფისგან. ნაშრომში ჩართულია 6 ცხრილი, 13 ნახაზი და 6 გრაფიკი. ნაშრომს თან ერთვის გამოყენებული დანართები და წყაროების სია.

თავი I. პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები თანამედროვე პირობებში

1.1. პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების არსი, სახეები და მათი ურთიერთკავშირი

მოტივაცია საქმიანობისაკენ საკუთარი თავისა და სხვა პირების სტიმულირების პროცესია, პირადი ან ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

სწორედ მოტივაციაზეა მნიშვნელოვნად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანი მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა უბიძგოს ადამიანებს იმუშაონ სათანადო დონეზე.

მოტივაციის ცნება მომდინარეობს ფრანგული სიტყვიდან – „მოტივი“, რომელიც გულისხმობს რაიმე მოქმედების, საქციელის გამომწვევ მიზეზებს, გადატანითი მნიშვნელობით კი – მოსაზრებას, საბუთს რისიმე სასარგებლოდ.

პერსონალის შრომის მოტივაციის ევოლუცია სათავეს იღებს ჯერ კიდევ XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან, როდესაც მენეჯმენტის სკოლის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა – **ფ. ტეილორმა** (1856-1917) შეიმუშავა პერსონალის შრომის ორგანიზების სისტემა, რომელიც ამტკიცებდა მჭიდრო კავშირს შრომის მწარმოებლურობასა და შრომის ანაზღაურებას შორის: ადამიანებს უნდა ემუშავათ მხოლოდ წარმოების მაქსიმიზაციის მიზნით და მათი მთავარი მოთხოვნილება მხოლოდ გასამრჯელოს მიღება იყო. სწორედ ამ პერიოდს უკავშირდება ჰენრი ფორდის მანქანების წარმოების აღორძინება, რაც იყო პირველი პრეცედენტი მასობრივი წარმოებისა. ამდენად, ადამიანი განიხილებოდა, როგორც რობოტი გარკვეული დავალებების შესასრულებლად და შედეგად ღებულობდა მინიმალურ შრომის ანაზღაურებას მაქსიმალური შრომის ფასად. ძალიან მალე ტეილორის თეორია მოსაწყენი აღმოჩნდა ადამიანებისათვის, რადგან სულ მალე გამოიკვეთა დამსაქმებელთა

უპირატესობები დაქირავებულთა მიმართ, რაც ფიზიკურ კონფრონტაციაში გადაიზარდა. ერთმანეთს დაუპირისპირდა: საწარმოს მმართველი (მენეჯერი) და პერსონალი (Тейлор 2002:14-15).

უ. მეიოს (1880–1949) ექსპერიმენტმა აღმოაჩინა შრომის მწარმოებლურობის კავშირი არა მატერიალურ, არამედ სოციალურ ფაქტორებთან (Mayo 2003:147). ეს მოთხოვნილებები ხშირად იგნორირებული იყო ტელიორის მიერ, მან ადამიანური მართვის თეორიაში დაამკვირდა ადამიანის სოციალური და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების განხილვა, რასაც საფუძვლად დაედო მოტივაციის ფსიქოლოგიური ასპექტები, რის გამოც სულ სხვა ასპექტში განიხილავდა მოტივაციის პროცესების სტრუქტურას. აქედან გამომდინარე, მოტივაცია განიხილება, როგორც მოძრავი ძალა, რომელიც მართავს ადამიანის ქმედებებს, რომლის საფუძველზეც არსებობს კავშირი ადამიანის მოთხოვნილებებსა და მოტივატორებს (მიზანს) შორის.

მოტივაციის პროცესების მახასიათებელთა უკეთ გასაგებად საკმარისია ერთობლივად იქნეს განხილული სამი ფაქტორი: მოთხოვნილებები, მოტივატორები და მიზანი.

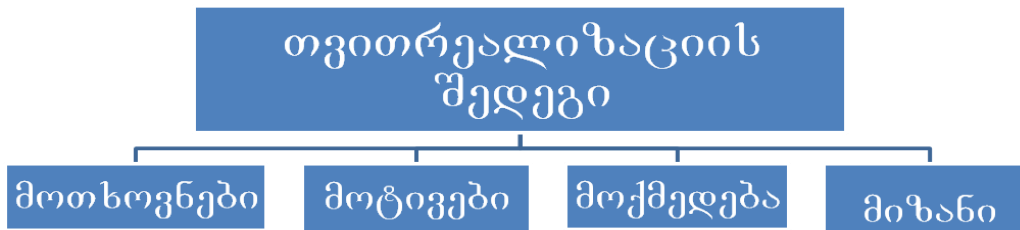
მოთხოვნილებები – ეს არის ადამიანის ის ფსიქოლოგიური მდგომარეობა, რასაც ის განიცდის ობიექტის მიმართ და რაც აუცილებელია მისი არსებობისათვის. მოთხოვნილებები დაკავშირებულია ადამიანის აქტივობასთან და მისი მიზანმიმართული ქმედების შესრულებასთან.

მოტივატორები – ეს არის მიზნისაკენ მიმართული ქმედების გამაღიზიანებლები.

მიზანი – ესაა სასურველი ობიექტის არსებობა და მდგომარეობა, რის შესრულებისკენაც მიილტვის ადამიანი.

ეს ურთიერთკავშირი სქემატურად დაკავშირებულია ერთმანეთთან და შევსებული ციკლი ქმნის ადამიანის მოთხოვნილებების მოტივაციის პროცესს (იხ. ნახ. 1.)

ნახ. 1. სამოტივაციო პროცესის სქემა



წარმოდგენილი სქემა იძლევა ზოგად წარმოდგენას მოთხოვნილებებისა და მოტივატორების ურთიერთკავშირზე. რეალურად, მოტივაციის პროცესი საკმაოდ რთულია და ფორმირდება შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ურთიერთკავშირით, როგორცაა ადამიანის განათლება, სოციალური მდგომარეობა, მატერიალური კეთილდღეობა, საზოგადოებრივი აზრი და ა. შ. ამდენად, ადამიანის საწარმოში ქცევის პროგნოზირება მოტივაციის სხვადასხვა ეტაპზე ძალიან დიდ სირთულეს წარმოადგენს.

მოტივაციის, როგორც მართვის ფუნქციის, რეალიზება ხდება სტიმულების სისტემის მიხედვით. ამდენად, ყველა ქმედებას აქვს თავისი დადებითი და უარყოფითი შედეგი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების თვალსაზრისიდან გამომდინარე. პერსონალის შესწავლა საშუალებას მისცემს ხელმძღვანელს შექმნას მოტივაციური სტრუქტურა.

დღეს პერსონალის ეფექტური სტიმულირების სისტემის ორგანიზება წარმოადგენს მენეჯმენტის ერთ-ერთ რთულ პრაქტიკულ პრობლემას. მოტივაციის პრობლემებს საწარმოში წარმოადგენს:

1. კადრების ხშირი ცვლა (დინება);
2. კონფლიქტურობის მაღალი დონე;
3. ადმინისტრაციული დისციპლინის დაბალი დონე;
4. შრომის დაბალი ხარისხი;
5. სამუშაოსადმი გულგრილი დამოკიდებულება;

6. პერსონალის თვითრეალიზაციის პოტენციალის შეზღუდვა;
7. ხელმძღვანელობის გავლენის სისუსტე პერსონალზე;
8. კომუნიკაციის დაბალი დონე;
9. წარმოების პროცესის შეფერხება;
10. შეკრული გუნდის ჩამოყალიბების პრობლემა;
11. კარიერული ზრდის პერსპექტივების სისუსტე, რომელიც მოქმედებს პერსონალის სამუშაო განწყობაზე;
12. დაპირისპირება ხელმძღვანელობასა და პერსონალს შორის;
13. შრომის ნორმატივების გაანგარიშება;
14. პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი;
15. პერსონალის უნიციატივობა;
16. სუსტი მენეჯმენტი;
17. არაჯანსაღი ფსიქოლოგიური კლიმატი;
18. საორგანიზაციო უწყესრიგობა (ქაოსი);
19. სარეზერვო კადრების (სტაჟიორების) სიმცირე;
20. სოციალურ-კულტურული და საზოგადოებრივი ურთიერთობების განუვითარებლობა.

მოტივაციის ეფექტური სისტემის შექმნას ესაჭიროება მოტივაციის თეორიული საფუძვლების შესწავლა.

პერსონალის მართვის ფილოსოფია – ესაა პერსონალის ქცევის, განწყობისა და ინტერესის სფეროს თანხვედრა საწარმოს მიზნებისა და განვითარების სტრატეგიასთან. იმისათვის, რომ ადამიანმა კეთილსინდისიერად და ხარისხიანად შეასრულოს მასზე დაკისრებული სამუშაო და ვალდებულებები, ის მაქსიმალურად უნდა იყოს დაინტერესებული, ანუ მოტივირებული (**Tracy 2001:55**).

პერსონალის მართვის მოტივაცია განიხილება, როგორც პროცესი პერსონალის მოტივების აქტივაციისა (შინაგანი მოტივაცია) და სტიმულირების შემუშავების (გარეგანი მოტივაცია) ერთობლივი მოქმედებისა წარმოების ეფექტიანობის მისაღწევად. მოტივაციის მიზანს წარმოადგენს ისეთი პირობების ერთობლიობა, რომლებიც უზიძგებს საწარმოში დასაქმებულ პერსონალს სასურველი მიზნის მიღწევისაკენ (**Axelrold ... 1997:145**).

დღეისათვის ამ მიმართულებით უამრავი გამოკვლევა არსებობს, რომლებიც, ტრადიციულად, **ორ დიდ ოჯახად იყოფა: პირველში შედის მოტივირების შინაარსობრივი, ხოლო მეორეში – პროცესუალური თეორიები.**

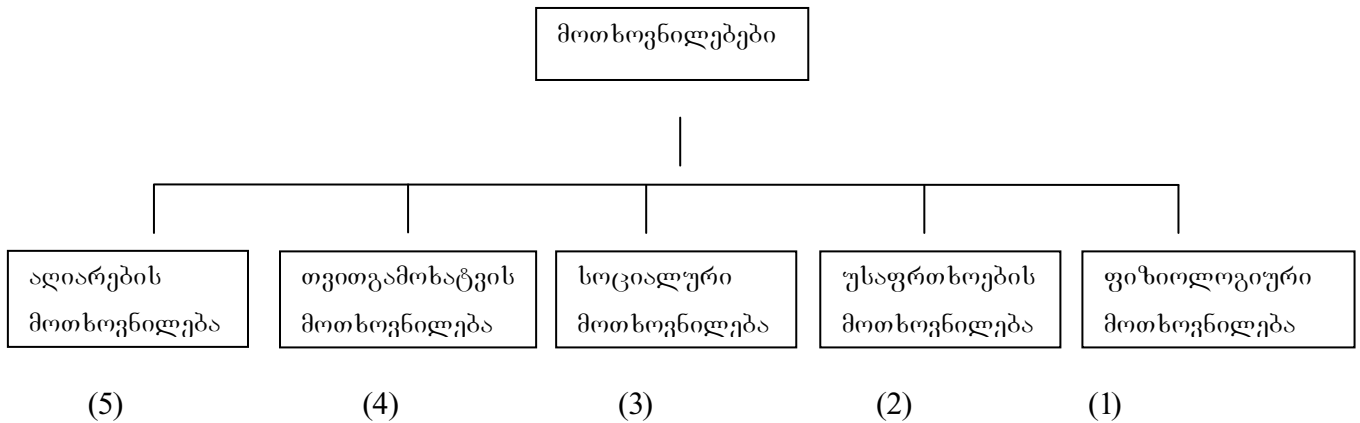
1.1.1. მოტივირების შინაარსობრივი თეორიები

ძალიან დიდი ხნის მანძილზე მეცნიერები ფიქრობდნენ, რომ პერსონალის მოტივაციის ერთადერთ სტიმულს მატერიალური დაინტერესება წარმოადგენდა. მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება იმაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, ჩაცმისა და თუნდაც ფუფუნების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ მენეჯერმა სტიმული მისცეს მუშაკებს ფულადი წახალისებით. მენეჯმენტის სკოლის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა **ფრედერიკ ტეილორმა** შეიმუშავა პერსონალის შრომის ორგანიზების სისტემა, რომელიც დაბეჯითებით ამტკიცებდა მჭიდრო კავშირს შრომის მწარმოებლურობასა და შრომის ანაზღაურებას შორის (**Тейлор 2002:14-15, Бовыкин 1997:287**).

მოტივირების შინაარსობრივი თეორიების განვითარება ძირითადად დაკავშირებულია **აბრაჰამ მასლოუს, დუგლას მაკ-გრეგორის, ფრედერიკ ჰერცბერგის და კლეიტონ ალდერფერის** სახელებთან. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია კარგადაა ცნობილი მენეჯმენტის თეორიაში (**Alderfer 2010:301, Alderfer 1971:21-46, Тейлор 2002:14-15, McGregor 2006:59, Argyris 1957:63, Herzberg ... 2009:45, Herzberg 2008:22, Maslow 1998:131**)

1943 წელს ცნობილმა ფსიქოლოგმა – აბრაჰამ მასლოუმ გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანების ქცევა განისაზღვრება მოთხოვნათა ფართო სპექტრით. მან ეს მოთხოვნები დაყო ხუთ ძირითად ჯგუფად.

ნახ. 2. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია



მასლოუმ მოთხოვნილებები განალაგა გარკვეული იერარქიით, რომლის ყველაზე დაბალ დონეზე იყო ელემენტარული ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვები, საცხოვრებელი და ა. შ.), ხოლო ყველაზე მაღალ საფეხურზე – ინდივიდუალური მოთხოვნები (აღიარება, თვითგამოხატვა). მასლოუს მიხედვით, „ადამიანი არის ცხოველი, რომელიც მუდმივად რაღაცისაკენ ისწრაფვის“, (Griffin 2011:122-147) როდესაც დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, ის ცდილობს დაიკმაყოფილოს უფრო მაღალი საფეხურის მოთხოვნილებები (იხ. ნახ. 2).

ყველაფერი ის, რაც აუცილებელია სიცოცხლისათვის – საკვები, ტანისამოსი, საცხოვრებელი და სხვა, ერთიანდება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებში. მას შემდეგ, რაც ადამიანი იძენს ყველაფერს, რაც აუცილებელია მისი სიცოცხლისათვის, ის ცდილობს, შეინარჩუნოს მიღწეული დონე, რის გამოც მას უჩნდება უსაფრთხოების მოთხოვნა, რაც მიიღწევა მაღალი ხელფასის პირობებში და რომელიც იძლევა დანაზოგების გარანტიას.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებებში მჟღავნდება ადამიანის კიდევ ერთი თვისება – იქონიოს მუდმივი კავშირი სხვა ინდივიდებთან. **ხოტორნის** გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ასეთ სოციალურ მოთხოვნილებებს ინდივიდისათვის გაცილებით მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ხელფასის ზრდას (Landsberger 1958:25-90).

ადამიანებს გააჩნიათ, აგრეთვე, აღიარების მოთხოვნილება, ანუ მათ სჭირდებათ თავიანთი პიროვნული წარმოჩენა საზოგადოებაში, რასაც მოჰყვება საზოგადოებრივი პატივისცემა. ყველა ეს მოთხოვნილება ემყარება ისეთ ცნებას,

როგორც არის სტატუსი, რაც ნიშნავს ადამიანის ადგილს საზოგადოებაში. ასეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შრომის ნაყოფიერების ზრდისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

მასლოუმ განმარტა, რომ თვითგამოხატვა – ეს არის „ადამიანის სურვილი, გახდეს იმაზე მეტი, რასაც ის წარმოადგენს“. ეს არის მოთხოვნილებათა ყველაზე მაღალი საფეხური. ადამიანები, რომლებიც აღწევენ ამ საფეხურს, მუშაობენ არა იმიტომ, რომ უბრალოდ მიიღონ ფულადი ანაზღაურება, არამედ იმიტომ, რომ დაკმაყოფილდნენ შრომის პროცესით.

მასლოუს იერარქია – ეს არის ადამიანების მოთხოვნილებათა ასახვის ზოგადი სქემა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანებმა ამ სქემის მიხედვით უნდა დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები.

მასლოუს მიდგომა ხშირად გაიგება სურვილად – წარმოვიდგინოთ ადამიანი, როგორც იერარქიულად განლაგებულ მოთხოვნილებათა კრებული, რომლის გასწვრივ დაკმაყოფილება „მოძრაობს“ ქვემოდან ზემოთ: ყოველი ქვედა დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ ხდება მომდევნო ზემო დონის დაკმაყოფილება.

თავად ა. მასლოუმაც აღიარა, რომ მის მიერ დადგენილი მოთხოვნილებათა იერარქიული სტრუქტურა არ იყო ისეთი „მტკიცე“, როგორც ის ვარაუდობდა, და რომ ცხოვრებაში იყვნენ ისეთი ადამიანები, რომელთათვისაც პატივისცემა უფრო მნიშვნელოვანი იყო, ვიდრე სიყვარული.

მასლოუს თეორიას ძირითადად აკრიტიკებდნენ იმის გამო, რომ მან ვერ შეძლო გაეთვალისწინებინა ადამიანთა მოთხოვნილებებში ინდივიდუალური განსხვავებები, რომელთა გამოც ერთი ადამიანი შეიძლება უფრო მეტად დაინტერესდეს თვითგამოხატვით, მეორე – აღიარებით, მესამე კი – სოციალური მოთხოვნილებებით. კარგმა ხელმძღვანელმა უნდა შეძლოს ხელქვეითთა სწორი მოტივაცია მათი ინდივიდუალური მოთხოვნილებების გაცნობიერების გზით. ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა გააცნობიეროს ის ფაქტიც, რომ დროთა განმავლობაში მოთხოვნილებები იცვლება და არ შეიძლება ერთი და იგივე მოთხოვნილებებით ხელქვეითთა მოტივაციის იმედად ყოფნა.

მოტივაციის მეორე თეორია, რომელიც ეკუთვნის დ. მაკკლელანდს, აქცენტს აკეთებს უმაღლესი დონის მენეჯერზე. დ. მაკკლელანდის თეორიის მიხედვით, ადამიანებს ახასიათებთ სამი სახის მოთხოვნილება, კერძოდ, ძალაუფლების, წარმატებისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნილებები (McClelland 1987:457, McClelland 1976:276). ამ თეორიის შესაბამისად, ძალაუფლების მოთხოვნილება გამოიხატება სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის სურვილში. ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული სტრუქტურის ჩარჩოებში ძალაუფლების მოთხოვნილება თავსდება პატივისცემისა და თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებს შორის. ადამიანები ძალაუფლების მოთხოვნილებით ხშირად არიან გულღიები და ენერგიულები, არ ეშინიათ წინააღმდეგობებისა და იცავენ თავიანთ პოზიციებს. ისინი არ უნდა იქნენ წარმოდგენილნი ძალაუფლებისათვის თავგამოდებით მეზრძოლ კარიერისტებად ამ სიტყვის ნეგატიური მნიშვნელობით, თუმცა ასეთი ადამიანებიც არსებობენ რეალობაში.

ადამიანები წარმატების მოთხოვნილებით რისკავენ ზომიერად, უყვართ სიტუაციები, რომლებშიც შეუძლიათ თავისთავზე აიღონ პრობლემების გადაჭრის პასუხისმგებლობა და სურთ მათ მიერ მიღწეული შედეგების სათანადო წახალისება. ამის საშუალება მათ უნდა მისცეს ორგანიზაციამ, რომელიც დააჯილდოებს კიდევ მიღწეული შედეგებისათვის.

თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მქონე ადამიანები დაინტერესებულნი არიან ნაცნობების წრით, მეგობრული ურთიერთობებით, სხვებისადმი დახმარების აღმოჩენით. ასეთი ადამიანების გამოყენება ხელმძღვანელობას შეუძლია იმ უბანზე, რომელიც მათ მისცემს სოციალური დაპირისპირების დიდ შესაძლებლობებს. ხელმძღვანელობას ამ ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლია აგრეთვე მათთან ურთიერთობისათვის მეტი დროის გამოყოფით და პერიოდულად მათი შეკრების გზით.

ფრედერიკ ჰერცბერგის მიხედვით, შრომითი კონტრაქტის და შრომის ფიზიკური პირობები წარმოადგენენ ე. წ. „**ჰიგიენის**“ ფაქტორებს. ამ ფაქტორების არარსებობის ან არასაკმარისი დოზით არსებობის შემთხვევა პერსონალში იწვევს დაუკმაყოფილების გრძნობას, რამაც შეიძლება ორგანიზაციაში შრომით კონფლიქტამდე მიგვიყვანოს. ამასთან, სიტუაციის გამოსწორება, ანუ ჰიგიენის

ფაქტორების არსებობა, არ იწვევს თანამშრომელთა მოტივირებას. ამავე დროს, თანამშრომლის საქმიანობასთან და ადამიანურ ურთიერთობებთან დაკავშირებული **მოტივაციის ფაქტორების** არარსებობა არ იწვევს თანამშრომელში დაუკმაყოფილების შეგრძნებას; მაგრამ მათი არსებობა ახდენს პერსონალის მოტივირებას. ფ. ჰერცბერგი აღნიშნავდა: „ჩვენი კვლევის შედეგებს მივყავართ დასკვნამდე, რომ მუშაობის პროცესით გამოწვეული კმაყოფილების და ადეკვატური მოტივაციის წარმომქმნელი ფაქტორები არსებითად განსხვავდება იმ ფაქტორთაგან, რომლებიც შრომით დაუკმაყოფილებლობას განაპირობებს. მუშაობით გამოწვეული კმაყოფილების საპირისპირო გრძნობაა ამგვარი კმაყოფილების არარსებობა და არა – დაუკმაყოფილებლობა. ხოლო დაუკმაყოფილებლობის საპირისპირო გრძნობა კი დაუკმაყოფილებლობის არარსებობაა და არა – შრომით გამოწვეული კმაყოფილება“ (**Herzberg ... 2009:45**).

ჰერცბერგის თეორია არის მასლოუს თეორიის ბუნებრივი გაგრძელება. მოტივატორები კონცენტრირებულია მასლოუს თეორიის ზედა დონეზე, მაშინ, როდესაც ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები მოთხოვნილებათა იერარქიის ქვედა დონეებზე იმყოფება.

რას უნდა მიექცეს ყურადღება წარმოების პროცესში, მოტივატორებს თუ ჰიგიენურ პირობებს? ეს დამოკიდებულია გარემოებებზე. კვალიფიცირებული, მაღალანაზღაურებადი, საშუალო კლასის მუშაკების სტიმულირება შესაძლებელია მოტივატორებით, მაშინ, როდესაც ახალგაზრდები, დაბალი კვალიფიკაციის მუშაკები შედარებით მცირე ანაზღაურებით, მოითხოვენ პირველ ეტაპზე ჰიგიენური პირობების გაუმჯობესებას, რათა შრომის პროცესის შემდგომ საფეხურებზე მოტივატორები გახდეს ეფექტიანი.

ფ. ჰერცბერგის თეორიას საფუძვლად დაედო მისი და მისი მიმდევრების მიერ ჩატარებული ლაქსაღებავი საწარმოს 200 ინჟინრისა და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის მუშაკის გამოკითხვის მასალები. მკვლევართა ჯგუფმა რესპონდენტებს დაუსვა ორი კითხვა: 1) „შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანმიმდევრობით, სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენი თავი განსაკუთრებულად კარგად?“ და 2) „შეგიძლიათ თუ არა

აღწეროთ თანმიმდევრობით, სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენი თავი განსაკუთრებულად ცუდად?”

ფ. ჰერცბერგმა მიღებული პასუხები დაჰყო ორ ჯგუფად, რომელთაც უწოდა „ჰიგიენური ფაქტორები“ და „მოტივაცია“. ჰიგიენურ ფაქტორებში მან გააერთიანა ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა, მუშაობის პირობები, გამომუშავება, პიროვნებათაშორისი ურთიერთობები უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან, სამუშაოზე უშუალო კონტროლის დონე, ხოლო მოტივაციაში – წარმატება, დაწინაურება, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები (Argyris 1957:163, Herzberg 2008:22).

ფ. ჰერცბერგის ჰიგიენური ფაქტორები დაკავშირებულია იმ გარემოსთან, რომელშიც სრულდება სამუშაო, მოტივაცია კი – თვითონ სამუშაოს ხასიათთან და არსთან. ფ. ჰერცბერგის თანახმად, ჰიგიენური ფაქტორების არსებობის ან დაბალი დონით არსებობის პირობებში ადამიანს უჩნდება სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა. ამასთან, საჭირო ოდენობის ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლიათ თვითონ გამოიწვიონ მუშაობით დაუკმაყოფილების გრძნობა ან ადამიანის მოტივაცია. ამისგან განსხვავებით, მოტივაციის არარსებობა ან მისი არასათანადო დონე არ იწვევს სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის გრძნობას, თუმცა მათი არსებობა უზრუნველყოფს მუშაკის დაუკმაყოფილებას და მის მოტივაციას ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

ფ. ჰერცბერგის თეორიას აკრიტიკებენ მრავალი მიზეზის გამო. უფრო ხშირად, კრიტიკა მიმართულია კვლევის მეთოდებისაკენ. ამასთან, გამოკვლევებმა არ დაადასტურა ძლიერი კავშირი სამუშაოთი დაუკმაყოფილების გრძნობასა და შრომის მწარმოებლურობას შორის. შეიძლება ადამიანი სამუშაოთი მაქსიმალურად კმაყოფილი იყოს კოლეგებთან ურთიერთობის და არა თვითონ სამუშაოს შინაარსის გამო. ასეთ შემთხვევაში ის ნაკლებ ყურადღებას უთმობს სამუშაოს, თანამშრომელთან ჭორაობას კი – მეტს, რის გამოც მწარმოებლურობა იქნება დაბალი.

ფ. ჰერცბერგის თეორიამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მოტივაციის შესწავლაში, მაგრამ ვერ შეძლო მოტივაციაზე მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინება. შემდგომში მკვლევართათვის ნათელი გახდა, რომ მოტივაციის

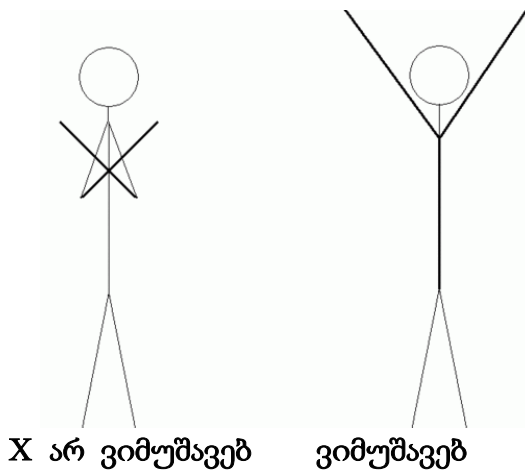
მექანიზმის ასახსნელად აუცილებელია გარე სამყაროს მრავალრიცხოვანი ქცევითი ასპექტებისა და პარამეტრების განხილვა. ასეთი მიდგომის რეალიზაცია განაპირობა მოტივაციის პროცესუალური თეორიების შექმნამ.

კლეიტონ ალდერფერს ეკუთვნის **ERG-თეორია** (Existence, Relatedness and Growth), რომელშიც შემდეგნაირად განაზოგადა მასლოუს მიდგომა (**Уайтლი 2005:62**): „ალდერფერმა მოთხოვნილებები სამ კატეგორიად დაჰყო. ესენია: ეგზისტენციალური, სოციალური და განვითარების კატეგორიები (**Alderfer 1972:74**). მასლოუსაგან განსხვავებით, ის უარყოფდა მოთხოვნილებათა იერარქიულ აგებულებას და მათი მკაცრად თანმიმდევრული დაკმაყოფილების აუცილებლობას. მაგალითად, ადამიანი, ეგზისტენციალური და სოციალური მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაშიც კი, შეიძლება მიილტვოდეს განვითარებისკენ. მეტიც, ალდერფერის აზრით, ადამიანს შეიძლება ერთდროულად რამდენიმე დომინანტი მოთხოვნილება ჰქონდეს. მასლოუ კი ამტკიცებდა, რომ დაუკმაყოფილებელი საჭიროება უმთავრესი მოტივატორია და მოთხოვნილებათა პირამიდაზე აღმასვლა მხოლოდ წინა დონის დაკმაყოფილების შემდეგ შეიძლება. ალდერფერის აზრით, თუკი უფრო მაღალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება ბლოკირებულია, მატულობს ქვემოთ მდებარე მოთხოვნილებათა მეტი სიხშირითა და სისრულით დაკმაყოფილებისკენ ლტოლვა, ანუ ბლოკირებული მოთხოვნილება აქტუალურობას მატებს უფრო დაბალ მოთხოვნილებას, რომლის დაკმაყოფილების უნარიც აქვს ინდივიდს.

ეს თეორია შემდეგი სახის განტოლებამდე შეგვიძლია დავიყვანოთ:
განსაზღვრულ მოთხოვნილებას + შესაბამისი სტიმული = სასურველ მოქმედებას (რეზულტატს)“.

მაკ-გრეგორმა პირველმა მიაქცია ყურადღება შემდეგ პრობლემას: „მაღდატანების გარეშე ადამიანები არ აკეთებენ იმას, რასაც უნდა აკეთებდნენ“. ან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, როგორია ადამიანის დამოკიდებულება შრომის მიმართ? 1960 წლის გამოკვლევაში მან გამოაქვეყნა ორი შესაძლო პასუხი: ე. წ. **X** და **Y** თეორიები (იხ. ნახ. 3) (**McGregor 2006:59**), რომლებსაც მოგვიანებით **ოუჩმა** დაუმატა პასუხის მესამე ვარიანტი – **Z-თეორია** (**Ouchi 1981:137**).

ნახ. 3. დ. მაკგრეგორი - X და Y თეორია



X-თეორია. ადამიანს შრომის მიმართ თანდაყოლილი ზიზღი ახასიათებს და სადაც ეს შესაძლებელია, ყველგან ცდილობს საქმისთვის თავის არიდებას. მას ყოველთვის ძალისხმევს გარეშე სურს სიამოვნების მიღება. ამიტომაც, საჭიროა ზეწოლით, იძულებით, დასჯის მუქართა და კონტროლით ვაიძულოთ ადამიანი, წვლილი შეიტანოს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის საქმეში (McGregor 2006:42).

Y-თეორია. სამუშაოში ფიზიკური და გონებრივი ჩართულობა ისევე ბუნებრივია ადამიანისთვის, როგორც თამაში და დასვენება. თუკი ადამიანი საქმეში აზრს ხედავს, თუ მისი შრომის მიზანი მის საკუთარ მიზნებს ემთხვევა, იგი შეძლებს რეზულტატის მიღწევას და საკუთარი თავის გაკონტროლებას. ადამიანი ბუნებით გამომგონებელი და შემოქმედი. მთავარია, შექმნის საშუალება მისცე (McGregor 2006:42).

Z-თეორია წარმოადგენს პერსონალის მოტივირების იაპონური გამოცდილების განზოგადებულ ვარიანტს, რომლის არსიც თანამშრომლის მიერ საკუთარი თავის ორგანიზაციასთან გაიგივებაში მდგომარეობს. გაცნობისას იაპონელი გვარზე ადრე თავის ფირმას ასახელებს. ამგვარ ვითარებას განაპირობებს სამუდამო დასაქმების გარანტია, კოლექტივიზმის ძლიერი სულისკვეთება, თანამშრომელთა თუ ხელმძღვანელთა შორის ნდობა და კერძო, პირდაპირი კავშირების წახალისება ისეთი საურთიერთო სისტემების საშუალებით, როგორცაა ხარისხის

წრეები, სპორტული შეხვედრები, პიკნიკები, კოლექტიური ტურისტული მოგზაურობები და ა. შ. იაპონელი მუშაკი დარწმუნებულია, რომ მნიშვნელოვანი და შეუცვლელია და რომ კომპანიის ბედი მასზე ჰკიდია“ (Ouchi 1981:137).

მაკ-გრეგორის აზრით, მენეჯერმა არ უნდა აირჩიოს X-თეორია. მაგრამ საკითხავია: დგას კი მენეჯერი არჩევანის წინაშე? მაგალითად, ადამიანს არ შეუძლია აირჩიოს საკუთარი ხასიათი; და ხომ არ არის შრომის მიმართ დამოკიდებულება ხასიათის ერთ-ერთი თვისება? მაშინ მისი ფორმირება ხდება ხასიათის ჩამოყალიბების პროცესში და არ ექვემდებარება მნიშვნელოვან ცვლილებას. რამდენადაც ჩვენთვის ცნობილია, ამ მიმართულებით სერიოზული კვლევა არ ჩატარებულა. მეორე მხრივ, ჩვენ ვიცით – მენეჯერი ხშირად თვლის, რომ ხელქვეითები არ იყენებენ სრულად საკუთარ პოტენციალს გარე ზემოქმედების გარეშე, მაგრამ თვითონ არავითარ ზეგავლენას არ საჭიროებს. საკითხავია, რომელი თეორიის მიმდევარია ეს მენეჯერი? პრინციპულად განსხვავებულია ოუჩის მიდგომა: აქ მენეჯერის წინაშე დგას სპეციალური თვისებების მქონე სიტუაციის შექმნის ამოცანა (რომლის ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი მახასიათებელია ნდობის ატმოსფერო ორგანიზაციაში). ამ სამი თეორიის ანალიზს მივყავართ შემდეგ დასკვნამდე: ადამიანი ბუნებით შემოქმედია. ის ორიენტირებულია თვითგანვითარებაზე, რისი მიღწევაც შრომის გარეშე შეუძლებელია (Y-თეორია). საზოგადოებაში არსებულმა ფასეულობებმა შეიძლება ხელი შეუწყონ ამ ორიენტაციას (იაპონური კულტურა – Z-თეორია), ან მოახდინონ ზეწოლა ბლოკირების მიმართულებით (დასავლური კულტურა – X-თეორია).

1.1.2. მოტივირების პროცესუალური თეორიები

მოტივირების პროცესუალურ თეორიებს საფუძვლად უდევს დაშვება, რომ ადამიანთა ქცევა განპირობებულია ადამიანის მიერ მოვლენების აღქმის მექანიზმის მოქმედებით. განვიხილოთ სამი უმთავრესი თეორია, ესენია: ვრუმის მოლოდინის თეორია, ადამსის სამართლიანობის თეორია და პორტერ-

ლოუელის კომპლექსური მოდელი (Vroom 1990:15-38, Walster ... 1978:212, Vroom:, Miller 2010:, Porter ... 1968:120, Porter ... 1975:256)

ვრუმის მოლოდინის თეორიის თანახმად, მოტივაცია წარმოადგენს სამი მამრავლის ნამრავლს:

მოტივაცია = (F-R) * (R-C) * (C-V), (expectancy: Effort – Performance, Instrumentality: Performance – Outcome, Valence)

სადაც

- **(F-R)** – იმის მოლოდინია, რომ თანამშრომლის ძალისხმევა მიაღებინებს მას **R** შედეგს;
- **(R-C)** – იმის მოლოდინია, რომ **R** შედეგის მიღება მოუტანს თანამშრომელს **C** ანაზღაურებას;
- **(C-V)** – ანაზღაურების ვალენტობაა – თანამშრომლის თვალსაზრისით **C** ანაზღაურების მოსალოდნელი **V** ფასეულობა.

აქ აღსანიშნავია ორი ფაქტორი: ვრუმის მიდგომა არ ქმნის მოტივირების საერთო ველს: თითოეული თანამშრომლის მოტივირება ხდება ინდივიდუალურად; არ არის დაკონკრეტებული, თუ რა გვესმის ანაზღაურების ქვეშ (**Vroom 1990:15-38**).

ადამის აზრით, მუშაკი მიღებულ ანაზღაურებას ადარებს არა მარტო მის მიერ დახარჯულ ძალისხმევას, არამედ იმ ანაზღაურებას, რომელსაც ანალოგიურ სამუშაოში ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლები იღებენ. ამიტომ, ერთი და იგივე ანაზღაურების ფასეულობა ფარდობითია და განისაზღვრება **სამართლიანობის** გრძნობით. ინდივიდს მიაჩნია, რომ შრომის სამართლიანი ანაზღაურება ხელს უწყობს მისი შრომის ნაყოფიერების ზრდას, ხოლო სამართლიანობის დარღვევა წარმოადგენს დისკომფორტის წყაროს, რაც, საბოლოოდ, ნეგატიურად მოქმედებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე. სამართლიანობის დარღვევის მიზეზებს წარმოადგენენ: უნდობლობა თანამშრომელსა და მენეჯერს შორის, არასწორად გაგებული თანამშრომლის მოთხოვნილებათა არსი, რის შედეგად მატერიალურ ანაზღაურებას ენიჭება პრიორიტეტი. მაგალითად, ბევრ ფირმაში მიღებული პროცედურა, რომლის დროსაც ხელფასი „კონვერტში“ გაიცემა, ეწინააღმდეგება სამართლიანობის თეორიას და ხშირად წარმოადგენს თანამშრომელთა უკმაყოფილების ერთ-ერთ მიზეზს (**Walster ... 1978:212, Miller 2010:**).

პორტერმა და ლოულერმა შეიმუშავეს საკმაოდ საინტერესო მიდგომა, რომელიც, გარკვეული აზრით, აერთიანებს მანამდე მიღებულ პროცესუალურ თეორიებს: „პორტერ-ლოულერის კომპლექსური მოდელი შინაგანი და გარეშე ჯილდოს საშუალებით ერთად კრავს (უნარების, ხასიათისა და შრომით პროცესში საკუთარი როლის გაცნობიერების ხარჯზე) გაღებულ ძალისხმევასა და მუშაობის რეზულტატებს. თანაც, ჯილდო ორი კუთხით განიხილება (ისევე, როგორც ვრუმის თეორიაში): მოცემული მუშაკისთვის ანაზღაურების ფასეულობისა და დახარჯულ ძალისხმევასთან მისი პირდაპირი კავშირის ალბათობის თვალსაზრისით. ჯილდოს სამართლიანობის განცდა ანაზღაურების ფასეულობის შეფასებასა და მისგან მიღებული დაკმაყოფილების ხარისხზე აისახება. შესაბამისად, წარმატებით მოტივაციაში იგულისხმება:

- მიღწეული რეზულტატების დამოკიდებულება მუშაკის მიერ თავისი როლის გაცნობიერებაზე და, აგრეთვე, მის ძალისხმევაზე, უნარებსა და კომპეტენციაზე;
- ჯილდოს დამსახურებულობისა და გაღებული ძალისხმევის პირდაპირი ურთიერთკავშირი;
- თანამშრომლის მოთხოვნათა უფრო სრულად დასაკმაყოფილებლად

და შრომითი მოტივაციის ქმედუნარიანობის გასაზრდელად, შინაგანი და გარეშე ჯილდოს ურთიერთშეთავსების აუცილებლობა (**Porter ... 1975:256, Porter ... 1968:125**).

ამასთან, საგულისხმოა მიღებული დასკვნა: წარმატებული მოტივაციის ამოსავალი ის უნდა იყოს, რომ შრომის **რეზულტატიურობა წარმოქმნის მოტივაციას** და არა პირიქით, როგორც ადრე მიიჩნევდნენ. ადამიანისთვის მიზნის დასახვიდან კონკრეტული ქმედების ეტაპზე გადასვლის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი წარმატების მიღწევის მოტივის ქონაა. აქედან გამომდინარეობს შემდეგი ფორმულა:

მოტივაცია = წარმატების მიღწევის მოტივი * წარმატების შანსები

*** წარმატების ფასეულობა**

როგორც ზემოთ განხილული თეორიები ადასტურებს, პერსონალის მოტივაციის მეთოდები სხვადასხვაგვარია და არც ერთი ცალკე აღებული არ

წარმოადგენს პრიორიტეტს სახელმძღვანელოდ. ყველა საწარმოს ესაჭიროება ინდივიდუალური მეთოდის დამუშავება პერსონალის მოტივაციის მიმართულებით, რომელიც პირდაპირაა დამოკიდებული შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებასთან და ამ საწარმოს მომგებიანობის ზრდასთან. ამდენად, პერსონალის მოტივაციის მართვის სისტემა დამოკიდებულია საწარმოს საქმიანობის თავისებურებაზე.

მოტივაციის მეთოდების კლასიფიკაცია შეიძლება განხორციელდეს ფართოდ გავრცელებულ ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ დონეზე. ეს კლასიფიკაცია ეფუძნება მოტივაციის თეორიების კლასიკურ მეთოდებს. ესენია:

1. **მართვის ეკონომიკური მეთოდები**, რომლებიც განპირობებულია ეკონომიკური სტიმულებით. ისინი ითვალისწინებენ მატერიალურ მოტივაციას, გარკვეული დავალებების შესრულებას მატერიალური დაინტერესების ხარჯზე. ეკონომიკური მეთოდების გამოყენება დაკავშირებულია შრომის ანაზღაურებასთან და მისი შესრულების კონტროლთან, ასევე, შრომის ეკონომიკურ სტიმულირებასთან, რაც დაკავშირებულია რაციონალურ შრომის ანაზღაურებასთან.

2. **მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდები**. ეს მეთოდები ბაზირებულია ძალაუფლებიან მოტივაციაზე, რომელიც ეფუძნება კანონმორჩილებას, კანონის დაცვას, იერარქიულ მორჩილებას და ეყრდნობა შესრულების იძულებას. ის ექვემდებარება ორგანიზაციულ დაგეგმარებას, ორგანიზაციულ ნორმირებას, ინსტრუქციებსა და კონტროლს. მართვაში ძალაუფლებიანი მოტივაცია განსაკუთრებულ როლს ასრულებს: ის გულისხმობს არა მარტო უსიტყვო მორჩილებას სახელმწიფოს მიერ მიღებული კანონებისა და ნორმატიული აქტების მიმართ, არამედ დამსაქმებლისა და დასაქმებულის უფლებების თანმიმდევრულ დაცვას, რომლითაც ყალიბდება შრომითი და საქმიანი ურთიერთობები დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა შორის. ძალაუფლებიანი მოტივაცია ქმნის აუცილებელ პირობებს ორგანიზაციულ მართვაში და უზრუნველყოფს ჯანსაღი ურთიერთობების ჩამოყალიბებას პერსონალსა და ადმინისტრაციას შორის.

3. **მართვის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდები**, რომლებიც აუცილებელია პერსონალის სოციალური აქტივობის ასამაღლებლად. ამ მეთოდების დახმარებით

ხდება გავლენის გავრცელება ადამიანების სოციალური, ესთეტიკური, რელიგიური და სხვა ინტერესების სფეროზე და ხორციელდება შრომითი საქმიანობის სოციალური სტიმულირება. ამ მეთოდების რიცხვში შედის პერსონალის ანკეტირება, ტესტირება, გამოკითხვა, ინტერვიუ და ა. შ.

მართვის პრაქტიკაში, როგორც წესი, ერთდროულად გამოიყენება მოტივაციის ეს მეთოდები და მათი კომბინაციები. ეფექტური მართვის მოტივაციისათვის აუცილებელია მოტივაციის სამივე ჯგუფის მეთოდთა გამოყენება. იმდენად, რამდენადაც მხოლოდ ძალაუფლებისა და მატერიალური მოტივაციის მეთოდების გამოყენება ვერ უზრუნველყოფს პერსონალის შრომითი აქტივობის მობილიზებას, მაქსიმალური ეფექტისათვის საჭიროა ფსიქოლოგიური მოტივაციის გამოყენება.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდი კარგავს თავის მნიშვნელობას, თუ ქვეყანაში მოუწესრიგებელია საბაზრო ურთიერთობები. საბაზრო პირობებში მართვის ეკონომიკური მეთოდები თავისთავად პოულობენ განვითარებას, იზრდება ეკონომიკური სტიმულების მოქმედება, რაც უფლებას აძლევს ყველა დასაქმებულს და საწარმოს – შეიქმნას ისეთი ეკონომიკური პირობები, რომლის დროსაც უფრო მობილიზდება პირადი ურთიერთობები სამუშაო მიზნის მისაღწევად. თუმცა, გადაჭარბებული ყურადღება მხოლოდ ეკონომიკურ ფაქტორებზე, მოადუნებს სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაციის განვითარებას, რაც ასე მნიშვნელოვანია პერსონალის შინაგანი მოტივაციისათვის.

მოტივაციის მეთოდების გამოყენების მოცემული სქემა კლასიკურია. თანამედროვე ადამიანური მართვის მენეჯმენტში მნიშვნელოვანი გახდა კლასიკური თეორიების გათვალისწინებით ჩამოვყალიბოთ მოტივაციის ახალი მეთოდები, სადაც აქტუალური რჩება მხოლოდ და მხოლოდ ეკონომიკური მოტივაციის მართვის მეთოდი და გამოვყოთ მოტივაციის თანამედროვე მართვის მეთოდების სამი ძირითადი სახეობა (**Pratt ... 1989:51-100**):

1. **მიზნის მართვის მეთოდი.** ეს სისტემა ფართოდ გამოიყენება ამერიკის შეერთებულ შტატებში და განიხილავს პიროვნებისადმი დასახული მიზნის მიღწევისკენ სწრაფვას. ეს მეთოდი ითვალისწინებს პერსონალის მოტივაციას დასახული მიზნის მისაღწევად, რომელიც გამოიხატება კვალიფიკაციის

ამაღლებასა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხში. ამ მიზნის მიღწევა ავტომატურად გულისხმობს ხელფასის მომატებას ან რაიმე სახის დაწინაურებას.

2. **შრომის გამდიდრების მართვის მეთოდი.** ეს სისტემა უკავშირდება არაეკონომიკურ მეთოდებს და ნიშნავს ადამიანებისათვის პერსპექტიული და მაღალანაზღაურებადი სამუშაოს შეთავაზებასთან ერთად საჭირო ფსიქოლოგიური და სოციალური გარემოს შექმნას, რათა დასაქმებულისთვის საინტერესო გახდეს საწარმოში მუშაობა, რაც გულისხმობს სოციალური სტატუსის დამკვიდრებას საზოგადოებაში.

3. **საწარმოში პერსონალის თანამონაწილეობის მართვის მეთოდი.** ეს მეთოდი სხვადასხვა ფორმით გამოიყენება: პერსონალი აქტიურ მონაწილეობას ღებულობს კომპანიაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში (იაპონია), შეღავათიან პირობებში კომპანიის აქციების შეძენის თანამონაწილეობით (აშშ, ინგლისი). ამ მეთოდების ჩარჩოებში დღეისათვის მუშავდება პერსონალის მოტივაციის არაერთი ახალი მეთოდი.

საინტერესო იქნება განვიხილოთ მოტივაციის თეორიის ფუძემდებლების შედარებითი დახასიათება მოტივაციის მართვის მეთოდებთან შესაბამისობაში და გამოვავლინოთ კლასიკოსთა თეორიების სუსტი მხარეები, რაც საშუალებას მოგვცემს გამოვარჩიოთ – რომელი მეთოდი შეიძლება გახდეს უფრო მეტად რეალიზებადი სასტუმროსა და სამომხმარებლო ბიზნესისათვის (იხ. ცხრილი 1).

მოტივაციის თეორიების შედარებითი დახასიათება

ცხრილი 1.

მკვლევრები	თეორია	მოტივაციის მართვის მეთოდების შესაბამისობა	თეორიების სუსტი მხარე
მასლოუ	„მოთხოვნილებების იერარქია“	ეკონომიკური მოტივაცია, სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაცია	პერსონალის ინდივიდუალიზმის გაუთვალისწინებლობა

მაკვლევანი	ძალაუფლების, წარმატებისა და თანამონაწილეობის თეორია	თანამონაწილება მართვაში, ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მოტივაცია	საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა
ჰერცბერგი	„ჰიგიენური ფაქტორები“	ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მოტივაცია, ეკონომიკური მოტივაცია	არ არსებობს პირდაპირი დამოკიდებულება სამუშაოთი დაკმაყოფილების გრძობასა და შრომის მწარმოებლურობას შორის
კლეიტონ ალდერფერი	ERG-თეორია	ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მოტივაცია	საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა
მაკ-გრეგორი	X-თეორია, Y-თეორია	ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მოტივაცია	ადამიანს არ შეუძლია აირჩიოს საკუთარი ხასიათი; და ხომ არ არის შრომის მიმართ დამოკიდებულება ხასიათის ერთ-ერთი თვისება? მაშინ მისი ფორმირება ხდება ხასიათის ჩამოყალიბების პროცესში და არ ექვემდებარება მნიშვნელოვან ცვლილებას.
ოუზი	Z –თეორია	სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაცია, თანამონაწილება მართვაში	წინააღმდეგობას ვაწყდებით სხვადასხვა სოციალურ და კულტურულ ჯგუფში

ვრუმი	მოლოდინის თეორია	სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაცია	თითოეული თანამშრომლის მოტივირება ხდება ინდივიდუალურად; არ არის დაკონკრეტებული, თუ რა გვესმის ანაზღაურების ქვეშ
ადამსი	სამართლიანი შრომის ანაზღაურების მოდელი	ეკონომიკური მოტივაცია	საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა
პორტერ-ლოულელის	ნაერთი ვრუმისა და ადამსის პროცესუალური თეორიებისა	ეკონომიკური მოტივაცია, სოციალურ-ფსიქოლოგიური მოტივაცია	საჭიროა ინდივიდუალური მიდგომა

აღნიშნული კლასიკური თეორიების შედარებითი დახასიათება საშუალებას გვაძლევს ვიმსჯელოთ, რომ არც ერთი მათგანი არ წარმოადგენს აბსოლუტურად იდეალურ ვარიანტს სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესში განსახორციელებლად, ყველაზე მეტად დომინირებს ის აზრი, რომ თითოეული ადამიანი განიხილება, როგორც დამოუკიდებელი ინდივიდი და ნებისმიერმა საწარმომ აუცილებელია განიხილოს მოტივაციის მეთოდები ინდივიდუალურად, ისე, რომ უზრუნველყოს საწარმოს მოთხოვნილებების შესაბამისობა იქ დასაქმებული ადამიანების მატერიალური და ფსიქოლოგიური კეთილგანწყობის ერთობლიობაში, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს საწარმოს მომგებიანობას კონკურენტულ ბაზარზე.

1.2. პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების სისტემის აგების ძირითადი მეთოდები

ფსიქოლოგიური ასპექტები. ბიზნესის მართვაში ყველაზე რთულია აიძულო თანამშრომლები იმუშაონ. ამიტომაც, დამკირავებლები უპირატესობას

ანიჭებენ იმ შრომისმადიებლებს, ვინც მზად არის იმუშაოს კომპანიის საკეთილდღეოდ, ანუ ირჩევენ მხოლოდ მათ, ვინც უკვე „მოტივირებულია“.

დამქირავებლების მხრიდან პერსონალის სტიმულირებაზე მსჯელობა საკმაოდ ხშირია, რაც იმითაა გამოიწვეული, რომ საჭიროა შრომა მწარმოებლური და უფრო ხარისხიანი გახდეს. სიტყვიერი შექება მორალური სტიმულირების მეთოდია, ხოლო ფასიანი საჩუქრები – მატერიალური სტიმულირების ფორმა. სტიმულირების როლს ასრულებს, ასევე, შრომისა და სოციალური უზრუნველყოფის პოლიტიკა, რასაც მიმართავს ცალკეული კომპანია და რაც უფრო მოტივირებულს ხდის პერსონალს – დასაქმებული მაქსიმალურად ცდილობს თავისი შრომის შედეგები გახადოს ნაყოფიერი და მაქსიმალურად აიმაღლოს კომპანიაში უკვე დამკვიდრებული სტატუსი (მეგრელიშვილი 2011:127-136).

პრაქტიკული გამოცდილება ადასტურებს, რომ სტიმულირება ყოველთვის არ იწვევს პერსონალის შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას იმ დოზით, როგორც, შესაძლოა, კომპანია ელოდება. მეორე მხრივ, სრულიად მოულოდნელმა ფაქტორებმა შეიძლება გავლენა მოახდინოს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებაზე, მაგალითად, საფირმო უნიფორმების დამკვიდრებამ საწარმოს პერსონალში. საწარმოს იმიჯის გასამყარებლად და თანამშრომელთა შორის მოტივაციის ასამაღლებლად დადებითი სტიმული შეიძლება აღმოჩნდეს, ასევე, სიმბოლიკისა და კომპანიის ლოგოს ცვლილებაც.

ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით, მოტივაცია და არა მხოლოდ სტიმული აღვივებს და მართავს ადამიანის მოქმედებას. სტიმული, სტიმულაცია, სტიმულირება – ადამიანების შინაგანი მახასიათებლებია. სტიმული შეიძლება გახდეს ან არ გახდეს მოტივაციის საგანი. სტიმულის ტრანსფერი მოტივაციაში – ეს ადამიანის შინაგან მოთხოვნილებასთანაა დაკავშირებული, სისტემური მოთხოვნის, ან, უკეთ რომ ვთქვათ, კონსტრუირებული მოტივაციის სისტემით. უხეშად რომ ვთქვათ, თუ მგელი „მამღარია“, ის კურდღელს არ დასდევს (ამ შემთხვევაში – სტიმულს), მაგრამ თუ მამალმა კურდღელმა დაკარგა მდედრი კურდღელი, მას არა მარტო ჭამის სურვილი, არამედ არსებობის სურვილიც უქრება, ამიტომ მას სტაფილო (სტიმული) ვერ დააკმაყოფილებს და ის მგლის

ხახას ადარ გაექცევა (სტიმული). მაგრამ, მას თუ არანაკლებ უყვარს სტაფილო, ვიდრე მისი მოლაღატე მდედრი მეგობარი, მაშინ სტაფილო ნამდვილად გამოდგება დეპრესიის დასაძლევად. აქ ლაპარაკია მოთხოვნილებების და მოტივების კონფლიქტზე (**Thomson 2002:71-95**).

ამდენად, მოტივაცია არის „შინაგანი“ (სტიმული) და „გარეგანი“ პროდუქტების თანხვედრა, ანუ, როგორც ფსიქოლოგები ამბობენ, მოტივაცია – ეს არის გასაგნებული მოთხოვნა. აქედან გამომდინარე, ნებისმიერი მოტივაცია არამატერიალურია იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც ის გამოწვეულია მატერიალური სტიმულებით. ჩვენ, ადამიანები, მოტივაციის ჩამოყალიბების მცდელობაში ვცხოვრობთ თითქმის ისეთივე კანონებით, როგორითაც კურდღლები და მგლები. ამიტომ, ხელმძღვანელობამ ყოველთვის უნდა იფიქროს პერსონალთა შორის არა მხოლოდ სტიმულირების, არამედ მოტივაციის გასაღვივებლად. საწარმოს მენეჯმენტი უნდა ზრუნავდეს პერსონალის მოტივაციის ამაღლებაზე, ამის მთავარი მამოძრავებელი ძალა კი არის ადამიანური მოთხოვნილებების გათვალისწინება და არა მხოლოდ სტიმულირება, ანუ სტიმული+მოთხოვნები=მოტივაცია.

ამერიკელი ფსიქოლოგის – აბრაჰამ მასლოუს მიერ ჩამოყალიბებული ადამიანის „მოთხოვნილებების იერარქიის“ თანახმად, ადამიანი მაშინ ხდება ქმედითუნარიანი, როდესაც მისი ყველაზე ყოფითი მოთხოვნილებები იჩენს თავს. მოთხოვნების მინიმუმის დაკმაყოფილებას აქვს მზარდი ხასიათი, რაც დაკავშირებულია მის იერარქიულ ზრდასთან (**Griffin 2011:135**). მასლოუს მაგალითისთვის მოჰყავს ასეთი შედარება: წარმოდგინეთ უკიდევანო ზღვაში დასახჩობად განწირული ადამიანი, რომელსაც წყალში უგდებენ მაშველ რგოლს და მილიონ დოლარს მსხვილი კუპირებით; თქვენი აზრით, რა იქნება მისი პირველი რეაქცია? რა თქმა უნდა, უპირველესად, ის სამაშველო რგოლს დაწვდება და როცა თავს უსაფრთხოდ იგრძნობს, მერე შეიძლება მილიონსაც გადაწვდეს (თუ, რა თქმა უნდა, გაახსენდა). თუ ადამიანი მსგავს სიტუაციაში პირიქით მოიქცევა, მისი საქციელი ანომალიაა. პერსონალის არამატერიალური სტიმულირება გულისხმობს, ჯერ ერთი, სტიმულების იერარქიულ და თანმიმდევრულ დალაგებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში, იერარქიულად უფრო მაღალ საფეხურზე მდგომი სტიმულების გამოყენება არ იმუშავებს პრაქტიკაში

და მეორე, თუ საბაზისო მოთხოვნები ფრუსტრირდება რაიმე ფაქტორებით (კომპანიის გარეგანი ან შინაგანი მოქმედებით), მაშინ დაქირავებულის ქცევის რეგულაციაში მოთხოვნები პირველ ადგილზე გამოდის, ხოლო სტიმულები რაც უფრო მაღალ იერარქიულ საფეხურზეა, მით უფრო კარგავს მოქმედების ძალას.

საილუსტრაციოდ შეიძლება მოვიყვანოთ 1998 წლის აგვისტოს მსოფლიო ფინანსური კრიზისი. ერთ-ერთ მსხვილ დასავლურ კომპანიაში, როგორც კი ცნობილი გახდა კრიზისის შესახებ, ძალზე დაეცა შრომის მწარმოებლურობა.

აგვისტოს ბოლოს საწარმოს ხელმძღვანელობამ აცნობა თანამშრომლებს, რომ არ აპირებდა წარმოების დახურვას და მუშების დათხოვნას. საჭირო იქნებოდა მხოლოდ ბონუსების მოხსნა, ხელფასების შემცირება და ა. შ. რაღაც ეტაპზე ამ მოტივირებამ იმოქმედა: პერსონალი აგრძელებდა მუშაობას ჩვეული დატვირთვით. ამ შემთხვევაში სტიმულირებული იქნა სტაბილურობისა და უსაფრთხოების მოთხოვნა. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანები ასეთ დროს არც ფიქრობდნენ პროფესიულ წინსვლაზე, მოხდა პირიქით, – ბევრმა სწორედ ამ პერიოდში მიაღწია მწარმოებლურობისა და პროფესიულ ზრდას, რამდენადაც ეს შესაძლებელი იყო. ამდენად, ყოველთვის მოიძებნება საზოგადოებაში ადამიანების ის კატეგორია, რომელთაც აქვთ საკმაოდ მყარი პროფესიული დონე და შესაბამისად, ნაკლებად ემუქრებათ სამსახურიდან დათხოვნის საფრთხე. შეაფასეს რა შექმნილი მდგომარეობა, ადამიანების ეს კატეგორია თავიდანვე აქტიურად ჩაება ახალი სამუშაო ადგილების მოძიებაში. ეს მხოლოდ იმის გამო, რომ მათი მოტივირება ამ კომპანიაში შემცირდა კრიზისული მდგომარეობის დროს. მიუხედავად ამისა, რაღაც პერიოდის შემდეგ, კომპანიაში შრომის მწარმოებლურობამ დაიწყო დაცემა – საერთო უსაფრთხოება და სტაბილურობა უკვე აღარ აღმოჩნდა საკმარისი ამ ადამიანების მოტივირებისათვის. ამდენად, მოტივაცია, სიძლიერის მასშტაბების მიხედვით, შეიძლება სამ ძირითად ნაწილად დავყოთ:

1. *საბაზისო ჯგუფი:*

- უსაფრთხოების და სტაბილურობის მოთხოვნა;
- მოთხოვნა კონტროლზე (რწმენა იმისა, რომ შენ შეგიძლია აკონტროლო მდგომარეობა საწარმოში და არა პირიქით);

- აფილატიური მოთხოვნები (საკონტრაქტო მოთხოვნები);
- ძალაუფლების მოთხოვნილება – ბაზისურად ის მოიაზრება მხოლოდ ადამიანთა განსაზღვრული კატეგორიისათვის.

2. საშუალო ჯგუფი:

- მოთხოვნა ფიზიკურ და ემოციურ კომფორტზე;
- მოთხოვნა ურთიერთობაზე;
- მოთხოვნა პატივისცემაზე და საკუთარი თავის პატივისცემა;
- ინდივიდუალურობის შენარჩუნების მოთხოვნა (ურთიერთობების დარეგულირება);
- საზოგადოებრივი სტატუსის დამკვიდრება და შენარჩუნება;
- მიღწევების მოტივაცია (მაღალი შედეგების მიღწევა მოქმედებებში, წინააღმდეგ შემთხვევაში, თვითშეფასება ეცემა);
- რისკზე მოთხოვნა;
- ფასეული მოტივაცია (საკუთარი ქმედებები არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ფასეულობებს).

3. უმაღლესი ჯგუფი:

- მოთხოვნა შემოქმედებით საქმიანობაზე;
- თვითრეალიზაციის და პერსონალური ზრდის მოთხოვნა;
- ეგზისტენციური მოთხოვნები.

ზემოთ მოყვანილ ჩამონათვალში თითქოსდა არსად ჩანს მატერიალური დაინტერესება და მოთხოვნები, მაშინ, როცა ეს საკითხი უდავოდ მნიშვნელოვანია როგორც მატერიალისტებისთვის, ასევე, იდეალისტებისათვისაც. მაგრამ პასუხი ამ კითხვაზე არის ერთი – ის ყველგანაა. მატერიალური უზრუნველყოფა საშუალებას აძლევს დასაქმებულთა ყველა კატეგორიას მათი მოთხოვნის სტიმულების დასაკმაყოფილებლად, უსაფრთხოების მოთხოვნა აძლიერებს და ამყარებს „შავი დღისათვის გადანახული გროშებს“, უქმნის კომფორტს მაღალი საზოგადოებრივი სტატუსის მამიებელს და აძლევს სრულ თავისუფლებას ადამიანს ცხოვრების პირობების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად; საშუალებას აძლევს ადამიანებს, გამოიყენონ მოთხოვნების სხვადასხვა კომბინაცია, რაც გამოიხატება მათი ქცევის თავისუფლებასა და თავისებურებაში. ამასთან, გასათვალისწინებელია შემდეგი:

- არ არსებობს სტიმულირების ისეთი სისტემა, რომელიც მოტივირებას გაუწევს კომპანიის ყველა თანამშრომელს ერთნაირად;
- სტიმულირების კონკრეტული პროგრამა უნდა შემუშავდეს კონკრეტული ინდივიდის ან ინდივიდთა ჯგუფის მიხედვით (ან საერთო სისტემა უნდა იყოს მორგებული ინდივიდუალურ ჯგუფზე).

ყოველივე ზემოაღნიშნულის შემდეგ, უპრიანია განვიხილოთ ზოგიერთი „მოტივოგენური ზონა“ (Vroom 1990:15-28), რომლებიც გავლენას ახდენს ადამიანის მოტივაციის ჩამოყალიბებაზე.

მისია. ამ სიტყვას მაგიური ძალა მხოლოდ მაშინ აქვს, როდესაც ის რაიმეზე არის „დამოკიდებული“ შინაგანად. მაგალითად, თუ ფინანსური კრიზისის დროს ორგანიზაციამ მიზნად დაისახა კომპანიის სტაბილურობის შესანარჩუნებლად ემოციური კომფორტის შექმნა მომუშავე პერსონალში, ან დაახლოებით ასეთი ლოზუნგის დემონსტრირება – „ქაოსურ ქვეყანაში ჩვენი კომპანია ცდილობს სტაბილურობის შენარჩუნებას“ – ამ მისიას შეიძლება პოზიტიური ეფექტი ჰქონდეს. თუ კომპანიის მოქმედების ხასიათი ითხოვს პერსონალის შემოქმედებითი პოტენციალის აქტივაციას, მაშინ ეს ლოზუნგი დადებით ეფექტს გამოიღებს.

საკადრო გადაადგილებები და როტაცია. ორგანიზაციაში არსებულ ნებისმიერ, თუნდაც უმნიშვნელო საკადრო ცვლილებას ყოველთვის პოზიტიური ეფექტი აქვს კომპანიისთვის. როგორც ჩანს, ეს უფრო განსაზღვრულია პროფესიული მიღწევების მოტივაციის აქტუალობით, რაც დაკავშირებულია რისკთან, პერსონალის პროფესიონალიზმის აღიარებასა და თვითრელიზაციასთან. ამასთან, როტაციასთან უფრო ფრთხილი მიდგომაა საჭირო. ერთი მხრივ, მან შეიძლება უზრუნველყოს პერსონალის საბაზისო მოთხოვნილებები, პროფესიული მიღწევების მოტივაცია, თვითრელიზაცია და რისკი, რაც აიძულებს ადამიანს ახალ თანამდებობაზე, სხვების მსგავსად, გამოიჩინოს თავი. მეორე მხრივ, ამას შეიძლება ჰქონდეს აბსოლუტურად უარყოფითი ეფექტი და ხელი შეუწყოს უპასუხიმგებლობის გაღვივებას კომპანიის პერსონალში.

რესტრუქტურისაცია, მოქნილი ფუნქციონალური სტრუქტურის დანერგვა. რესტრუქტურისაციის პროცესებს აქვს როგორც დადებითი, ასევე

უარყოფითი შედეგი. განსაკუთრებით რთულად მიმდინარეობს რესტრუქტურისაციის პროცესი მსხვილ კომპანიებში. ამასთან, განსაკუთრებით რთულია მუშა ჯგუფების სტაბილური სტრუქტურის ჩამოყალიბება, ანუ ჩარჩოში მოქცევა, განსაკუთრებით, თუ ამ ჯგუფში შედის სხვადასხვა განყოფილება და საჭიროა მათი მოტივირება და თანამდებობრივი პროფესიონალიზმის სრული წარმოჩენა. თუ განყოფილებების მუშაობის შედეგი გავლენას ახდენს საწარმოში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაზე, მაშინ მოტივაციის ეფექტი ორმაგად იზრდება. ასეთი მიდგომა ეფექტურია იმ შემთხვევაში, როდესაც განყოფილებაში არსებული პერსონალის სამუშაო დატვირთვა თანაბრად არის გადანაწილებული. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ეს გამოიწვევს პერსონალის ემოციურ და ფიზიკურ დისკომფორტს.

შეფასებისა და თვითშეფასების სისტემის შემუშავება. შეფასების პროცედურამ არ უნდა გამოიწვიოს პერსონალის დათრგუნვა და არ უნდა შექმნას საფრთხის განცდა. შიში – ესაა ყველაზე ცუდი სამოტივაციო სტიმული, რომლის მოქმედების ხანგრძლივობა მოკლეა და მალევე კომპენსირდება. პერსონალის მოქმედება შიშის აღმოჩენის შემთხვევაში მყისიერადაა მიმართული მის კომპენსირებაზე. ამ მხრივ აღსანიშნავია ერთი რამ: შეფასების ყველა სისტემა არ ითვალისწინებს ამ მოთხოვნებს. შეფასების სისტემა უნდა იყოს ყველა ორგანიზაციაში ინდივიდუალური, გამომდინარე მისი საქმიანობის სფეროდან.

თანამდებობების დასახელება სამოტივაციო ფსიქოლოგიური დატვირთვის მატარებელია. დღეს ნებისმიერი თანამდებობის პირი სიამოვნებით ატარებს „მენეჯერის“ ტიტულს, მაშინ, როცა სულ რამდენიმე წლის წინ დომინირებდა „დირექტორი“ ან „ხელმძღვანელი“. ამდენად, კადრების კარგმა მენეჯერმა ზუსტად იცის, რა თანამდებობრივი „ტიტული“ შეიძლება სურდეს მის თითოეულ თანამშრომელს.

პერსონალის მონაწილეობა კომპანიის არამწარმოებლური სფეროს გადაწყვეტილებების მიღებაში. პერსონალის მასობრივ ჩართულობას კომპანიის არამწარმოებლური გადაწყვეტილებების მიღებაში განსაკუთრებით დიდი მოტივაციური ეფექტი გააჩნია. ეს შეიძლება ეხებოდეს სრულიად უმნიშვნელო საკითხებს, ღონისძიებების ერთობლივად დაგეგმვას, ახალი ბუფეტის განლაგების შერჩევას, რაც კომპანიის ყველა თანამშრომელს თანაბარ მდგომარეობაში აყენებს

განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც მენეჯერი ითვალისწინებს და გადაწყვეტილებას იღებს მათი საერთო, შეჯერებული მოსაზრებიდან.

კორპორაციული ურთიერთობები. კორპორაციულ ურთიერთობას, ისევე, როგორც ზემოთ ჩამოთვლილ სხვა ფაქტორებს, საკმაოდ სერიოზული მოტივაციური ეფექტი გააჩნია. ეს განსაკუთრებით არეგულირებს ურთიერთობას მენეჯერებსა და კომპანიის დანარჩენ პერსონალს შორის. საქმიანი შეხვედრებისგან განსხვავებით, ერთი უბრალო პიკნიკი შეიძლება უფრო თბილი ურთიერთობების ჩამოყალიბების საფუძველი გახდეს და კომპანიაში თათბირზე მკაცრად განხილული საკითხი უბრალოდ თბილი სატელეფონო ზარით მოგვარდეს.

მიღწევების ფიქსირება. სამწუხაროდ, მოტივაციის ეს ფაქტორი საბჭოთა პერიოდში ზედმეტად იყო გამოკვეთილი პერსონალის მოტივაციებს შორის. ე. წ. სტენდებზე საკმაოდ მრავალრიცხოვანი და დეტალური მიღწევები და საყვედურებიც იყო გამოფენილი. რასაკვირველია, არა ამ დოზით, მაგრამ დღესაც საჭიროა და ბევრ კომპანიას აქვს შესაძლებლობა გამოიტანოს ამა თუ იმ დასაქმებულის პირადი დამსახურებები თვალსაჩინოებისათვის იმ პირობით, რომ ეს არ გამოიწვევს გაღიზიანებას და ანტაგონიზმს კომპანიის პერსონალში.

ინფორმაციის ცვლა კომპანიაში. რაც უფრო მეტად არის ინფორმირებული კომპანიის თანამშრომელი ორგანიზაციაში არსებულ საკითხებზე, მით უფრო მეტად აკმაყოფილებს ის სამუშაოს მოთხოვნილებებს და უფრო აზრობრივი ხდება მისი თითოეული მოქმედება კომპანიაში. გასათვალისწინებელია, რომ ეს ინფორმაცია არ უნდა ატარებდეს ტენდენციურ და პროპაგანდისტულ ხასიათს.

მენეჯმენტის მითითებები. მმართველი რგოლის ან ხელმძღვანელის ხასიათი პირდაპირ ზეგავლენას ახდეს მისი დაქვემდებარების დეპარტამენტის თანამშრომელთა მუშაობაზე. ეს არის უპირველესი ფაქტორი ამ ჯგუფში არსებული პერსონალის სტაბილურობისა და უსაფრთხოების მისაღწევად და ურთიერთობების ნაკლებობა აბსოლუტურად დემოტივირებულს ხდის, ვითომდა, კომპანიის „შეკრულ ერთობას“. კადრების მართვის მენეჯერი განსაკუთრებით

დიდ დროს უნდა უთმობდეს მენეჯერების ქცევისა და ხასიათის მონიტორინგს კომპანიაში და მათ ზეგავლენას პერსონალთან მიმართებით.

კორპორაციული სიმბოლიკა, სტილი და აქსესუარები. კორპორაციული სიმბოლიკის და აქსესუარების გამოყენებას ძალიან ხშირად მოტივაციური ეფექტი აქვს კომპანიის თანამშრომლებისათვის. ეს აქსესუარები ეხმარება თანამშრომლებს ინდივიდუალური მოთხოვნების დაკმაყოფილებასა და საზოგადოებაში სოციალურ სტატუსის დამკვიდრებაში. აღსანიშნავია, რომ თვით სიმბოლიკა არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს პერსონალის სოციალური შეფასების სტატუსს, პირიქით, უნდა ემსახურებოდეს მათი სოციალური მდგომარეობის ამაღლებას საზოგადოებაში. კომპანიის ახალ თანამშრომლებში განსაკუთრებული მოტივაციური ეფექტი აქვს ფირმის აქსესუარების დარიგებას, იქნება ეს საწერი კალამი, საქალაქი და კომპიუტერის კეისი, საფირმო საკანცელარიო აქსესუარები თუ სხვა ნივთები.

რეგულარული სწავლება, ჯგუფური ტრენინგები. რეგულარულად დაგეგმილ ამ ღონისძიებებს ასევე მოტივაციური ეფექტი აქვს კომპანიის პერსონალში იმდენად, რამდენადაც ის ემსახურება პროფესიულ ზრდას და ამყარებს სტაბილურობისა და უსაფრთხოების განწყობას.

კორპორაციული კულტურა: ტრადიციები, ღონისძიებები, რიტუალები. კორპორაციული კულტურა არ უნდა იყოს ხელისშემშლელი ფაქტორი, პირიქით, უნდა ამყარებდეს კომპანიის რესურსების შეთანხმებულ მუშაობას. ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს იმ ტრადიციების გამყარება და შენარჩუნება, რომელიც ხელს შეუწყობს მოთხოვნების სტაბილიზაციას. ტრადიციების გადამეტებულმა მიმდევრობამ შეიძლება უარყოფითი შედეგი გამოიღოს პერსონალის მოტივაციის თვალსაზრისით.

1.2.1. პერსონალის ფსიქოლოგია: გარეგანი და შინაგანი მოტივაცია – საწარმოში პერსონალის სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასება და ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით

„ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა საორგანიზაციო თეორიაში, ესაა ურთიერთდამოკიდებულება საწარმოში პერსონალის ქცევასა და ანაზღაურებას შორის“ (ლოულერი 1971).

ორგანიზაციათა უმრავლესობა (უმეტესად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში) მომხრეა განახორციელოს „ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით“, რაც ასევე სამართლიანად მიაჩნიათ თავად დასაქმებულებს. სტატისტიკური მონაცემები ადასტურებს, რომ ურთიერთდაკავშირება სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და ანაზღაურებას შორის იწვევს სამუშაოს ხარისხის ზრდას და განაპირობებს პერსონალის დაინტერესებას სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიმართ, რაც საწარმოს შემოსავლების და მომხმარებლების ზრდას განაპირობებს.

ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (Pay for Performance, PFP) წარმოადგენს ბონუსური ანაზღაურების ისეთ სისტემას, როდესაც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის და რაოდენობის მიხედვით განისაზღვრება კომპენსაციის რაოდენობა, რომელიც გაიცემა პერსონალზე. ფულადი ჯილდოსა და წახალისების რაოდენობისა და მოცულობის განსაზღვრის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საწარმოს მენეჯმენტის მხრიდან გარეგანი მოტივაციის ეფექტური გამოყენება პერსონალის შრომის სტიმულირებისა და მოტივაციის თვალსაზრისით, თუმცა შინაგანი მოტივატორებიც არანაკლებ როლს ასრულებენ ამ მიმართულებით.

PFP მეთოდის გამოყენება განსაკუთრებით პოპულარული გახდა ბოლო წლების განმავლობაში, არა მარტო კერძო კომპანიებისა და საწარმოების, არამედ სახელმწიფო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვისა და მოტივაციის მიმართულებით. ბევრი საწარმო ფიქსირებული შრომითი ანაზღაურებიდან გადავიდა PFP მეთოდზე და შრომის ანაზღაურება მთლიანად დაუქვემდებარა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით დაწესებულ

ფულად-სახელფასო განაცემებს. ამ მეთოდის დანერგვით საწარმოები ცდილობენ სამართლიანად დააკავშირონ შრომის ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და მოცულობასთან, რათა მოახდინონ სამართლიანი შრომის ანაზღაურების დემონსტრირება დასაქმებულ პერსონალს შორის. გარეგანი მოტივაცია ამ შემთხვევაში გულისხმობს საწარმოების მზარდ დამოკიდებულებას ფასის წახალისების პოლიტიკასთან, რაც სამართლიანი შრომითი ანაზღაურების მეთოდის დამკვიდრებას ითვალისწინებს ხარისხიანად შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ.

მიუხედავად PFP მეთოდის პოპულარიზაციისა, არსებობს გარკვეული გარემოებები, როდესაც ფულადი წახალისება იწვევს შესრულებული შრომის ხარისხის დაცემას და არა მომატებას, როგორც ამას თეორია ითვალისწინებს. კომპლექსური სამუშაოს ანაზღაურების დროს, მხოლოდ ფულადი კომპენსაციით ფოკუსირება პერსონალზე ვერ აღწევს მოტივაციის სასურველ შედეგს. კომპლექსური სამუშაო დამახასიათებელია ცოდნის და ჩვევების გამოყენებით მომუშავე საწარმოებისათვის, რომელიც დღეისათვის წარმოადგენს ეკონომიკის ერთ-ერთ მზარდ სეგმენტს. ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით უფრო მისაღებია შედარებით მარტივი სამუშაოს შემთხვევაში, რასაც ვერ გამოვიყენებთ წარმატებულად გონებრივი და ინტელექტუალური სამუშაოს შესრულების ანაზღაურების დროს. კომპლექსური და მრავალდარგობრივი სამუშაოს შესრულების ანაზღაურების დროს უბრალო ფულადი წახალისებები ვერ ჩაენაცვლება საწარმოში კარგი მენეჯმენტის არსებობას იმითვის, რომ იქ დასაქმებული პერსონალი იყოს მოტივირებული. მხოლოდ ფულზე დაყრდნობა არ არის საკმარისი ადამიანების მოტივაციისათვის კომპლექსურ სამუშაოზე. წარმატებული მენეჯმენტი აუცილებლად იტოვებს არჩევანის თავისუფლებას სხვადასხვა წახალისებაზე დასაქმებულთა მოტივაციის მიმართულებით, რაც გულისხმობს შინაგანი მოტივაციის ამაღლებას პერსონალში, დასაქმებულების შრომის აღიარებას და აღნიშვნას კარგად შესრულებული სამუშაოს შემდეგ.

შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია არ წარმოადგენს ერთმანეთის დანამატს, პირიქით, არსებობს დინამიური კავშირი ამ ორ ე. წ. „crowding-out theory“-ს შორის. განსაკუთრებით, ფულადი კომპენსაციის მოტივაცია თავისთავად იწვევს შინაგანი მოტივაციის ელემენტების წინ წამოწევას. თუმცა, ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ

მხოლოდ შინაგან მოტივაციაზე ორიენტაცია არასწორია, საწარმო ყოველთვის უნდა ეცადოს შემოსავლების ზრდაზე ორიენტირებული შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის ნაზავი შესთავაზოს დასაქმებულებს.

გარეგანი მოტივაცია ძირითადად დაკავშირებულია მატერიალურ მოტივაციასთან, რაც ნიშნავს ფულად კომპენსაციას. ფული საშუალებას აძლევს ადამიანებს შეიძინონ სასურველი საქონელი და მომსახურება. საწარმოების გარეგანი მოტივაციის საფუძველს წარმოადგენს დასაქმებულთა ფულადი ანაზღაურების დაკავშირება საწარმოს მიზნებთან. ყველაზე იდეალური სისტემა გარეგანი მოტივაციისა არის PFP (ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით).

ამის საწინააღმდეგოდ, შინაგანი მოტივაცია მოთხოვნილებების სწრაფ დაკმაყოფილებაზეა ორიენტირებული და ადამიანის თვითრეალიზაციის მიღწევას ემსახურება.

ადამიანებს, რომელთაც აქვთ შინაგანი მოტივაცია, გააჩნიათ:

- საკუთარი წარმატებული საქმე და შემოსავალი;
- საინტერესო ცხოვრება, რომლის განმავლობაშიც ისინი აღწევენ ყველაზე გაბედულ მიზნებსაც კი;
- გარშემომყოფთა პატივისცემა, ხედავენ რა, თუ როგორ სწრაფად ვითარდება იგი;
- კმაყოფილების გრძნობა;
- ენერჯიულობა და სიმხნევე;
- პოზიტიური დამოკიდებულება ცხოვრებისა და ადამიანების მიმართ;
- საკუთარი თავის რწმენა, რომელიც ეხმარება მათ ცხოვრების რთული მომენტების გადალახვაში;
- ბევრი თანამოაზრე;
- დამოუკიდებლობა და თავისუფლება;

ხოლო ადამიანებს, შინაგანი მოტივაციის გარეშე, ახასიათებთ:

- უკმაყოფილება საკუთარი საქმისა და შემოსავლის მიმართ;

- პრობლემები ახლობელ ადამიანებთან, რომლებიც მოელიან მისგან გადამწყვეტ მოქმედებებს;
- სიზარმაცე;
- მოწყენილობა და რუტინული ცხოვრების წესი;
- დროში ჩარჩენილობა;
- უკმაყოფილება ცხოვრების მიმართ;
- უკმაყოფილება გარშემომყოფთა მიმართ;
- შიშები;
- უნდობლობა საკუთარი თავისა და შესაძლებლობების მიმართ.

საწარმოს მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა უთმობდეს შინაგანი მოტივაციის ელემენტების წარმოჩენას. საკონტრაქტო და გარიგებების თეორია (მაკ გრეგორი 1960, დონალდსონი 1995, პეფერი 1997) (**Pfeffer 1995:220, MacCregor 1960:102, Donaldson 1995:110**) დასაბამს გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან იღებს და განსაკუთრებით აქტუალურია საწარმოს შრომითი რესურსების მოტივაციის ამაღლების თვალსაზრისით. საკონტრაქტო გარიგებები და შეთანხმებები დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის, რომელიც გაჯერებულია შინაგანი მოტივატორებით, ნათლად წარმოაჩენს ამ საწარმოს სტრატეგიულ მიზნებს, ახდენს მიზნებისა და შედეგების გაზიარებას დამსაქმებლის შრომის მოტივაციის პარალელურად და წარმოაჩენს დასაქმებული პერსონალის როლს და მნიშვნელობას წარმოების განვითარების პერსპექტივებთან ერთად. შინაგანი მოტივაცია ეფუძნება ნდობის, ლოიალობისა და სენტიმენტების, წახალისების (ჯილდოს) მარჟინალობის ელემენტებს, რომლებიც უნდა ჩამოყალიბდეს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის (ბეკერი, მერფი, ჯენსენი 1988) (**Baker ... 1988:593-616**). თუმცა ზოგიერთი მეცნიერი ზოგადად გამორიცხავს შინაგანი მოტივაციის სრულყოფილ დანერგვას საწარმოებში და მიიჩნევს, რომ ეს თითქმის შეუძლებელია.

გარეგანი მოტივაციის ელემენტებს ეფუძნება შესრულებული საქმისა და შედეგების მიხედვით ანაზღაურების პოლიტიკა რაც, ხშირ შემთხვევაში, სწორედ საქმისადმი ინტერესით უნდა იყოს გამოწვეული, თუმცა ამ შემთხვევაშიც ადამიანები დავალებას და სამუშაოს დასჯის შიშის გამო ან ჯილდოს მიღების იმედით ასრულებენ. ჯილდოს რაოდენობა, ხშირ შემთხვევაში, კონტროლს

უწესებს დასაქმებულის შრომის ხარისხსა და დაინტერესებას შესრულებული სამუშაოს მიმართ დამსაქმებლის მხრიდან, რაც ცნობილია ე. წ. „ჯილდოს ფარული ღირებულების“ (ლეპერი და გრინსი 1978) (Lepper 1978:217-244), ასევე, „შინაგანი მოტივაციის კორუფციის ეფექტის“ სახელით (დეიცი 1975) (Deci 1975:241-281). ბრუნო ფრეის მიერ 1997 წელს წარმოდგენილ იქნა გარეგანი მოტივაციის „გამოქვითვის თეორია“ („crowding-out theory“) მიკროეკონომიკაში (Frey 1997:156).

ხშირად გვსმენია ასეთი ფრაზები – „ისწავლი გაკვეთილებს და გაგიშვებ მეგობრებთან“, „არ მიიღებ კარგ ნიშნებს და არ გიყიდი იმას, რაც გსურს“, „ჩააბარებ გამოცდებს და წახვალ ზღვაზე“, „ვერ მიიღებ დროულად ჩათვლას? – გაგრიცხავ“, „ამაღლებ გაყიდვების დონეს? – მიიღებ ბონუსებს და პრემიას“ და ა. შ.

ამ შემთხვევაში, მოტივაცია ყალიბდება სქემით – „სტიმული – რეაქცია“, სადაც სტიმული არის ერთგვარი „თაფლაკვერი“, რომელსაც იღებს ადამიანი ვინმესთვის საჭირო მოქმედების შედეგად, ან პირიქით, „მათრახი“, რომელსაც ცდილობს თავი აარიდოს შესაბამისი მოქმედებით.

ეს არის მოტივაციის ყველაზე უფრო გავრცელებული ფორმა, ე. წ. „გარეგანი მოტივაცია“, როცა ადამიანი შესაბამის მოქმედებას ან სამუშაოს ასრულებს გარეგანი ზემოქმედების ან მოთხოვნის შესაბამისად, ჯილდოს მიღების ან დასჯის შიშის გამო.

მიუხედავად იმისა, რომ დასაწყისისთვის ყველა ბავშვი ისწავლის გაკვეთილს მოსალოდნელი ჯილდოს ფასად და ყველა დასაქმებული იმუშავებს ბონუსებისა და პრემიების სანაცვლოდ, ეფექტი მაინც მოკლევადიანია. საბოლოოდ, აღმოჩნდება, რომ ეს ადამიანები მხოლოდ და მხოლოდ ფულის და ჯილდოს სანაცვლოდ მუშაობენ და რეალურად გრძელვადიან პროცესში საერთოდ კარგავენ ინტერესს სამუშაოს მიმართ, შესაბამისად, ეცემა დასაქმებულთა მომსახურების დონე და ენთუზიაზმი სამუშაოს მიმართ.

გარეგანი მოტივაციის „გამოქვითვის თეორია“ („crowding-out theory“) მიკროეკონომიკაში ძირითადად ეფუძნება სოციალურ-კოგნიტური (ცნობიერების) განვითარების თეორიას (დეიცი 1975) (Deci 1975:245).

სოციალურ-კოგნიტური თეორია ხაზს უსვამს ადამიანების მოლოდინებს მოვლენების შესახებ და რწმენებს საკუთარი თავის შესახებ. მაგალითად, ადამიანებს აქვთ მოლოდინი სხვა ადამიანების ქცევის და საკუთარი ქცევისთვის გარკვეული ტიპის სიტუაციებში სავარაუდო ჯილდოებისა და სასჯელის შესახებ. მათ ასევე აქვთ რწმენები საკუთარი შესაძლებლობების შესახებ, თუ რამდენად შეუძლიათ დასახულ ამოცანებთან და გარკვეული ტიპის სიტუაციებში გარემოს მიერ წაყენებულ მოთხოვნებთან გამკლავება.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანის მიერ შესასრულებელი დავალება მოტივირებულია როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი მოტივატორებით, გაცილებით უფრო მაღალია ინდივიდის რწმენა საკუთარი თავის მიმართ დავალების შესრულების დროს.

გარეგანი მოტივაციის „გამოქვითვის თეორია“ („crowding-out theory“) ეფექტი გაცილებით უფრო მაღალია, როდესაც ჯილდო არის ფულადი, ვიდრე სიმბოლური. როდესაც შესასრულებელი სამუშაო რთულია, გაცილებით უფრო მძაფრია დამოკიდებულება ჯილდოსა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს შორის და ჯილდოს მოპოვების სურვილი უბიძგებს ადამიანებს რთული დავალების შესრულებისკენ. ამ შემთხვევაში ინდივიდის ქცევა ეფუძნება საინტერესო დავალებას, რომლის წარმატებულად შესრულების შემდეგ მოსალოდენელია დამსახურებული ფულადი წახალისება.

მატერიალური ჯილდოები, რომლებიც ითვალისწინებს ანაზღაურებას შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (Pay for Performance, PFP), ძირს უთხრის პერსონალის შინაგანი მოტივაციის მეთოდების დანერგვას საწარმოში. ამდენად, ეჭვს აღარ იწვევს ის გარემოება, რომ დასტურდება „გამოქვითვის თეორიის“ („crowding-out theory“) არსებობის სერიოზული გავლენა საწარმოში პერსონალის შინაგანი მოტივაციის დონის ამაღლებაში.

რეალურ სიტუაციაში გასათვალისწინებელია წმინდა შედეგი, რომელიც შედეგაა როგორც მატერიალური, ასევე, არამატერიალური წახალისების

ეფექტებით, რადგან ამ შემთხვევაში შინაგანი მოტივაცია ყოველთვის არ განიხილება განყენებულად გარეგანი მოტივაციისაგან. მაგალითისთვის, როდესაც ადამიანებს უყვართ და სიამოვნებთ კლიენტებთან კომუნიკაცია, ეს, შესაძლებელია, მათ დაეხმაროს გაყიდვების ამალეებაში. ამ შემთხვევაში, შინაგანი მოტივაცია, კონკრეტულად, „კომუნიკაბელობა“, ეხმარება ადამიანებს გარეგანი მოტივაციის ამალეებაში – „გაყიდვების ზრდა“.

საინტერესო გამოკვლევა ჩატარდა 1997 წელს ფრეის მიერ – ე. წ. NIMBY სინდრომი (Frey 1997:156). ცენტრალურ შვეიცარიაში გამოკითხვის შედეგად დასახლებული მოსახლეობის ნახევარი – 50.8% თანახმა იყო აგებულიყო ბირთვული ნარჩენების საცავი, რათა არ მომხდარიყო ამ სიცოცხლისათვის საშიში ნივთიერებების გაფანტვა ღია გარემოში, მაგრამ მოხდა საოცრება: საცავის მომხრეთა გახსნის რაოდენობა ჩამოვიდა 24.8%, როდესაც მათ შესთავაზეს ფულადი კომპენსაცია საცავის გახსნის მოთხოვნაზე უარის თქმის სანაცვლოდ.

როგორც ამ მაგალითიდან დასტურდება, ფულადი ჯილდოები, ბონუსები და სხვა სახის ანაზღაურება, შესრულებული სამუშაოს მიხედვით, ნეგატიურ გავლენას ახდენს თანამშრომლების სამუშაო ეთიკაზე, განსაკუთრებით, კომპლექსური სამუშაოებისათვის, სადაც შინაგანი მოტივაციის ამალეებას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და ფულადი წახალისებების გაცემა მკაცრ კონტროლს ექვემდებარება.

„გამოქვითვის თეორია“ („crowding-out theory“) საშუალებას იძლევა სათანადო ახსნა მოეძებნოს, თუ რატომ შეუძლია უარყოფითი ზეგავლენის მოხდენა შესრულებული სამუშაოს მიხედვით პერსონალის ანაზღაურებას შინაგანი მოტივაციის დონის ამალეებაზე. ამ გავლენის ეფექტი მხოლოდ კომპლექსური სამუშაოსთვის არის დამახასიათებელი და არ განიხილება მარტივი ტიპის სამუშაოსთვის.

რადგან გამოიკვეთა შინაგანი მოტივაციის როლი და მნიშვნელობა პერსონალის მართვის თეორიაში, განვიხილოთ შინაგანი მოტივაციის დადებითი მხარეები (უპირატესობები):

1. შინაგანი მოტივაცია საჭიროა ისეთი ტიპის სამუშაოს შესრულებისას, რომელიც მოითხოვს კრეატიულობას. მის საპირისპიროდ, გარეგანად

მოტივირებული ადამიანები ასრულებენ და აწარმოებენ დამკვიდრებული სტერეოტიპის სამუშაოს და პროდუქციას, ანუ იმას, რაც უკვე დიდი ხანია არსებობს და მკაცრად არის დამკვიდრებული. ამავდროულად, ექსპერიმენტული გამოკვლევები ადასტურებს, რომ სწავლების ტემპი ეცემა იმ შემთხვევაში, თუ ხდება პერსონალის მონიტორინგი კონკრეტულ სამუშაოზე. ფულადი სანქციებით ზეწოლა იწვევს სწავლების დონის და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დაცემას, შესრულებული სამუშაო ხდება ზედაპირული უფრო მეტად, ვიდრე ეს მოსალოდნელია შინაგანად მოტივირებული პერსონალის მხრიდან.

2. შინაგანი მოტივაცია ეხმარება პერსონალს ე. წ. „მრავალდარგობრივი სამუშაოს“ პრობლემის გადალახვაში (ჰოლმსტრომი და მილგრომი 1991) (**Holmstrom 1991:24-52**). ეს ეხება განსაკუთრებით იმ შემთხვევებს, როდესაც შრომითი ხელშეკრულებები ნათლად ვერ გამოხატავს დასაქმებულის შრომის სპეციფიკაციას. ფინანსური მიზნები ყოველთვის ვერ გადაწონის საოპერაციო მიზნების გავლენას პერსონალის შინაგანი მოტივაციის მიმართულებით. შრომითი ხელშეკრულებების ის ნაწილი, რომელშიც ჩადებულია ფინანსური წახალისებები კონკრეტული დავალებების სანაცვლოდ, იწვევს მოტივაციას მხოლოდ ამ დავალებების შესასრულებლად და დასაქმებული ნაკლები ყურადღებით ეკიდება იმ დავალებებს, რაზეც არ არის დაწესებული ფულადი ჯილდო, შესაბამისად, მას მეორეხარისხოვნად მიიჩნევს. მსგავსი დამოკიდებულება დასაქმებულის სამუშაოს მიმართ ნაკლებად ემსახურება დამსაქმებლის ინტერესებს, რომელიც დაინტერესებულია გაზრდილი შემოსავლები მიიღოს მინიმალური დანახარჯებით. ამდენად, კომპლექსური ტიპის სამუშაოებისათვის დამსაქმებლები უფრო მეტად ნდობას უცხადებენ დასაქმებულის შინაგან მოტივაციას, ვიდრე ანაზღაურებას მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP).
3. „ფარული ცოდნის“ გადაცემა მოითხოვს შინაგან მოტივაციას. „ფარული ცოდნის“ გადაცემა შეუძლებელია წერილობით და სიმბოლოებით. შრომით ხელშეკრულებებში შესაძლებელია ჩაიდოს „ფარული ცოდნის“ კოდირება (დანართის, ფაილების და წიგნების სახით), თუმცა მისი გაზომვა ყოველად

შეუძლებელია. მაშინ, როდესაც ხდება სხვადასხვა ადამიანის მიერ მათი „ფარული ცოდნის“ კონტრიბუცია საქმეში, შეუძლებელია მიღებული შედეგი მხოლოდ ერთი ადამიანის ძალისხმევაზე იყოს დაფუძნებული. შინაგანი მოტივაციის არქონის შემთხვევაში, დასაქმებულებს გაუჭირდებათ შეუზღუდავად შეასრულონ სამუშაოსთან ერთად დაკისრებული მოვალეობები.

როგორც ამ საკითხებიდან ირკვევა, მოტივაციის მიზანს წარმოადგენს საწარმოს ინტერესების მომსახურება. ზოგჯერ შინაგანი მოტივაციას თავისი ნაკლოვანებები გააჩნია, ამის ნათელი მაგალითია ინტერნეტის გამოყენება პირადი მიზნებისთვის სამუშაო საათების დროს.

განვიხილოთ შინაგანი მოტივაციის უარყოფითი მხარეები:

1. ყოველთვის გაცილებით რთულია შინაგანი მოტივაციის შეცვლა, ვიდრე გარეგანი მოტივაციისა. ამიტომაც არის, რომ მენეჯერები ყოველთვის ამჯობინებენ დაჯილდოებისა და მბრძანებლობის პოლიტიკის გატარებას პერსონალის შრომითი მოტივაციის მიმართულებით.
2. გარეგანი მოტივაცია უფრო მეტად განაპირობებს პერსონალის ქცევის მოქნილობას, ვიდრე შინაგანი მოტივაცია. მოხალისეთა მოტივაცია არაკომერციულ საწარმოში დამოკიდებულია საწარმოს მუშაობის სპეციფიკაციაზე. მოგებაზე ორიენტირებული საწარმოები ნაკლებად ზრუნავენ პერსონალის ღირებულებებზე, გარდა იმისა, რომ მათ კარგად უხდიათ; სამაგიეროდ, აქვთ დაბალი ზედმხედველობითი ღირებულება.

როგორც ვხედავთ, პერსონალის შრომითი მოტივაცია არ წარმოადგენს საწარმოს მენეჯმენტის თვითმიზანს, თუმცა ემსახურება საწარმოს თავისი მიზნების განხორციელებაში. რეალურად, ვერც ერთი საწარმო ვერ შექმნის პერსონალის შინაგანი მოტივაციის დონეს საწარმოში, უბრალოდ, მენეჯმენტის მთავარი მიზანია საწარმოს კომერციული მიზნების განხორციელება, რომელიც შესაძლებელია კოორდინირებული იქნას პერსონალის შრომითი მოტივაციის, შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის გაერთიანებით, სასურველი მიზნის მისაღწევად. რასაკვირველია, აქ საწარმოს მიზნების პრიორიტეტულობა არის აქტუალური და არა იქ მომუშავე პერსონალისა. ეფექტური მენეჯმენტის

ამოცანაა ფულადი წახალისებებისა და ხარჯების სწორი დაგეგმარება და კონტროლი ისე, რომ ამან ხელი არ შეუშალოს საწარმოს ფუნქციონირებას და მოგების გაზრდას. შემდგომი გამოკვლევები პერსონალის შრომით მოტივაციასთან უნდა პასუხობდეს „ოქროს შუაღედის“ მიგნებას, რაც გულისხმობს შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის დაბალანსებით პერსონალის შრომითი მოტივაციის ამაღლებას საწარმოში.

გარეგანი მოტივაცია საკმარისია იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმე გვაქვს რუტინულ სამუშაოსთან და ზოგადად ისეთი ტიპის სამუშაოსთან, რომლის გაზომვაც არის შესაძლებელი. ძირითადად, ეს ეხება მარტივ სამუშაოს. ცდები ადასტურებს, რომ ამ შემთხვევაში ანაზღაურების ზრდა პარალელურად იწვევს შესრულებული სამუშაოს ზრდას. ლეიზერის (1996) გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ავტომობილების სარკეების დამამზადებელ კომპანიაში პროდუქტიულობის 20%-დან 36%-მდე ზრდა მიღწეული იქნა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც პერსონალი ფიქსირებული შრომითი ანაზღაურებიდან გადაიყვანეს ანაზღაურებაზე შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP) (Lazear 1996:WP5672).

ეს გამოკვლევა ნათლად მიუთითებს, რომ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში გარეგან მოტივაციას ფასდაუდებელი ეფექტი აქვს. საწარმოს მიერ გამოყენებული იქნა ძალიან მარტივი და ნაცადი მეთოდის – მატერიალური დაინტერესების ჩართვა საწარმოს პროდუქტიულობის ამაღლების ხელშეწყობის მიზნით.

გამოკვლევები ასევე ადასტურებს, რომ შინაგანი მოტივაციის ამაღლებაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს კომუნიკაციას (დეივისი, ვან დე კრაგტი და ორბელ 1988, ფრეი და ბონეტი 1995) (Frey ... 1995:286-3-3, Dawes ... 1988:83-97).

ასევე მნიშვნელოვანია პერსონალის „ჩართულობა“ საწარმოს საქმიანობაში და ინტერესი შესრულებული სამუშაოს მიმართ. „ჩართულობა“ ამაღლებს თვითგამორკვევას და თვითრეალიზაციას. ორმხრივად შეთანხმებული მიზნები დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის აძლიერებს შინაგან მოტივაციას, რადგან დასაქმებულები ძირითადად თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში ახორციელებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს. „ჩართულობის“ ეფექტი განსაკუთრებით მაღალია მაშინ, როდესაც შეთანხმებული მიზნები მხარეებს შორის ამაღლებს დასაქმებულის თვითკონტროლსა და პასუხისმგებლობას. ამის

საპირისპიროდ, გარეგანი კონტროლის აღქმა აფერხებს მიზნების მიღწევის შემოქმედებითობას.

„ინტერესი საქმიანობის მიმართ“ გაცილებით უფრო ამაღლებს დასაქმებულის შინაგან მოტივაციას. მან იცის, რომ მიღებული შედეგები დამოკიდებულია მის მიერ ამ სამუშაოს შესრულებაში ჩადებულ ძალისხმევაზე და შედეგებზეც თავად არის პასუხისმგებელი. ასეთ შემთხვევაში შესრულებული სამუშაო მისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია და ფასეული.

ზემოთ განხილული „გამოქვითვის თეორიის“ („crowding-out theory“) თანახმად, განსაკუთრებით ნიშანდობლივია შინაგანი მოტივაციის ისეთი ფაქტორების სიძლიერე, როგორცაა:

1. გაუთვალისწინებელი ჯილდოები სამუშაოს შესრულების დროს. რაც უფრო მაღალია დამოკიდებულება სამუშაოს შესრულებისა მოსალოდნელ ფულად წახალისებაზე, მით უფრო მაღალია შინაგანი მოტივაციის „გამოდევნის“ ხარისხი პერსონალის ქცევის მოტივაციაში. ასეთ შემთხვევაში, გაცილებით უფრო მაღალია მაკონტროლებელი ეფექტის აღქმა, ვიდრე ინფორმირების ეფექტი და დასაქმებულები ფიქრობენ, რომ შესუტებულია მათი თვითრეალიზაციის გამოხატულება. მსგავსი დამოკიდებულება წარმოადგენს მტკიცე არგუმენტს დროზე დამოკიდებული კომპენსაციის სასარგებლოდ და ეწინააღმდეგება ანაზღაურებას შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP) ისეთ სიტუაციებში, როდესაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შინაგანი მოტივაციის ამაღლება.
2. ბრძანებები. ბრძანებები ზღუდავს თვითრეალიზაციის აღქმას. როგორც წესი, ტრადიციული ეკონომიკური თეორია არ აღიარებს განსხვავებას საწარმოს მიერ გაცემულ ბრძანებებსა და დაჯილდოებას შორის, თუმცა ბოლო გამოკვლევები ბიჰევიორისტული ანომალიების მიხედვით ადასტურებს და ავლენს ალტერნატიული ხარჯების არსებობას, როდესაც ჯილდოს მიუღებლობა ნაკლებ ღირებულია, ვიდრე სტაბილური პირდაპირი დანახარჯები, ჩვენ შემთხვევაში პერსონალის დასჯა გამოწვეულია კონკრეტული ბრძანებების არშესრულებითა და დაუმორჩილებლობით.

3. სამართლიანობის დარღვევა. დასაქმებულები, რომლებიც თვლიან, რომ მათი შრომის ანაზღაურება არასამართლიანია, სრულიად კარგავენ შინაგან მოტივაციას. დიდი რაოდენობით არსებული ემპირიული გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ადამიანები განსჯიან სამართლიან შრომის ანაზღაურებას სხვა ადამიანებთან მიმართებით. სამართლიანი შრომითი ანაზღაურება იწვევს პერსონალის შინაგანი მოტივაციის დონის ამაღლებას და იზრდება თვითრეალიზაციის გამოხატვის უნარი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს შინაგანი მოტივაციის გამოვლენაზე, კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს მოტივაციის მენეჯმენტის არა მხოლოდ მონეტარულ სტიმულაციას, არამედ პირდაპირ მიუთითებს ფულის ფაქტორის უარყოფით ზეგავლენაზე შრომითი რესურსების მოტივაციისა და სტიმულირების მიმართულებით.

როგორც ჩანს, მონეტარული ჯილდოები, სამწუხაროდ, ვერ ჩაანაცვლებს საწარმოში მოქმედ კარგად ორგანიზებულ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს. ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP) მხოლოდ მარტივი სამუშაო სტრუქტურისთვის შეიძლება იყოს მისაღები და არა კომპლექსური ტიპის შრომითი მოტივაციისათვის. დღეისათვის ასეთი ტიპის სამუშაოები კარგავს მნიშვნელობას, ვინაიდან საწარმოების კონკურენტუნარიანი უპირატესობა დამოკიდებულია ცოდნასა და საორგანიზაციო სწავლებაზე. საწარმოს ამ ატრიბუტების შეფასება ძალზედ რთულია, რადგან ისინი ძალიან მომთხოვნია და თავისთავად სთავაზობს პერსონალს მეტად იყოს თვითრეალიზებადი საწარმოში. მსგავსი ქმედებები იძლევა საშუალებას – განხორციელდეს დასაქმებულის შინაგანი მოტივაცია საწარმოს მიზნებთან შესაბამისად. ამ შემთხვევაში, სხვადასხვა ტიპის ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP), როგორც ერთადერთი მოტივატორი, გამორიცხავს შინაგანი მოტივაციის ეფექტს.

მსგავსი შეფასება სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ გამოვრიცხოთ მონეტარული დაჯილდოების როლი და მნიშვნელობა პერსონალის მოტივაციაში. კომპენსაცია უნდა ეფუძნებოდეს თანამშრომლის საერთო შეფასების დონეს. ანაზღაურება, თავისთავად, შეიძლება მოიცავდეს ბონუსებს და წილობრივ მონაწილეობას საწარმოს მოგებაში მხოლოდ და მხოლოდ იმ შემთხვევაში,

როდესაც პროცედურული სამართლიანობა და ანაზღაურების სამართლიანი აღქმა გაზიარებულია თანაბრად ყველა დასაქმებულის მიმართ და რომელიმე მათგანს არ გაუჩნდება ეჭვი, რომ სხვებს იმაზე მეტს უხდიან, ვიდრე ეს დაიმსახურეს, თავად კი შეიძლება უსამართლობის მსხვერპლი აღმოჩნდეს. ნებისმიერ შემთხვევაში, შინაგანი მოტივაციის გასაძლიერებლად მონეტარული ჯიძლოები აუცილებლად უნდა პასუხობდეს დასაქმებულის შრომითი ქცევის შედეგებს. შრომითი ქცევის შეფასება არ უნდა იყოს დამოკიდებული მხოლოდ რეზულტატურობის კრიტერიუმზე, ის უნდა გამოხატავდეს დასაქმებულის შინაგანი მოტივაციის აღიარებას. ასეთი შეფასება ამყარებს ფსიქოლოგიური დამოკიდებულების შეთანხმებას და ფარულ ნდობას. ამასთან, დასაქმებულები სათანადოდ ინფორმირებულები არიან თავიანთი კომპეტენციისა და წვლილის შესახებ საწარმოს მიზნებში. ამ შეხედულებისაგან განსხვავებით, სხვადასხვა ტიპის მონეტარული წახალისებები, როგორც ერთადერთი საშუალება შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად, ვერ გამოდგება ადამიანური მოტივაციის სირთულეების შესაფასებლად.

1. 3 პერსონალის შრომის მოტივირების სტრატეგიები

მოტივირების ცენტრალური საკითხის ფორმულირება ასე შეიძლება: „როგორ უნდა გააკეთებინო მუშაკს ის, რისი გაკეთებაც არ სურს?“ პასუხი ასეთია: მოტივირების სტრატეგიის საშუალებით. მართალია, ეს სტრატეგიები შეიძლება გამოყენების ფორმების თვალსაზრისით განსხვავდებოდეს ერთმანეთისგან, მაგრამ თითოეულ მათგანს საფუძვლად ერთი პრინციპი („იმის გაკეთების შემთხვევაში ამას მიიღებ“) უდევს. მოტივირების სტრატეგიისთვის დამახასიათებელია ხუთი ზირითადი მიდგომა: **დაჯილდოება, შექება, მოსყიდვა, მუქარა და დასჯა (Cavalier 2000:40, Brown 2007:119).**

„იძულების“ სტრატეგია

მენეჯერი ძალით იმორჩილებს თანამშრომლებს. მისი ძირითადი დევიზია: „გააკეთე, რასაც გეუბნები, თორემ დაისჯები!“ ან (უფრო რბილად): „იმუშავე და ხელს არ გახლები!“. ამგვარი სტრატეგიის ქვაკუთხედია მუქარა და დასჯა. შიშის ატმოსფერო სტაბილურობის ნიშნად აღიქმება. მთავარია შრომის გეგმით გათვალისწინებული პროდუქტის მიღება. ხელქვეითების შინაგანი განწყობა, მათი აზრები და გრძნობები მენეჯერს არ აღელვებს. „ასეთ პირობებში მუშაკი ცდილობს, რაც შეიძლება ცოტა იმუშაოს და თავს არიდებს (ზოგჯერ გაურბის კიდევ) ძალდატანებით დავალებულ საქმეს“. ამიტომაც, ორგანიზაცია ნერგავს ვირტუალურ კონტროლსა და გაქცევის ხელისშემშლელ მექანიზმებს. იძულების სტრატეგია პრობლემებს აწყდება, როცა:

- გაქცევას არ აფერხებს ხელისუფლება, კანონმდებლობა, შეთანხმებები
- როცა შეუძლებელია კონკრეტული პირის მიერ შრომის პროდუქტის აღრიცხვა და/ან შეფარდება.

„შეტყუების“ სტრატეგია

მენეჯერი თანამშრომლებს პრემიების საშუალებით იმორჩილებს. ძირითადი დევიზია: „გააკეთე, რასაც გეუბნები, თორემ თავს ავნებ!“ ან: „თავს ძალა დაატანე და კუთვნილს მიიღებ!“ თანაც, ასეთი მენეჯერი, როგორც წესი, კეთილგანწყობილია. თუ მუშაკი თავგამოდებით შრომობს, იგი ავტომატურად იღებს წინასწარ გათვალისწინებულ ჯილდოს, ხოლო თუკი პასიურობს – ჯილდოს გარეშე რჩება. გამოიყენება რამდენიმე სახის ჯილდო. ესენია: შემოსავლის გარკვეული პროცენტი, რომელიც შედეგის მიღების შემდეგ გაიცემა, „ცვალებადი ხელფასი“ და „ბონუსები“. ისევე, როგორც იძულების სტრატეგიაში, ხელქვეითთა შინაგანი განწყობა აქაც იგნორირებულია, მაგრამ შეტყუების სტრატეგიას ის უპირატესობა აქვს, რომ მუშაკი თავად განსაზღვრავს საკუთარ შრომით წვლილს და პასუხს აგებს თავის ქცევაზე.

შეტყუების“ სტრატეგია იმ შემთხვევაში აწყდება სირთულეებს (რასაც ზოგჯერ იძულების სტრატეგიამდე მივყავართ), როცა:

- შესაძლებელია ბონუსების სისტემის გაუქმება ან გვერდის ავლა;

- თანამშრომელთა უმეტესობა არაერთგვაროვნად რეაგირებს ყველასათვის ერთნაირ სტიმულებზე;
- უსამართლობა იწვევს თანამშრომელთა შორის შემფოთებას;
- შრომითი წვლილი რაოდენობრივ აღრიცხვას არ ექვემდებარება.

„ცდუნების“ სტრატეგია

მენეჯერი თანამშრომელთა „სულს“ იმორჩილებს. ძირითადი დევიზია: „ხალისით გააკეთე, რასაც გეუბნები!“ ან: „დამემორჩილე და თავს ბრწყინვალედ იგრძნობ!“ ამ შემთხვევაში მენეჯერის პირადი მიზნები ხელქვეითებში უნდა „დაინერგოს“. ოღონდ ეს შეუმჩნევლად უნდა მოხდეს. მოტივირების ამ სტრატეგიის ძირითადი ტექნოლოგიებია: მოსყიდვა, დაჯილდოება და შექება. შპრენგერს ბალინგის შემდეგი ციტატა მოჰყავს: „აქ ესაჭიროებათ მომხრეები, რომლებსაც საკუთარი ფასეულობის გაზრდა ამ სისტემაში ყოფნით ენდომებათ. ამის ფორმულირება, დაახლოებით, ასე შეიძლება: „ჩვენ პირველი ადგილი გვიკავია ბაზარზე და შენც დაგედება ფასი, თუკი საკუთარ თავს ჩვენთან გააიგივებ“ (Шпренгер 2004:135), ან: „ჩვენი პროდუქცია სუპერია და თუკი მას გაყიდი, შენც სუპერი იქნები“. შპრენგერი დასძენს: „ამგვარი სისტემა სუსტ პიროვნებას საკუთარი თავის რაიმე დიადთან იდენტიფიცირების საშუალებას აძლევს. ფსიქოლოგიურ დონეზე წინადადება ასე ჟღერს: „გამომყევი და გამოგიყენებ. სამაგიეროდ, კაცადაც გაქცევ“. ზემოთ აღწერილ სტრატეგიათაგან განსხვავებით, ამ მიდგომაში გადამწყვეტ როლს ხელქვეითთა განწყობა თამაშობს: მათგან თაყვანისცემას მოითხოვენ. ცდუნების სტრატეგია არაფერს ასწავლის: ყოვლად დაუშვებელია შეცდომის აღიარება, რადგან ეს რაღაც გრანდიოზულთან თავის იდენტიფიცირებას შეუძლებელს ხდის. ნებისმიერი კრიტიკა „ბუდის დანაგვიანებად“ მოიაზრება. ფირმების კრახთა ხანგრძლივი ისტორია გვიჩვენებს, რომ მათი უმეტესობა საკუთარ ხარვეზებს მანამ ვერ ამჩნევდა, სანამ შეუძლებელი არ ხდებოდა მათი არდანახვა.

განსაკუთრებით საინტერესოა ამგვარი სისტემის დამოკიდებულება იმ თანამშრომელთა მიმართ, ვინც მას „არ ჰგუობს“. მას განსაკუთრებით იმის ატანა უჭირს, რომ ადამიანი ზოგჯერ თავს უფლებას აძლევს დამოუკიდებელი იყოს.

ბუნტისთვის „მოლაღატის“ იარლიყს აკრავენ და ხშირად დაუნდობლადაც დევნიან. ამგვარ ტოტალიტარულ სისტემებს სძულს „დეზერტირები“. „Rolling Stones-იდან კი არ მიდიან, არამედ, სამარცხვინოდ ვარდებიან“ – აღშფოთებული გაიძახოდა მიკ ჯაგერი, რომელიც ძლიერ შეურაცხყო ვირტუოზი გიტარისტის – მიკ ტეილორის თვითნებურმა წასვლამ. მაგრამ, ძნელია საუკეთესოობის განცდის დიდხანს შენარჩუნება. ამის ილუზორულობა ადრე თუ გვიან მაინც გამოაშკარავდება. და უმაღლვე დგება მუშაკის „თვითიდენტიფიცირების კრიზისი“. ამ პირობებში ის უკვე ძველებური ბრმა აღტკინებით კი არა, არათავდაჯერებულად წალასლასდება საწარმოს დროშების კვალდაკვალ და კონფლიქტიც აღარ დააყოვნებს, როგორც გატაცებულად გინდა იყოს იგი თავისი საქმით. ეს „მეოცნებე“, „ჯიუტი“ და „ჭკუისკოლოფა“ ადამიანი ჯერ ორგანიზაციული აპარატის უმოწყალო წნეხის ქვეშ მოექცევა. წინააღმდეგობის გაწევის შემთხვევაში იგი სისტემის ქსელში გაებმება, გაიმიჯნება და, საბოლოოდ, განიდევნება. ხსნის ერთადერთი გზა სამსახურიდან წასვლაა. მაგრამ თუკი მაინც „ერთგულებას“ შეინარჩუნებს – ცინიკოსად გადაიქცევა. როცა მატერიალური სტიმულები სასურველ ეფექტს აღარ იძლევა, პირველ პლანზე „სრული იდენტიფიკაციის იდეა“ გამოდის: „ჩემთან თუ იქნები, ვერავინ შეგედრება!“ ანუ, თანამშრომელი „მიმდევარი“ ხდება. ასეთ მიდგომას „საწარმოს ძირითად ფასეულობათა ხედვა“ განაპირობებს.

„სამსახურიდან დათხოვნის შიშით თანამშრომლები მადიანად ყლაპავენ ორგანიზაციის უმაღლესი ფასეულობების თაბაშირს და მზად არიან სამკვდრო-სასიცოცხლოდ დაუპირისპირდნენ არა მხოლოდ ამგვარი საეჭვო სიამოვნების კრიტიკოსებს, არამედ მათაც კი, ვისაც, უბრალოდ, არ სურს ამ ნადიმში მონაწილეობის მიღება. ამგვარად ხდება შესაძლებელი კრიტიკით მოსალოდნელი ზარალის თავიდან აცილება, მაგრამ, ამავდროულად, ორგანიზაცია სწავლის უნარსაც კარგავს. და თუკი მცირე ყოველდღიური გადაწყვეტილებები ხედვას არ შეესაბამება, **ნდობაში ხარვეზები** წარმოიქმნება, ჩნდება ეჭვები და დემოტივაციის საფრთხეც კი. ადამიანებს აღარ სჭირდებათ წინ გარეკვა – ისინი უნდა ჩაიბა და ისე წაიყვანო. როგორც ბენისი და ნანუსი წერენ, „ხალხს უნდა შევუქმნათ სოციალური მანქანის აქტიურ ცენტრში ყოფნის შეგრძნება“. აი, კვლავ გულუხვი გამცემის პოზა, რომელიც (მახვილგონივრულად!) კმარობს მანიპულაციების

საშუალებით გამოწვეულ თანამშრომელთა „გრძობებს“, ნაცვლად იმისა, რომ საწარმოს მუშაობაში აქტიური მონაწილეობის სათანადო პირობების შექმნას ცდილობდეს. იმდენად, რამდენადაც წინა მმართველობითი გენერატორები – წახალისება და დასჯა – კვლავაც ძალაში რჩება, თანამშრომელთა მოტივირება მთლიანობაში განწყობილების გადმომცემ ერთგვარ ნარევს წარმოადგენს, რომელიც ნათელი მომავლის შესახებ წინასწარმეტყველებისგან, მუქარისა და დაპირებებისგან შედგება. მას არ ადარდებს ცალკეული ადამიანი და მისი კონკრეტული სიმართლე. შემუშავების ნაცვლად ხდება ხედვის გამოცხადება; არ აინტერესებს, რამდენად სასარგებლოა პიროვნებისთვის სამუშაო, აძლევს თუ არა იგი მას შრომის პროცესში განვითარებისა და მუშაობის ინდივიდუალური აზრის პოვნის საშუალებას. მას უნივერსალური აზრის დამკვიდრება სურს (Pink 2009:302). ესაა დიდი პროექტი, ნაცვლად ინდივიდუალური სიმართლისა...“

მოტივირება სხვადასხვაგვარად მოქმედებს ხელქვეთებზე. შპრენგერი თვლის, რომ ნებისმიერ ფირმაში არსებობს ორი ტიპის თანამშრომელთა ჯგუფი (Шпренгер 2004:135):

„წარმატების მაძიებლები“ – თანამშრომლები, რომელთაც არ აქვთ მოტივაციის ხარვეზი და რომლებიც, პირიქით, სრულიად მოტივირებულად მიიღტვიან წარმატებისა და საქმეში კმაყოფილების განცდის პოვნისკენ. „წარუმატებლობის არმსურველები“ – თანამშრომლები, რომლებსაც, ფაქტობრივად, აქვთ მოტივაციის ხარვეზი, მეტ-ნაკლებად არამოტივირებულად ასრულებენ დავალებებს და, შეძლებისდაგვარად, ცდილობენ თავიანთი წარუმატებლობების დამალვას (Pink 2009:304).

1.3.1. დემოტივატორების როლი შრომის მწარმოებლობის შემცირებაში

თანამედროვე პრაქტიკაში სტიმულირების სისტემების საკმაოდ ფართო და მრავალფეროვანი მეთოდები გამოიყენება და ისინი დამოკიდებულია როგორც მართვის ობიექტურ ფაქტორებზე (ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა,

უმუშევრობის დონე, ფასები, სოციალური დაზღვევის პირობები და ა. შ.), ასევე, კომპანიის პერსონალის შიდა მომზადებისა და ორგანიზაციულ დონეზე (პერსონალის კვალიფიკაცია, ასაკი, ფსიქოლოგიური კლიმატი, პიროვნების ხასიათი და ა.შ.). ამასთან ერთად, ცხოვრების პირობები ვითარდება და ის, რაც დღეს შეიძლება ითვლებოდეს მოტივაციის უმაღლეს ფორმად, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის კვალდაკვალ და ცხოვრების პირობების გაუმჯობესებასთან ერთად, შეიძლება აბსოლუტურად განსხვავებული იყოს სამომავლოდ, ძველი მოთხოვნები კი ახალმა და თანამედროვე მოთხოვნილებებმა ჩაანაცვლოს. შეუძლებელია წინასწარ განისაზღვროს, მოტივაციის რომელი მეთოდი იქნება წარმატებული ამა თუ იმ კომპანიაში, ამიტომ, კადრების მენეჯმენტში მუდმივად მიმდინარეობს სტიმულებისა და მოტივების დაკვირვებისა და განვითარების, აგრეთვე, ახალი მეთოდების დამუშავების პროცესი (Sharma ... 1997:148).

მენეჯმენტის სამეცნიერო და სასწავლო გამოცემებში საკმაოდ ზუსტი ანალიზია მოცემული, თუ როგორ შეიძლება მაქსიმალურად დამუშავდეს თანამედროვე და ეფექტური საკადრო მართვის პოლიტიკა, სადაც კლასიკური თეორიების ბაზაზე დამუშავებული იქნება მართვის თანამედროვე მეთოდები და სისტემა.

თანამედროვე მენეჯმენტში მეტად აქტიურად განიხილება პერსონალის მაქსიმალური ჩართულობა მართვისა და გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, რომელიც ასევე გამოიხატება პერსონალის საწარმო მოგებაში ჩართულობით.

ჩვენი მოსაზრებით, ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა თეორია შეიძლება მისაღები იყოს ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის პირობებში, მხოლოდ აუცილებელია გაანალიზებული იყოს კონკრეტული ადამიანებისა და სოციალური ჯგუფების ფსიქოლოგიური თავისებურებანი და შეირჩეს კონკრეტული ჯგუფების მიერ გათვლილი მოტივაციის ესა თუ ის მეთოდი, რაც განაპირობებს ზოგადად შრომის მწარმოებლურობის ზრდას საწარმოში, განსაზღვრავს წარმოების მომგებიანობასა და, ზოგადად, ფინანსურ წარმატებას.

თანამედროვე მეცნიერები ყურადღებით განიხილავენ არა მხოლოდ მოტივაციის პირობებს, არამედ იმ მიზეზებსაც, რამაც შეიძლება დემოტივაცია

გამოიწვიოს პერსონალში (Fleet ... 1994:449, Harold 1962:98, Harold 1961:87, Harold 1980:101, Harold ... 1990:127-203, Stoner ... 2003:32-49)

დემოტივაციის ფაქტორებად ითვლება:

- შრომითი კონტრაქტის პირობების დარღვევა;
- პერსონალის ჩვევების იგნორირება კომპანიის მიერ;
- იდეებისა და ინიციატივის იგნორირება;
- კომპანიაში ერთსულოვნების დეფიციტი;
- მიღწევების იგნორირება და პროფესიული ზრდის შეჩერება;
- კოლეგების და ხელმძღვანელობის მხრიდან მიღწევების შედეგების იგნორირება;
- თანამშრომლის სტატუსის ცვლილებების უგულებელყოფა.

განვიხილოთ ეს პრობლემები ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით:

1. შრომითი კონტრაქტის პირობების დარღვევა

სამუშაოზე აყვანის დროს მუშაკი ე. წ. გარიგებას დებს თავის თავსა და დამქირავებელ საწარმოს შორის, სადაც პროფესიონალიზმის და ინტელექტის თანხვედრა ხდება მატერიალური და კარიერული მოტივაციის ელემენტების გათვალისწინებით. ყველა დასაქმებული ცდილობს საკუთარი თავის მაქსიმალური რეალიზაციით მიაღწიოს მატერიალურ უზრუნველყოფას, აიმაღლოს სოციალური სტატუსი და მიაღწიოს კარიერულ ზრდას, ხოლო დამქირავებელი დაინტერესებულია მინიმალური დანახარჯებით მიაღწიოს მაქსიმალურ შედეგს, გამოიყენოს დაქირავებულის პროფესიული უნარ-ჩვევები, რაც მას დაეხმარება შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებაში. ასეთ დროს დამქირავებელი ე.წ. ვარდისფერ ფერებში ხატავს შრომის განაწილებისა და მოტივაციის ელემენტებით გაჯერებულ კონტრაქტს, სადაც, შესაძლოა, გარკვევით არც შრომის უსაფრთხოების პირობებზე იყოს საუბარი და არც დამატებით უზრუნველყოფაზე; ამავდროულად, დაქირავებულს, ძირითადად, არ აქვს ზუსტი წარმოდგენა სამუშაო გარემოს შესახებ, სად შეიძლება განთავსებული იყოს მისი სამუშაო ოთახი და ა.შ. დაპირებებით გაჯერებული და კმაყოფილი, ის შეუდგება თავისი მოვალეობის შესრულებას და მხოლოდ ამის შემდეგ აცნობიერებს, რომ თურმე არც ისე ვარდისფერი და მიმზიდველი ყოფილა

ყველაფერი, როგორც მას სამუშაოს დაწყებამდე წარმოედგინა. რეალურად, ის გარემო, სადაც დაქირავებულს უხდება შემდგომში მუშაობა, ბევრად განსხვავებული აღმოჩნდება დანაპირებისაგან. ამიტომაცაა, რომ პროფესიონალი რეკრუტერები, როგორც წესი, არ ამახვილებენ ყურადღებას რეალურ სამუშაო პირობებზე, სადაც დაქირავებულს მოუწევს მუშაობა. საბოლოოდ შეიძლება მივიღოთ ასეთი სურათი: დაქირავებული საწარმოში შესვლის შემდეგ აღმოაჩენს, რომ სწავლება ფორმალურია, კოლეგები აუტსაიდერებს თავიანთ რიგებში არ უშვებენ, კარიერული ზრდა შეუძლებელია და ასე შემდეგ. სწორედ ამ დროს, დასაქმებულს ეწყება შინაგანი დემოტივაცია და ენთუზიასტი ახალბედას ნაცვლად ვლებულობთ დემოტივირებულ დაქირავებულს, რომელსაც არავითარი სურვილი არ გააჩნია მთელი თავისი შესაძლებლობების რეალიზაციით მიიღოს მონაწილეობა საწარმოს შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებაში.

ამ პრობლემის გადაჭრის ყველაზე ეფექტური გამოსავალი იმაში მდგომარეობს, რომ მაქსიმალურად უნდა მოხდეს კომპანიის რეალური შესაძლებლობების წარმოჩენა, რათა ცრუ ილუზიები არ შეექმნას დაქირავებულს და რეალობა მისთვის გახდეს დადებითი შთაბეჭდილებების წყარო, ნაცვლად იმედგაცრუებისა და სტრესისა.

2. პერსონალის ჩვევების იგნორირება კომპანიის მიერ

გამოცდილი ხელმძღვანელებისთვის ცნობილია, თუ რამდენად საშიშია სამსახურში ისეთი პიროვნების აყვანა, რომლის კვალიფიკაციაც ბევრად აჭარბებს დაკავებულ თანამდებობას. ამ შემთხვევაში, მისი თანხმობა მხოლოდ მატერიალური დაინტერესებით შეიძლება იყოს განპირობებული. სულ რამდენიმე თვის შემდეგ, დაქირავებული აღმოაჩენს, რომ სამუშაო მისთვის უინტერესოა, ის შეეცდება თავისი ცოდნის უხეშ დემონსტრირებასა და კოლეგების საქმიანობაში ჩარევას, რათა ამ გზით ხელი შეუშალოს მათ მუშაობასაც მანამ, სანამ არ იპოვის მისთვის შესაფერის სამუშაოს. როგორც წესი, გამოცდილმა რეკრუტერმა ზუსტად იცის, რომ ყოველთვის მოიძებნება კომპანიაში მოწვეული კვალიფიკაციური კადრისთვისაც ისეთი ჩვევა, რომელიც მხოლოდ მათ კომპანიას შეუძლია შესთავაზოს დაქირავებულს და მისცეს დამატებითი საშუალება ამ უნარ-ჩვევების შესასწავლად. ამდენად, კადრების შერჩევის დროს, პირველ რიგში, სწორედ საწარმოს შიდა ტრენინგების და სწავლების შეთავაზებით ხდება

მაღალკვალიფიცირებული პერსონალის მოზიდვა. მათ ზუსტად იციან, რომ სწორედ ისეთ გამოცდილებას შეიძენენ, რომელიც მათთვის ძალიან მჭირფასია.

იმისათვის, რომ დასაქმებულმა მაქსიმალურად შეძლოს თავისი უნარის წარმოჩენა და არ იფიქროს, რომ კომპანია სათანადოდ ვერ იყენებს მის ცოდნას, აუცილებელია მას მიეცეს საშუალება თვითრეალიზაციისათვის: მაგალისთვის შეიძლება ასეთი შემთხვევა მოვიყვანოთ: თუ კომპანიას ჰყავს პერსონალი, რომელიც ფლობს რამდენიმე ენას თავისუფლად (რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია დღევანდელ შრომის ბაზარზე), ხოლო მის მიერ კომპანიაში დაკავებული თანამდებობა არ იძლევა მუდმივად მისგან ამ უნარის გამოყენების საშუალებას, მივცეთ მას ასეთი დავალება: მოძებნოს ინტერნეტში უცხო ენაზე განთავსებული რომელიმე სტატია, თქვენს მიერ შერჩეული რაიმე კონკრეტული თემის გარშემო და მოთხოვეთ ამ სტატიის თარგმნა. ასეთ შემთხვევაში, დაქირავებული ნამდვილად იგრძნობს, რომ მისი ცოდნა რეალიზებულია, მას შეუძლია მყარად ირწმუნოს, რომ ნამდვილად საჭიროა კომპანიისათვის, ხოლო ის, რაც იცოდა, დავიწყებას არ მიეცემა.

3. იდეებისა და ინიციატივის იგნორირება

ახალ სამსახურში ადამიანები ყოველთვის ცდილობენ თავიანთი იდეების წარმოჩენას, რაც, ელემენტარულად, ოფისში ავეჯის გადაადგილებითაც შეიძლება გამოიხატოს, კლიენტებზე შთაბეჭდილების მოხდენის მიზნით. რასაკვირველია, ახალი იდეები ყოველთვის დავის საგანი ხდება, რადგან ხელმძღვანელობას ეჭვი ეპარება მათ სისწორეში და თვლის, რომ შესაცვლელი არაფერია, თუმცა, გასათვალისწინებელია ერთი მომენტი: არასოდეს გაუკეთოთ იგნორირება იდეებს, თუ არ გინდათ ახალი თანამშრომლის დემოტივაცია გამოიწვიოთ, ხოლო იმ შემთხვევაში, თუ დარწმუნებული ხართ, რომ ეს იდეები არ შეესაბამება და მიუღებელია თქვენი კომპანიისათვის, ეცადეთ ეს ტაქტიკურად აუხსნათ თანამშრომელს და არ აგრძნობინოთ, რომ მისი მოსაზრებები აბსურდული და მიუღებელია კომპანიისათვის. უბრალოდ, უნდა ვეცადოთ დავარწმუნოთ, რა არის კომპანიის პრიორიტეტი და რას ენიჭება უპირატესობა სწორი მუშაობის წარმართვაში. ამ შემთხვევაში, სასურველია, „ახალბედას“ გავაცნოთ კომპანიის პრიორიტეტები, სიმბოლიკა, ამ და სხვა ფსიქოლოგიური

მოტივაციის მეთოდების გამოყენებით საშუალება მივცეთ ყურადღება გადაიტანოს კომპანიის ძირითად საქმიანობაზე და იქ შევთავაზოთ საკუთარი იდეებისა და ინიციატივის გამოვლენა.

4. ერთსულლოვნების დეფიციტი

ეს დემოკრატიული ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანია აქამდე ჩამოთვლილ დემოკრატიურებს შორის. განსაკუთრებით, „აუტსორს“ (არამტატიანი დასაქმებული) თანამშრომლებს ხშირად უჩნდებათ შთაბეჭდილება, რომ ისინი კომპანიისათვის მეორეხარისხოვანი მუშახელია, რომელიც მხოლოდ ხელფასის გამო მუშაობს. პერსონალი, რომელიც ვერ გრძნობს, რომ ის არის სრულფასოვანი წევრი იმ კომპანიისა, სადაც მუშაობს, წარმოადგენს სერიოზულ საფრთხეს საწარმოსათვის, რადგან შეუძლია მატერიალური ზარალიც კი მიაყენოს მას. ამიტომ, ნებისმიერი პერსონალი, განუსაზღვრელად მის მიერ დაკავებული თანამდებობისა და სტატუსისა, აუცილებლად უნდა გრძნობდეს, რომ არის იმ დიდი ოჯახის წევრი, რასაც კოლექტივი და საწარმო ჰქვია. ეს გრძნობა წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს სტიმულს, რის გამოც ერთ კომპანიაში მომუშავე ზოგჯერ ათასობით ადამიანი ერთ დიდ ოჯახად მიიჩნევს თავს, ერთნაირად განიცდის ყველა წარმატებას თუ წარუმატებლობას, რასაც კომპანიაში აქვს ადგილი. ხშირად დასაქმებული უარს ამბობს თავის პირად მოთხოვნილებებზე კომპანიისთვის საკეთილდღეოდ, ამიტომ, აუცილებელია ამ ადამიანების მაქსიმალური ჩართულობა ყველა იმ ღონისძიებასა თუ შეკრებებში, რომლებიც კომპანიის ინიციატივით იმართება, მათ აუცილებლად უნდა იგრძნონ, რომ განურჩევლად სტატუსისა და თანამდებობისა, ისინი ამ კომპანიის მნიშვნელოვანი წევრები არიან და მათი შრომაც დაფასებულია. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმროსა და მომსახურების ბიზნესში, რომელსაც ქვემოთ დაწვრილებით განვიხილავთ.

5. პირადი და პროფესიონალური ზრდის დეფიციტი

სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, ხშირია შემთხვევები, როდესაც პერსონალს არა აქვს შესაძლებლობა ახალი უნარ-ჩვევები შეიძინოს, წლების განმავლობაში მას უხდება ერთი და იგივე მომბაზრებელი სამუშაოს შესრულება, რაც დემოტივაციის მიზეზი შეიძლება გახდეს – დასაქმებული

ხვდება, რომ გარდა ხელფასისა, ის ამ სამუშაოდან ველარაფერს იძენს, ერთი სიტყვით, უინტერესო ხდება ეს სამსახური მისთვის. მსგავს მდგომარეობას განსაკუთრებით განიცდიან შემოქმედებითი ნიჭით დაჯილდოებული ადამიანები.

ზოგიერთ შემთხვევაში დემოტივაციას იწვევს ისეთი სამუშაო, რომლის სტრუქტურაც ისეა მოწყობილი, რომ შეიძლება წლები დასჭირდეს პერსონალს, რომ თავისი შრომის შედეგი დაინახოს. ასეთ შემთხვევაში, ბევრ ადამიანს არ ყოფნის ნებისყოფა ბოლომდე გაუძლოს გამოსაცდელ პერიოდს და შეინარჩუნოს სამსახური. აღნიშნული პრობლემა ნამდვილად არ ეხება სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესს, სადაც შედეგებს ყოველდღიურად ხედავს დასაქმებული და პირველ რიგში, ამის აღიარებას მომხმარებლები უზრუნველყოფენ.

იმ დასაქმებულთათვის, რომელთაც უწევთ მომაბეზრებელი და რუტინული სამუშაოს შესრულება, მიზანშეწონილია, საწარმომ შეიმუშაოს სპეციალური მოკლევადიანი პროექტები მათი მაქსიმალური ჩართულობისთვის, რათა ამ ადამიანებმა შეძლონ საკუთარი თავის რეალიზაცია და დაამტკიცონ, რომ შეუძლიათ სარგებელი მოუტანონ იმ საწარმოს, სადაც ისინი მუშაობენ. ასეთი დავალებები მათ საშუალებას მისცემს დამატებითი უნარ-ჩვევებიც შეიძინონ. გრძელვადიანი პროექტები აუცილებლად უნდა დაიყოს რამდენიმე ეტაპად, შუალედური შედეგები კი აუცილებლად უნდა მიეწოდოს როგორც საწარმოს ხელმძღვანელობას, ისე მასში მონაწილე პერსონალს.

6. მიღწევების და შრომის შედეგების არაღიარება ხელმძღვანელობისა და კოლეგების მიერ

წარმოვიდგინოთ, რომ შესყიდვების კოორდინატორმა შეძლო თავისი საწარმოსათვის მეტად მნიშვნელოვანი და მომგებიანი კონტრაქტის გაფორმება მომწოდებელთან, მაგრამ ეს არავის შეუნიშნავს საწარმოში – თითქოსდა, განსაკუთრებული არაფერი მომხდარა და ეს ასეც უნდა ყოფილიყო. როგორ ფიქრობთ, რა რეაქცია ექნება ამ ადამიანს? შესაძლებელია, ამგვარი ფაქტები საწარმოსათვის ბუნებრივ მოვლენას წარმოადგენს და ის ამაში განსაკუთრებულს არაფერს ხედავს. მეტიც, კომპანია უფრო მეტ ინიციატივას მოელის პიროვნების მხრიდან და მეტად გამკაცრებული აქვს შეფასების კრიტერიუმები.

და მაინც, ნებისმიერ კომპანიაში აუცილებლად უნდა აღინიშნოს თანამშრომელთა დამსახურება და მიღწევები. შესაძლოა, ეს ყოველთვის ვერ გამოიხატოს მატერიალური წახალისებით, მაგრამ სიტყვიერი შექება და ამ ფაქტის საჯაროდ გამოტანა უაღრესად დიდი სტიმულს გამოიწვევს კომპანიის ყველა თანამშრომლის სამომავლო ქცევაში, რადგან ისინი უფრო მეტად ეცდებიან თავიანთი შესაძლებლობების მაქსიმუმი მოახმარონ კომპანიის კეთილდღეობას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმროს ბიზნესში დასაქმებული პერსონალისთვის, რასაც ქვემოთ დაწვრილებით განვიხილავთ.

7. თანამშრომლის სტატუსის ცვლილების უგულებელყოფა

სტრუქტურული შეზღუდვა წარმოადგენს ყველაზე გავრცელებულ მიზეზს კარიერული ზრდის შესაჩერებლად. უფრო სწორად, ის ხელს უშლის პერსონალის სტატუსის მოსალოდნელ ცვლილებებს კომპანიაში, ზღუდავს მის ძალაუფლებას, ჩართულობას გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში და, ზოგადად, კარიერულ წინსვლას. ასეთი სიტუაცია დამახასიათებელია იერარქიული სტრუქტურის მქონე მსხვილი საწარმოებისათვის. მაგალითად, როდესაც სუპერვაიზერის თანამდებობაზე პრეტენზიას აცხადებს 15 მსხვილი სავაჭრო კომპანიის წარმომადგენელი, მაშინ ყველაზე გამოცდილ თანამშრომელსაც კი მოუწევს მინიმუმ 1-წლიანი რიგის გავლა ამ თანამდებობის მოსაპოვებლად კონკურენტებთან ბრძოლაში. ბევრი მსხვილი საწარმო, რომელიც აწარმოებს სამომხმარებლო საქონელს, თანამშრომლებს სთავაზობს საკმაოდ სოლიდურ საკომპენსაციო პაკეტს იმის გამო, რომ ვერ ჰპირდება თანამდებობრივი სტატუსის ამაღლებას, მაგრამ, ამის მიუხედავად, ვერ უზრუნველყოფს მოტივაციის მაღალი დონის შენარჩუნებას თანამშრომლებში. ასეთ შემთხვევაში, თანამშრომლები გადადიან სხვა კომპანიებში უფრო მაღალ თანამდებობრივ საფეხურზე. დემოტივაციის საფუძველი ხშირად შეიძლება გახდეს ხელმძღვანელის სუბიექტური გადაწყვეტილება. წარმოიდგინეთ თავი იმ თანამშრომლის ადგილას, რომლისთვის შესაფერის ვაკანტურ თანამდებობას ხელმძღვანელის გადაწყვეტილებით სხვა ადამიანი დაიკავებს.

იმ შემთხვევაში, როდესაც თანამშრომელს ვერ ვპირდებით თანამდებობრივ ზრდას, სულ მცირე, სტატუსის შეცვლას მაინც უნდა ვეცადოთ. ეს შეიძლება იყოს თუნდაც დროებითი პროექტების ხელმძღვანელობა. თანამედროვე

პირობებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა საწარმოს შიდა მოტივაციას, თუმცა დღეისათვის სწორედ ამ მიმართულებით მოიკოჭლებს ბევრი საწარმო. ასეთი უყურადღებობა კი იწვევს უარყოფით შედეგებს და უქმნის დაბრკოლებას პერსონალის ეფექტურ მუშაობას.

დასკვნები I თავის ირგვლივ:

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

მოტივაციის კლასიკური თეორიების განხილვამ შესაძლებელი გახადა გამოგვეყო მოტივაციის მართვის თანამედროვე მეთოდები, როგორცაა: **მიზნის მართვის მეთოდი, შრომის გამდიდრების მართვის მეთოდი, საწარმოში პერსონალის თანამონაწილეობის მართვის მეთოდი.** ხოლო კვლევის საგნიდან გამომდინარე, ტურისტული საწარმოს ბიზნესში განხილული კლასიკური თეორიებიდან ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია ჰერცბერგის, მაკ-გრეგორისა და ოუჩის შინაარსობრივი თეორიებისა და პორტერისა და ლოულელის პროცესუალური თეორიების სინთეზი, რაც გვამღებს საწარმოს **ბიზმაქსის** თეორიას. როგორც ცნობილია და ამას გამოკვლევებიც ადასტურებს, ნებისმიერი საწარმოს წარმატება დამოკიდებულია მოტივირებული კადრების არსებობაზე, რასაც მივყავართ ლოიალური მომხმარებლის (კლიენტის) შენარჩუნებისა და ბიზნესის მაქსიმიზაციისკენ (**ბიზმაქსი**). ნაშრომში ასევე დაწვრილებით განვიხილავთ მოტივაციის ყველა თეორიის პრაქტიკულ მიმოხილვას ტურისტული საწარმოს ბიზნესში.

თავი II. პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების მექანიზმის სისტემური გამოკვლევა ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში

2.1. პერსონალის მოტივაციის სისტემის ანალიზი ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში

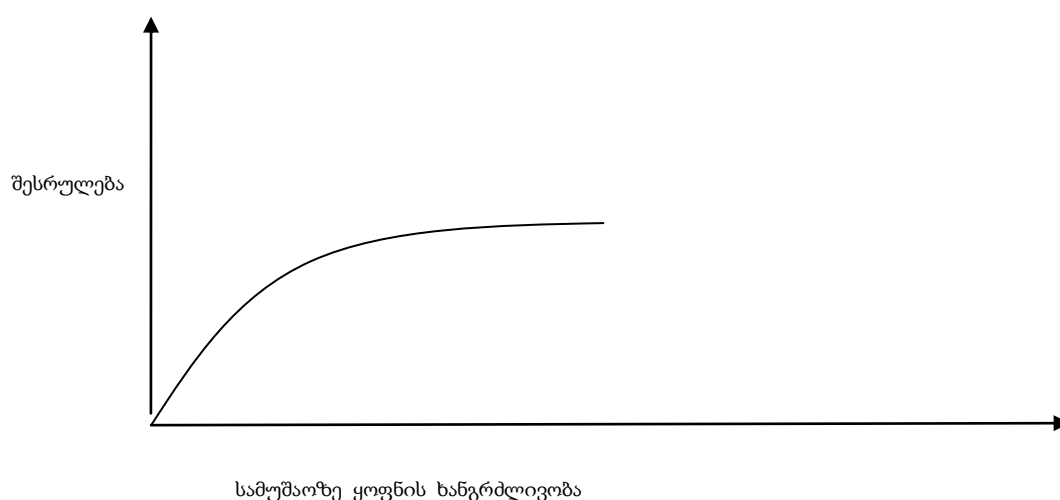
სამუშაო ძალის გადინების კოეფიციენტი ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას წარმოადგენს ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში. ამ კოეფიციენტმა შეიძლება ზოგიერთ თანამდებობაზე 200 და 300%-ს მიაღწიოს, ხოლო მენეჯმენტში, განსაკუთრებით, საოპერაციო ნაწილში, 100%-ს გადააჭარბოს. უმუშევრობის მაღალი დონე განსაკუთრებით საშიში ხდება ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში, რამდენადაც, ჯერ ერთი, ამ სფეროში დასაქმებულთა რაოდენობა განსაკუთრებით კლებულობს და მეორე, მომსახურების სფეროში დასაქმებული ბევრი ადამიანი ტოვებს სამუშაოს და უკეთესი სამსახურის მოძიებას რიგებში გადაინაცვლებს. უკეთესი სამსახურის შესახებ პრეტენზია მხოლოდ განსაკუთრებული ტალანტის და ნიჭის მქონეთ შეიძლება გაუჩნდეს და არა ყველას, თუმცა ამას ადამიანები აანალიზებენ რეალური სტატუსისა და თანამდებობის დაკარგვის შემდეგ.

ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში სამუშაო ძალის დინების კოეფიციენტი ქრონიკულად მაღალია, და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, ბოლოდროინდელმა გამოკვლევებმა მკაფიოდ დაადასტურა ურთიერთკავშირი დასაქმებულთა კმაყოფილების ინდექსსა და ბიზნესის საერთო მომგებიანობას შორის.

დასაქმებულთა გადინება ორგანიზაციიდან ხდება როგორც ნებაყოფლობით, ასევე იძულებით (Bluedorn 2002:181). სამუშაოდან დათხოვნა, რომელსაც საკმაოდ ხშირი ხასიათი აქვს, შეიძლება გარკვეულ პრობლემებთან იყოს დაკავშირებული. ამ შემთხვევაში, უფრო საინტერესო იქნება განვიხილოთ ნებაყოფლობითი გადინება კოლექტივიდან, რაც გულისხმობს პერსონალის საკუთარი სურვილით წასვლას სამსახურიდან.

ისტორიულად ცნობილია, რომ სამუშაო ძალის ხშირი გადინება დაკავშირებულია ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში ხარჯების დაზოგვის პოლიტიკასთან, რაც პირდაპირი მნიშვნელობით გულისხმობს ჭარბი პერსონალის შემცირებას და ხარჯების მინიმიზებას. ბევრი დამსაქმებელი ფიქრობს, რომ სამუშაო ძალის გადინება და ცვლა სულაც არ წარმოადგენს არასასურველ ქმედებას იმის გათვალისწინებით, რომ სამუშაოს შესრულების ხარისხს და ხანგრძლივობას უარყოფითი ტიპის კავშირი ახასიათებს. ეს იმას ნიშნავს, რომ სამუშაოს შესრულების ხარისხის ზრდას აქვს მოკლევადიანი ეფექტი და საგრძნობლად ეცემა და სტაგნაციას განიცდის გრძელვადიან პერიოდში (იხ. ნახ. 4). საქმე ისაა, რომ რაც უფრო დიდხანს რჩება პერსონალი ერთსა და იმავე თანამდებობაზე, ჯერ ერთი, მით უფრო ეცემა მის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხი, და მეორეც, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მით უფრო იზრდება მისი შენახვის ხარჯები (O’Fallon ... 2010:449-466).

ნახ. 4. სამუშაოს შესრულებისა და სამუშაოზე ყოფნის ხანგრძლივობის ურთიერთდამოკიდებულება

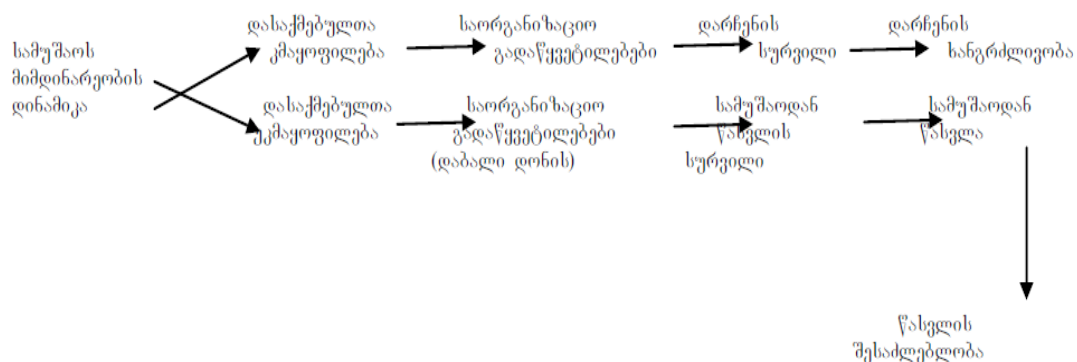


დასაქმებელთა უმრავლესობა მიზანმიმართულად ცდილობს არათუ შეამცროს სამუშაო ძალის გადინების კოეფიციენტი, არამედ რაციონალურ დონემდე და პროპორციამდე დაიყვანოს. ასეთი მიდგომა არსებითად მნიშვნელოვანია ტურისტული ბიზნესის საწარმოების განვითარებისათვის, თუმცა, იმ განსხვავებით, რომ მას გააჩნია გარკვეული შეზღუდვები და ლიმიტები, რაც გამოიხატება იმით, რომ მეცნიერები ამ მოვლენას უყურებენ, როგორც ფენომენს და არა პროცესს. სწორედ ესაა მთავარი პრობლემა – მენეჯერის პირდაპირი მოვალეობაა კონტროლი, ვიდრე მოქმედება. ყველაზე უფრო ფასეული და ეფექტიანი მიდგომა არ ფოკუსირდება სამუშაო ძალის გადინებაზე, ის მომდინარეობს პროცესულურად თანმიმდევრული ჯაჭვის პრინციპით, თუმცა, მანამდე საჭიროა განვიხილოთ – რა იწვევს სამუშაო ძალის ხშირ გადინებას სამომხმარებლო და სასტუმრო ბიზნესში.

ბევრი მკვლევარი თვლის, რომ დასაქმებულთა ცვლილება-გადინება გამოწვეულია იმ ფაქტორებით, რომლებიც გავლენას ახდენს დასაქმებულის დამოკიდებულებაზე სამუშაოს მიმართ, რაც საბოლოოდ აისახება დასაქმებულის ქცევაზე (Reichheld 1996:59).

წარმოდგენილ მოდელში (იხ. გრაფიკი 1) „წასვლის მსურველები“ სამსახურიდან რეალურად წამსვლელთა რაოდენობაა. „წასვლის მსურველი“ – ესაა სუროგატული ან მონაცვლეობითი საზომი.

გრაფიკი 1.



სამუშაო ძალის მოძრაობის მოდელი

როგორც ამ მოდელიდან ჩანს, ის საბოლოო მაჩვენებელი, რაც განაპირობებს სამსახურში დარჩენის თუ წასვლის სურვილს, დამოკიდებულია ორ მნიშვნელოვან ფაქტორზე: დასაქმებულის მიერ დაკისრებული სამუშაოს შესრულების კმაყოფილების ინდექსსა და დასაქმებულის დამოკიდებულებაზე შესრულებული სამუშაოს მიმართ. შესრულებული სამუშაოს კმაყოფილების ინდექსი დამოკიდებულია იმ სამუშაოს ტიპზე, რომელსაც ასრულებს ესა თუ ის დასაქმებული. თუ დასაქმებული კმაყოფილია არსებული სამუშაოს შესრულებით, მისი დამოკიდებულება ამ სამუშაოს მიმართ დადებითად აღმატებულია. ეს ფაქტი თავისთავად ამცირებს იმის შესაძლებლობას, რომ დასაქმებულმა დატოვოს დაკავებული თანამდებობა; მეორე მხრივ, თუ დასაქმებული უკმაყოფილოა თავისი სამუშაოთი, მას არ მოსწონს რასაც აკეთებს, დამოკიდებულება და შესრულების ხარისხიც შესაბამისად იქნება დაბალი და დასაქმებულს ყველა მიზეზი აქვს დატოვოს სამსახური, რაც უკვე ახალ მოკვლევას საჭიროებს (Bernhardt ... 2000:161-171).

დასაქმებულთა მოძრაობის, ანუ შრომის გამოცვლის უფრო კომპლექსური მოდელი ამ პროცესს განიხილავს, როგორც აღვნიშნეთ, არა იზოლირებულად, არამედ რიგი ფაქტორების ერთობლიობით, რასაც შეიძლება მოჰყვეს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი შედეგები როგორც დასაქმებულთა, ისე დამქირავებლების მხრიდან. სამუშაო ძალის გადინება მომდინარეობს ორგანიზაციის არაადეკვატური ქმედებიდან და მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება ხილვადი, როდესაც დასაქმებულს შესაძლებლობა ეძლევა დატოვოს სამსახური. სამსახურიდან წასვლა კი დასაქმებულს მხოლოდ მაშინ შეუძლია, როდესაც სხვა სამსახურში გადასვლის და თავისუფალი არჩევანის გაკეთების საშუალება ეძლევა, ან სულაც არ სჭირდება, ან არ აინტერესებს სამსახური (იხ. გრაფიკი 1). იმ შემთხვევაში, როდესაც დასაქმებული ვერ ახერხებს სამუშაოს გამოცვლას და ლიმიტირებული აქვს სამუშაოს შერჩევის არჩევანი, მისი ინტერესი არსებული სამუშაოს მიმართ ეცემა, ხშირად გამოთქვამს უკმაყოფილებას, დაბალია სამუშაოს შესრულების ხარისხი და პროდუქტიულობა, რაც საბოლოოდ იწვევს მომხმარებლების უკმაყოფილებას, ისინი საყვედურს გამოთქვამენ მომსახურების დაბალი ხარისხისა და და მომუშავე პერსონალის დაბალკვალიფიციურობის

გამო. აქედან გამომდინარე, შრომითი პროცესიდან ინდივიდის გასვლა პირდაპირ დამოკიდებულებაშია სამუშაოს არჩევანის თავისუფლებასთან – თუ შრომის ბაზარი მრავალფეროვანია და დასაქმებულს ეძლევა საშუალება – თავისუფლად გადაადგილდეს დასაქმების სეგმენტებს შორის, მუდამ იქნება სამუშაო ძალის გადინების ალბათობა; რაც უფრო განვითარებულია ესა თუ ის ქვეყანა მრავალფეროვანი წარმოების დარგებით, მით მაღალია სამუშაო ძალის გადაადგილება, რაკი შრომის მაძიებელს მრავალფეროვანი არჩევანის გაკეთების შესაძლებლობა ეძლევა (Dick ...1994:113). განსაკუთრებით ხშირია სამუშაო ძალის ცვლა ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში, რომელიც კომპლექსურად აერთიანებს სხვადასხვა რანგის, პროფესიისა და შესაძლებლობების მქონე ადამიანებს. ამასთანავე, ყველას აქვს თავისუფალი არჩევანის უფლება და შესაძლებლობა – მონახოს მისთვის მისაღები ალტერნატიული სამსახური.

მიუხედავად იმისა, სამუშაო ძალის გადინებას აქვს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგი როგორც დასაქმებულის, ასევე დამქირავებლის მხრიდან, ცნობილია, რომ უარყოფითი შედეგები სჭარბობს დადებითს. საკითხის უკეთ გასაანალიზებლად, საჭიროა განვიხილოთ, რა გავლენას ახდენს ის დასაქმებულებსა და დამსაქმებლებზე მოკლევადიან და გრძელვადიან პერიოდში (იხ. ცხრილი 2). როგორც ცხრილიდან ჩანს, ორგანიზაციებიც და დასაქმებულებიც თითქმის ერთნაირად განიცდიან სამუშაო ძალის გადინებას წარმოებიდან, რაც დამოკიდებულია დასწრებადობაზე, კოოპერირების დონის დაცემასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხის დაქვეითებაზე, რასაც შეიძლება საბოტაჟიც მოჰყვეს. გრძელვადიან პერიოდში ეფექტი უფრო დამამძიმებელია. სისტემური პრობლემები, რომლებიც თავს იჩენს ორგანიზაციაში, პირდაპირ გავლენას ახდენს კომპანიაში მომხმარებლების რაოდენობის შემცირებაზე და საბოლოო ანგარიშით, ამას თან ახლავს დანაკარგები და ზარალი. სამუშაო ძალის ხშირი გადინების შემთხვევაში, ყველაზე მთავარია არა ის, თუ ვინ მიდის, არამედ ის, თუ ვინ რჩება. მნიშვნელოვანია, ის ადამიანები, რომლებიც არ აპირებენ სამუშაოდან წასვლას, რამდენად წარმოადგენენ იმ ძალას, რომლის დატოვებასაც გეგმავს ორგანიზაცია, ან პირიქით. თანამშრომელთა სელექცია ერთ-ერთი ყველაზე მტკივნეული საკითხია ნებისმიერ ორგანიზაციაში, რადგან არსებობს პერსონალთა ის კატეგორია, ვისთვისაც უმოქმედო გარემო მისაღებია

და სიამოვნებით დარჩებიან წარმოებაში მის საბოლოო დახურვამდე, რადგან მათ სხვა არჩევანი არ გააჩნიათ. რასაკვირველია, აღნიშნული ნაკლებად ეხება მაღალკვალიფიციურ პერსონალს, რომელსაც ადვილად შეუძლია ახალი სამსახურის მოძებნა.

სამუშაო ძალის გადინების ეფექტი სასტუმრო და სამომხმარებლო ინდუსტრიაში

ცხრილი 2.

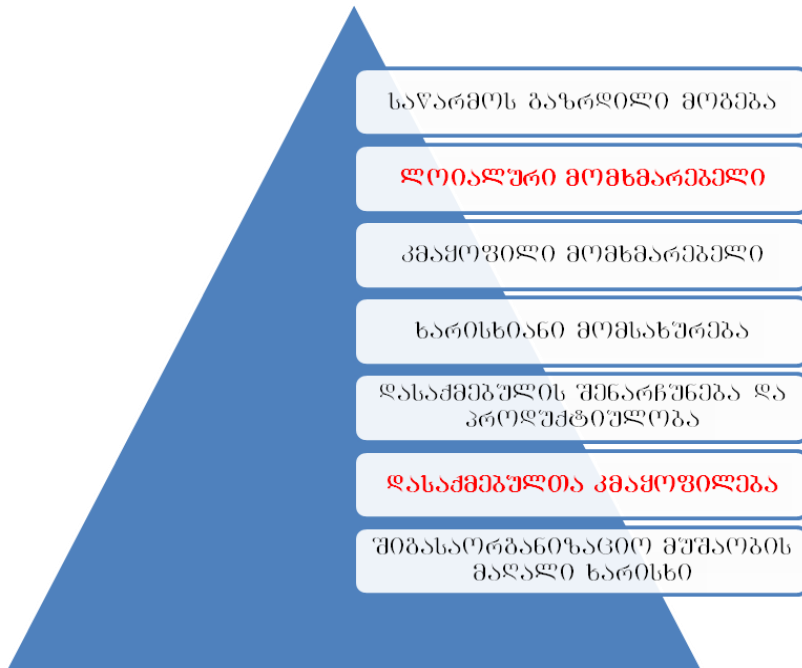
დასაქმებულთა ეფექტი		დამსაქმებელთა ეფექტი	მოკლევადიანი	დამსაქმებელთა ეფექტი	გრძელვადიანი
წასვლამდე დამოკიდებულება	წასვლისკენ მიმავალი ქმედებები	სისტემის ეფექტი	მენეჯმენტის ვალდებულებები	სისტემის ეფექტი	სტრატეგიული დაგეგმარების დაცემა
სამუშაოს კმაყოფილების ინდექსის შემცირება	გამიზნული ქმედებები	პრესინგი პერსონალზე, სისტემის მდგომარეობის გამოსწორების მცდელობა	მზარდი გადარჩევის კოეფიციენტი	ვინ მიდის?	მენეჯმენტის განვითარება
ორგანიზაციის მიმართ დამოკიდებულების შემცირება	დასწრებადობა	ნეგატიური მოვლენების მიმართ სოციალური სწავლების შემუშავება	მენეჯერების ზრდის და დაწინაურების შემცირება	ვინ რჩება?	სტრატეგია, როგორც ახალი გარემოს ფორმირების დასაწყისი
სამუშაოდან წასვლა	დაგვიანება სამსახურში	რუტინული შრომა სისტემის სასარგებლოდ		მოტივირებული მენეჯერების ნაკლებობა	სტრატეგიული არჩევანის ლიმიტირება
	კოოპერირების ნაკლებობა			სოციალური პრობლემები	ოპერაციული ნაწილის ფიქსაცია
	საქმისადმი გულგრილობა			ნორმები და მიღწევები	მენეჯერული წარმატებების პრობლემები
	საჩივრები კოლეგებთან			თვითგადარჩენაზე დამოკიდებულება	მენეჯმენტის ცვლა
	უკონტროლობა			პორტალური ვალდებულებები	ტექნოლოგიური პრობლემები
	სტრესი და მასთან			გადინების	საოპერაციო

	დაკავშირებული ჩივილები			მოლოდინი	ბიუროკრატია
	შეგუება უკმაყოფილებასთან			გადინების სახეობა და ბუნება	
	უკონტროლობა				
	უსაფრთხოების პრობლემები				

როგორც აღვნიშნეთ, სამუშაო ძალის მასობრივ გადინებას ნეგატიური ზეგავლენის მოხდენა შეუძლია ორგანიზაციის რენტაბელობასა და მომგებიანობაზე. ბოლო პერიოდის გამოკვლევებმა განსაკუთრებული განხილვის საგნად აქცია მომხმარებელთა ლოიალობა და მომხმარებლის მნიშვნელობა ორგანიზაციის წარმატებაში (customer loyalty and retention). განსაკუთრებული აქცენტირება კეთდება ლოიალური მომხმარებლის დამკვიდრებაზე (Hallowell 1996:27-47). ტურისტული ბიზნესის საწარმოებისთვის ყოველთვის პრიორიტეტულია შეინარჩუნოს მუდმივი მომხმარებელი და მისგან მიიღოს კეთილდღეობა, ვიდრე შეიძინოს ახალი, რადგან მუდმივი და ერთგული მომხმარებელი ყოველთვის ლოიალურია ფასის ცვლილებების მიმართ და ერთგულების შესანარჩუნებლად ტურისტული ბიზნესის საწარმო ყველანაირად ცდილობს მოიპოვოს მათი კეთილგანწყობა. კეთილგანწყობილი მომხმარებელი ქმნის ტურისტული ბიზნესის საწარმოს უმთავრეს პროდუქტს და ადასტურებს, რომ იქ მომუშავე პერსონალი ასევე კეთილგანწყობილია დამსაქმებლის მიმართ, ამიტომაცაა მნიშვნელოვანი, რომ ტურისტული ბიზნესის საწარმოების მენეჯმენტი ზრუნავდეს დასაქმებულთა კმაყოფილებაზე, რასაც თავისთავად მოყვება კეთილგანწყობილი და ლოიალური მომხმარებელი, ეს კი, თავის მხრივ, შემოსავლების უწყვეტობისა და რენტაბელობის მყარ გარანტიებს აძლევს ნებისმიერ დამსაქმებელს. ამდენად, არსებობს ძალიან მყარი და ჯაჭვური ურთიერთდამოკიდებულება დასაქმებულთა კმაყოფილებას, მომხმარებელთა ლოიალობასა და ორგანიზაციის მომგებიანობა-რენტაბელობას შორის. ამ კონცეფციას მკვლევრები „მომსახურება-მოგების ჯაჭვს“ („service-profit chain“) უწოდებენ (იხ. გრაფიკი 2), სადაც კმაყოფილი და გამოცდილი პერსონალი არის უმთავრესი დრაივერი მომხმარებლების, ანუ „კლიენტების“ შენარჩუნებისა და, ამავე დროს, უმთავრესი ფაქტორი ორგანიზაციის მომგებიანობისა და

წარმატებულობისა. იმდენად, რამდენადაც სამუშაო ძალთა მაღალი გადინება არამომგებიანია როგორც დასაქმებულთათვის, ასევე დამსაქმებელთათვის, უნდა მოიძებნოს გზები სამუშაო ძალის გადინების კოეფიციენტის შესამცირებლად.

გრაფიკი 2.



მომსახურება-მოგების ჯაჭვი

სამუშაო ძალის გადინების შესახებ გამოკვლევებმა ტურისტული ბიზნესის საწარმოებისთვის ცნობილი გახადა ის მიზეზები, რაც იწვევს ამ პროცესს (Lau 2000:422-437):

1. დამსაქმებელთა და მენეჯერთა მხრიდან დაბალი იერარქიის საფეხურზე მდგომი თანამშრომლების უთანასწორობის პირობებში მოქცევა;
2. გადატვირთული სამუშაო გრაფიკი და ზედმეტი ნამუშევარი საათები;
3. სტრესის და წნეხის ქვეშ მუშაობა;
4. გრაფიკის მიხედვით და ცვლაში მუშაობა;

5. ტრენინგები;
6. დამატებითი ბონუსების პაკეტი;
7. ახალი სამსახურის ალტერნატივა;
8. ფიზიკური შრომა.

ჩამოთვლილი მიზეზებიდან გამომდინარე, რომელთა გამოც თანამშრომლები ადვილად ტოვებენ სამსახურს, ტურისტული ბიზნესის საწარმოს მენეჯმენტმა საჭიროა შეიმუშაოს სამართლიანი სამუშაო გრაფიკის სქემა, რათა ყველა თანამშრომელი თანაბარ და სამართლიან სამუშაო პირობებში იყოს, შეამსუბუქოს შრომითი პირობები და გამოსცეს უფრო საინტერესო ბონუსპაკეტი, რაც შესაძლებლობას მისცემს დამსაქმებელს შეინარჩუნოს დასაქმებულები და დააინტერესოს ისინი არსებული სამსახურით. თუმცა ასეთ სქემას მოკლევადიანი ეფექტი აქვს და წინ ვერ აღუდგება დასაქმებულთა აგრესიულ გადინებას, მაგრამ, გარკვეულწილად, შეანელებს მას და დაეხმარება დამსაქმებლებს სასურველი კადრების შენარჩუნებასა და მოტივირებაში.

ფრედერიკ ჰერცბერგი ამტკიცებდა, რომ ადამიანთა უკმაყოფილებას იწვევს ე.წ. „ჰიგიენური ფაქტორების“ სიმცირე, რაც, საბოლოოდ, გავლენას ახდენს პერსონალის მოტივაციაზე (Herzberg ... 2009:45). იმ შემთხვევაში, როდესაც არ არის აუცილებელი არსებობდეს საორგანიზაციო სტრუქტურაში ურთიერთკავშირი სამუშაოთი კმაყოფილებასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხს შორის, კმაყოფილი თანამშრომელი დეზულობს დამსაქმებელი ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ფ. ჰერცბერგის აზრით, „ჰიგიენური ფაქტორები“, რომლებიც იწვევს დასაქმებულის უკმაყოფილებას, შეეხება: შრომის ანაზღაურებას, სამუშაო პირობებს, დამატებით ბონუსპაკეტებსა და სამუშაო უსაფრთხოებას. დამსაქმებლის მხრიდან სამართლიანი ხელფასების გაცემა და უსაფრთხო შრომის პირობების უზრუნველყოფა იწვევს პერსონალში უკმაყოფილების შემცირებას, რაც სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ პერსონალი სავსებით კმაყოფილია. მოტივატორები და სტიმულატორები, რაზედაც ჰერცბერგი ყურადღებას ამახვილებს, არ მოიცავს მხოლოდ ხელფასით და უსაფრთხო შრომის პირობებით დაკმაყოფილებას – ის, ამავედროულად, მოითხოვს დამსაქმებლისგან პერსონალის აღიარებას, მისი მიღწევების დემონსტრირებას, საინტერესო სამუშაოს შეთავაზებას, პასუხისმგებლობის

დაკისრებასა და დაწინაურებას. ამ ფაქტორების ამოქმედებით, შესაძლებელია, სასტუმროს ჰყავდეს მოტივირებული და კმაყოფილი პერსონალი, რასაც საბოლოოდ მივყავართ „მომსახურება-მოგების ჯაჭვთან“ და გვადლევს ლოიალურ მომხმარებელს და გაზრდილ მოგებას. სწორედ ამ ფაქტორების წინ წამოწევა და გათვალისწინება წარმოადგენს მენეჯმენტის უმთავრეს მიზანს პერსონალთან ურთერთობის დროს და არა მხოლოდ ნორმალური ხელფასის გადახდა და უსაფრთხო სამუშაო პირობების შექმნა დასაქმებულთათვის (ღლონტი... 2012:151-160).

გამომდინარე იქიდან, რომ სამუშაო ძალის ხშირი გადინება ყველაზე მეტად დამახასიათებელია ტურისტული ბიზნესის საწარმოებისათვის, მთავარი აქცენტი სწორედ საჭირო კადრების შერჩევაზე კეთდება. არ არის აუცილებელი მაღალკვალიფიცირებული პერსონალის დაქირავება – მთავარია სპეციფიკურ სამუშაოს მორგებული მუშაკის მოძიება, რომელსაც ტურისტული ბიზნესის საწარმო თავად მისცემს შესაძლებლობას აიმაღლოს შრომითი კვალიფიკაცია.

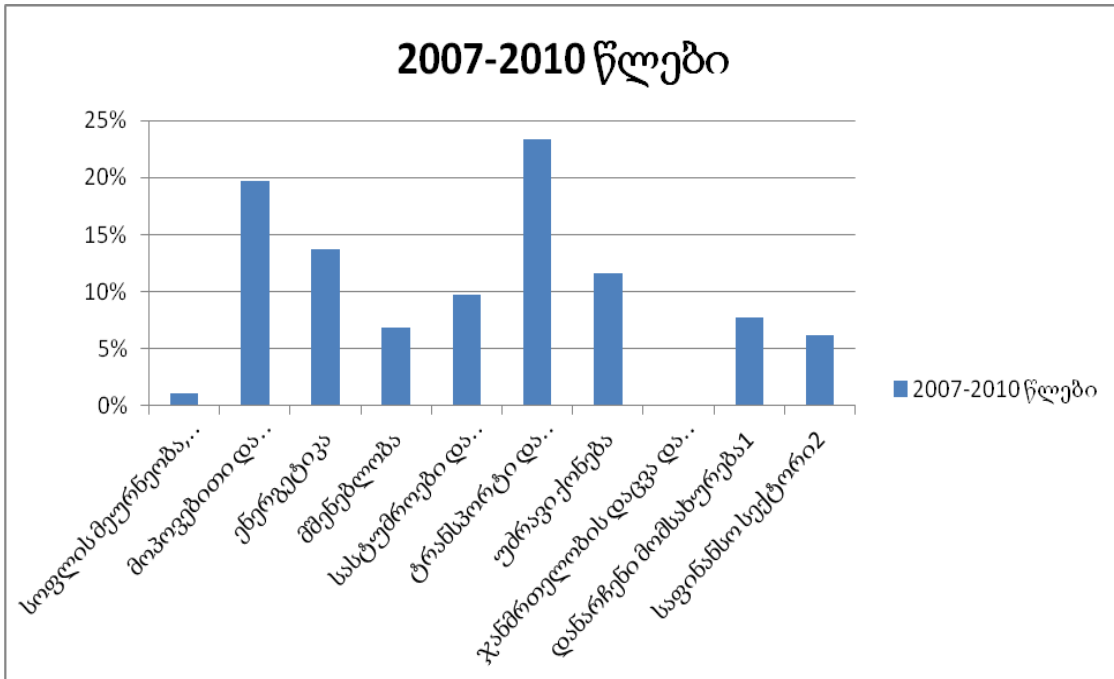
აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ ყველაზე რთული უკვე გამოცდილი პერსონალის შენარჩუნებაა და პირველადი ფაქტორების – ხელფასისა და სამუშაო პირობების მოწესრიგების შემდეგ, განსაკუთრებული ყურადღება ესაჭიროება მოტივაციური ელემენტების წინ წამოწევას, როგორცაა, მაგალითად, პერსონალის აღიარება, წახალისება და დაწინაურება. საბოლოოდ, ე. წ. „ჰიგიენური ფაქტორების“ დაკმაყოფილების შემდეგ, გაცილებით ნაკლები იქნება სამუშაო ძალის გადინების მაჩვენებელი სასტუმრო ინდუსტრიაში.

2.2 მოტივატორები და დემოტივატორები სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ მაგალითზე

უცხოური ინვესტიციები დღეისათვის წარმოადგენს საქართველოს ეკონომიკის წამყვან ფაქტორს. მხოლოდ აჭარის რეგიონში არსებული კერძო კომპანიებიდან დაახლოებით 80 პროცენტი უცხოური ინვესტიციაა, ან უცხოური კომპანიის ფილიალია, ან კიდევ ქართული კომპანია, სადაც მენეჯმენტი და მფლობელები უცხოელები არიან. ამიტომაც ძალიან მნიშვნელოვანია გაკეთდეს პერსონალისა და საწარმოს ურთიერთკავშირისა და მოტივაციის მეთოდების ანალიზი თანამედროვე საწარმოებში. განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც კაპიტალდაბანდების სანაცვლოდ, ყველა ინვესტორი დაინტერესებულია მაქსიმალურად მეტი შემოსავალი მიიღოს მინიმალური დანახარჯებით (დლონტი... 2010:89-98).

2007-2009 წლებში საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი და უცხოური ინვესტიციების 12%-ს შეადგენს სასტუმროებისა და რესტორნების სექტორი (იხ. ნახ. 5) (დეტალები იხ. დანართი 3) (საგარეო:), რომლის ერთ-ერთ ნაწილს წარმოადგენს ამ ნაშრომში განხილული სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანი“.

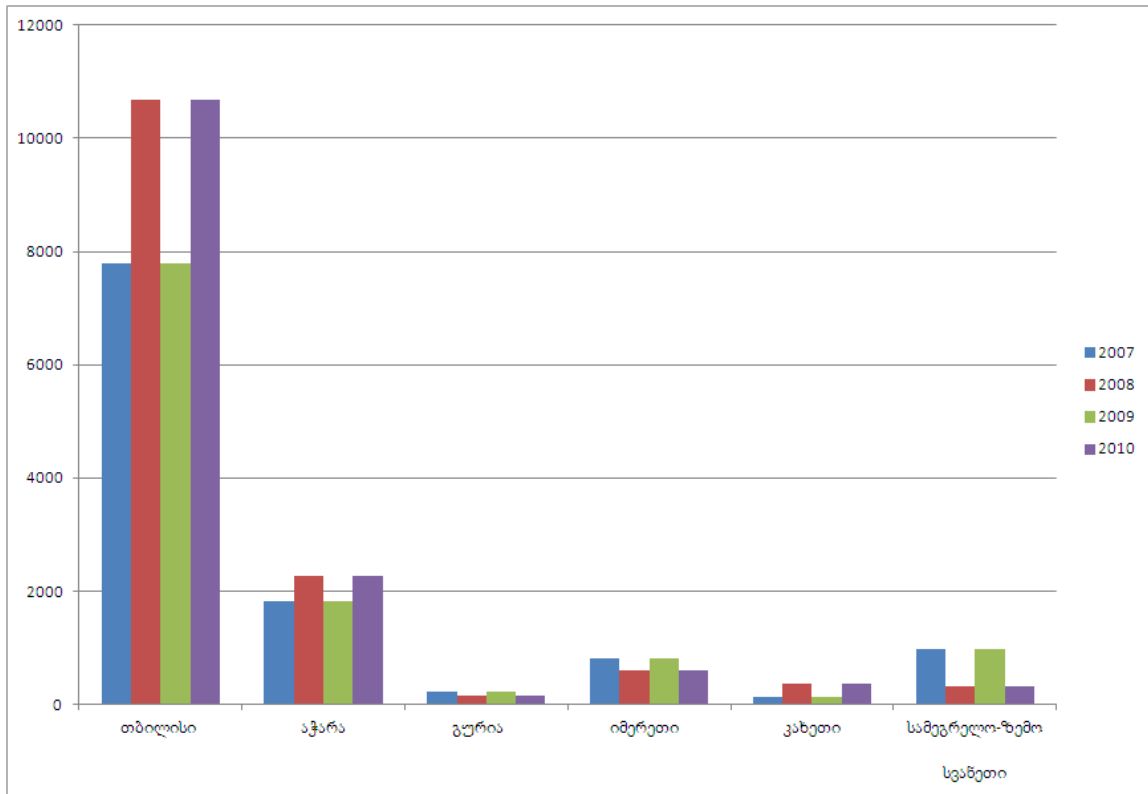
ნახ. 5. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (%) საქართველოში ეკონომიკის სექტორების მიხედვით



წყარო: http://geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo

2007-2010 წლის სტატისტიკური მონაცემებით, სასტუმროებისა და რესტორნების ბიზნესში დასაქმებული 13540 ადამიანიდან 1816 ადამიანი აჭარაშია დასაქმებული, რაც საერთო დასაქმების 13%-ს შეადგენს. ეს მაჩვენებელი და მხოლოდ ქ. თბილისის მონაცემებს ჩამორჩება, სადაც დასაქმებულთა ნახევარზე მეტი მოდის – 58% და წინ უსწრებს საქართველოს ყველა რეგიონს (იხ. ნახ. 6) (მომსახურების:1).

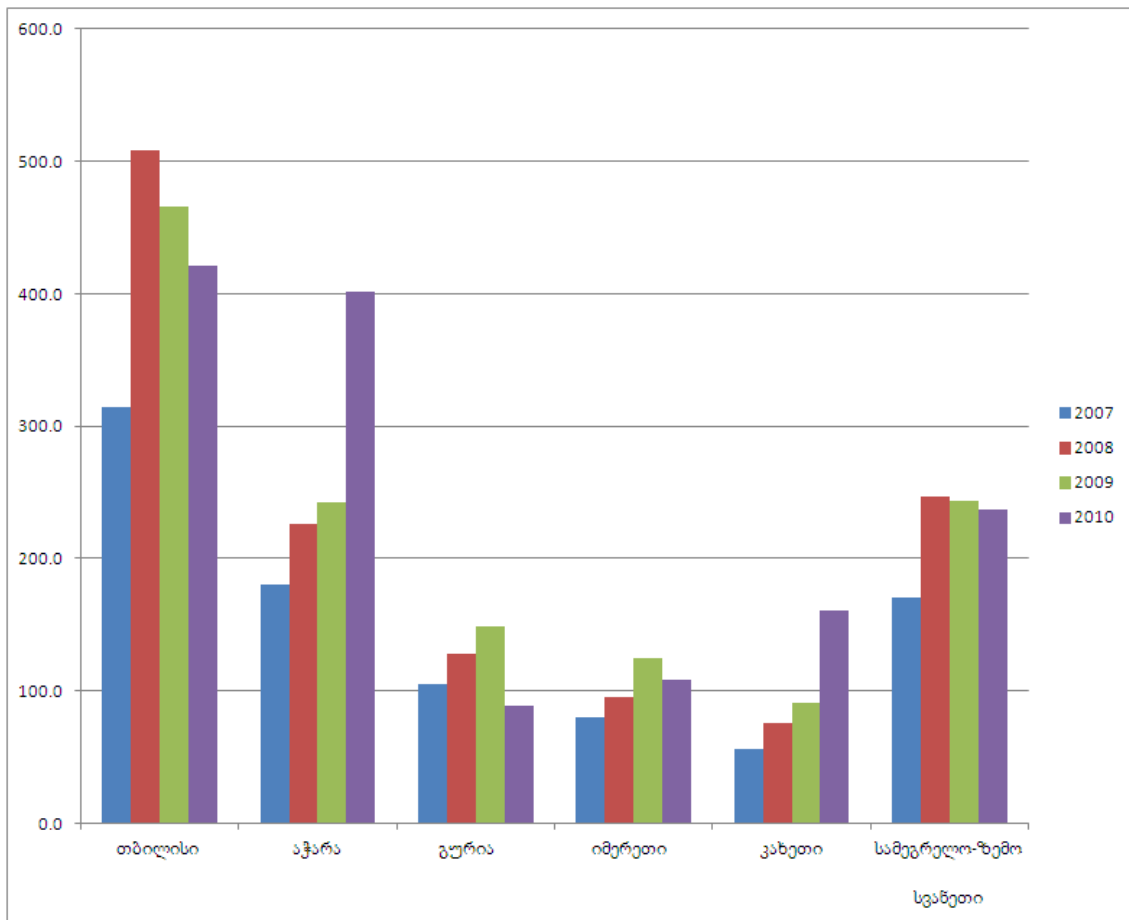
ნახ. 6. სასტუმროებში და რესტორნებში დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით



წყარო: http://geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo

სასტუმროებსა და რესტორნებში დასაქმებული ადამიანების საშუალო ხელფასი 2009 წლისათვის შეადგენდა 365 ლარს, აქედან, აჭარა მესამე ადგილზე დგას თბილისისა და სამეგრელო-ზემო სვანეთის შემდეგ, სადაც საშუალო ხელფასი 300 ლარს აღემატება (იხ. ნახ. 7) (მომსახურების:2).

ნახ. 7. სასტუმროებში და რესტორნებში დასაქმებულთა საშუალო შრომის ანაზღაურება რეგიონების მიხედვით



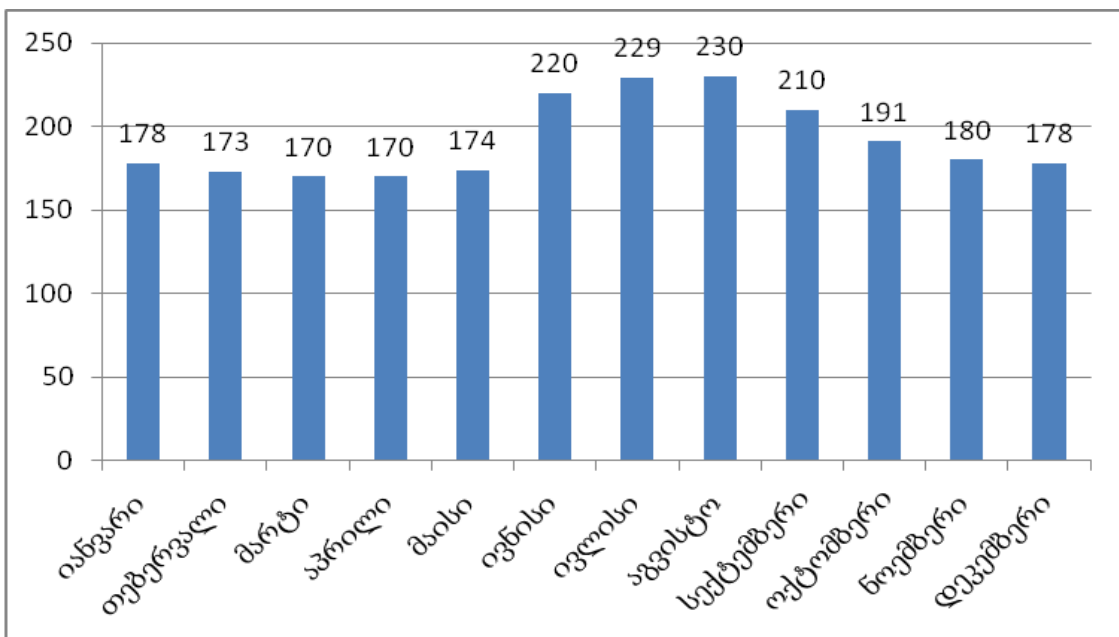
წყარო: http://geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo

„მერიდიანი“ წარმოადგენს ერთ-ერთ უმსხვილეს სასტუმრო კომპლექსს აჭარის რეგიონში. კომპანიის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი მმართველობის ფორმაა სააქციო საზოგადოება - უცხოური საწარმოს წარმომადგენლობა საქართველოში, მისი დამფუძნებელია ამერიკის შეერთებული შტატების სასტუმროების ქსელი „მერიდიან ლინკ კორპორცია“, რომელმაც რიგით 801-ე სასტუმრო გახსნა საქართველოში და კერძოდ, აჭარაში.

სასტუმრო მდებარეობს ქალაქ ბათუმის ყველაზე პრესტიჟულ უბანში, ცენტრალურ ბულვარში. შენობის მდებარეობა და არქიტექტურა განაპირობებს სასტუმროს განსაკუთრებულ ცნობადობას და ქალაქის ღირშესანიშნავ არქიტექტურულ ნაგებობებს შორის განსაკუთრებული და წამყვანი ადგილი უჭირავს.

სასტუმრო ექსპლუატაციაში შევიდა 2010 წელს, კომპანიაში დასაქმებულია 200-ზე მეტი ადგილობრივი კადრი და რამდენიმე უცხოელი მენეჯერი (ექსპატი), რომელთა ხვერდითი წილი საერთო დასაქმებულებს შორის მხოლოდ 2 პროცენტია, აქედან გამომდინარე, დასაქმებულთა 98 პროცენტი ადგილობრივი კადრია (იხ. ნახ. 8).

ნახ. 8. 2011 წელს სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ დასაქმებულთა რაოდენობა



წყარო: სასტუმრო „მერიდიანი“, 2011 წლის მონაცემები

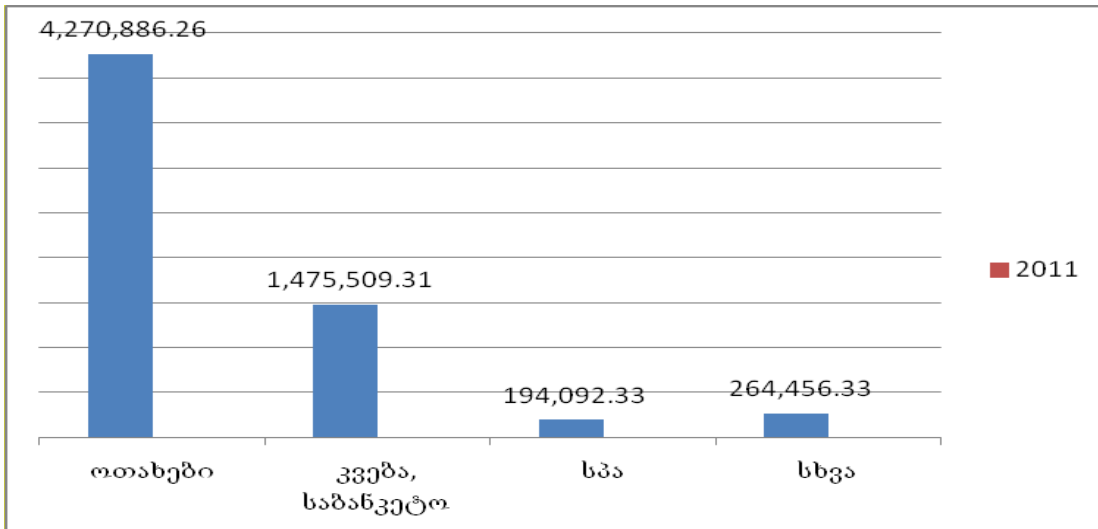
აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ სასტუმრო წარმოადგენს ამ ეტაპზე ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საერთაშორისო ბრენდს აჭარის რეგიონში და კონკურენტ ბრენდებთან ერთად უწევს საქმიანობის წარმართვა, მაგრამ როგორც მოწინავეს ამ სფეროში, მას საშუალება აქვს შეარჩიოს მაქსიმალურად მაღალკვალიფიცირებული კადრები, ასწავლოს და პროფესიულად მოამზადოს ადგილობრივი პერსონალი. ქვეყნისა და რეგიონის ეკონომიკური განვითარება და ტურისტების მზარდი რაოდენობა სასტუმროს საშუალებას აძლევს ჰქონდეს მაქსიმალურად დიდი დაკავებულობა სეზონის განმავლობაში. შემოსავლების მნიშვნელოვანი წილი, ინდივიდუალური ტურისტების გარდა, მოდის სახელმწიფო თუ არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ გამართული საერთაშორისო სემინარებისა და შეხვედრებიდან, რაც არასეზონურ პერიოდშიც

იძლევა საშუალებას მოხდეს შემოსავლების საბიუჯეტო გათვლების დაკომპენსირება.

სასტუმრო ოპერირებს 202 ოთახით, რომლებშიც განთავსებულია თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი, მაღალი ხარისხის ავეჯი და აპარატურა; მოქმედებს უმაღლესი ტექნოლოგიებით აღჭურვილი ორი – დიდი და მცირე – საკონფერენციო დარბაზი, დასასვენებელი და გასართობი ცენტრი „სპა“, უახლესი აპარატურით აღჭურვილი სატრენაჟორო დარბაზი, სამი რესტორანი (თითოეული 120-მდე სტუმრის ტევადობით), გარე საზაფხულო აუზი რესტორნით და ღამის კლუბი. მათი ერთობლიობა ქმნის განსაკუთრებით მყუდრო და საინტერესო გარემოს არა მარტო ტურისტებისათვის, არამედ ოფიციალური ვიზიტით აჭარაში მყოფი დიპლომატებისა და საერთაშორისო რანგის სტუმრებისათვის.

სასტუმრო კომპლექსის მთლიანი წლიური შემოსავალი განისაზღვრება 6,204,944.24 აშშ დოლარით. შემოსავლები ჯგუფდება ორ ნაწილად: ოთახების გაყიდვით მიღებული შემოსავლები, ე.წ. „accommodation Revenue“ და რესტორნებიდან მიღებული შემოსავლები, ე.წ. „F&B Revenue“. აქედან, სრული შემოსავლის 30% მოდის რესტორნებიდან მიღებულ შემოსავალზე, 64% – ოთახების გაყიდვით მიღებულ შემოსავლებზე და ძალიან მცირე ნაწილი – 6% ნაწილდება სხვადასხვა შემოსავლებზე, მათ შორისაა სპა, გარე აუზის მომხმარებლების და იჯარით გაცემული ფართებიდან არსებული შემოსავლები. (იხ ნახ. 9).

ნახ. 9. სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანის“ შემოსავლების დაჯგუფება 2011 წლისათვის

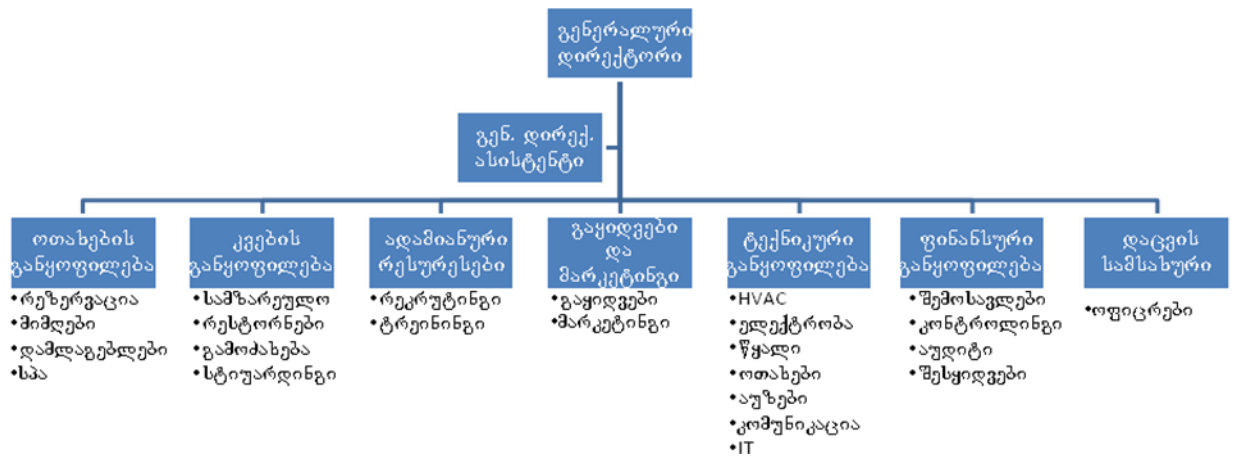


წყარო: სასტუმრო „მერიდიანი“ 2011 წლის მონაცემები

როგორც აღვნიშნეთ, კომპანიაში დასაქმებულია 200 თანამშრომელი, მათი უმრავლესობა ადგილობრივი კადრია და ერთიანობაში წარმოადგენენ სხვადასხვა პროფესიის ადამიანებით დაკომპლექტებულ კოლექტივს, რომლის საბოლოო პროდუქტია: სტუმრის დახვედრა, დაბინავება, კვებით უზრუნველყოფა და მომსახურება.

სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანს“ აქვს საკმაოდ მრავალდარგობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ოთხი ძირითადი საორგანიზაციო რგოლისგან – ადმინისტრაციული, კვების, ოთახებისა და ტექნიკური განყოფილებებისგან (იხ. ნახ. 10) და აერთიანებს სხვადასხვა დარგის სპეციალისტებს, რომელთა ერთობლივი მუშაობა არის საფუძველი სასტუმროს რენტაბელობისა და წარმატებისა როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ბაზარზე.

ნახ. 10. სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ საორგანიზაციო სტრუქტურა 2011 წლისათვის



წყარო: სასტუმრო “მერიდიანი” 2011 წლის მონაცემები

სასტუმროს წარმატების შედეგი – ესაა **ლოიალური მომხმარებელი**, ანუ სტუმარი, რომელიც არის უპირველესი შემფასებელი იქ მომუშავე პერსონალის პროფესიონალიზმის. მსგავსად სხვა სამომხმარებლო დარგებისა, სასტუმრო განსაკუთრებულად პასუხისმგებელია კლიენტის უსაფრთხოებასა და მომსახურების ხარისხზე, რაც უფრო მაღალია ხარისხი და მომსახურების დონე, მით მაღალია კლიენტის მიჯაჭვულობა და ლოიალურობა სასტუმროს მიმართ. თითოეული ლოიალური კლიენტი – ესაა დამატებითი შემოსავალი სასტუმროსთვის. იმისათვის, რომ სასტუმრომ შეინარჩუნოს ლოიალური კლიენტი, ამისთვის მას უნდა ჰყავდეს **ლოიალური პერსონალი**, რომელიც გამორჩეული იქნება პროფესიონალიზმითა და ერთგულებით თავისი საქმისა და იმ ორგანიზაციის მიმართ, სადაც მუშაობს, რადგან თითოეული ლოიალური პერსონალი ასევე წარმოადგენს დამატებითი ნაბიჯს ორგანიზაციის ფინანსური წარმატებისკენ (Minghetti 2003:141-152). ამიტომაც, განსაკუთრებული ადგილი სასტუმრო ინდუსტრიაში და კერძოდ, სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ უჭირავს პერსონალთან დაკავშირებული მოტივაციის არსებული თეორიების დამუშავებასა და დახვეწას.

საკადრო პოლიტიკა და ადამიანური ურთიერთობების განყოფილება უზრუნველყოფს როგორც უცხოური, ისევე ადგილობრივი კადრების შერჩევას,

სელექციისა და ტრენინგების პროცედურებს. კადრების დეფიციტი წარმოადგენს ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას არა მარტო აჭარის რეგიონში, არამედ სრულიად საქართველოში. საერთაშორისო ბრენდები, რომლებიც შემოდიან საქართველოში, მოითხოვენ მაღალკვალიფიციურ პერსონალს, რომლის უზრუნველყოფაც გარკვეულ სირთულეებთან არის დაკავშირებული, ამიტომაც სასტუმროს თავისი გახსნის პირველ კვარტალში აქტიური სატრენინგო პროგრამები ჰქონდა გათვალისწინებული ადგილობრივი კადრების გადასამზადებლად, რათა შესაძლებლობა მიეცა მათთვის არსებული ვაკანტური პოზიციების დასაკავებლად. სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ დასაქმებულმა ადგილობრივმა კადრებმა განსაკუთრებული მომზადების კურსები გაიარეს და ეს პროცესი დღემდე ინტენსიურად მიმდინარეობს.

მოტივაციის კლასიკური თეორიების განხილვა სასტუმროს პერსონალთან მიმართებით საშუალებას მოგვცემს გავანალიზოთ დღეისათვის არსებული მდგომარეობა სასტუმრო ბიზნესში პერსონალის მოტივაციასთან დაკავშირებით. სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ დასაქმებული პერსონალის მიმართ კლასიკური შინაარსით ყველაზე ახლოს დგას **მაკ-გრეგორისა და ოუჩის X,Y,Z თეორიები**, რაც ერთდროულად უზრუნველყოფს პერსონალის მიჯაჭვულობას სასტუმროსთან. სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანი“ წარმოადგენს ბრენდს და ის ითვლება წევრად იმ დიდი ოჯახისა, რომელსაც ევროპის, ამერიკის, აფრიკისა და აზიის ქვეყნების ბაზარზე, სხვა კონკურენტ ბრენდებს შორის, ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უჭირავს და აქ დასაქმებულ პერსონალს თამამად ეთქმის, რომ ნამდვილად ღირს იქ მუშაობა, სადაც არის (Z), თუმცა ამ დროს ერთმანეთს ეწინააღმდეგება ადამიანის ორი ფსიქოლოგიური მომენტი – ესაა პერსონალის მხრიდან საკუთარი თავის თვითრეალიზაციის და განვითარების სურვილი (Y), და, მეორე მხრივ, სამუშაოსადმი თანდაყოლილი ზიზღი (X), ეს კი წინააღმდეგობაში მოდის მის პირველ სურვილთან, რასაც განვითარებისა და დაწინაურებისაკენ ლტოლვა ჰქვია (**Employee:1**).

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიებიდან არ შეიძლება არ აღინიშნოს ფ. ჰერცბერგის „ჰიგიენის ფაქტორები“, რაც ა. მასლოუს „მოთხოვნილებათა იერარქიის“ ცნობილი გაგრძელებაა. მოტივატორები კონცენტრირებულია მასლოუს თეორიის ზედა დონეზე, მაშინ, როდესაც ფ. ჰერცბერგის „ჰიგიენური

ფაქტორები“ მოთხოვნილებათა იერარქიის ქვედა დონეებზე იმყოფება. ტურისტული ბიზნესის საწარმოს შემთხვევაში ძნელად შესანარჩუნებელი ხდება მაღალკვალიფიციური პერსონალი და შესაბამისად, მეტად რთულია მათი გადინების შეჩერება, მაშინ, როდესაც დაბალკვალიფიციური პერსონალი მხოლოდ ჰიგიენური ფაქტორების არსებობით კმაყოფილდება და დაბალანაზღაურებად სამსახურს სჯერდება. ასეთ დროს იქმნება საფრთხე – სასტუმროს ჩვევად არ ექცეს დაბალი კვალიფიკაციის მქონე პერსონალის ყოლა, ამიტომ მათი დატრენინგების შემდეგ უნდა შეძლოს მათზე კონტროლის შენარჩუნება, რათა თავიდან აიცილოს პერსონალის გადინება თავისივე სამუშაო ძალიდან.

მოტივაციის პროცესუალური თეორიებიდან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ვრუმის მოლოდინის თეორია, ადამსის სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერის კომპლექსური მოდელი, რომელიც შინაგანი და გარეგანი ჯილდოს საშუალებით ერთად კრავს პერსონალის გაღებულ ძალისხმევასა და მუშაობის რეზულტატებს.

ანაზღაურება და შრომის პირობები – ასე შეიძლება მოკლედ დავახასიათოთ ის, რაც შეიძლება შესთავაზოს დამქირავებელმა პერსონალს.

საკადრო მენეჯმენტის ამ ასპექტს რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი ეხება:

1. ხელფასის საერთო დონეები - ორგანიზაციების უმეტესობა (არა სახელმწიფო სექტორში) მიისწრაფის უზრუნველყოს ხელფასების საერთო დონე დადგენილი ნორმების დიაპაზონში. თუმცა, ზოგიერთ ფირმას აქვს უფრო მაღალი ან უფრო დაბალი ხელფასების პოლიტიკა. ხელფასების მაღალი დონე გვხვდება ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც თვლიან, რომ მაღალი ანაზღაურებით ისინი მოიზიდავენ საუკეთესო სპეციალისტებს. ამ პრინციპის ეკონომიკურ გამართლებად ითვლება ის აზრი, რომ საუკეთესო სპეციალისტები ფირმას უფრო მეტ შემოსავალს მოუტანენ. ზოგიერთ შემთხვევაში, ეს ასეც ხდება, მაგრამ არსებობს მაგალითები, რომლებიც მოწმობს, რომ ხელფასების მაღალი დონე არ წარმოადგენს ფირმის მუშაობის ეფექტურობის ამაღლების გარანტიას. თუმცა, აქვე აღსანიშნავია, რომ მაღალი ხელფასები ამცირებს გაფიცვებისა და თანამშრომლებსა და ადმინისტრაციას შორის კონფლიქტების ალბათობას.

ამ პრინციპის საპირისპიროდ, დაბალი ხელფასების პოლიტიკა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უპირატესობას ანიჭებს მაქსიმალურად დაბალი თვითღირებულების პროდუქციის წარმოებას. ამ მიდგომის ეკონომიკური გამართლება მდგომარეობს იმაში, რომ დაბალი ხელფასების დროს შეიძლება შენარჩუნებულ იქნას წარმოებული პროდუქციის (გაწეული მომსახურების) თვითღირებულების და, შესაბამისად, სარეალიზაციო ფასის დაბალი დონე. ეს, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ამ პროდუქციაზე მაღალი მოთხოვნის არსებობას, რაც უზრუნველყოფს კომპანიის პერსონალს სტაბილური სამუშაოთი;

2. ჯილდოები - ცხადია, ზოგიერთი ადამიანი მუშაობს უფრო მეტს და უფრო უკეთესად, ვიდრე სხვები. ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრული უნდა იყოს, თუ როგორ უნდა მოხდეს პერსონალის მუშაობის შეფასება, შემდეგ კი – მათი დაჯილდოება დამსახურებისამებრ. მუშაობის შეფარდებითი ეფექტურობის განსაზღვრა ადვილია ისეთ შემთხვევებში, როდესაც თავად სამუშაო შეიძლება გაიზომოს ზუსტად. ეს ეხება, მაგალითად, გამყიდველებს. ვაჭრობის სფეროში მიღებულია გამყიდველებისათვის მათ მიერ შესრულებული შეკვეთების ღირებულების მცირე პროცენტის გადახდა ჯილდოს სახით, თუ ეს ღირებულება აღემატება გარკვეულ დონეს. ანალოგიურად ხდება ქარხნებში – თუ საქმიანობის ეფექტურობა აღემატება გარკვეულ ძირითად დონეს, ადამიანები, რომლებმაც მიაღწიეს ასეთ წარმატებას, იღებენ პრემიას.

3. დამატებითი შეღავათები - ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია მიიღოს პოლიტიკური გადაწყვეტილება და თავის თანამშრომლებს, ძირითადი ხელფასის გარდა, შესთავაზოს კიდევ დამატებითი შეღავათები. მსგავსი შეღავათები შეიძლება შეიცავდეს: სამსახურებრივი ავტომანქანით მომსახურებას, უფასო კვებას, უპროცენტო სესხებს, შვებულების ვადების გაზრდას, სამუშაო დღის შემცირებას, სამედიცინო დაზღვევას და ა. შ. ყველა ეს შეღავათი მიზნად ისახავს კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვას და შენარჩუნებას. შეღავათების სახეობებისა და მათი შესაბამისი თანხების მოცულობის განსაზღვრა ძალიან მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისათვის და იგი უნდა ეყრდნობოდეს შემდეგს:

- მიღებულია თუ არა მსგავსი ქმედებები მოცემულ დარგში;

- შესაძლებელია თუ არა კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვა სხვა ხერხებით;
- იქნება თუ არა ფირმის მოგება უფრო დიდი ამ შეღავათების განხორციელების შემთხვევაში;
- ვინ ისარგებლებს ამ შეღავათებით და ვინ დარჩება მათ გარეშე, რა უნდა ვუთხრათ მათ, ვინც ამ შეღავათებს არ მიიღებს.

სხვა პირობები – აუცილებლად უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის კანონმდებლობით დადგენილია ჯანდაცვისა და უსაფრთხოების მინიმალური ნორმები. შრომის პირობები მკვეთრად განსხვავდება ერთმანეთისაგან სხვადასხვა ორგანიზაციაში. ეს დამოკიდებულია როგორც იმ სფეროზე, რომელშიც მოღვაწეობს ესა თუ ის ფირმა, ასევე მის მდებარეობასა და შიდა მოწყობაზე.

როგორც ნებისმიერ სხვა საკითხს, შრომის პირობებისათვის დიდი ყურადღების დათმობასაც აქვს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ამ გადაწყვეტილების მიღება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის პრეროგატივაა და იგი ბევრ შიდა ფაქტორზეა დამოკიდებული.

ტურისტული ბიზნესის საწარმოს და, კერძოდ, სასტუმროს მიზანს სწორედ მოტივირებული და მაღალკვალიფიცირებული პერსონალის შენარჩუნება წარმოადგენს, თუმცა, როგორც დავინახეთ, მოტივაციის არც ერთი თეორია არ გვამღევეს იმის საშუალებას, რომ სამაგალითოდ ავიღოთ მხოლოდ ერთ-ერთი მათგანი და მიზნად დავისახოთ მხოლოდ ამ თეორიით ვუხელმძღვანელოთ სასტუმროს კადრებს. სამწუხაროდ, არც ერთი მათგანი არ გვამღევეს საშუალებას ვთქვათ, რომ მათი განხორციელებით, ცალკე აღებული რომელიმე მათგანი ხელს შეუწყობს იდეალური მოტივაციის სისტემის დანერგვას საწარმოში. მხოლოდ და მხოლოდ მათი სინთეზი მოგვცემს საშუალებას, დავამუშაოთ ინდივიდუალური სამოქმედო გეგმა, სადაც, ორგანიზაციის სპეციფიკიდან და სამუშაო მოთხოვნებიდან გამომდინარე, იქნება დამუშავებული სპეციფიკური სინთეზი კლასიკური თეორიებისა, რაც მხოლოდ და მხოლოდ კონკრეტული წარმოების სფეროსათვის იქნება განკუთვნილი და სამაგალითოდ ექნება იდენტურ ინდუსტრიაში მომუშავე საწარმოებს.

მოტივაციის და სტიმულირების თვალსაზრისით, სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ არსებობს ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც აქტიურად არის დანერგილი და წარმატებულად ხორციელდება სასტუმროს ხელმძღვანელობისა და ადამიანური რესურსების განყოფილების ძალისხმევითა და მონდომებით:

1. დანერგილია ხელფასების გაცემის ფიქსირებული ნორმა, რომელიც ყოველთვიურად გაიცემა სასტუმროს პერსონალზე, განაცემი აღირიცხება პიროვნების საბანკო საბარათე ანგარიშზე, იქმნება სტაბილური სახელფასო ისტორია, რაც დასაქმებულს დამატებით საშუალებას აძლევს მიიღოს კორპორატიული შეთავაზებები მომსახურე ბანკის მხრიდან, რის საშუალებასაც მას თავისი კომპანია აძლევს და ისარგებლოს დამატებითი შეღავათებით, სხვადასხვა გადასახადისა და საკრედიტო საპროცენტო განაკვეთის შემცირების შესაძლებლობებით.

2. სასტუმრო ასევე უზრუნველყოფს ყველა დასაქმებულს სამედიცინო დაზღვევით, დაზღვევის პაკეტის ფარგლებში სთავაზობს ექიმის კონსულტაციებსა და სამედიცინო პრეპარატების, ასევე, გადაუდებელი სამედიცინო დახმარების უსასყიდლო მიწოდებას და დამატებითი ფონდების გაწერით აფინანსებს იმ გადაუდებელ მკურნალობას, რაც შეიძლება არ იყოს გაწერილი გამონაკლისის ფარგლებში. დაზღვევის პაკეტი თანადაფინანსების თვალსაზრისით იყოფა მარტივ, „პრემიუმ“ და „აბსოლუტ“ პაკეტებად და ხდება მათი განაწილება პოზიციების იერარქიიდან გამომდინარე. მიუხედავად იმისა, რომ გრადაციის ფარგლებში, თუ რომელიმე დასაქმებულს აქვს „პრემიუმ“ პაკეტი, მას თავისუფლად შეუძლია, პირადი გადაწყვეტილების მიხედვით თავისით აირჩიოს „აბსოლუტ“ პაკეტი და ასევე დააზღვიოს ოჯახის წევრები ყოველთვიურად საკუთარი გადაწყვეტილების საფუძველზე. მას შეუძლია მოსთხოვოს სასტუმროს ხელმძღვანელობას – „აბსოლუტ“ პაკეტის დანამატი თანხა გადაიხუროს მისი ყოველთვიური ხელფასიდან და სამაგიეროდ ისარგებლოს უპირატესობებით მზღვეველი ორგანიზაციიდან.

3. სასტუმრო ასევე სთავაზობს დასაქმებულებს სრულიად უსაფრთხო სამუშაო გარემოს ჰიგიენური ნორმების სრული დაცვით, რაც გამოიხატება ინდივიდუალური ჰიგიენური კაბინეტების უზრუნველყოფითა და სამჯერადი კვებით.

4. სასტუმრო ჩართულია მენეჯერების მუშაობის 360-გრადუსიანი შეფასების სისტემაში. ამ გამოკითხვის დროს, მენეჯერის მუშაობა ფასდება მრავალი ადამიანის მიერ, მათ შორის, თავად მენეჯერის, კოლეგების, ქვემდგომების, ზემდგომებისა და უშუალოდ მომხმარებლებისა თუ კლიენტების მხრიდან. ასეთი შეფასება, მსგავსად რიგითი თანამშრომლის მიერ სუპერვაიზორების შეფასებისა, არც ისე მარტივია და არც ისე რეალისტურ სურათს იძლევა (**Houran 2010:**). ჯერ ერთი, ზოგიერთი ზემდგომი შურისძიების მიზნით ნეგატიურ შეფასებას აძლევს მენეჯერის მუშაობას, განსაკუთრებით, მის გულწრფელობას; შეფასება ანონიმურია, მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი მენეჯერი ქვემდგომს მხოლოდ დადებითი შეფასების მიცემას სთხოვს და სანქციებითაც ემუქრება, თუ ასე არ მოიქცევა, ხშირად კი ისეც ხდება, რომ კოლეგები მაქსიმალურად თავს არიდებენ უარყოფითი შეფასების მიცემას იმ მენეჯერების მიმართ, ვისთანაც კეთილგანწყობილი ურთიერთობა აქვთ. მიუხედავად იმისა, რომ შეფასება ანონიმურია, ბევრი ქვემდგომი ამჯობინებს დადებითი შეფასება მისცეს თავის უშუალო მენეჯერს, რადგან თვლის, რომ შეფასებები ზეგავლენას იქონიებს ანაზღაურების გაზრდის გადაწყვეტილებაზე. გამომდინარე აღნიშნული ხარვეზებიდან, დღეისათვის ძალიან ბევრ კომპანიაში, მათ შორის, სასტუმრო ბიზნესში მიმართავენ მენეჯერების შეფასების 360-გრადუსიან სისტემას, მხოლოდ იმ განსხვავებით, რომ მიღებული შედეგები გავლენას არ ახდენენ მატერიალურ დაჯილდოებაზე და მხოლოდ პერსონალის თვითგანვითარებასთან არის დაკავშირებული (**Case:**).

5. მენეჯერების მუშაობის 360-გრადუსიან შეფასებასთან ერთად, წელიწადში ერთხელ სასტუმროში ტარდება «სტარ ვოისი» პერსონალის გამოკითხვები, რომელშიც მონაწილეობას ღებულობს სასტუმროში დასაქმებული ყველა ადამიანი, მათ შორის მენეჯმენტი, ხდება შეფასება და განხილვა ორი ძირითადი ინდექსისა, ესენია: **საწარმოში ჩართულობის ინდექსი, ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი**, რომელსაც სასტუმროს ხელმძღვანელობის თვალსაზრისით განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ბრენდინგისა და მართვის ხარვეზების დახვეწის მიზნით (**Starwood:2**). აქ საუბარია მოტივაციის სწორედ იმ თანამედროვე მეთოდოლოგიაზე, რასაც **მიზნის მართვის, შრომის გამდიდრების**

მართვის, საწარმოში პერსონალის თანამონაწილეობის მართვის მეთოდების ერთობლიობა ეწოდება და რაც ასე მნიშვნელოვანია სასტუმროს პერსონალის ეფექტური მართვისა და მოტივაციისათვის. აღნიშნული გამოკითხვების შედეგები საშუალებას აძლევს სასტუმროს ხელმძღვანელობას – მოახდინოს მართვის მეთოდების გადახედვა და იმ შემთხვევაში, თუკი საწარმოში ჩართულობის ინდექსი ზღვრულ საშუალოზე ნაკლები აღმოჩნდება, სასწრაფოდ მიმართოს **ორიენტაციის ტრენინგებს**, რათა გამოიკვლიონ მართვის სუსტი მხარეები თანამშრომელთა მოსაზრებების გათვალისწინებით.

5. მენეჯერების შეფასების პარალელურად, აქტიურად არის დანერგილი დაბალი რანგის თანამშრომლების წახალისებისა და მოტივაციის მეთოდები და ერთ-ერთი მათგანია ე. წ. „თვის თანამშრომლის“ და „წლის საუკეთესო თანამშრომლის“ არჩევა ე. წ. „ფრონტ ოფისის“ – წინა ხაზი და „ბექ ოფისის“ – უკანა ხაზის პერსონალს შორის, რათა არ დაირღვეს ბალანსი თანასწორობისა. თვის თანამშრომლის შერჩევის დროს ხდება თითოეული მენეჯერის მიერ ორი საუკეთესო რიგითი თანამშრომლის დასახელება „ბექ და ფრონტ ოფისის“ მხრიდან და აუცილებლად უნდა იქნეს წერილობით დასაბუთებული, რა კრიტერიუმებით მოხდა მათი შერჩევა, ე. წ. „ძლიერი მხარეების“ გამოვლენით. თვეში ერთხელ ტარდება მენეჯერების შეხვედრა და ხმათა აბსოლუტური უმრავლესობით ხდება თვის ორი თანამშრომლის გამოვლენა, რომლებიც ნომინირებულები იქნებიან ფულად ჯილდოზე და გადაეცემათ წარჩინების სიგელები, ხოლო ყველა დანარჩენი ცხადდება ნომინანტად საყოველთაო შეხვედრაზე, რომელიც იმართება თვეში ერთხელ მენეჯმენტის ინიციატივით და სადაც მონაწილეობას ღებობს სასტუმროს ყველა თანამშრომელი. წლის ორ გამარჯვებულ ნომინანტს, ფულად ჯილდოსთან ერთად, საჩუქრად გადაეცემა ერთკვირიანი დასვენების ტურისტული პაკეტი ამავე ქსელის სასტუმროებში, სადაც ყველა ხარჯს სასტუმრო ანაზღაურებს. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ჯილდო თანხობრივად ძალზედ სიმბოლურია ხშირ შემთხვევაში, ნომინირებული პერსონალი საყოველთაო აღიარებას პოუვს კოლეგებსა და თანამშრომლებს შორის, მას ექმნება რეალური შანსი თანამდებობრივი სტატუსის ამაღლებისა და დაწინაურებისა, რასაც თავისთავად მოყვება მატერიალური წინსვლა და აღიარება (**Armstrong 1985:111-116, Bellizzi ... 1986:99-106**).

6. კორპორატიული პოლიტიკა არის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი წამყვანი რგოლი პერსონალის ფსიქოლოგიური მოტივაციის თვალსაზრისით. მიუხედავად აღიარებებისა, სახელფასო და უსაფრთხოების ნორმების უზრუნველყოფისა, სასტუმრო აქტიურად გეგმავს არაერთ ღონისძიებას პერსონალის მოტივაციისათვის, ეს შეიძლება იყოს ქალაქგარეთ დაგეგმილი გასვლითი ტურები, ე. წ. „აუტინგები“, პიკნიკები, ექსკურსიები და სპორტულ თამაშებში მონაწილეობა-შეჯიბრი, რაც, სავსებით შესაძლებელია, განსაკუთრებით თბილი ურთიერთობების ჩამოყალიბების საფუძველი გახდეს და ორგანიზაციაში თათბირზე მკაცრად განხილული საკითხი კოლეგებს შორის უბრალო თბილი სატელეფონო ზარით მოგვარდეს (**Bach 2005:103**).

7. მეტად მნიშვნელოვანი როლი უჭირავს კორპორატიულ სიმბოლიკასა და აქსესუარებს. კორპორაციული სიმბოლიკისა და აქსესუარების გამოყენებას ძალიან ხშირად მოტივაციური ეფექტი აქვს კომპანიის თანამშრომლებისათვის. ეს აქსესუარები ეხმარება თანამშრომლებს ინდივიდუალიზმის მოთხოვნების დაკმაყოფილებაში და უმკვიდრებს სოციალურ სტატუსს საზოგადოებაში. აღსანიშნავია, რომ თავად სიმბოლიკა არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს პერსონალის სოციალური შეფასების სტატუსს, პირიქით – ის უნდა ემსახურებოდეს მისი სტატუსის ამაღლებას საკუთარ თვალში. ეს განსაკუთრებით აისახება უნიფორმებისა და სასტუმროს ლოგოირებული საკანცელარიო აქსესუარების უზრუნველყოფით. (თევდორაძე ...2009 :17-19)

8. ყველაზე მნიშვნელოვან და საინტერესო პროცესს სასტუმროში წარმოადგენს საკადრო როტაციები და გადაადგილება. სასტუმრო ბიზნესი არის ერთ-ერთი ყველაზე ლოიალური სფერო, სადაც მაქსიმალურად შეიძლება ნიჭისა და ტალანტის გამოვლენა და შესაბამისი რეაგირება მენეჯმენტის მხრიდან მათ დაწინაურებასა და პრომოუტინგზე, რადგან სწორედ სასტუმრო და მომსახურების ბიზნესი წარმოადგენს ერთ-ერთ იმ სექტორს, სადაც ყველაზე მაღალია კვალიფიცირებული კადრის დაკარგვის საშიშროება და ასევე ძალზე მაღალია კადრების გადინების კოეფიციენტი სამუშაო ძალიდან, როგორც ამის შესახებ I თავში გვქონდა საუბარი. სასტუმროში არსებულ ნებისმიერ, თუნდაც უმნიშვნელო საკადრო ცვლილებას ყოველთვის პოზიტიური ეფექტი აქვს.

როგორც ჩანს, ეს უფრო განპირობებულია პროფესიული მიღწევების მოტივაციის აქტუალობით, რაც დაკავშირებულია რისკთან, პერსონალის პროფესიონალიზმის აღიარებასთან და თვითრელიზაციასთან. სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ ბოლო წლების განმავლობაში დაწინაურდა 50-მდე სხვადასხვა დარგის თანამშრომლები, რომელთა თანამდებობრივი და სახელფასო ზრდა პირდაპირპროპორციულად წარიმართა მათი პროფესიული ჩამოყალიბების პროცესთან ერთად (Anderson ... 1994:64-71, Frederick 2001:34-35).

9. რეგულარულად დაგეგმილ სწავლებასა და ჯგუფურ ტრენინგებს უმთავრესი მამოძრავებელი სამოტივაციო ეფექტი აქვს კომპანიის პერსონალში, რამდენადაც ეს ემსახურება პროფესიულ ზრდას და, ამასთან, ამყარებს სტაბილურობის და უსაფრთხოების განწყობას. ზემოთ უკვე ვახსენეთ **ორიენტაციის ტრენინგები**. ტრენინგების ეს ნაწილი განსაკუთრებით სასიცოცხლო მნიშვნელობისაა სასტუმრო ინდუსტრიაში. წარმოიდგინეთ, სასტუმროს შეემატა ახალი თანამშრომელი მიმღებ განყოფილებაში, ე. წ. „ფრონტ ოფისში“, რომელსაც წარმოდგენა არა აქვს, თუ სად არის პერსონალის შესასვლელი, დაცვის სამსახური, კომუნიკაციის საშუალებების განლაგება. მას აუცილებლად უნდა ჩაუტარდეს ინსტრუქტაჟი სასტუმროს „აუტლეტების“ – ობიექტების განლაგებისა და ზოგადად, სასტუმროს შესახებ, უნდა გაეცნოს სამუშაო დროისა და უშუალოდ მისი მოვალეობების ჩამონათვალს, სტუმრის დახვედრის სასტუმროში დამკვიდრებულ წესებს. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ახალბედას გაუჭირდება გაერკვეს სასტუმრო კომპლექსის შიდამოწყობაში და ვერ შეასრულებს წარმატებით მასზე დაკისრებულ მოვალეობებს. ამიტომაც აუცილებელია დროული და სწრაფი საორიენტაციო ტრენინგის ჩატარება ყველა ახალ მიღებულ თანამშრომელზე, რათა მათ ზუსტად შეასრულონ დავალება და დაიმსახურონ სტუმრებისა და მომხმარებლების პატივისცემა. საერთაშორისო სასტუმროების ქსელი ასევე იძლევა საშუალებას განხორციელდეს გაცვლითი პროგრამები და პროფესიული გადამზადების კურსები, რაც ქართველ სპეციალისტებს აძლევს პროფესიული ზრდისა და განვითარების საშუალებას, ეს კი, ახალი უნარ-ჩვევების შექმნის კვალდაკვალ, მათი თანამდებობრივი დაწინაურებისა და სოციალური სტატუსის გამყარების საწინდარია.

ზემოთ ჩამოთვლილი მოტივაციის ფაქტორების პარალელურად, რომლებიც აქტიურად და წარმატებით ხორციელდება სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“, არსებობს ე. წ. დემოტივატორები, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში აფერხებს მოტივაციას და იწვევს კადრების ხშირ გადინებას სასტუმროდან, რაც გარკვეული დოზით მაინც მოსალოდნელია ნორმალური დინამიკის პროცესში და რაზეც ზემოთ გვქონდა ნაწილობრივ საუბარი.

განსაკუთრებით უნდა გამოვყოთ რამდენიმე ყველაზე აქტიური დემოტივატორი:

1. დღეისათვის, არა მარტო სასტუმროს პერსონალის, არამედ საქართველოში დასაქმებული ნებისმიერი ადამიანის დაუცველობა, ძირითადად, განპირობებულია ლიბერალური შრომის კოდექსით. აქ, როგორც ჩანს, მეტად აქტუალურია **ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მოტივაციის** დეფიციტი და შესაბამისად, ლიბერალურად შედგენილი შრომითი კონტრაქტები, სადაც, სამწუხაროდ, ძალიან ნაკლებად არის ჩადებული დაცვის მექანიზმი დაქირავებულის მხრიდან და მაქსიმალურ თავისუფლებას აძლევს დამქირავებელს. შრომითი კონტრაქტი, როგორც წესი, წარმოადგენს გარიგებას დამქირავებელსა და დაქირავებულს შორის, რომლის მიხედვითაც, სამსახურიდან გაშვების შემთხვევაში, დაქირავებული მთლიანად მინდობილია დამქირავებლის კეთილგანწყობასა და ერთგულებაზე; არ არსებობს კანონის არც ერთი მექანიზმი, რომელიც ოდნავ მაინც გადაიხრება დაქირავებულის სასარგებლოდ. ხშირია შემთხვევები, როდესაც დამქირავებელი იტოვებს უფლებას, ყოველგვარი ახსნა-განმარტების გარეშე სამსახურიდან დაითხოვოს პერსონალი – მას კანონით მინიჭებული აქვს ამის უფლება. საქართველოს შრომის კოდექსის მე-5 მუხლის მე-8 პარაგრაფში გარკვევით წერია: „დამსაქმებელი ვალდებული არ არის დაასაბუთოს თავისი გადაწყვეტილება დასაქმებაზე უარის თქმის შესახებ“ (საქართველოს:). დავები ხშირად წარმოიქმნება დამატებით ნამუშევარი საათების ანაზღაურების მოთხოვნით, საქართველოს შრომის კოდექსის მე-17 თავის მე-4 პარაგრაფში ასევე გარკვევით არის მითითებული, რომ „ზეგანაკვეთური სამუშაოს პირობები განისაზღვრება მხარეთა შეთანხმებით“ (საქართველოს:), რაც, ასევე, დასაქმებულის არათანაბარ პირობებში ჩაყენების საფუძველი ხდება

დამქირავებლის მხრიდან. რასაკვირველია, სასტუმროს მენეჯმენტი, ხარჯების მინიმიზაციის მიზნით, ყველანაირად შეეცდება არ მოახდინოს ზეგანაკვეთური საათების ფულადი ანაზღაურება, თუმცა სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ არსებობს დანერგილი პრაქტიკა, რაც საშუალებას აძლევს დასაქმებულს ზედმეტად ნამუშევარი საათების ნაცვლად აიღოს დასვენების დღე. როგორც ვხედავთ, საქართველოს შრომის კოდექსი ძალზედ ლიბერალურია და სასურველია ყურადღება მიექცეს მასში მცირეოდენი ცვლილებების შეტანას დასაქმებულთა უფლებების დაცვის მიზნით, რათა ის არ იყოს ცალმხრივად მხოლოდ დამქირავებულთა ინტერესების დამცველი.

2. არასწორი კომუნიკაცია წარმოადგენს დემოტივაციის ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორს. ადამიანები ყოველთვის ახდენენ საკუთარი შრომისა და მიღწევების სხვასთან შედარებას და ქვეცნობიერად ყოველთვის არის მოლოდინი თანასწორობისა. მუშაობის შეფასება ხელს უწყობს ადამიანთა რესურსების ეფექტურ მართვას. მუშაობის შეფასება მოიცავს ხასიათის შტრიხების, ქცევისა და შედეგების შეფასებას. ადამიანები ასევე ითვალისწინებენ საკუთარი შესაძლებლობების შეფასების შედეგებს თავიანთი უშუალო ზემდგომი მენეჯერებისა და სუპერვაიზორების მხრიდან (Sirota 2006:). სამწუხაროდ, ხშირ შემთხვევაში, სუპერვაიზორებს არა აქვთ ეფექტური კომუნიკაცია თავიანთ დაქვემდებარებაში მყოფი პერსონალის მიმართ და შესაბამისად, მათ მიერ შედგენილი შეფასების მონაცემები არ შეესაბამება რეალობას. მსგავსი დილემა, რაც ძალიან ხშირია ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ვერ იძლევა საშუალებას მოხდეს რეალისტური შედეგების მიღება და დასაქმებული არათანაბარ პირობებში ხდება, მისი ჯილდოც, ხშირ შემთხვევაში, დაუმსახურებლად, ვერ აღწევს სასურველ დონეს.

3. ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა მდგომარეობს შემდეგში: რა ადგილი უჭირავს ფულის ფაქტორს მოტივაციაში? რამდენად მნიშვნელოვანია ფული დასაქმებულის მოტივაციისათვის? არაერთი კვლევა ადასტურებს, რომ ფულად კეთილდღეობას თანმიმდევრულად მოყვება სხვა სიკეთეები, როგორცაა სტატუსი, გავლენა, ძალაუფლება და ა. შ. მიუხედავად ამისა, გადამწყვეტი ფაქტორი არის კულტურულ-საზოგადოებრივი დიფერენციაცია, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ ამერიკელი და ევროპელი მენეჯერები განსხვავებულად

აღიქვამენ ანაზღაურების ფაქტორის მნიშვნელობას, თუ ამერიკელისათვის სოციალურ სტატუსზე მეტად უპირატესობა ფულად ანაზღაურებას ენიჭება, ინგლისელი და იაპონელი მენეჯერები განსხვავებულად ფიქრობენ და მიაჩნიათ, რომ ეტაპობრივი დაწინაურება და ხელფასის დონის ზრდა სტატუსის და აღიარების პარალელურად, მათი დასაქმების უზრუნველყოფისა და სტაბილური დასაქმების გარანტიებს იძლევა. მიუხედავად ამისა, დღემდე არ არსებობს ზუსტი პასუხი იმაზე, თუ რამდენი უნდა გადაუხადოს დამსაქმებელმა დასაქმებულს, თუმცა ამერიკის შეერთებული შტატების ფედერალური კანონმდებლობა აწესებს გარკვეულ შეზღუდვებს და საშუალებას იძლევა დიფერენციაცია გაუკეთდეს ხელფასებისა და ჯილდოების განაწილებას დასაქმებულებს შორის, კერძოდ:

ყველა ორგანიზაცია ვალდებულია განსაზღვროს და ერთმანეთისგან გამიჯნოს არანორმირებული და ნორმირებული სამუშაო გრაფიკით დასაქმებული პერსონალი. ეს გამიჯვნა მდგომარეობს შემდეგში: არანორმირებული სამუშაო დროის მიხედვით ანაზღაურება გულისხმობს მენეჯერთა იმ კატეგორიას, რომლებიც მონაწილეობას ღებულობენ გადაწყვეტილებების მიღებაში და რომლებიც, პროფესიული სპეციფიკიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვან თანამდებობრივ საფეხურზე იმყოფებიან. ამ ადამიანების ხელფასი არის ფიქსირებული, ხოლო ნორმირებული სამუშაო დროის მიხედვით განსაზღვრულია, ჩვეულებრივ, ყველა დანარჩენი დასაქმებულის ანაზღაურება, რაც არ ითვალისწინებს ზემოთ ჩამოთვლილ სპეციფიკურ მოთხოვნებსა და პასუხისმგებლობას. ასეთი ტიპის პერსონალისათვის ყველა ის დამატებითი სამუშაო დრო, რაც აღემატება მათ ფაქტობრივ ნამუშევარ 40 საათს ერთი კვირის განმავლობაში, დამატებით ანაზღაურებას ექვემდებარება ე. წ. ზეგანაკვეთური სამუშაოს სახით, კანონმდებლობა ავალდებულებს დამსაქმებელს გადაიხადოს ყველა ზედმეტი საათისათვის დამატებითი ანაზღაურება, რაც, ნაწილობრივ, იცავს მშრომელთა უფლებებსა და ექსპლოატაციას დამქირავებლების მხრიდან. ყველა დამატებითი საათი დამატებითი ხარჯია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის და დამსაქმებელი მაქსიმალურად შეეცდება, ხარჯების მინიმუმის მიზნით, ნაკლები

ექსპლოატაცია გაუწიოს რიგით თანამშრომლებს და ზედმეტად არ დატვირთოს დამატებითი სამუშაო გრაფიკით, რადგან დამატებითი საათები ანაზღაურებას ექვემდებარება. აქედან გამომდინარე, ზუსტად არის განსაზღვრული თითოეული დასაქმებულის ადგილი და როლი ამ ორგანიზაციაში, და ანაზღაურების დიფერენციაციას არა მარტო კომპანიის შიდა პოლიტიკა, არამედ თვით ფედერალური კანონი არეგულირებს. აღნიშნული დიფერენციაცია საშუალებას იძლევა ზუსტად იყოს განსაზღვრული დასაქმებულის ადგილი და როლი იმ ორგანიზაციაში, სადაც ის მუშაობს. (Bellizzi ... 1986:105, Berk ... 1993:239-245, Berk ... 1997:449-457, Berry ... 1999:1-2-114, Biner ... 1994:483-492, Employee:1).

2.2.1. მერიდიან ლინკ კორპორაციის ქსელის და სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ «სტარ ვოისი» 2011 წლის კვლევის შედეგები

პერსონალის მოტივაცია წარმოადგენს ტურისტული ბიზნესის საწარმოს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საკითხს, რომელიც აქტიურად განიხილება სტუმრის კმაყოფილების ინდექსისა და სასტუმროს ბიზნესის მაქსიმიზაციის მოდელებთან ერთად და განაპირობებს სასტუმროების რანჟირებას კონკურენტუნარიანობის მიხედვით.

« მერიდიან ლინკ კორპორაციის » სასტუმროების ქსელის ადამიანური მართვის განყოფილება განსაკუთრებული ყურდღებით ეკიდება პერსონალის მოტივაციის თემას და ეს არცთუ ისე უსაფუძვლოა. „მერიდიან ლინკ კორპორაცია“ „კენექსასთან“ (Kenexa.com) თანამშრომლობით ყოველწლიურად ატარებს პერსონალის გამოკითხვას (Starwood:1). აღნიშნული კითხვარები საშუალებას აძლევს „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ მენეჯმენტს დაინახოს და შეაფასოს სასტუმროების ქსელში დასაქმებული პერსონალის დამოკიდებულება სასტუმროს მიმართ, რამდენად ენდობიან დასაქმებულები თავის ორგანიზაციას, კომფორტულია თუ არა მათთვის ის სამუშაო, რასაც ასრულებენ და სურთ თუ არა დარჩნენ და ითანამშრომლონ ამ ორგანიზაციაში.

აღნიშნული კითხვარი მოიცავს 18 ძირითად თემას, ესენია:

1. „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ ჩართულობის ინდექსი;
2. ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი;
3. გასაკუთრებული;
4. კუთვნილი;
5. კონტროლი;
6. მსმენელი;
7. პოტენციურად მიღწევადი;
8. გაზიარება;
9. ღია დიალოგი;
10. ანგარიშვალდებულება;
11. ჩართულობა;
12. ინტეგრირება;
13. თანამშრომლობა;
14. აღიარება და აღნიშვნა;
15. უწყვეტი სწავლება;
16. ანაზღაურება/უპირატესობები;
17. მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში;
18. მოგზაურობა „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ სასტუმროების ქსელში.

თითოეული ეს თემა აერთიანებს რამდენიმე სუბკითხვას, რომელებიც საშუალებას აძლევს მონაწილეებს ზუსტად და ნათლად გამოხატონ თავიანთი მოსაზრებები ამ საკითხებთან დაკავშირებით. კითხვების სიმარტივე მდგომარეობს იმაში, რომ ზუსტად მოითხოვს დადებითი ან უარყოფითი პასუხის გაცემას. რესპონდენტს აქვს უფლება დაუფარავად გამოხატოს თავისი მოსაზრებები ორგანიზაციის განვითარებისა და მისი როლის შესახებ ამ ორგანიზაციაში.

აღნიშნულ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიღებული აქვს მერიდიანის ქსელში მომუშავე 137732 ადამიანს, აქედან: ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი - 37926 ადამიანი. აჭარაში არსებული სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ დასაქმებულ 152 ადამიანს (იხილეთ ცხრილი 3). (დეტალებისთვის იხილეთ დანართი 1).

სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ ქსელის პერსონალის მოტივაციის 2011 წლის გამოკითხვის დადებითი ხმების პროცენტული მაჩვენებლები

ცხრილი 3.

№	საკვანძო კითხვები	სულ მერიდიან ლინკ კორპორაცია	ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"
1	ჩართულობის ინდექსი	87%	86%	89%
2	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	83%	84%	85%
3	გასაკუთრებული	82%	82%	79%
4	კუთვნილი	84%	84%	83%
5	კონტროლი	82%	82%	87%
6	მსმენელი	78%	78%	81%
7	პოტენციურად მიღწევადი	81%	81%	85%
8	გაზიარება	84%	83%	90%
9	ღია დიალოგი	77%	77%	83%
10	ანგარიშვალდებულება	72%	72%	81%
11	ჩართულობა	84%	84%	86%
12	ინტეგრირება	83%	83%	89%
13	თანამშრომლობა	82%	82%	86%
14	აღიარება და აღნიშვნა	76%	76%	77%
15	უწყვეტი სწავლება	80%	80%	87%
16	ანაზღაურება/უპირატესობები	81%	78%	85%
17	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში	82%	81%	88%
18	მოგზაურობა სასტუმროში	85%	84%	91%

ეს გამოკვლევა პრიორიტეტულად მიმართულია სტუმრის კეთილდღეობის ამაღლებისაკენ (ლოიალობა, სერვისი), რაშიც გადამწყვეტ როლს ასრულებენ ის დასაქმებული ადამიანები, რომელთა მეშვეობითაც სასტუმრო წარადგენს თავის ბრენდს, სტატუსს და იმ განსაკუთრებულ პროდუქციას, რაც მხოლოდ მას შეუძლია შესთავაზოს მომხმარებელს. ეს გამოკვლევა განსაზღვრავს დასაქმებულის მდგომარეობას და ცნობადობას ოთხი ძირითადი მიმართულებით, ესენია:

1. დამოკიდებულება „ჩემი სამუშაოს“ მიმართ:
 - 6) კმაყოფილი ვარ ჩემი სამუშაოთი და იმით, რასაც ვაკეთებ;
 - 8) მე ვენდობი ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს;
 - 47) მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო აღიარებას მენეჯმენტის მხრიდან იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულებ ჩემს სამუშაოს;
 - 17) ჩემი სამუშაო გარემო არის უსაფრთხო და მე მაქსიმალურად დაცული ვარ უბედური შემთხვევებისგან.
2. დამოკიდებულება „გუნდის“ მიმართ:
 - 45) ჩვენი ორგანიზაციის განყოფილებები წარმატებით თანამშრომლობენ ერთმანეთთან;
 - 38) ჩემი გუნდის წევრები პატივისცემით ეპყრობიან თავისი იდეებით სხვებისგან განსხვავებულებს.
3. დამოკიდებულება „ლიდერების“ მიმართ:
 - 30) მე გარკვევით ვხედავ კავშირს ჩემს სამუშაოსა და „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ მიზნებს შორის;
 - 32) „მერიდიან ლინკ კორპორაცია“ იძლევა ახსნას, თუ რა დგას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების უკან და აცნობს ამ გადაწყვეტილებებს თავის თანამშრომლებს.
4. დამოკიდებულება „სამუშაო ადგილის“ მიმართ:
 - 1) ამაყი ვარ, რომ ვმუშაობ „მერიდიან ლინკ კორპორაციაში“;

5) ზოგადად მე კმაყოფილი ვარ „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ მუშაობით;

41) ჩემი ორგანიზაცია („მერიდიან ლინკ კორპორაცია“) ლებულობს პატიოსან და ეთიკურ ბიზნესგადაწყვეტილებებს.

„მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ ჩართულობის ინდექსის კითხვარები პასუხს იძლევა სწორედ იმ კითხვებზე, რომელთა საშუალებითაც დასაქმებული ზუსტად გამოხატავს თავის დამოკიდებულებას „სამუშაო ადგილის“ და „სამუშაოს“ მიმართ, რასაც პროცენტულად ყველაზე მაღალი მაჩვენებელი – 87% გააზრებულად ეთანხმება, ხოლო სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“ ეს მაჩვენებელი კიდევ უფრო მეტს – 89%-ს შეადგენს.

რაც შეეხება დამოკიდებულებას „გუნდის“ მიმართ, ეს ნათლად იკვეთება თანამშრომლობისა და ჩართულობის კითხვებიდან და გამოხატავს „მერიდიან ლინკ კორპორაციისა“ და მისი ცალკეული კომპანიების განყოფილებებს შორის თანამშრომლობასა და ურთიერთკავშირს, ამ კატეგორიებში „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ დაახლოებით 83 პროცენტი დადებით შეფასებას აძლევს; თავის მხრივ, სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ მაჩვენებელი 86 პროცენტს შეადგენს, რაც, საბოლოო ჯამში, გვაძლევს კმაყოფილ და ლოიალურ კლიენტს, რომელსაც უდიდესი სარგებლობის მოტანა შეუძლია სასტუმროსათვის ბიზნესის მაქსიმიზაციისა (ბიზმაქსი) და შემოსავლების ამაღლების კუთხით.

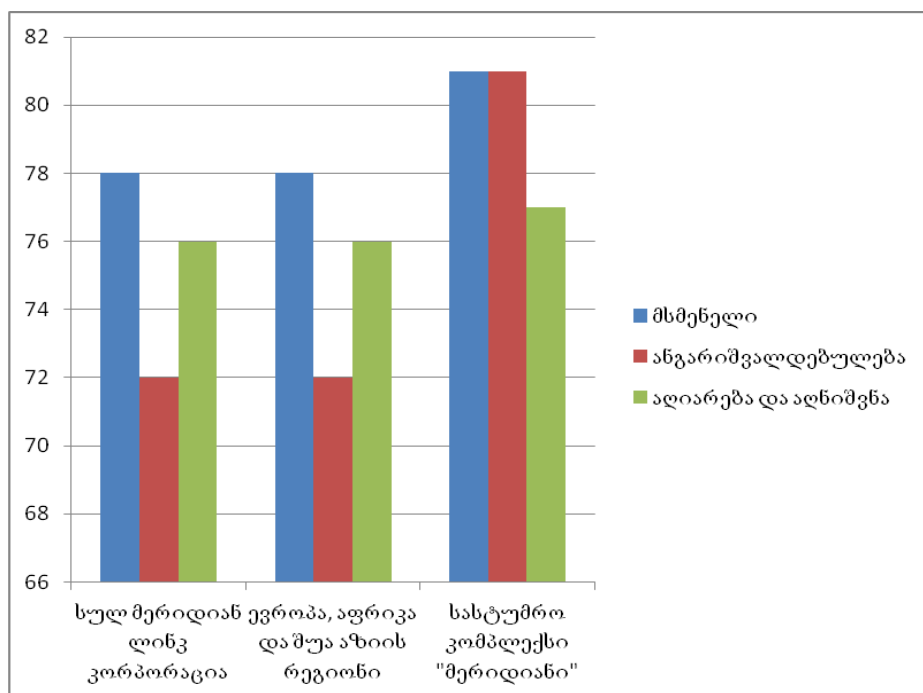
რაც შეეხება დამოკიდებულებას „ლიდერების“ მიმართ, მასთან დაკავშირებული კითხვების სტატისტიკა ყალიბდება ორი კითხვარის ქვეშ: ღია დიალოგი და გაზიარება „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ მასშტაბით 80.5 პროცენტს შეადგენს, ხოლო სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ მასშტაბით – 86,5 პროცენტს.

აღნიშნული კითხვების სორტირება საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის მმართველ გუნდს გააკეთოს დასაქმებული პერსონალის დამოკიდებულების ანალიზი სამუშაოს მიმართ, ასევე, განსაზღვროს დამოკიდებულება დასაქმებულთა და დამსაქმებელთა შორის და იზრუნოს ხარვეზებისა და დაბალი მაჩვენებლების გამოსწორებაზე.

ამ კითხვარის ყველაზე საინტერესო ნაწილს სწორედ პერსონალის მოტივაციის ასპექტები წარმოადგენს, რაც კვლევაში ყველაზე დაბალი დადებითი

პროცენტული მაჩვენებლებით არის წარმოდგენილი. კერძოდ, ეს ეხება სამ ძირითად კითხვარს: 1. მსმენელი, 2. ანგარიშვალდებულება და 3. აღიარება და აღნიშვნა (იხ. ნახ. 11). ესაა სწორედ ის სამი კითხვარი, რომელსაც ყველაზე ნაკლები დადებითი პასუხი შეხვდა პროცენტულობიდან გამომდინარე. როგორც ჩანს, პრობლემა ერთნაირად აქტუალურია „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ მთელ სისტემაში და არა მხოლოდ სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“.

ნახ. 11. მოტივაციის პროცენტულობა „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ კვლევის მიხედვით



როგორც ნახაზი 10-დან ჩანს, ყველაზე დაბალი 72% სწორედ „ანგარიშვალდებულებას“ ერგო, რომელშიც განიხილება შემდეგი კითხვები:

34. ჩემი ორგანიზაცია („მერიდიან ლინკ კორპორაცია“) ეხმარება არაწარმატებულ თანამშრომლებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში;

35. ჩემი ორგანიზაცია ცდილობს სამართლიანად შეაფასოს იმ თანამშრომელთა შრომითი მიღწევები, რომელთა საქმიანობა არც თუ ისე წარმატებულია ორგანიზაციისათვის;

36. ჩემი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ყველაზე კვალიფიცირებული კადრების დაწინაურებას და მოტივაციას.

ასევე, საკმაოდ დაბალია დადებითი პროცენტული წილი „ალიარებისა და აღნიშვნის“ კითხვარის ქვეშ:

46. ჩვენი გუნდი რეგულარულად აღნიშნავს ბიზნესწარმატებებს;

47. მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო ალიარებას მენეჯმენტის მიერ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულებ ჩემს სამუშაოს.

ზემოთ ჩამოთვლილ კითხვარებს შორის რიგით მესამე ადგილს იკავებს „მსმენელი“:

23. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებით ეკიდება ჩემს პირად პასუხისმგებლობას სამუშაოს გარეთ (ოჯახურ და პირად ცხოვრებას);

24. „მერიდიან ლინკ კორპორაცია“ და ჩემი ორგანიზაცია, სადაც ვმუშაობ, ითვალისწინებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს;

25. მე ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში.

როგორც ეს გამოკვლევა ადასტურებს, არსებობს რისკფაქტორები, რომელთა გადახედვა ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მენეჯმენტის მხრიდან და სათანადო ღონისძიებების გატარებას მოითხოვს ამ მიმართულებით.

2.3 ბიზმაქსი (ბიზნესის მაქსიმიზაცია) და პერსონალის მოტივაციის ზრდა: შეფასება და პერსპექტივები

სწორად შერჩეული კადრები წარმოადგენს წარმატებას ნებისმიერი ბიზნესისათვის, მიუხედავად იმისა, რაოდენ ძლიერ ფინანსურ რესურსებსაც უნდა ფლობდეს ესა თუ ის საწარმო, მისი წარმატების საწინდარი სწორად შერჩეული და დაკომპლექტებული საკადრო სტრუქტურაა, რომელიც გადამწყვეტ როლს ასრულებს პროდუქტის მიწოდებასა და ბიზნესის მაქსიმიზაციაში, ე. წ. **ბიზმაქსში**. თანამედროვე საწარმოებში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება კადრების მენეჯერის ფუნქცია და როლი, რომელიც ერთ-ერთი წამყვანი აღმასრულებელი რგოლია იმ დიდი გუნდის მუშაობისა, რასაც საწარმოს

პერსონალი ჰქვია, მათი ერთობლივი მუშაობა უზრუნველყოფს საწარმოს იმიჯის, რენტაბელობის და ბიზნესის (ბიზნესის მაქსიმიზაცია) გარანტიას ამ საწარმოს მფლობელებისათვის (Carev 2008:43). კერძო საწარმოები, როგორც წესი, ორიენტირებულნი არიან შემოსავლების მაქსიმიზაციისა და მოგების გაზრდისკენ; ქვეყნის მყარ ფინანსურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ-საზოგადოებრივ სტაბილურობასთან ერთად, მათ აუცილებლად ესაჭიროებათ გამოცდილი და მაღალკვალიფიცირებული კარდები, რომლის საშუალებითაც ისინი მართავენ საწარმოს, ემსახურებიან კლიენტებს, ამყარებენ ახალ საქმიან კონტაქტებს, ახდენენ საქონლის და მომსახურების რეალიზაციას და წარმატებით ართმევენ თავს როგორც საკუთარი კაპიტალის ზრდას, ასევე მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ საზოგადოებრივი და ეკონომიკური განვითარების ასპექტებში.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ეკონომიკური დარგი, რომელიც განსაკუთრებული ყურადღებით სწავლობს ამ პრობლემებს, არის ტურისტული ბიზნესის საწარმოები, კერძოდ, სასტუმრო ინდუსტრია. სწორედ მასზე მოდის 2010 წლისათვის საქართველოში დასაქმებულთა რაოდენობის დაახლოებით 1% (იხ. ცხრ. 4, 5, გრაფიკი 3). თუ გავითვალისწინებთ, რომ წინა წლებში ეს მაჩვენებელი 0.44% უდრიდა, ეს ციფრი კიდევ უფრო გაიზრდება მომდევნო წლების განმავლობაში.

ცხრილი 4

დასაქმება და უმუშევრობა

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა (სამუშაო ძალა), ათასი კაცი	2041.0	2023.9	2021.8	1965.3	1917.8	1991.8	1944.9
დასაქმებული, ათასი კაცი	1783.3	1744.6	1747.3	1704.3	1601.9	1656.1	1628.1
უმუშევარი, ათასი კაცი	257.6	279.3	274.5	261.0	315.8	335.6	316.9
უმუშევრობის დონე, პროცენტებში	12.6	13.8	13.6	13.3	16.5	16.9	16.3

წყარო: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=145&lang=ge

ცხრილი 5

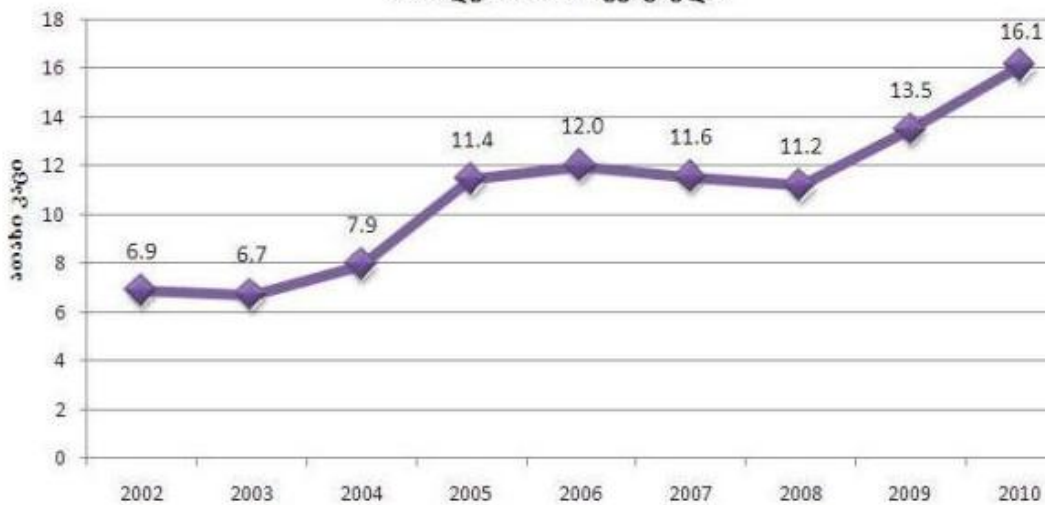
სასტუმროები და რესტორნები

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	I 2011	II 2011
ბრუნვა, მლნ.ლარი	81.3	126.7	179.0	192.8	224.6	280.0	383.9	88.5	100.0
გამოშვებული პროდუქცია, მლნ.ლარი	88.3	134.6	177.4	193.5	225.7	271.5	365.6	83.5	97.6
დამატებული ღირებულება, მლნ.ლარი	38.4	56.7	74.8	84.1	93.7	114.3	149.9
შუალედური მოხმარება, მლნ.ლარი	49.9	77.9	102.6	109.4	132.0	157.2	215.7
ფიქსირებული აქტივები, მლნ.ლარი	232.7	309.6	222.9	186.0	379.0	591.3	646.8
დასაქმებულთა რაოდენობა, კაცი	7920	11437	11993	11554	11184	13540	16106	12836	13573
დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება, ლარი	155.5	153.1	196.7	238.5	333.7	364.9	377.9	505.9	481.7

წყარო: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=304&lang=geo

გრაფიკი 3

სასტუმროებისა და რესტორნების დარგში დასაქმებულთა რაოდენობის მაჩვენებელი



წყარო: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=304&lang=geo

აღნიშნული სტატისტიკური მონაცემების ანალიზიც გვიჩვენებს, თუ როდენ მზარდია საქართველოში ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში, კერძოდ, სასტუმრო და რესტორნების დარგში დასაქმებულთა რაოდენობა, რაც მოითხოვს გაცილებით მეტ ყურადღებას იმ კადრების მიმართ, ვინც უკვე დასაქმებულია და ვინც სამომავლოდ აპირებს ამ ინდუსტრიაში ადგილის დამკვიდრებას, როგორც დამსაქმებლის, ასევე დაქირავებულის სტატუსით (ღლონტი... 2012:69-80).

ტურისტული ბიზნესის საწარმო წარმოადგენს მეტად სპეციფიკურ და მთლიანად კლიენტზე ორიენტირებულ ბიზნესს, რომელიც წარმოუდგენელია არსებობდეს თავისი ერთგული და ლოიალური მომხმარებლების და, მეორე მხრივ, ასევე ერთგული და ლოიალური კადრების გარეშე, რომელთა ერთობლივი მუშაობა ქმნის მეტად საინტერესო და ნაყოფიერ პროდუქტს – ბრენდის წარმატებას და საწარმოს რენტაბელობას (Salver 2009:64).

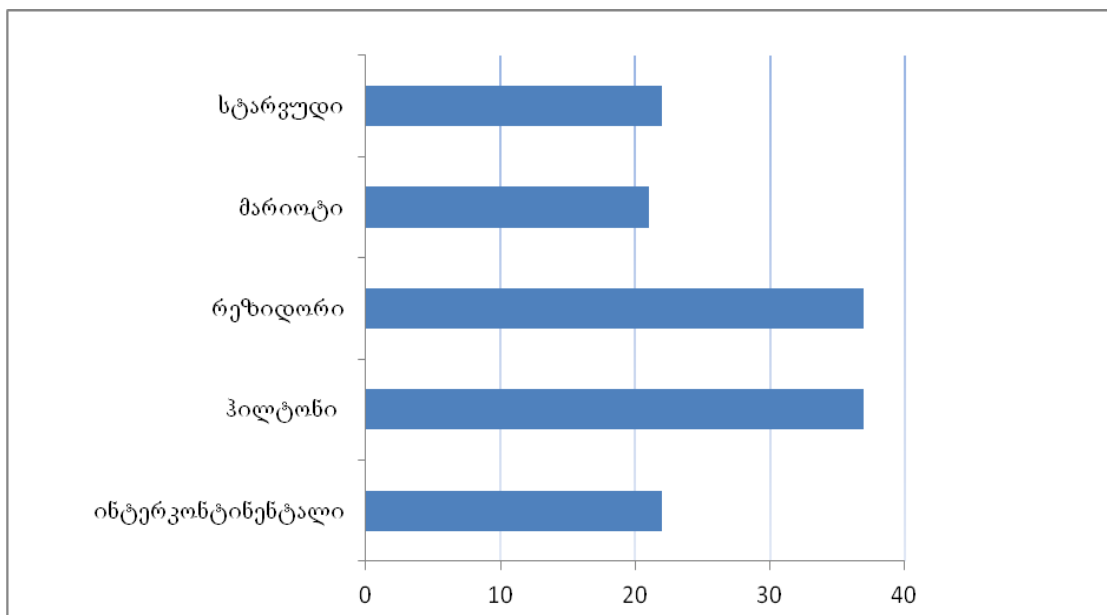
ისმის კითხვა: რა როლს ასრულებს სასტუმროს პერსონალი კლიენტის შენარჩუნებაში? პასუხი არის ერთმნიშვნელოვანი: უმთავრეს როლს ასრულებს და თუ რატომ, ამის გასარკვევად, საჭიროა დეტალურად განვიხილოთ, როგორ ვითარდება პერსონალისა და კლიენტის თანამშრომლობა პერსონალის მოტივაციასთან მიმართებით.

დავიწყოთ იქიდან, რომ სტუმარი თავად ირჩევს ბრენდს, ხოლო ბრენდს ქმნიან ადამიანები. როდესაც სტუმარი გადაწყვეტილებას ღებულობს – შემოვიდეს და დაბინავდეს ამა თუ იმ სასტუმროში და მით უმეტეს, თუ ის პირველად შედის იქ, უპირველესი შთაბეჭდილება იქმნება სწორედ სასტუმროს პერსონალის დახვედრის კულტურით, მათი ქცევით, ყურადღებითა და თანამშრომლობით სტუმართან. სასტუმროს პერსონალი ვალდებულია იყოს კომუნიკაბელური და ითანამშრომლოს სტუმართან სასტუმროში მისი ყოფნის განმავლობაში: რა წუთიდანაც ის შემოაღებს სასტუმროს კარს, მის საბოლოო დატოვებამდე. სტუმრის დამხვედრია მიმღები განყოფილება, საიდანაც იწყება სტუმრის დარეგისტრირების და დაბინავების პროცედურა. არსებობს ფსიქოლოგიური ფრაზა, რომელიც ძალიან პოპულარულია სასტუმრო ინდუსტრიაში: მთავარია, სტუმარს შეექმნეს დადებითი პირველი და საბოლოო შთაბეჭდილება (Baumeister ... 1995:497-529), რაც განსაკუთრებით აისახება მის მეხსიერებაში. სწორედ ამ ფრაზაში მოიაზრება სასტუმროში დასაქმებული ადამიანების ერთობლივი მუშაობა, რომელთა მთავარი მიზანია წარმატებულად და ხარისხიანად მოახდინონ პროდუქტის - სერვისის მიწოდება და სტუმარს შეუქმნან დაუვიწყარი პირველი და საბოლოო შთაბეჭდილება.

დღეისათვის არსებობს უდიდესი კონკურენცია სასტუმროს ბრენდებს შორის. 2010 წლის სტატისტიკურ მონაცემებზე დაყრდნობით, ახალი

სასტუმროების გახსნისა და გარიგებების წარმატებულად დასრულების მიხედვით, ბაზარზე “რეზიდორი” და “ჰილტონი” ლიდერობს 38%-ით, შემდეგ მოდის „სტარვუდი“ და “ინტერკონტინენტალი – 22%-ით და ბოლო ადგილი უჭირავს “მარიოტს” – 21 %. (იხილეთ ნახ. 12)

ნახ. 12. სასტუმრო ბრენდების 2010 წლის ახალი გარიგებების ბაზარზე გადანაწილების პროპორცია



წყარო: Individual company reporting into annual Benchmarking survey, initiated by Hilton and now managed by Starwood. Support team includes Feasibility, Legal and Technical Services headcounts

იმისათვის, რომ 2011 წელს ეს პროპორცია გადანაწილდეს სხვა მაჩვენებლებით, თითოეულ კომპანიას ესაჭიროება მეტი ძალისხმევა, რათა მყარად შეინარჩუნოს წამყვანი პოზიციები ბაზარზე, ამისათვის, პირველ რიგში, ცდილობენ სწორედ ხარისხისა და მომსახურების მაქსიმიზაციის, ე. წ. ბიზნესის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიზნით მოახდინონ შიდასაორგანიზაციო და საკადრო გადახალისებები და ტრენინგები არა მხოლოდ რომელიმე დარგის თანამშრომლებში, არამედ თანაბრად სასტუმროს ყველა რგოლის მიხედვით, რომლებიც კომპლექსურად არიან ჩართული კლიენტებთან ურთიერთობაში (**Sundar**).

კლიენტებთან ურთიერთობის პრობლემა აღმოჩნდა ერთ-ერთი ყველაზე მტკივნეული და მნიშვნელოვანი ბევრი წამყვანი სასტუმროს ბრენდისთვის.

როგორც გამოკვლევებმა დაადასტურა, ძალიან ხშირად, კლიენტის კმაყოფილება სასტუმროს მომსახურებით, სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ ის თავის ახლობლებსა და მეგობრებს რეკომენდაციას გაუწევს ამ სასტუმროში დარჩენაზე. (Bowen ... 1998:12-25).

როგორც ცნობილია, ლოიალურ კლიენტს უფრო მეტი შემოსავალი მოაქვს სასტუმროსთვის, ვიდრე კმაყოფილ კლიენტს (იხილეთ გრაფიკი 4). ლოიალური კლიენტების ხარჯზე სასტუმროს აქვს შესაძლებლობა დაზოგოს მარკეტინგული ხარჯები და მნიშვნელოვნად გაზარდოს დაკავებულობა და შემოსავლები. როგორც გამოკვლევები ადასტურებს, ლოიალური კლიენტების თუნდაც 5%-იანი ზრდა სასტუმროს 25%-დან 125%-მდე გარანტირებულ შემოსავლების ზრდას ჰპირდება. 2% ლოიალური კლიენტი უტოლდება მარკეტინგული ხარჯების 10% დაზოგვას და მიუხედავად ამისა, რეალური სტატისტიკის მიხედვით, ყოველწლიურად სასტუმროების უმრავლესობა კლიენტების 10% კარგავს (Barlow ... 2006:157).

გრაფიკი 4.



იმისათვის, რომ კლიენტი გახდეს ლოიალური, სასტუმროს ხელმძღვანელობის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ზუსტად იცოდეს, თუ რა სურს

მის კლიენტს და რა მიზნით იმყოფება ის სასტუმროში – დასასვენებლად თუ საქმიან შეხვედრაზე. იმ შემთხვევაში, როდესაც სასტუმრომ ზუსტად იცის სტუმრის ჩამოსვლის მიზანი და მიზეზი, მას უკეთ შეუძლია მეტი ძალისხმევა გამოიჩინოს მისი მოთხოვნილებების და ლოიალობის მოსაპოვებლად. სწორედ სტუმრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს სასტუმროს მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას, რაშიც მას ეხმარება სწორად შერჩეული და მაღალკვალიფიცირებული კადრები (Alexander 2006:100).

ყველაზე მნიშვნელოვანი და გრძელვადიანი სატრენინგო მომზადება მიმღებ განყოფილებას ესაჭიროება. მოქნილი სერვისი და სტუმრის პირველი დადებითი შთაბეჭდილება სწორედ მიმღები განყოფილების პრეროგატივაა და შემდგომ ციკლურად გადადის ყველა განყოფილებაზე (იხ. ნახ. 13). როგორც ამ ნახაზიდან ჩანს, მიმღები განყოფილების გარდა, სასტუმროში ყოფნის პერიოდში სტუმარს სასტუმროს ქსელის ყველა რგოლთან შეიძლება მოუხდეს ურთიერთობა.

ნახ. 13. სტუმრის სასტუმროში მოძრაობის ციკლი



სწორად შერჩეული კადრები წარმოადგენს უმთავრეს აქტივს სასტუმროსათვის. სასტუმროს კადრების მოტივაციის მიზნით, ყველაზე ხელსაყრელია X და Y თეორიების შეჯამება (მაკ-გრეგორი). სასტუმროს

პერსონალისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია, რომ მათ ზუსტად შეასრულონ თავიანთი სუპერვაიზორებისა და ხელმძღვანელების მითითებები და, ამავდროულად, თავიანთი ინდივიდუალიზმის ფარგლებში იმოქმედონ გარკვეული დოზით (Scott 2000:19). ამ თეორიების შეჯამებით, ადვილი შესაძლებელი ხდება დასაქმებული მაქსიმალურად იყოს ჩართული საკუთარი თავის თვითრეალიზაციაში და, ამავდროულად, შეძლოს მაქსიმუმის მიღწევა თავისი კარიერული ზრდის განმავლობაში. ერთი სიტყვით, დასაქმებულ პერსონალს სასტუმრომ უნდა მისცეს შესაძლებლობა სარგებლობდეს ნდობის ფაქტორით და ამავდროულად, პასუხისმგებელი იყოს მასზე დაკისრებული ვალდებულებების მიმართ. თავად სამუშაოს ტიპი, რომელსაც ის ასრულებს, უნდა იყოს მთავარი მოტივატორი, ისევე, როგორც მნიშვნელოვანი უნდა იყოს კოლეგების და მენეჯერების მხრიდან მისი წარმატების აღიარება. სამუშაო, რომელსაც დასაქმებული ასრულებს, მისთვის უნდა იყოს საინტერესო და ამავდროულად რთულად შესასრულებელი. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო შეიძლება იყოს ძალიან საინტერესო დასაქმებულისათვის, მაინც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კონტროლისა და მითითებების მიღება ხელმძღვანელობის მხრიდან. როდესაც დაბალი რგოლის პერსონალი გრძნობს, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაოს შეფასებას ახდენს მმართველი რგოლი და იგრძნობა კონტროლი ხელმძღვანელობის მხრიდან, რასაც საბოლოოდ მოჰყვება აღიარება და ბევრ შემთხვევაში – კარიერული წინსვლა, მას სურვილი უჩნდება ორმაგი ძალისხმევით და პასუხისმგებლობით მოეკიდოს დაკისრებული მოვალეობების ხარისხიანად შესრულებას (გარეგანი მოტივატორები).

არსებობს, ასევე, შინაგანი მოტივატორები, რომლებიც ადამიანის შინაგანი მოთხოვნილებებიდან გამომდინარეობს. ეს გულისხმობს საინტერესო სამუშაოს თავისთავად და პერსონალის ჩართულობას კონკრეტულ საქმეში და მის პასუხისმგებლობას დაკისრებული მოვალეობების მიმართ. სასტუმროში დასაქმებულ ადამიანს, ასევე, უნდა სჯეროდეს, რომ მის მიერ შესრულებული სამუშაო მნიშვნელოვანი და ფასეულია, ამდენად, მისთვის მნიშვნელოვანი უნდა იყოს საკუთარი ჩართულობა ამ დავალებაში. დასაქმებულების უმრავლესობა ყოველთვის ცდილობს, მომდევნო დავალებას წინაზე მეტად წარმატებულად

გართვას თავი და ხელმძღვანელობისა და კლიენტების მხრიდან უფრო მეტი შექება დაიმსახურის. ხელმძღვანელი, რომელიც გამოხატავს გულწრფელ თანადგომას თავის დაქვემდებარებაში მომუშავე პერსონალის მიმართ და აფასებს მის მიერ შესრულებულ დავალებას, როგორც უნიკალურს, ყოველთვის დაიმსახურებს ნდობას პერსონალის მხრიდან, ამავედროულად, უზრუნველყოფს სასტუმროს წარმატებას. ასეთ დროს პერსონალი თავის თავს სამსახურთან აიგივებს და ეს ის შემთხვევაა, როდესაც ადამიანის ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები ერთმანეთს ემთხვევა, რაც საბოლოოდ განაპირობებს ადამიანების შეჩვევას სამსახურის მიმართ – ისინი ამაყები არიან საკუთარი სამსახურით და საკუთარი შესაძლებლობებით (**Nukpezah 2010:27**).

სასტუმროს ხელმძღვანელობა უნდა ზრუნავდეს, რომ ენთუზიაზმი და ერთგულება ჩაუნერგოს საკუთარ თანამშრომლებს. ის, რაც ყველაზე ხშირად აშინებს პერსონალს – ესაა დაუცველობის გრძნობა, მას აქვს შიში, რომ ნებისმიერ დროს შეიძლება აღმოჩნდეს სამსახურის დაკარგვის საშიშროების წინაშე; თუ გავითვალისწინებთ მეტად მტკივნეულ თემას სამუშაო კონტრაქტებთან დაკავშირებით, რაც ძალზე ხშირ შემთხვევაში ხდება დემოტივატორი, ამიტომ აუცილებელია შიშის ფაქტორის განეიტრალება, მაქსიმალური თანამშრომლობა და კომუნიკაცია საკუთარ კადრებთან. ასევე, მნიშვნელოვანია ხშირი ტრენინგები და კადრების როტაცია განყოფილებებს შორის. ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, რომელიც წარმატებულად მუშაობს პერსონალის მოტივაციისა და ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიმართულებით სასტუმრო ბიზნესში, ესაა **კადრების მონაცვლეობა განყოფილებების შიგნით**. შიდაგადანაცვლებები და ტრენინგები იძლევა საშუალებას ახალი ტალანტების გამოსავლენად, ადამიანები არ გრძნობენ თავს ჩაკეტილად და მიჯაჭვულად მხოლოდ ერთ სამუშაოზე, მათ შეუძლიათ სუპერვაიზორის მითითების და კონტროლის ქვეშ ერთდროულად რამდენიმე საქმე შეისწავლონ, ერთდროულად რამდენიმე სპეციალობას დაეუფლონ, რაც, საბოლოო ჯამში, მათივე კეთილდღეობას, ყველაზე საუკეთესო შემთხვევაში კი – დაწინაურებას ემსახურება (**Reeves ... 2009:63**).

სასტუმრო ბიზნესში ძალიან ხშირია კადრების გადინება. ძველ კარდებს ცვლის ახალი, ზოგიერთი მათგანი, რომელიც თვლის, რომ ზედმეტად

კვალიფიცირებულია დაკავებული თანამდებობისთვის და აქვს უკეთესი შეთავაზება სხვა დამქირავებლის მხრიდან, თავისით ტოვებს დაკავებულ თანამდებობას, რაც სასტუმროს შემთხვევაში სრულიად ბუნებრივ მოვლენად ითვლება, ამიტომაც დღეისათვის ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი სატრენინგო პროგრამა სწორედ სასტუმროს აქვს. აქ მუდმივი ცვლილებებია, იცვლება კლიენტების მოთხოვნილებები, შემოდის ახალი ტექნოლოგიები, ინერგება ახალი სტანდარტები ბრენდინგის მიმართულებით. სასტუმროების ის კატეგორია, რომლებიც ვერ ახერხებენ ფეხდაფეხ მიჰყვნენ სამეცნიერო და ტექნოლოგიურ წინსვლას, რომლებიც ვერ ახერხებენ შესთავაზონ ახალი და ინოვაციური წინადადებები თავიანთ მომხმარებლებს, ვერ ახერხებენ გააუმჯობესონ მომსახურების მიწოდება და ხარისხი, – ბუნებრივია კარგავენ შემოსავლებს, კარგავენ ლოიალურ კლიენტს და, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ყოველი დაკარგული თუნდაც ერთი ლოიალური კლიენტი მათთვის ათეულობით დოლარის ზარალს უდრის (Kuranchie 2011:45).

ევოლუციის ურთულესი საფეხურები გაიარა მსოფლიოს ისეთმა წამყვანმა სასტუმრო ბრენდებმა, როგორებიცაა: „სტარვუდი“, „ჰილტონი“, „ინტერკონტინენტალი“ და ბევრი სხვა. ჯერ იყო საწოლების ირგვლივ ატეხილი ე. წ. „საწოლების ომი“ (Wright:), საბოლოოდ, 1998 წელს სტარვუდმა შეიმუშავა უნიკალური საწოლი და შესთავაზა მომხმარებელს, ამასთან ერთად კი – მაქსიმალური კომფორტი, ოჯახური ატმოსფერო, სითბო და კომუნიკაცია. უნდა აღინიშნოს, ვერანაირი კომფორტი, შეუზღუდავი ინტერნეტმომსახურება და უამრავი სხვა ბრენდული ატრიბუტი ვერ შეუქმნის სტუმარს ბოლომდე ისეთ დადებით შთაბეჭდილებას, როგორსაც პროფესიონალი, ერთგული და გამოცდილი მუშახელი. ეს ადამიანები გადასცემენ და მიაწოდებენ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ საგანს და ადამიანურ სითბოს სტუმარს, რომლის გარეშეც შეუძლებელია წამყვანი ადგილი დაიჭირო სასტუმრო ინდუსტრიაში. ადამიანები ქმნიან პროდუქტს და ეს პროდუქტი ქმნის ლოიალურ მომხმარებელს, საერთო ჯამში, წარმატებულ ბრენდს და გაზრდილ შემოსავლებს.

ყველაზე მნიშვნელოვანი სასტუმრო ინდუსტრიაში – ესაა კლიენტებისა და სასტუმროს პერსონალის ურთიერთობა. არ შეიძლება სასტუმრო

ორიენტირებული იყოს მხოლოდ რომელიმე რგოლის წარმატებულ მუშაობზე, მისთვის ყველა რგოლი და ყველა განყოფილება მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც ისინი ერთობლივად ქმნიან პროდუქტს. მართალია, ზემოთ აღვნიშნეთ მიმღები განყოფილების პრიორიტეტულობა, მაგრამ წარმოვიდგინოთ კეისი:

ერთ-ერთი ცნობილი საერთაშორისო კომპანიის მიერ მოხდა ინტერნეტჯავშნით ოთახის დარეზერვება მათი სტუმრისათვის, რომელიც საქმიანი ვიზიტით იმყოფებოდა ქვეყანაში, თანხაც წინასწარ გადახდილი იქნა ამ კომპანიის მიერ, რისთვისაც წინასწარ იყო გაფრთხილებული მიმღები განყოფილება – არ მოეხსნათ თანხა სტუმრის პირადი საკრედიტო ბარათიდან, რადგან ყველა ხარჯებს კომპანია ანაზღაურებდა. ჩამოსული სტუმარი წარმატებით დარეგისტრირდა მიმღებ განყოფილებაში, ხარვეზების გარეშე ჩატარდა მის მიერ დაგეგმილი საბანკეტო ღონისძიება ამავე სასტუმროში, მიიღო დამატებითი მომსახურება დაცვის და ტექნიკური სამსახურებიდან... მოგვიანებით, დამატებითი ხარჯები გადაეცა ფინანსურ განყოფილებას, რომელიც ვალდებულია საბოლოო ანგარიში წარუდგინოს კომპანიას სტუმრის დაბინავებისა და კვების ხარჯების დეტალური გაწერით. ყველაფერმა დადებითად ჩაიარა, თუმცა კომპანია უკმაყოფილებას გამოხატავს, რომ გარკვეულწილად რთული აღმოჩნდა ფინანსურ განყოფილებასთან ურთიერთობა იმის გამო, რომ წარმოიქმნა დაბრკოლებები სავალუტო გადარიცხვებთან და საკურსო ცვლილებებთან დაკავშირებით. საბოლოოდ, სტუმარი იყო კმაყოფილი, თუმცა უკმაყოფილო დარჩა ის კომპანია, ვინც ფინანსურად აგებდა პასუხს სტუმრის ყოფნაზე. აღნიშნული პატარა კეისი ადასტურებს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სასტუმროს ყველა რგოლის მოქნილი მუშაობა იმისთვის, რომ სტუმრის ყოფნა გახდეს სასიამოვნო და ავიცილოთ შენიშვნები კლიენტების მხრიდან.

ამ კეისიდან გამომდინარე, კეთდება დასკვნა: აუცილებელია ფინანსური, გაყიდვებისა და მარკეტინგის და მიმღები განყოფილებები თანაბრად იყვნენ ინფორმირებული სტუმრების რეზერვაციის პირობების შესახებ, რათა არ მოხდეს ინფორმაციის ნაკლებობა რომელიმე განყოფილებაში. ამისათვის მნიშვნელოვანია ხშირად ტარდებოდეს განყოფილებებს შორის ბრიფინგები,

განიხილებოდეს სასტუმროს მიმდინარე და მომავალი ივენთები, სტუმრების შემოსვლის და საბანკეტო ღონისძიებების გრაფიკები, რათა უზრუნველყოფილი იქნას სასტუმროს, როგორც ერთიანი მიმწოდებლის ფუნქცია და ნებისმიერი სახის პრობლემა განიხილებოდეს არა რომელიმე განყოფილების, არამედ სასტუმროს, როგორც ერთი მთლიანი რგოლის, პრობლემად. **რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის** არის ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) ერთ-ერთი იმ მეთოდთაგანი, რომელიც წარმოადგენს პრობლემების გაზიარებისა და ლოიალური კლიენტების შენარჩუნების და მოტივირებული პერსონალის ერთ-ერთ უმთავრეს პირობას. რაც უფრო ნაკლებია უკმაყოფილო კლიენტების რაოდენობა, მით უფრო მაღალია პერსონალის მუშაობის ხარისხი, რაც უფრო მაღალია ხარისხი, მეტია შემოსავალი, ხოლო მეტი შემოსავალი უკვე საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს იყოს მეტად ლოიალური პერსონალის მიმართ და იზრუნოს მათ შენარჩუნებაზე, დააწესოს დამატებითი ბონუსები და პრემიალური წახალისებები, იზრუნოს მათ კეთილდღეობასა და პროფესიონალურ წინსვლაზე.

ამდენად, დღეისათვის სასტუმროს ინდუსტრიაში არსებული ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს სასტუმრო პერსონალის მოტივაციის მეთოდებს, ლოიალური კლიენტების ზრდის და შენარჩუნების მიზნით, ყველაზე აქტუალურად განიხილება სწორედ ორი ძირითადი მეთოდიკა: 1. **რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის** და 2. **კადრების მონაცვლეობა განყოფილებების შიგნით**, რაც ზუსტად შეესაბამება ჩვენ მიერ პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებას, ესენია: **მიზნის მართვის მეთოდი, შრომის გამდიდრების მართვის მეთოდი, საწარმოში პერსონალის თანამონაწილეობის მართვის მეთოდი.**

ამ მეთოდების გამოყენება უზრუნველყოფს პერსონალის მოტივაციას პროფესიონალური თვალსაზრისით და ამავედროულად, ამაღლებს მათ ჩართულობას სასტუმროს კეთილდღეობისა და ბრენდის წარმატებაში, რაც თანაბრად მისაღებია როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულთათვის, საბოლოოდ კი ეს შედეგი საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს – შეინარჩუნოს სასტუმროსთვის ლოიალური კლიენტი, როგორც გარანტორი მისი ბიზნესის წარმატებისათვის.

დასკვნები II თავის ირგვლივ:

ტურისტული ბიზნესის საწარმოს, კერძოდ, სასტუმროს მაგალითზე განხილული იქნა საქართველოში, კონკრეტულად კი – აჭარაში არსებული სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ პერსონალის მოტივაციის არსებული მეთოდები, რაც, ფაქტობრივად, დანერგილი და განხორციელებულია სასტუმროს მენეჯმენტის მიერ. საერთაშორისო ბრენდის გამოცდილებით გაჯერებული ადგილობრივი მეთოდები წარმატებულად ფუნქციონირებს საკადრო მიმართულებით და აადვილებს მართვის თანამედროვე მეთოდების დანერგვას საქართველოში.

ნაშრომში დეტალურად განხილულია სასტუმროსა და სამომხმარებლო ბიზნესის თავისებურებანი და იქ დასაქმებული პერსონალის ხშირი გადინების მიზეზების დეტალური ახსნა. განსაკუთრებით საინტერესოა ის ფაქტი, რომ რაც უფრო დიდხანს რჩება პერსონალი ერთსა და იმავე თანამდებობაზე, მით უფრო ეცემა მის მიერ სამუშაოს შესრულების ხარისხი, და მეორე, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, მით უფრო იზრდება მისი შენახვის ხარჯები, დამსაქმებელთა უმრავლესობა მიზანმიმართულად ცდილობს არათუ შეამციროს სამუშაო ძალის გადინების კოეფიციენტი, არამედ რაციონალურ დონემდე და პროპორციამდე დაიყვანოს. ყოველთვის მოიძებნება დასაქმებულთა ის კატეგორია, რომელიც მუდმივად უკმაყოფილოა თავისი სამსახურით, ამიტომ მივდივართ ისევ და ისევ მოტივაციის თანამედროვე თეორიის ერთ-ერთი ხაზის გათვალისწინებაზე, რაც გულისხმობს „პერსონალის საწარმოში ჩართულობის მოტივაციის თეორიას“. ამიტომ მნიშვნელოვანია არა ის, თუ ვინ მიდის, არამედ ის, თუ ვინ რჩება, რადგან სასტუმროს „მომსახურება-მოგების ჯაჭვის“ ამუშავება, რომელიც საბოლოოდ მიზნად ისახავს ბიზნესის მომგებიანობასა და წარმატებას, სწორად შერჩეული და დატრენინგებული კადრების შერჩევაზეა დამოკიდებული (ბიზმაქსი).

სასტუმროს სპეციფიკაციამ დაგვანახა მოტივაციის კლასიკური თეორიების ის სინთეზი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი გახდა ჩამოყალიბებულიყო პრიოტიტეტული მიმართულებები პერსონალის მოტივაციის მიმართულებით,

რაც საშუალებას მისცემს იდენტურ ინდუსტრიაში მომუშავე სხვა სასტუმროებს გამოიყენონ და დანერგონ არსებული მეთოდიკა პერსონალის მოტივაციის თვალსაზრისით, რასაც საბოლოოდ მიყავს სასტუმროს მფლობელები ბიზნესის და ლოიალური კლიენტის შენარჩუნების მიმართულებით, სასტუმროს ფინანსური წარმატებიკენ. აქ განსაკუთრებით გამოიკვეთა **ფრედერიკ ჰერცბერგის, მაკ-გრეგორისა და ოუჩის** შინაარსობრივი თეორიების სინთეზი. პროცესუალური თეორიებიდან ყველაზე მისაღები აღმოჩნდა პორტერ-ლოუელის კომპლექსური მოდელი, რომელიც ერთდროულად აერთიანებს ვრუმის მოლოდინისა და ადამსის სამართლიანობის თეორიებს.

მეტად საინტერესოდ წარმოჩნდა არსებული ხარვეზები მოტივაციის მიმართულებით, რაც, პირველ რიგში, გამოიკვეთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი მოტივაციის ხარვეზებით საქართველოში არსებული შრომის კოდექსის განხილვის მაგალითზე. დღეისათვის მეტად აქტუალურად განიხილება სწორედ დამსაქმებლისა და დასაქმებულის კანონმდებლობით გათვალისწინებული უფლებების დისბალანსი და გამოიკვეთა შრომის კოდექსში არსებული ცალსახა უპირატესობა დამსაქმებლისა დაქირავებულის მიმართ.

დემოტივატორების მიმართულებით ასევე განსაკუთრებული ადგილი კომუნიკაციის პრობლემას უჭირავს. ნაშრომში განხილული და აპრობირებული „სტარ ვოისისა“ და „360-გრადუსიანი“ გამოკითხვების შეფასების მეთოდების განხილვამ შესაძლებელი გახადა გამოკვეთილიყო ამ სისტემების ხარვეზი კომუნიკაციასთან მიმართებით, რაც დაკავშირებულია მენეჯერების, სუპერვაიზორებისა და რიგითი ხაზის მუშების არაგულწრფელ ურთიერთდამოკიდებულებაზე, როდესაც შიში სამუშაოს დაკარგვისა იმდენად დიდია, რომ ადამიანთა უმრავლესობა ცდილობს თავი აარიდოს საკუთარი აზრის დაფიქსირებას ასეთი გამოკითხვების დროს, რადგან მათი უმრავლესობა სიმართლის აღიარების შემდეგ შეიძლება სამსახურის გარეშე აღმოჩნდეს, თუმცა ამ მიმართულებით სასტუმროს მენეჯმენტი მაქსიმალურად ცდილობს მხოლოდ სიტყვიერი გაფრთხილებით შემოიფარგლოს და ამან არ გამოიწვიოს პერსონალის შრომის ანაზღაურების შემცირება ან დემოტივაცია.

ასევე, მნიშვნელოვანი დემოტივატორი გახდა ფულის ფაქტორი სასტუმროს პერსონალის ცხოვრებაში. აღსანიშნავია ის, რომ სასტუმროს მაგალითზე ჩვენ მიერ ზემოთ მოყვანილი მოტივაციის თეორიები თავისთავად მოიცავს ეკონომიკურ (მატერიალურ) მოტივაციას. როგორც ჩანს, დღეისათვის ფულადი ანაზღაურების და კომპენსაციის მოთხოვნა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი რგოლია სასტუმროს პერსონალის მოტივაციაში.

ამდენად, დღეისათვის სასტუმროს ინდუსტრიაში არსებული ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიხედვით, რომელიც ითვალისწინებს სასტუმრო პერსონალის მოტივაციის მეთოდებს ლოიალური კლიენტების ზრდის და შენარჩუნების მიზნით, ყველაზე აქტუალურად განიხილება სწორედ ორი ძირითადი მეთოდიკა: 1. **რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის და** 2. **კადრების მონაცვლეობა განყოფილებების შიგნით**, რაც ზუსტად შეესაბამება ჩვენ მიერ პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებას, ესენია: **მიზნის მართვის მეთოდი, შრომის გამდიდრების მართვის მეთოდი, საწარმოში პერსონალის თანამონაწილეობის მართვის მეთოდი.**

ამ მეთოდების გამოყენება უზრუნველყოფს პერსონალის მოტივაციას პროფესიონალური თვალსაზრისით და ამავედროულად, ამაღლებს მათ ჩართულობას სასტუმროს კეთილდღეობისა და ბრენდის წარმატებაში, რაც თანაბრად მისაღებია როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულთათვის, საბოლოოდ კი, ეს შედეგი საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს – შეინარჩუნოს სასტუმროსთვის ლოიალური კლიენტი, როგორც გარანტორი მისი ბიზნესის წარმატებისათვის.

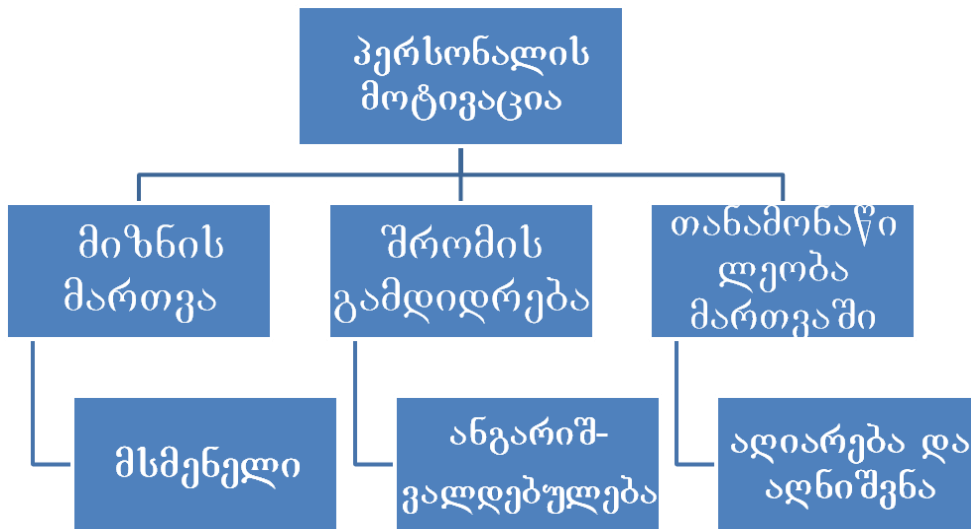
თავი III. რეკომენდაციები ტურისტული ბიზნესის საწარმოში პერსონალის მოტივაციის სისტემის სრულყოფისათვის

3.1. არამატერიალური სტიმულირების სისტემა

სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ საერთაშორისო ქსელის თანამშრომელთა გამოკითხვის („სტარ ვოისი“) შედეგებმა კიდევ ერთხელ დაადასტურა მოსაზრება იმ ძირითადი სამოტივაციო ელემენტების სუსტ მხარეებზე, რაც ამყარებს მოსაზრებას იმის შესახებ, რომ თანამედროვე ეპოქაში, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის კვალდაკვალ, სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება მოტივაციის კლასიკური თეორიების სინთეზის საფუძველზე ეკონომიკური მოტივაციის, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი მოტივაციისა და სოციალური-ფსიქოლოგიური მოტივაციის სინთეზის საფუძველზე, სასტუმრო და სამომხმარებლო ინდუსტრიაში დაინერგოს პერსონალის მოტივაციის მართვის ახალი მეთოდები, რომლებიც ითვალისწინებს ნაშრომში დამუშავებული და შედეგებზე ორიენტირებული ახალი მიმართულებების დანერგვას. ესენია: მიზნის მართვა, შრომის გამდიდრება და საწარმოს პერსონალის თანამონაწილეობა მართვაში.

ამ თეორიების დანერგვის აუცილებლობას და მნიშვნელობას განაპირობებს ნაშრომში მოყვანილი 2011 წლის „სტარ ვოისის“ კვლევის შედეგები, სადაც 137732 დასაქმებულმა მიიღო მონაწილეობა. მასში ყველაზე ნაკლები პროცენტული მაჩვენებელი და, შესაბამისად, ყველაზე ნაკლები დადებითი ხმა წილად ერგო სწორედ მოტივაციასთან დაკავშირებულ ძირითად კითხვებს, რომელთა დაჯგუფება შესაძლებელია სწორედ ჩემს მიერ გამოკვეთილი სამი ახალი მოტივაციის თეორიის თანმიმდევრულ და ჯაჭვურ შესრულებაზე, რაც საბოლოოდ გვაძლევს სამოტივაციო მოდელის თანამედროვე სქემას (იხილეთ გრაფიკი 5).

გრაფიკი 5.



მერიდიანის სასტუმროს კომპლექსის პერსონალის მოტივაციის კითხვარების ანალიზის შედეგად მიღებული სამოტივაციო მოდელი

„მიზნის მართვის“ მოტივაციის დანერგვის აუცილებლობა იკვეთება შემდეგ კითხვებში, რაც „ანგარიშვალდებულების“ ჯგუფში არის განთავსებული:

- 34. ჩემი კომპანია („მერიდიან ლინკ კორპორაცია“) ეხმარება არაწარმატებულ თანამშრომლებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში;
- 35. ჩემი კომპანია ცდილობს სამართლიანად შეაფასოს იმ თანამშრომელთა შრომითი მიღწევები, რომელთა საქმიანობა არც თუ ისე წარმატებულია კომპანიისათვის;
- 36. ჩემი კომპანია უზრუნველყოფს ყველაზე კვალიფიცირებული კადრების დაწინაურებას და მოტივაციას.

ამ კითხვებზე დადებითი პასუხების ნაკლებობამ გვიჩვენა, რომ სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესის მენეჯმენტი აუცილებელია სწორ მიმართულებას და ორიენტაციას აძლევდეს იქ დასაქმებულ ადამიანებს. მენეჯმენტის მოვალეობაა დაეხმარონ დასაქმებულებს, რათა მათ მიერ შერჩეული სამუშაო ადგილი გახდეს ამ ადამიანების განვითარების სამიზნე. როდესაც დასაქმებულს აქვს გარკვეული მიზანი და სწორად წარმოუდგენია, რისი მიცემა შეუძლია

მისთვის იმ საწარმოს, სადაც ის მუშაობს და საბოლოო შედეგი ზუსტად შეესაბამება დასახული მიზნების შესრულებას, უკვე შესაძლებელი ხდება დადებითად შეფასდეს ამ თეორიის ამოქმედება. აქ მნიშვნელოვანი და საინტერესოა ის ფაქტი, რომ დასაქმებულის კარიერული მისწრაფებები უნდა იყოს თანხვედრაში იმ სამუშაო ადგილთან, სადაც ამ დასაქმებულს უწევს მუშაობა. ტურისტული ბიზნესის საწარმოში იმდენად მაღალია პერსონალის გადინების კოეფიციენტი, რომ შეუძლებელია სრულად ამოიკვეთოს პერსონალის გადინება, თუმცა სასტუმროს მენეჯმენტის უმთავრესი ვალდებულებაა მუდმივი მეთვალყურეობის ქვეშ ამყოფოს სასტუმროს წამყვანი დარგების სპეციალისტები და წამყვანი თანამდებობები სუპერვაიზორების დონეზე, რათა გაადვილდეს ნაკლები დანახარჯებით ყოველი ახლად შემოდინებული კადრის რეაბილიტაცია, სასტუმროს მოთხოვნებისა და დარგის სპეციალიზაციის შესაბამისად. ნაშრომში არაერთხელ აღვნიშნეთ, რომ გაცილებით ადვილია პერსონალთა იმ კატეგორიის შენარჩუნება, რომელსაც არა აქვს ახალი სამუშაოს მოძიების ან გადინების საშუალება და გაცილებით რთულია შინარჩუნო გამოცდილი სპეციალისტები, რადგან მათ მუდმივად ესაჭიროებათ ახალი საპროექტო ინიციატივების და ბონუსპროგრამების მობილიზება სასტუმროს მენეჯმენტის მხრიდან, რათა შემცირდეს მათი გადინების ალბათობა და გაიზარდოს ინტერესი სამუშაო ადგილისა და სამუშაოს მიმართ.

შემდეგი კითხვა, რომელიც დაბალი შეფასებით გამოიკვეთა, ესაა: „აღიარებისა და აღნიშვნის“ დეფიციტი პერსონალს შორის:

46. ჩვენი გუნდი რეგულარულად აღნიშნავს ბიზნესწარმატებებს;

47. მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო აღიარებას მენეჯმენტის მიერ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულე ჩემს სამუშაოს.

ასევე, დაბალი შეფასებით გამოიკვეთა „მსმენელი“ ზემოთ ჩამოთვლილ კითხვარებს შორის:

23. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ყურადღებით ეკიდება ჩემს პირად პასუხისმგებლობას სამუშაოს გარეთ (ოჯახურ და პირად ცხოვრებას);

24. ჩემი ორგანიზაცია ითვალისწინებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს;

25. მე ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში.

ამ კითხვებზე დაბალმა შეფასებამ დასაქმებულების მხრიდან ასევე გაამყარა „შრომის გამდიდრების“ მოტივაციის მეთოდის აქტუალობა ნაშრომის კვლევაში.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სასტუმრო ინდუსტრიაში წამყვანი როლი პერსონალის მოტივაციასთან ერთად უჭირავს ლოიალური კლიენტის შენარჩუნებას, რაც ემსახურება ბიზნესის მომგებიანობას და წარმატებას. სტუმრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს სასტუმროს მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემას, რისთვისაც მას სწორად შერჩეული და მაღალკვალიფიცირებული კადრები ეხმარება. დასაქმებული მაქსიმალურად უნდა იყოს ჩართული საკუთარი თავის თვითრეალიზაციაში და, ამავდროულად, მან შეძლოს მაქსიმუმის მიღწევა თავისი კარიერული ზრდის განმავლობაში. ერთი სიტყვით, დასაქმებულ პერსონალს სასტუმრომ უნდა მისცეს შესაძლებლობა სარგებლობდეს ნდობის ფაქტორით და ამავდროულად, იყოს პასუხისმგებელი მასზე დაკისრებული ვალდებულებების მიმართ. თავად სამუშაოს ტიპი, რომელსაც ის ასრულებს, უნდა იყოს მთავარი მოტივატორი, ისევე, როგორც მისთვის მნიშვნელოვანი უნდა იყოს კოლეგების და მენეჯერების მხრიდან მისი წარმატების აღიარება. სამუშაო, რომელსაც დასაქმებული ასრულებს, მისთვის უნდა იყოს საინტერესო და ამავდროულად, რთულად შესასრულებელი. რაც უფრო რთულია სამუშაო, მით უფრო საინტერესოა მისი შესრულება. ყველაზე გავრცელებული მეთოდი, რომელიც წარმატებულად მუშაობს პერსონალის მოტივაციისა და ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მიმართულებით სასტუმრო ბიზნესში, ესაა კადრების მონაცვლეობა განყოფილებების შიგნით. შიდაგადანაცვლებები და ტრენინგები იძლევა საშუალებას ახალი ტალანტების გამოსავლენად, ადამიანები არ გრძნობენ თავს ჩაკეტილად და მიჯაჭვულად მხოლოდ ერთ სამუშაოზე, მათ შეუძლიათ სუპერვაიზორის მითითების და კონტროლის ქვეშ ერთდროულად რამდენიმე საქმე შეისწავლონ, ერთდროულად რამდენიმე სპეციალობას დაეუფლონ, ერთი სიტყვით, კარიერული ზრდის კვალდაკვალ, მიაღწიონ „შრომის გამდიდრებას“, სწორედ ეს წარმოადგენს სწორედ პერსონალის მოტივაციის მეორე უმთავრეს მეთოდს, რომელიც

სასურველია დაინერგოს სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესის მართვაში საკადრო მენეჯმენტის მიმართულებით.

„შრომის გამდიდრების“ მიღწევა შესაძლებელია ასევე „გუნდური მუშაობის“ მეთოდით. ვინაიდან სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესის ფინანსურ წარმატებას განაპირობებს ლოიალური კლიენტის არსებობა, მნიშვნელოვანია სასტუმროს ყველა განყოფილება ინფორმირებული იყოს ნებისმიერი მნიშვნელოვანი სტუმრის დასახვედრად. როგორც გამოკვლევები ადასტურებს, მხოლოდ მიმღები განყოფილების გამართული მუშაობა არ განაპირობებს ბრენდის წარმატებას. სასტუმროს ყველა განყოფილების მობილიზება უზრუნველყოფს წარმატებულ ბიზნესს და უწყობს ხელს ლოიალური კლიენტის შენარჩუნებას, ამიტომ რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის აუცილებელია სასტუმროს, როგორც ერთიანი მიწოდების ძლიერი გუნდის, წარმოჩინებისათვის.

ამდენად, „შრომის გამდიდრების“ მეთოდის გამოყენება უზრუნველყოფს პერსონალის მოტივაციას პროფესიული თვალსაზრისით, რომელიც მას უკვე განსაზღვრული აქვს მოტივაციის პირველი მეთოდის – „მიზნის მართვის“ მიხედვით, რაც თანაბრად მისაღებია როგორც დამსაქმებლისთვის, ასევე, დასაქმებულთათვის, საბოლოოდ კი, ეს შედეგი საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს – შეინარჩუნოს სასტუმროსთვის ლოიალური კლიენტი, როგორც გარანტორი მისი ბიზნესის წარმატებისა.

3.2 მატერიალური სტიმულირების სისტემა

დაჯილდოების მეთოდის გამოყენება პერსონალის წახალისებისა და მოტივაციის მიზნით არცთუ ადვილი მისაღწევია. იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიიღოს დადებითი შედეგი, საჭიროა რიგი ფაქტორების გათვალისწინება და დამუშავება, კერძოდ:

ადამიანების სამუშაოსადმი კმაყოფილების ინდექსი ჯილდოსთან მიმართებაში დამოკიდებულია მოლოდინსა და რეალურად მიღებულ ჯილდოს რაოდენობაზე. ხოლო კმაყოფილებისა თუ უკმაყოფილების გრძნობა მხოლოდ იმის შემდეგ ჩნდება, როდესაც პერსონალი ერთმანეთთან ადარებს მის მიერ წარმოებაში ჩადებული ჩვევების, განათლების, გამოცდილებისა და ქცევის უკუგებას გარეგან და შინაგან დაჯილდოებასთან მიმართებაში, რასაც ის საპასუხოდ იღებს ორგანიზაციისგან, მის მიერ შეტანილი პროფესიული და ადამიანური თვისებებიდან გამომდინარე. აქედან გამომდინარე, სწორედ ვრუმის მოლოდინის თეორია ერთვება და ზუსტად ის განსაზღვრავს ადამიანის შინაგან განწყობას, თუ რამდენად დაკმაყოფილდა მისი მოლოდინი და რამდენად სამართლიანად იქნა მისი მიღწევები და ძალისხმევა შეფასებული სასტუმროს მენეჯმენტისა და ხელმძღვანელობის მხრიდან. ყველა დასაქმებულის სურვილია, რომ მას სამართლიანად ეპყრობოდეს დამჭირავებელი და შრომის ანაზღაურება სამართლიანად იყოს განაწილებული, შრომის რეზულტატიდან გამომდინარე (ადამსი), რაც ნაკლებად გამოიწვევს უნდობლობას დამსაქმებელსა და სასტუმროს პერსონალს შორის, ამასთან, ნაწილობრივ შეაფერხებს პერსონალის გადინებას სასტუმროს სამუშაო ძალიდან (Sommerville 2007:86).

დაჯილდოება ორი კატეგორიისა არსებობს: გარეგანი და შინაგანი. გარეგანი ჯილდო – ესაა ფულადი სარგებლის მიღება ორგანიზაციისაგან, ამავდროულად, დაწინაურება და აღიარება სუპერვაიზორებისა და კოლეგების მხრიდან, ხოლო შინაგანი ჯილდო განისაზღვრება თავად დავალების მიმართ არსებული ინტერესის ხარისხით, რაც დაკავშირებულია ადამიანის თვითრეალიზაციის გამოვლენასთან, როდესაც ის თვითკმაყოფილებას გრძნობს არსებული დავალების წარმატებულად შესრულებაში. მთავარი პრიორიტეტი ორგანიზაციისათვის უნდა იყოს პერსონალის შინაგანი მოტივაციისა და

წახალისებისათვის შესაფერისი გარემოს შექმნა, სადაც ის შემღებლად თავისი თავის მაქსიმალურ რეალიზაციას და თვითგამოვლენას. ამისათვის სასტუმროს ადმინისტრაცია ცდილობს რადიკალურად გადააწყოს შრომითი განაწესი ისე, რომ მისცეს საშუალება დასაქმებულებს – მაქსიმალურად იყვნენ ჩართულები საწარმოო პროცესებში საკუთარი პროფესიული და შინაგანი მოთხოვნილებების შესაძლებლობების რეალიზაციის ფარგლებში (მეგრელიშვილი 2011:161-167).

სოციალური სტატუსის ამაღლება და მატერიალური ზრდა ერთმანეთთან უნდა იყოს დაკავშირებული, წინააღმდეგ შემთხვევაში, დაქირავებულს, მიუხედავად მაღალი ანაზღაურებისა, ინტერესი ეკარგება სამუშაოს მიმართ, თუ ის ვერ დაინახავს აღიარებას და არ ექნება საკუთარი თავის თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა. ძალიან ხშირ შემთხვევაში დაჯილდოების მეთოდის ნაკლი არის ის, რომ ხმათა უმრავლესობით ვერ ხერხდება სწორი შეფასება იმ პერსონალის შესაძლებლობებისა, რომლის პროფესიონალური უნარები არ არის ცნობადი იმ მენეჯერებისათვის, რომლებსაც არ აქვთ პირდაპირი საქმიანი დამოკიდებულება ამ ადამიანებთან და შესაბამისად, ვერ შეაფასებენ მათ პროფესიულ შესაძლებლობებს. თუმცა, ამ შემთხვევაშიც არის გამოსავალი, როდესაც დამატებით განიხილება უშუალო მენეჯერის მიერ თავის დაქვემდებარებაში მყოფი პერსონალის ნომინირება და დასაბუთება იმ პროფესიული შესაძლებლობებისა, რაც შეიძლება ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებული იყოს შედეგების შეფასებაზე. ეს შეფასება სასურველია იყოს ობიექტური და ფაქტებით გამყარებული, რაც ხშირად ციფრებითაა გამოხატული. მაგალითად, გაყიდული ოთახების რაოდენობა, მომზადებული საკვების რაოდენობა და მათთან დაკავშირებული შემოსავლები, რაც მიუთითებს კონკრეტული ადამიანის კონტრიბუციას მაღალი მაჩვენებლების მიღწევაში, ხოლო მეორე ვარიანტი – ესაა სუბიექტური შეფასება, რაც ემყარება მენეჯერის მიერ აღქმული ხასიათის თავისებურებებს, ქცევასა და შედეგებს.

მიუხედავად დიდი მცდელობისა ორგანიზაციების მხრიდან – ყოფილიყვნენ მაქსიმალურად ობიექტურები ჯილდოების გაცემის დროს, ხშირად ადამიანები არასწორად აღიქვამენ სხვა კოლეგებზე გაცემულ ჯილდოებს, რაც, უმეტეს შემთხვევაში, იწვევს უკმაყოფილების გაღვივებას და

ანტაგონისტურ დამოკიდებულებას თანამშრომლებს შორის. როგორც დაკვირვებები ადასტურებს, ხშირ შემთხვევაში ასეთი შედეგის პროვოცირებას სწორედ ორგანიზაციის მენეჯმენტის მიერ ხელფასებისა და დაჯილდოების სისტემის არასწორი მეთოდოლოგიის დანერგვა იწვევს: არ ხდება ხელფასების დონის აკურატული გადახედვა პერსონალის პასუხისმგებლობისა და პროფესიონალური უნარ-ჩვევების შესაბამისად და პერსონალის პროფესიული ჩვევების წილობრივი კონტრიბუციით საერთო წარმოების დონის ამაღლების პროპორციულად (Keith 2010:).

ბევრი საწარმოს და, მათ შორის, ტურისტული ბიზნესის საწარმოს გადმოსახედიდან, ჯილდოსა და პრემიის დაწესება უკავშირდება ამა თუ იმ პერსონალის განსაკუთრებული უნარის წახალისებასა და მოტივაციას, მაგრამ საინტერესოა, რა პირობებში აღიქვამენ ამ ჯილდოებს მოტივაციად დაქირავებულები. იმისათვის, რომ ჯილდომ მოახდინოს პერსონალის მოტივაცია, საჭიროა ის იყოს დროული და პირდაპირი გამოძახილი ეფექტური ქმედებისა პერსონალის მხრიდან (Sommerville 2007:86). ამისათვის:

1. პერსონალმა უნდა იცოდეს, რომ მისი ეფექტური მოღვაწეობა და ქმედება მიიყვანს მას ჯილდოს მოპოვებამდე და კარგად შესრულებული სამუშაოსთვის ის აუცილებლად დასაჩუქრდება. მაგალითად, გარკვეული დადებითი ქულების მოპოვებით ის დაიმსახურებს ფულად პრემიას სხვებისგან განსხვავებით.

2. დასაქმებულმა აუცილებლად უნდა იცოდეს, რომ ჯილდო ნამდვილად მიმზიდველია და ღირს ბრძოლა მის მოსაპოვებლად. ზოგიერთი თანამშრომელი ნამდვილად იმსახურებს დაწინაურებას, რადგან ის ძალაუფლების მოყვარულია, ზოგიერთს კი დანამატის მოლოდინი აქვს, მაგალითად, პენსიის სახით, რადგან ასაკის გამო მალე მოუწევს პენსიაზე გასვლა და უზრუნველი ფინანსური მდგომარეობის შექმნაზე ზრუნავს.

3. დასაქმებულს, ასევე, უნდა სჯეროდეს, რომ გარკვეული დონით პროფესიული უნარ-ჩვევების გამოვლენა მას აუცილებლად დაეხმარება კორპორაციული სტანდარტის სრულყოფილ ათვისებაში, რაც დაწინაურების გარანტია გახდება სამომავლოდ.

აქედან გამომდინარე, მოტივაცია – ესაა საფუძველი იმისა, რომ დასაქმებულმა თანმიმდევრულად მიიღოს ყველა ის ჯილდო, რაც გამოიხატება:

ფულადი პრემიით, დაწინაურებით, აღიარებით და ა.შ. იმ შემთხვევაში, თუ დასაქმებულის მცდელობას მოყვება შედეგი, ხოლო შედეგს მივყავართ დამსახურებულ დაჯილდოებამდე, მაშინ პერსონალი კმაყოფილია და სამომავლოდ მოტივირებულია სამოქმედოდ.

პერსონალის მოტივაციის მესამე თეორია – **თანამონაწილეობა მართვაში**, რომელიც წარმოადგენს გაგრძელებას ზემოთ განხილული ორი თეორიისა, შინაარსობრივად გულისხმობს პერსონალის არა მხოლოდ ფსიქოლოგიურ ჩართულობას წარმოების საქმიანობაში, არამედ მატერიალურსაც, რაც დეტალურად განვიხილეთ ნაშრომის პირველ თავში. განხილვის შედეგად დადასტურდა, რომ მხოლოდ მატერიალური მოტივაცია და სტიმულირება ყოველთვის არ იწვევს შრომის მწარმოებლურობის გაზრდას და ვერ უზრუნველყოფს პერსონალის გადინების შეჩერებას, რადგან ყოველთვის მოიძებნება საზოგადოებაში ადამიანების ის კატეგორია, რომელთაც აქვთ საკმაოდ მყარი პროფესიული დონე და შესაბამისად, ნაკლებად ემუქრებათ სამსახურიდან დათხოვნის საფრთხე. მატერიალური უზრუნველყოფა საშუალებას აძლევს დასაქმებულთა ყველა კატეგორიას მათი მოთხოვნის სტიმულების დასაკმაყოფილებლად, უქმნის კომფორტს მაღალი საზოგადოებრივი სტატუსის მამიებელს და აძლევს სრულ თავისუფლებას ადამიანს ეგზისტენციალური ცხოვრების პირობების მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად; საშუალებას აძლევს ადამიანებს მოთხოვნების სხვადასხვა კომბინაცია გამოიყენონ, რაც გამოიხატება მათი ქცევის თავისუფლებასა და თავისებურებაში. ამდენად, თანამონაწილეობა მართვაში არ შემოიფარგლება ცალსახად არც მატერიალური და არც ფსიქოლოგიური მოტივაციით, რადგან ყველა ფსიქოლოგიური სტიმულატორი ადამიანის მატერიალურ მხარეს აძლიერებს და საშუალებას აძლევს მას დაიმკვიდროს სათანადო სტატუსი და ადგილი საზოგადოებაში. წარმატებული კარიერა ნიშნავს წარმატებულ სახელს და ადგილს საზოგადოებაში, რაც მხოლოდ მატერიალური კეთილდღეობით არ შემოიფარგლება. როგორც აღვნიშნეთ, თუ იაპონელი დასაქმებული თავის სახელზე წინ ჯერ იმ ფირმის სახელს ახსენებს, სადაც მუშაობს, ეს მხოლოდ მატერიალური ინტერესით არ არის გამოწვეული, ის, ამ შემთხვევაში, თავს ამ საწარმოს ოჯახის წევრად

მიიჩნევს და მიაჩნია, რომ მისი იდეები და შეხედულებები ფასდება და ჩართულობა დამსაქმებელი საწარმოს მმართველობით საკითხებში იზრდება. როგორც კვლევების შედეგებმა აჩვენა, „ჩართულობა“ გლობალური პრობლემაა სასტუმრო ბიზნესშიც. „ჩვენი გუნდი რეგულარულად აღნიშნავს ბიზნესწარმატებებს“, „მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო აღიარებას მენეჯმენტის მიერ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულებ ჩემს სამუშაოს“, „ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ყურდღებით ეკიდება ჩემს პირად პასუხისმგებლობას სამუშაოს გარეთ (ოჯახურ და პირად ცხოვრებას)“, „მერიდიან ლინკ კორპორაცია“ და ჩემი ორგანიზაცია, სადაც ვმუშაობ, ითვალისწინებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს“, „მე ვგრძნობ, რომ კომპანიის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში“ – ესაა ის კითხვები, რომლებზეც დადებითი პასუხები გაამყარებს პერსონალის ჩართულობის მოცულობას სასტუმრო ბიზნესში და იქ მომუშავე ადამიანებს თამამად შეეძლებათ განაცხადონ: „საწარმო, სადაც ვმუშაობ, ჩემი ოჯახია, რომელიც მამღვეს საშუალებას თვითრელიზაციისათვის და უზრუნველყოფს ჩემს საზოგადოებრივ სტატუსს, რომლის ტარებაც საამაყოა“. (შუბლაძე ...2008 :101-109)

3.3 მომსახურება-მოგების ჯაჭვის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ანალიზი ტურისტული ბიზნესის საწარმოს – სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” მაგალითზე

ტურისტული ბიზნესის საწარმოში სწორად შერჩეული და დაკომპლექტებული საკადრო სტრუქტურა მნიშვნელოვანია, არა მხოლოდ საკადრო პოლიტიკის სწორად ჩამოყალიბებისათვის, არამედ ამ საწარმოს ფინანსური შედეგების და ეკონომიკური მოტივაციის მიმართულებით. ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვა, რომელიც მეწარმეს შეიძლება წარმოეშვას პერსონალის მოტივაციასთან მიმართებით გულისხმობს მოტივირებული კადრების არსებობის აუცილებლობას საწარმოში. შეიძლება თუ არა მოტივირებული კადრები, რეალურად გახდეს შემოსავლების ზრდის გარანტია მეწარმისათვის? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შესაძლებელია, არა მხოლოდ სამოტივაციო კითხვარების ანალიზით, სადაც გათვალისწინებული იქნება უკვე ჩვენს მიერ სარეკომენდაციოდ გამოტანილი მიზნის მართვის, შრომის გამდიდრებისა და პერსონალის საწარმოში თანამონაწილეობის მართვის მეთოდების ერთობლიობა, რომელთა ანალიზიც საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროდ საწარმოში პერსონალის მოტივაციის დონის შეფასების კოეფიციენტი, არამედ ამ კითხვარებზე დაყრდნობით და შეფასების ინდექსის მაჩვენებლით შეგვეძლება დავადგინოთ შრომის დაინტერესების და მოტივაციის კოეფიციენტის (შეფასების ინდექსის) დამოკიდებულება საწარმოს შემოსავლების ზრდასთან, რაც საშუალებას მოგვცემს ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ ასპექტში გავნიხილოთ “მომსახურება-მოგების ჯაჭვი”, ამ შენთხვევაში საწარმოს ფინანსური მოგება-ზარალი.

ტურისტული საწარმოს შემოსავლების მთავარი გენერატორია მომხმარებელი, ხოლო “ლოიალურ მომხმარებელს” შეუძლია უფრო მეტი შემოსავალი მოუტანოს საწარმოს, ვიდრე “კმაყოფილ მომხმარებელს” (იხილეთ გრაფიკი 4). “ლოიალური მომხმარებლის” შენარჩუნების ტენდენცია და ამასთან დაკავშირებული ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ანალიზი წარმოადგენს სწორედ XXI-ე საუკუნის ტურისტული ბიზნესის გლობალიზაციის უმთავრეს

ეკონომიკურ ამოცანას, რომლის ამოქმედება შეუძლებელია სათანადოდ მომზადებული და მოტივირებული “ლოიალური პერსონალის” გარეშე.

დღეისათვის სასტუმრო კომპლექს “მერიდიანში” არსებობს და აქტიურად არის დანერგილი “სასურველი მომხმარებლის ქსელი”, რომელიც აერთიანებს ყველაზე ლოიალური მომხმარებლების უზარმაზარ რაოდენობას, რომლის გაფართოვება წარმოადგენს “გლობალური პერსონალიზაციის პროგრამის” შემადგენელ და პრიორიტეტულ ნაწილს სასტუმროს მენეჯმენტისათვის, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც გამოიკვეთა ადამიანების დამოკიდებულება ციფრული ტექნოლოგიების და მობილური კავშირის მიმართ ბოლო წლების განმავლობაში, ქვეყნის ნებისმიერ წერტილში მყოფმა « ლოიალურმა მომხმარებელმა» ყოველთვის უნდა იგრძნოს კავშირი მისთვის საყვარელ სასტუმროს ბრენდსა და მის გადაწყვეტილებებს შორის, რაც მას დასვენებასა და ბიზნეს-შეხვედრების დაგეგმვას გაუადვილებს, დღეისათვის მერიდიანის ქსელის 120-მდე დამოუკიდებელი ჰაბი (ცენტრი) დაუდალავად მუშაობს მომხმარებელთა მონაცემების ბაზის დამუშავებაზე, რომლის მიზანია უკეთ ამოვიცნოთ მომხმარებლის სურვილები და მისწრაფებები, რაც დაგვეხმარება სასტუმროში დაბინავების დროს მეტი კომფორტი და სიმყუდროვე შევუქმნათ მომხმარებელს, რაც მის შენარჩუნებაში დაგვეხმარება. “სასურველი მომხმარებლების ქსელის” ზრდა პირდაპირ დამოკიდებულია სასტუმროს ფინანსური და ეკონომიკური სტაბილურობის შენარჩუნებასთან. სტატისტიკური მონაცემებით “სასურველი მომხმარებლების ქსელის” თუდაც 2%-ანი ზრდა განაპირობებს სასტუმროს მარკეტინგული ხარჯების 10%-ის დაზოგვას.

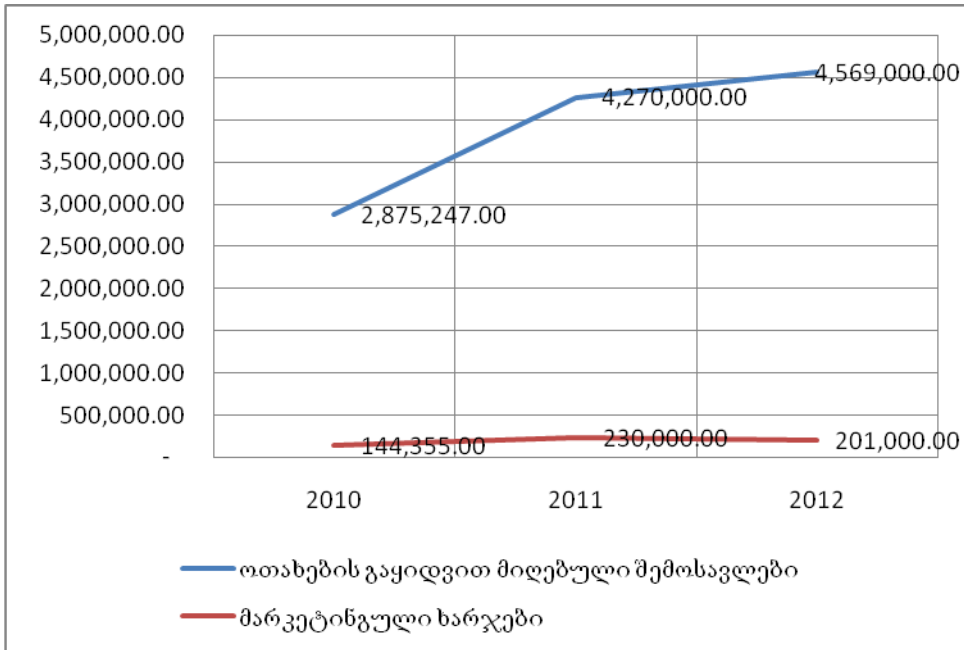
ამ პროცენტული პროპორციის რეალობის დასადგენად, განვიხილოთ სასტუმრო კომპლექსი « მერიდიანის » 2010, 2011 წლის და 2012 (არასრული წლის) მოგება-ზარალი გამოხატული ციფრობრივად აშშ ვალუტაში. (დეტალები იხ. დანართი 2)

სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” 2010-2011-2012 წლების ოთახების გაყიდვის მოგება-ზარალი (აშშ დოლარი)

ცხრილი 6.

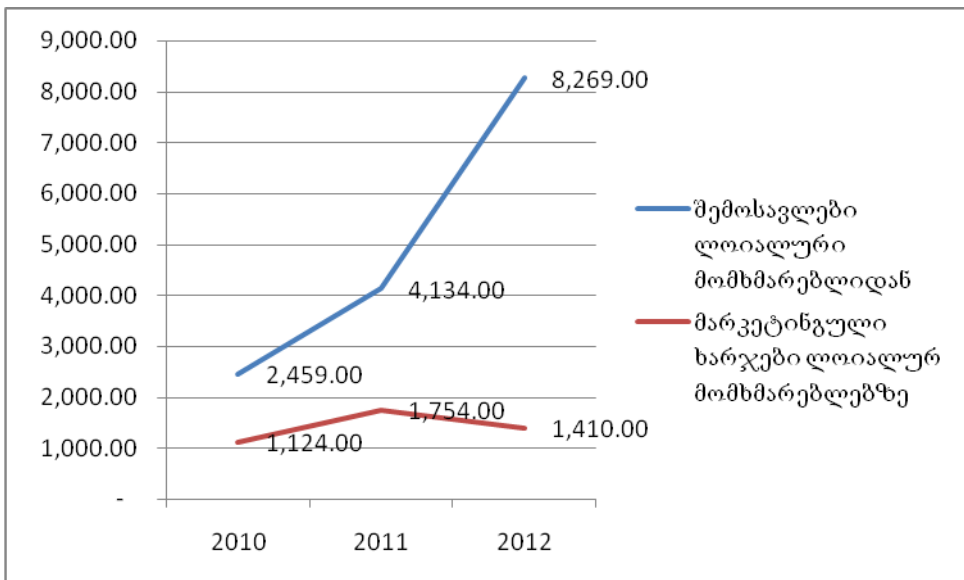
დასახელება	2010 წელი	2011 წელი	2012 წელი	სხვაობა 2011-2012
გაყიდული ოთახების რაოდენობა სულ	19004	29138	36027	6889
ოთახების გაყიდვით მიღებული შემოსავლები	2,875,247.00	4,270,000.00	4,569,000.00	299,000.00
"სასურველი მომხმარებლის ქსელით" მიღებული შემოსავლები (ოთახები)	2,459.00	4,134.00	8,269.00	4,135.00
პროპორცია "სასურველი მომხმარებლის ქსელით" გაყიდული შემოსავლების მთლიან გაყიდვებში	0.09%	0.10%	0.18%	0.08%
მარკეტინგული ხარჯების წილი მთლიან ხარჯებში	32.13%	32.90%	26.69%	-6.21%
"სასურველი მომხმარებლის ქსელით" მიღებულ შემოსავლებზე გაწეული მარკეტინგული ხარჯების წილი მთლიან დანახარჯებში	0.25%	0.25%	0.19%	-0.06%
ოთახების გაყიდვით მიღებული წმინდა მოგება	2,425,954.00	3,571,000.00	3,816,000.00	245,000.00
სულ ოთახების გაყიდვაზე გაწეული ხარჯები	449,293.00	699,000.00	753,000.00	54,000.00
მ.შ. პერსონალი	253,275.00	240,550.00	260,174.00	19,624.00
მ.შ. მარკეტინგული ხარჯი	144,355.00	230,000.00	201,000.00	(29,000.00)
მარკეტინგული ხარჯები "სასურველი მომხმარებლის ქსელით" მიღებულ შემოსავლებზე	1,124.00	1,754.00	1,410.00	(344.00)
მ.შ. სხვა ხარჯი	51,663.00	228,450.00	291,826.00	63,376.00
წმინდა მოგების წილი	84.37%	83.63%	83.52%	

გრაფიკი 6.



ოთახების გაყიდვით მიღებული შემოსავლებისა და მარკეტინგული ხარჯების დინამიკა სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” მაგალითზე 2010-2011-2012 წლების მიხედვით (აშშ დოლარი)

გრაფიკი 7.



ლოიალური მომხმარებლების შემოსავლებისა და მათზე გაწეული მარკეტინგული ხარჯების დინამიკა სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” მაგალითზე 2010-2011-2012 წლების მიხედვით (აშშ დოლარი)

სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” მოგება-ზარალის 2010-2011-2012 (არასრული წელი) წლის ანალიზი გვიჩვენებს (იხ. ცხრილი 6 და გრაფიკი 6, გრაფიკი 7), სამი წლის ინტერვალში სასტუმროში შეიმჩნევა “ლოილაური მომხმარებლის” ე.წ. “სასურველი მომხმარებლის ქსელის” გაყიდვების 50%-იანი ზრდა, რაც მთლიანი ოთახების გაყიდვის 0,09% დან 0,18%-იანი ზრდის ტენდენციით გამოირჩევა, ზრდის ინდექსი 0,09%-ია. ეს მაჩვენებელი სამი წლის მონაკვეთში ძალიან მნიშვნელოვანი ზრდაა, პარალელურად თუ განვიხილავთ მარკეტინგული ხარჯების პროპორციას მთლიან დანახარჯებში, აქ ადგილი აქვს კლების ტენდენციას დაახლოებით 6,21%-ით. მიუხედავად იმისა, რომ პერსონალიზე გაწული სახელფასო დანახარჯები გაზრდილია 19,624 ათასი დოლარით, ეს ხელს არ უშლის წმინდა მოგების საერთო ტენდენციის შენარჩუნებას, რაც შეადგენს 83% მთლიანი ოთახების გაყიდვებიდან. სამაგიეროდ გაზრდილია პერსონალის შენახვასთან დაკავშირებული ხარჯები 2012 წლის განმავლობაში 7,5%-ით 2011 წელთან შედარებით, რაც მატერიალური მოტივაციის თვალსაზრისით საწარმოს საშუალებას აძლევს შინაგანი მოტივაციის ამალგაზე გადაიტანოს აქცენტი, რადგან “ლოილაური მომხმარებლის” მიერ შემოსული შემოსავლების ზრდა შეუძლებელია “ლოილაური პერსონალის” გარეშე.

როგორც ამ მაგალითიდან ჩანს, სასტუმრო კომპლექს “მერიდიანში” დანერგილია მატერიალური მოტივაციის ზრდა პერსონალის მიმართ არასრულ 2012 წლის პერიოდში, 2011 წლის “სტარ ვოისი“-ის კითხვარებში (იხ ცხრილი 3) სასტუმრო კომპლექს “მერიდიანში” დადებითი ხმების ყველაზე ნაკლები მაჩვენებელი მოიპოვა სწორედ მე-14 კითხვამ - “აღიარება აღნიშვნა”, რაც პირდაპირ მიუთითებს მენეჯმენტს ყურადღებით მოეკიდოს პერსონალის შრომის მოტივაციის და ანაზღაურების სამართლიანი განაწილების პოლიტიკას, რაც მას ავალდებულებს 2012 წლის დაბიუჯეტების დროს გაითვალისწინოს ზრდის მინიმუმ 2%- დან 5% პერსონალის ხარჯებზე, ისე რომ შეინარჩუნოს წმინდა მოგების პროცენტული ფარდობა (83% ამ შემთხვევაში) 2012 წლის (არასრული წელი) პერიოდში. როგორც ანალიზი გვიჩვენებს, შრომის კმაყოფილების შეფასების კითხვარების სწორად შერჩევის და ანალიზის საფუძველზე გახდა შესაძლებელი საწარმოს დაედგინა პერსონალის დამოკიდებულება მათ მიერ

მიღებული და განაწილებული შრომითი ანაზღაურების და სხვა ჯილდოების მიმართ.

სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” 2010-2011-2012 წლის (არასრული 2012 წელი) მოგება-ზარალის ანალიზი ნათლად წარმოაჩენს სასტუმროს პერსონალის მოტივაციის უკვე ეკონომიკურ-ორგანიზაციულ მაჩვენებლებს, რაც საშუალებას გვაძლევს მეწარმეს მოგების და გაყიდვების ზრდის პარალელურად გაზრდილი პერსონალის ხარჯების აუცილებლობაც დავანახოთ, რომლის დადგენაში მას პერსონალის შრომით კმაყოფილების დონის შეფასების კითხვარები დაეხმარება. რომელსაც სპეციფიკასაც დეტალურად მომდევნო პარაგრაფში განვიხილავთ.

3.4 პერსონალის პროფესიული და კარიერული განვითარების სისტემა

პერსონალის მოტივაციის ზემოთ განხილული მეთოდები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესში, რომელიც მთლიანად ორიენტირებულია სერვისის მიწოდებასა და ლოიალური კლიენტის შენარჩუნებაზე (**Employee:3, Employee:2, Employee:4**). იმისთვის, რომ სასტუმროს მენეჯმენტი მუდმივად იყოს ინფორმირებული, თუ რა განწყობით მუშაობენ მასთან დასაქმებული ადამიანები, რა შეხედულებები აქვთ მათ სასტუმროს მენეჯმენტზე, კმაყოფილები არიან თუ არა დამსაქმებლის მხრიდან როგორც მატერიალური, ასევე ფსიქოლოგიური მოტივაციის მიმართულებით, შესრულდა თუ არა მათი მიზნები სამუშაოს მოლოდინის მიმართ, მუშაობენ თუ არა დასაქმებულები უსაფრთხო გარემოში, ზრუნავს თუ არა სასტუმრო მათ კეთილგანწყობაზე, სამართლიანია თუ შრომის ანაზღაურება, შეუძლიათ თუ არა მათ კარიერული წინსვლა და გამართლდა თუ არა მათი იმედები დამსაქმებლის დანაპირების შესრულების თვალსაზრისით, – მხოლოდ ამ კითხვებზე პასუხის მიღებით შეუძლია დამსაქმებელს განსაზღვროს დასაქმებულის შრომის კმაყოფილების ინდექსი და ამავდროულად, იფიქროს, რისი გაკეთება შეუძლია

მას დამატებით იმისათვის, რომ ბიზნესი უფრო მომგებიანი გახადოს ისე, რომ კმაყოფილი ჰყავდეს როგორც მომხმარებლები – კლიენტები, ასევე მასთან დასაქმებული ადამიანები (**Lawler 1971:267-272**).

სასტუმროს და სამომხმარებლო ბიზნესისათვის თანამშრომელთა განწყობის და ბიზნესის განვითარების თვალსაზრისით, მიზანმიმართული და საერთაშორისოდ აღიარებული მეთოდია პერსონალის სამუშაოთი კმაყოფილების გამოკითხვა, ე. წ. კითხვარების გავრცელება, რომელიც შესაძლებელია შესრულდეს როგორც ონლაინრეჟიმში, ასევე წერილობით (**Hallowell 1996:27-47**). აღნიშნული კითხვარები უნდა იყოს რაც შეიძლება მოქნილი და ზუსტად უნდა პასუხობდეს პერსონალის მოტივაციის მიმართულებით დანერგულ ახალ მეთოდოლოგიას, რომელიც მოტივაციის კლასიკური თეორიების გათვალისწინებით, აერთიანებს მოტივაციის ახალი თეორიების შეფასებას და წარმოებაში მათი განხორციელების და დანერგვის შესაძლებლობას. მიზნის დასახვა, შრომის გამდიდრება და თანამონაწილეობა მართვაში წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვანი სამოტივაციო კითხვების თემატიკას, რომლის განხილვის და შეფასების ფონზე უადვილდება საწარმოს თავისი მენეჯმენტის დადებითი და უარყოფითი მხარეების დანახვა მოტივაციის სტიმულირების მიმართულებით არა მხოლოდ იმ მოსაზრებით, რომ აუცილებელია კმაყოფილი ჰყავდეს მასთან დასაქმებული ადამიანები, არამედ იმისთვის, რომ სწორედ ეს ადამიანები ქმნიან იმ პროდუქტსა და სერვისს, რომლის ხარისხზეა დამოკიდებული ლოიალური კლიენტი და გაზრდილი შემოსავლები.

მომსახურებაზე ორიენტირებული ბიზნესისათვის, რომლისთვისაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მასთან დასაქმებული ადამიანების ნდობისა და კეთილგანწყობის მოპოვება, რეკომენდებულია მივაწოდოთ თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის შეფასების კითხვარის მაგალითი (ე. წ. სემპლი Employee Satisfaction Survey Questionnaire), რომლის კითხვები აგებული იქნება პერსონალის მოტივაციის ახალი მეთოდების გათვალისწინებით; ეს საშუალებას მისცემს დამსაქმებელს ნათლად დაინახოს, თუ რამდენად კმაყოფილია მასთან დასაქმებული ადამიანები, რა მიმართულებით უნდა იმუშაოს მენეჯმენტმა, რათა შეძლოს დასაქმებულთა ნდობის მოპოვება და ა.შ.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კითხვები უნდა იყოს შერჩეული განსაკუთრებული სიფრთხილით. პასუხი დასმულ შეკითხვებზე უნდა შემოიფარგლოს „კი“ და „არა“ პასუხებით. უნდა იყოს ადვილად აღსაქმელი მკითხველის მიერ და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, უნდა გაითვალისწინოს ყველა დონის დასაქმებულის ჩართულობაზე, რადგან პასუხები კითხვებზე წარმოადგენს სახელმძღვანელოს საწარმოს მენეჯმენტისათვის წარმატებებისა და პირიქით, ნაკლის გამოსწორების მიმართულებით და მეტად ინფორმაციული და სასარგებლოა ადამიანური რესურსების მართვის თვალსაზრისით.

როდესაც ვახსენებთ სამუშაოთი კმაყოფილებას, საინტერესოა, რას წარმოადგენს ის ჩვენთვის, საზოგადოებისა და ორგანიზაციისათვის. სამუშაოს კმაყოფილება პირდაპირ დაკავშირებულია მოტივაციასთან. შრომის გამდიდრება და კმაყოფილება დაკავშირებულია ადამიანების პირად გრძნობებსა და მიღწევებზე, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი თვალსაზრისით. არსებობს სამუშაოს კმაყოფილების რამდენიმე განზომილება და ასპექტი, ესენია:

- ინდივიდუალური ელემენტები – რაც გულისხმობს პიროვნებას, განათლებას, ინტელექტს, ასაკს, მატერიალურ სტატუსს;
- სოციალური ელემენტები – ესაა დასაქმებულის ინფორმაციული ჩართულობა და დამოკიდებულება გარესამყაროსთან, კოლეგებთან;
- კულტურული ელემენტები – ესაა პიროვნების რწმენა, ქცევის წესი, ღირებულებები, რელიგიური მრწამსი;
- ორგანიზაციული ელემენტები – ეს ელემენტი დამოკიდებულია ორგანიზაციის მოცულობაზე, სტრუქტურაზე, მენეჯმენტის შესაძლებლობებზე, ლიდერობაზე, დელეგირებასა და ყველა იმ ფაქტორზე, რის გამოც ადამიანები უპირატესობას ანიჭებენ ამა თუ იმ საწარმოს, სადაც მათთვის იქნება კომფორტი ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ელემენტების დასაკმაყოფილებლად;
- დაბოლოს, გარემოს ელემენტები – ესაა სოციალური, ტექნიკური და სახელმწიფოებრივ-პოლიტიკური გავლენის ელემენტები.

ყველა აქ ჩამოთვლილი ელემენტი ყველა ადამიანისთვის ინდივიდუალურია, რადგან ისინი სხვადასხვაგვარად აღიქვამენ სამუშაოს კმაყოფილებას.

არსებობს შეფასების კითხვები, ე.წ. „ჩეკლისტები“, რომლებზე პასუხებიც იძლევა შესაძლებლობას სამუშაოს კმაყოფილების დონის განსასაჯელად (**Job** :).

- გჯერათ თუ არა საწარმოს ხედვისა და მისიის? – ზოგიერთი დასაქმებული არც კი ინტერესდება, გაეცნოს დამსაქმებელი საწარმოს „მისიას და ხედვას“, ასეთი ადამიანი ვერასდროს ვერ იქნება კმაყოფილი თავისი სამსახურით, უბრალოდ იმიტომ, რომ არც კი იცის, სად მუშაობს.
- მოგწონთ თუ არა ის სამუშაო, რასაც ასრულებთ და ამავდროულად, გრძნობთ თქვენს კონტრიბუციას ამ საწარმოში? – ზოგიერთი ადამიანი სულაც არ არის კმაყოფილი თავისი სამსახურით და მხოლოდ იმიტომ მუშაობს, რომ ფული სჭირდება. ასეთ ადამიანებზე ვერ ვიტყვით, რომ სამუშაოთი კმაყოფილები არიან.
- გაქვთ თუ არა კარიერულ ზრდასთან დაკავშირებული გეგმები? – ეს პირდაპირ დამოკიდებულია „შრომის გამდიდრების მოტივაციასთან“. შესაძლებელია თუ არა კარიერული ზრდა და რამდენად შეუძლია დასაქმებულს თავისი ტალანტის და უნარ-ჩვევების დემონსტრირება, რაც პირადი შესაძლებლობების რეალიზების საშუალებას აძლევს მას.
- მოგწონთ თუ არა გარშემომყოფ კოლეგებთან და ხელმძღვანელებთან მუშაობა? – ძალიან ბევრი, ალბათ, ამ კითხვაზე უარყოფით პასუხს გასცემს. სავსებით ნორმალურია, არ გვიყვარდეს ჩვენი უშუალო ხელმძღვანელი, მაგრამ არანორმალურია, არ მოგვწონდეს სათითაოდ ყველა ის ადამიანი, ვის გარშემოც გვიწევს მუშაობა.
- მიგაჩნიათ თუ არა, რომ სამართლიანად და დამსახურებისამებრ გიხდიან შრომის ანაზღაურებას? – დასაქმებულს ყოველთვის უჩნდება ეჭვი, რამდენად დამსახურებისა და მოლოდინის მიხედვით ხდება მისთვის ანაზღაურების გაცემა დამსაქმებლის მხრიდან. თუ დასაქმებული ფიქრობს, რომ მას ექსპლოატაციას უწევს საწარმო გაცემული ანაზღაურების სანაცვლოდ, მაშინ ის ვერასდროს ვერ იქნება კმაყოფილი დამსაქმებლის და სამუშაოს მიმართ (**Job** :).

10 კითხვა, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია განვსაზღვროთ პერსონალის მოტივაციის დონე სასტუმრო და სამომხმარებლო ბიზნესში,

მხოლოდ საწარმოში ჩართულობისა და ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსის შესაფასებლად, შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად:

1. მე მემსაყება და მომწონს მუშაობა ჩემს სასტუმროში
 - ა) კი
 - ბ) არა
2. მე არაფერი მაიძულებს გადავიდე სხვა სასტუმროში სამუშაოდ
 - ა) კი
 - ბ) არა
3. მე სიამოვნებით გაუწევ რეკომენდაციას ჩემს უახლოეს მეგობარს და ოჯახის წევრს იმუშაოს ჩემს სასტუმროში
 - ა) კი
 - ბ) არა
4. მე ვთვლი, რომ ჩვენს სასტუმროში საუკეთესო პირობებია სტუმრებისთვის დასასვენებლად
 - ა) კი
 - ბ) არა
4. საერთო ჯამში, კმაყოფილი ვარ ჩემი სამუშაო ადგილით
 - ა) კი
 - ბ) არა
5. მე მომწონს ის სამუშაო ადგილი და საქმე, რასაც ვასრულებ
 - ა) კი
 - ბ) არა
6. ჩემი სუპერვაიზორი ზრუნავს ჩემს კეთილდღეობაზე
 - ა) კი
 - ბ) არა
7. მე ვენდობი ჩემს სუპერვაიზორს
 - ა) კი
 - ბ) არა
9. ჩემი სუპერვაიზორი მე სამართლიანად მექცევა
 - ა) კი
 - ბ) არა
10. ჩემი სუპერვაიზორი საუკეთესო მსმენელია
 - ა) კი
 - ბ) არა

გარდა ამ 10 კითხვისა, მეტად საინტერესოა, ასევე, მოტივაციის ჩვენს მიერ შეთავაზებული თეორიები დაჯგუფება კითხვების ჯგუფის მიხედვით:

1. მიზნის მართვა – მსმენელი
2. შრომის გამდიდრება – ანგარიშვალდებულება
3. თანამონაწილეობა – აღიარება და აღნიშვნა

კითხვები, შესაბამისად, შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგნაირად:

1. მიზნის მართვა – მსმენელი

1. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი და სასტუმროს მენეჯმენტი ზრუნავს, მქონდეს ზუსტი ინსტრუქციები ჩემი სამუშაო მოვალეობების შესახებ;
2. მე გარკვევით ვიცი, რა სამუშაოს ვასრულებ;
3. მე ინფორმირებული ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ კარიერული ზრდის პერსპექტივების თაობაზე;
4. მე ვგრძნობ, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში;
5. მე გარკვევით ვხედავ კავშირს ჩემს სამუშაოსა და დამსაქმებელი სასტუმროს მიზნებს შორის.

2. შრომის გამდიდრება – ანგარიშვალდებულება

1. ჩემი დამსაქმებელი უზრუნველყოფს ყველაზე კვალიფიცირებული კადრების დაწინაურებას და მოტივაციას;
2. ჩემი დამსაქმებელი ცდილობს გაამდიდროს ჩემი პროფესიული უნარ-ჩვევები ტრენინგებითა და დამატებითი სწავლებით;
3. ჩემი დამსაქმებელი საშუალებას მაძლევს გაიზიაროს და ანგარიში გაუწიოს სამუშაოსთან დაკავშირებულ ჩემს პირად მოსაზრებებსა და იდეებს;
4. მე მაქვს სათანადო ტრენინგი იმისთვის, რომ წარმატებულად და ეფექტურად შევასრულო ჩემი სამუშაო;
5. მე საშუალება მაქვს დავწინაურდე.

3. თანამონაწილეობა – აღიარება და აღნიშვნა

1. მე ვგრძნობ, რომ ვეკუთვნი ორგანიზაციას, სადაც ვმუშაობ;
2. ჩვენი დამსაქმებელი მუდმივად აღნიშნავს და აღიარებს ჩემს პროფესიულ მიღწევებს და წარმატებებს სამუშაოს კარგად შესრულების შემთხვევაში;
3. ჩემი სამუშაო მაძლევს პირადი მიღწევების და კეთილმოწყობის განცდას;
4. ჩვენი სასტუმროს განყოფილებები წარმატებით თანამშრომლობენ ერთმანეთთან;
5. მე სრულყოფილად ვფლობ იმ ინფორმაციას, რაც მეხმარება ჩემი სამუშაოს უკეთ შესრულებაში.

იმ შემთხვევაში, თუ ამ კითხვებზე დადებითი პასუხების რაოდენობა მაღალია, მაშინ სასტუმროს მენეჯმენტს თამამად შეუძლია განაცხადი გააკეთოს, რომ ის ერთ-ერთი საუკეთესო დამსაქმებელია, სადაც მომუშავე ადამიანების შრომის კმაყოფილების ინდექსი ძალიან მაღალია და ისინი თავს ბედნიერად გრძნობენ.

მიუხედავად იმისა, რომ აქ ჩამოყალიბებული კითხვარი აპრობირებულია „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ სასტუმროების ქსელში და მათი კითხვარების საფუძველზე მოხდა დამუშავება მოტივაციის თანამედროვე მეთოდოლოგიის იმ ნიმუშისა, რომელსაც რეკომენდაცია ეწევა, როგორც სახელმძღვანელოს, მსგავს ინდუსტრიაში მომუშავე სასტუმროებისათვის, – არსებობს მთელი რიგი ფუნქციებისა, რაც ევალუა ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებას დასაქმებული ადამიანების მოტივაციის თვალსაზრისით; ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც განაპირობებს პერსონალის მოტივაციის დონის ამაღლებას, ესაა გარემო ფაქტორები და ქვეყნის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი მოტივაცია. სახელმწიფოს მიერ მიღებული კანონები შრომითი ურთიერთობების და შრომის უსაფრთხოების შესახებ მყარად უნდა უზრუნველყოფდეს ჰერცბერგის „ჰიგიენური ფაქტორების“ დაკმაყოფილებასა და შრომის უსაფრთხოების გარანტიას, ასევე, ვრუმის „მოლოდინის“ და ადამსის „სამართლიანი შრომის ანაზღაურების“ თეორიების უპირველესი მხარდამჭერი ნორმირებული სამუშაო დროისა და ზეგანაკვეთური სამუშაოს განმსაზღვრელი საკანონმდებლო აქტები.

დღემდე არ არსებობს ზუსტი პასუხი იმაზე, თუ რამდენი უნდა გადაუხადოს დამსაქმებელმა დასაქმებულს, თუმცა ამერიკის შეერთებული შტატების ფედერალური კანონმდებლობა აწესებს გარკვეულ შეზღუდვებს და საშუალებას იძლევა დიფერენციაცია გაუკეთდეს ხელფასებისა და ჯილდოების განაწილებას დასაქმებულებს შორის, კერძოდ:

ყველა ორგანიზაცია ვალდებულია განსაზღვროს და ერთმანეთისგან გამიჯნოს არანორმირებული და ნორმირებული სამუშაო გრაფიკით დასაქმებული პერსონალი. ეს გამიჯვნა მდგომარეობს შემდეგში: არანორმირებული სამუშაო დროის მიხედვით ანაზღაურება გულისხმობს მენეჯერთა იმ კატეგორიას, რომლებიც მონაწილეობას ღებულობენ

გადაწყვეტილებების მიღებაში და რომლებიც, პროფესიული სპეციფიკიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვან თანამდებობრივ საფეხურზე იმყოფებიან. ამ ადამიანების ხელფასი არის ფიქსირებული, ხოლო ნორმირებული სამუშაო დროის მიხედვით განსაზღვრულია, ჩვეულებრივ, ყველა დანარჩენი დასაქმებულის ანაზღაურება, რაც არ ითვალისწინებს ზემოთ ჩამოთვლილ სპეციფიკურ მოთხოვნებსა და პასუხისმგებლობას. ასეთი ტიპის პერსონალისათვის ყველა ის დამატებითი სამუშაო დრო, რაც აღემატება მათ ფაქტობრივ ნამუშევარ 40 საათს ერთი კვირის განმავლობაში, დამატებით ანაზღაურებას ექვემდებარება ე. წ. ზეგანაკვეთური სამუშაოს სახით, კანონმდებლობა ავალდებულებს დამსაქმებელს გადაიხადოს ყველა ზედმეტი საათისათვის დამატებითი ანაზღაურება, რაც ნაწილობრივ იცავს დაქირავებულთა უფლებებს და მათ ექსპლოატაციას დამქირავებლების მხრიდან. ყველა დამატებითი საათი დამატებითი ხარჯია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის და დამსაქმებელი მაქსიმალურად შეეცდება ხარჯების მინიმიზაციის მიზნით ნაკლები ექსპლოატაცია გაუწიოს რიგით თანამშრომლებს და ზედმეტად არ დატვირთოს დამატებითი სამუშაო გრაფიკით, რდგან დამატებითი საათები ანაზღაურებას ექვემდებარება. აქედან გამომდინარე, ზუსტად არის განსაზღვრული თითოეული დასაქმებულის ადგილი და როლი ამ ორგანიზაციაში, და ანაზღაურების დიფერენციაციას არა მარტო კომპანიის შიდა პოლიტიკა, არამედ თვით ფედერალური კანონი არეგულირებს. აღნიშნული დიფერენციაცია საშუალებას იძლევა ზუსტად იყოს განსაზღვრული დასაქმებულის ადგილი და როლი იმ ორგანიზაციაში, სადაც ის მუშაობს.

საკანონმდებლო-ადმინისტრაციულ რეგულირებასთან ერთად, ასევე მნიშვნელოვანია, რომ სასტუმროს ადამიანური რესურსების მართვის განყოფილებამ ინდივიდუალურად შეისწავლოს თითოეული დასაქმებულის მოთხოვნები და მათი მიღწევები დაკავებულ თანამდებობაზე, რაც ორგანიზაციას დაეხმარება მუდმივი მეთვალყურეობა დააწესოს პერსონალის მოტივაციასთან დაკავშირებული სუსტი და ძლიერი მხარეების კონტროლზე.

დასკვნები III თავის ირგვლივ:

ნაშრომის III თავში განხილულია სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ საერთაშორისო ქსელის თანამშრომელთა გამოკითხვის საფუძველზე გამოიკვეთა პერსონალის მოტივაციის მართვის ახალი მეთოდები და მათი პრაქტიკული განხორციელების აუცილებლობა. ეს მეთოდებია: მიზნის მართვა, შრომის გამდიდრება და საწარმოს პერსონალის თანამონაწილეობა მართვაში.

სასტუმრო კომპლექსი « მერიდიანის » 2011-2012 წლის მოგება-ზარალის მონაცემების ანალიზი საშუალებას იძლევა განვიხილოთ პერსონალის მოტივაციის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური შედეგები, არსებული შედეგების მიხედვით სასტუმროში 2012 წლის (არასრული წელი) განმავლობაში ადილი აქვს პერსონალის დანახარჯების ზრდას, რომლის პარალელურად მიმდინარეობს მარკეტინგული ხარჯების დაზოგვა « ლოიალური მომხმარებლების » ზრდის მაგალითზე, რაც საერთო ჯამში წმინდა მოგების პროცენტული მაჩვენებლის შეუცვლელობით ხასიათდება. პერსონალის 2012 წლის ხარჯების ზრდა განპირობებული იყო 2011 წლის « სტარ ვოისი »ის შედეგების ანალიზით, სადაც ყველაზე დაბალი მაჩვენებელი « აღიარება, აღნიშვნას » ერგო, რაც ავალდებულებს სასტუმროს მენეჯმენტს პერსონალის სამოტივაციო ხარჯების ზრდისკენ.

მომსახურებაზე ორიენტირებული ბიზნესისათვის, რომლისთვისაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია მასთან დასაქმებული ადამიანების ნდობისა და კეთილგანწყობის მოპოვება, დამუშავებული და წარმოდგენილი იქნა თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის შეფასების კითხვარი (ე. წ. სემპლი Employee Satisfaction Survey Questionnaire), რომლის კითხვები სპეციალურად იქნა შერჩეული სასტუმროს პერსონალის მოტივაციის ახალი თეორიების გათვალისწინებით, ეს კი საშუალებას მისცემს დამსაქმებელს ნათლად დაინახოს, თუ რამდენად კმაყოფილია მასთან დასაქმებული ადამიანები სამუშაოს პირობებით და რა მიმართულებით უნდა იმუშაოს მენეჯმენტმა, რათა შესძლოს დასაქმებულთა მხრიდან მეტი ნდობის მოპოვება.

წარმოდგენილი კითხვარი აპრობირებული და რეკომენდებულია იმ ახალბედა სასტუმროების მენეჯმენტის სახელმძღვანელოდ, რომელიც ცდილობს თავისი განსხვავებული ნიშით გამორჩეული ადგილი დაიმკვიდროს სასტუმრო ინდუსტრიაში და ორიენტირებულია სერვისის გაუმჯობესებასა და ლოიალური კლიენტის შენარუნებაზე. სწორედ ეს განაპირობებს სასტუმროს ბიზნესის წარმატებას და ზრდის მოგების დონეს.

დასკვნა

თანამედროვე საწარმოებში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება კადრების მენეჯერის ფუნქცია და როლი, როგორც ერთ-ერთი წამყვანი აღმასრულებელი იმ დიდი გუნდის მუშაობისა, რასაც საწარმოს პერსონალი ჰქვია და რომელთა ერთობლივი მუშაობა უზრუნველყოფს საწარმოს იმიჯის, რენტაბელობისა და ბიზნესის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) გარანტიას ამ საწარმოს მფლობელებისათვის. კერძო საწარმოები, როგორც წესი, ორიენტირებულნი არიან შემოსავლების მაქსიმიზაციისა და მოგების გაზრდაზე, ქვეყნის მყარ ფინანსურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ-საზოგადოებრივ სტაბილურობასთან ერთად, მათ აუცილებლად ესაჭიროებათ გამოცდილი და მაღალკვალიფიცირებული კადრები, რომელთა საშუალებითაც მართავენ საწარმოს, ემსახურებიან კლიენტებს, ამყარებენ ახალ საქმიან კონტაქტებს, ახდენენ საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციას და წარმატებით ართმევენ თავს როგორც საკუთარი კაპიტალის ზრდას, ასევე, მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვთ საზოგადოებრივი და ეკონომიკური განვითარების ასპექტებში.

ტურისტული ბიზნესის საწარმოს მიზანს სწორედ მოტივირებული და მაღალკვალიფიცირებული პერსონალის შენარჩუნება წარმოადგენს, თუმცა ნაშრომში განხილული მოტივაციის არც ერთი კლასიკური თეორია არ გვაძლევს იმის საშუალებას (ტეილორი, მასლოუ, ადამსი, მაკკლელანდი, ჰერცბერგი, მაკგრეგორი, მეიო, ოუჩი, ტეილორი, ადამსი, ვრუმი, პორტერ-ლოულელის), რომ სამაგალითოდ ავიღოთ მხოლოდ ერთი მათგანი და მიზნად დავისახოთ მხოლოდ ერთი კონკრეტული თეორიით ვუხელმძღვანელოთ სასტუმროს კადრებს. სამწუხაროდ, არც ერთი მათგანი არ გვაძლევს საშუალებას ვთქვათ, ცალკე აღებული, რომელიმე მათგანის განხორციელება ხელს შეუწყობს იდეალური მოტივაციის სისტემის დანერგვას საწარმოში. მხოლოდ ამ კლასიკური თეორიების სინთეზმა მოგვცა საშუალება დაგვემუშავებინა ინდივიდუალური მოტივაციის თეორიები, რომელიც მხოლოდ ამ კონკრეტული წარმოების სფეროსათვის იქნება განკუთვნილი და სახელმძღვანელოდ გამოიყენებს იდენტურ ინდუსტრიაში მომუშავე სხვა სასტუმროები.

ტურისტული ბიზნესის საწარმოს საქმიანობის მდგომარეობის ანალიზისა და პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების თეორიული და პრაქტიკული საკითხების განხილვის საფუძველზე, შეიძლება გამოვიტანოთ კონკრეტული დასკვნები და წარმოვადგინოთ მათი შესაბამისი წინადადებები;

1. მოტივაციის კლასიკური თეორიების მიმოხილვის საფუძველზე, გამოვლენილია არსებული კლასიკური თეორიების პრაქტიკული განხორციელებისა და დანერგვის სირთულეები, რაც დაკავშირებულია განსხვავებული დარგის საწარმოების მართვის თავისებურებების, საწარმოსა და პერსონალს შორის არსებული მოთხოვნილებების არათანხვედრასთან, რადგან საწარმოს ყველა დარგს გააჩნია მართვის ინდივიდუალური მიდგომა და მოთხოვნილებები საწარმოს პერსონალის მიმართ, რომლის გამოც შეუძლებელი ხდება მოტივაციის ისეთი მოდელის ჩამოყალიბება, რომელიც საერთო იქნება წარმოების ყველა დარგისათვის.

2. თანამედროვე მართვის პრაქტიკაში გამოვლენილი დემოტივატორები, მოტივაციის შემაფერხებელი საკითხების მიმოხილვა, საშუალებას გვაძლევს გამოვყოთ მოტივაციის მართვის თანამედროვე მეთოდები: **მიზნის მართვის მეთოდი, შრომის გამდიდრების მართვის მეთოდი და საწარმოში პერსონალის თანამონაწილების მართვის მეთოდი.** ამ მეთოდების შესაბამისად, ტურისტული ბიზნესის საწარმოსათვის შინაარსობრივად ყველაზე ახლოს დგას ფ. ჰერცბერგის, დ. მაკგრეგორის დ უ. ოუჩის შინაარსობრივი თეორიები და პორტერ-ლოულერის პროცესუალური თეორიების სინთეზი.

3. პერსონალის შრომის მოტივაციის ფსიქოლოგიური ასპექტების, ე.წ. არამატერიალური სტიმულირების სისტემას, ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ადამინაური რესურსების მართვის სტიმულირებაში; ის მატერიალურ მოტივაციასთან ერთად საშუალებას იძლევა ლოიალური დამსაქმებლისა და დასაქმებულის ჩამოყალიბებაში, რომელიც, საბოლოოდ, აისახება საწარმოს რენტაბელობაზე.

4. „მომსახურება-მოგების ჯაჭვის“ (service-profit chain) კონცეფციის დანერგვა ტურისტული ბიზნესის საწარმოსათვის პერსონალის მოტივაციის

მიმართულებით, კიდევ უფრო მეტად ამყარებს ურთიერთდამოკიდებულებას დასაქმებულთა კმაყოფილების, მომხმარებელთა ლოიალობასა და საწარმოს რენტაბელობას შორის. ამ ურთიერთდამოკიდებულების განხილვამ დაადასტურა პერსონალის შრომის მოტივაციის მეთოდოლოგიის არსებობის მნიშვნელობა ტურისტული ბიზნესის საწარმოებში.

5. პერსონალის შრომის მოტივაციისა და სტიმულირების მეთოდების პრაქტიკულმა დანერგვამ გამოააშკარავა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი მოტივაციის თეორიის გაუმართაობა საქართველოში არსებული ლიბერალური შრომის კოდექსის საფუძველზე და გამოიკვეთა დამსაქმებლის განსაკუთრებული უპირატესობები დასაქმებულის მიმართ, რაც არათანაბარ პირობებში აყენებს საწარმოსა და პერსონალს. ამ მიმართულებით საჭირო და აუცილებელია გადახედული იქნას საქართველოს შრომის კანონთა კოდექსი.

6. ტურისტული ბიზნესის საწარმოს და კერძოდ, სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ მიერ უკვე დანერგილი და პრაქტიკაში განხორციელებული დასაქმებული პერსონალის მოტივაციის კითხვარები საშუალებას მისცემს იდენტურ სფეროში მომუშავე საწარმოებს ადამიანური რესურსების ეფექტურ მართვაში გასათვალისწინებელი საკადრო მართვის ხარვეზების აღმოსაფხვრელად და პერსონალის შრომითი მოტივაციის გასაუმჯობესებლად. ასევე, საშუალებას აძლევს საწარმოს ხელმძღვანელობას, მატერიალური და არამატერიალური მოტივაციის სტრატეგიების გამოყენებით, მოახდინოს ტურისტული ბიზნესის საწარმოებისათვის ესოდენ დამახასიათებელი პერსონალის გადინების მაღალი მაჩვენებლების შემცირება.

7. კვლევის შედეგად, გამოვლენილი იქნა ბიზმაქსის (ბიზნესის მაქსიმიზაციის) მნიშვნელობა ტურისტული საწარმოსათვის, რომელიც ძირითადად ეფუძნება მოტივაციისა და სტიმულირების ორი მეთოდის – 1. რეგულარული შეხვედრები განყოფილებებს შორის და 2. კადრების მონაცვლეობა განყოფილებებს შორის, – პრაქტიკულ დანერგვას საწარმოებში, რაც უზრუნველყოფს პერსონალის მოტივაციას პროფესიონალური თვალსაზრისით და ამავდროულად, აამაღლებს მათ ჩართულობას საწარმოს საქმიანობაში.

8. პერსონალის მატერიალური მოტივაციისა და სტიმულირების მეთოდები: ფულადი ჯილდო, პრემიები და დამატებითი თანხობრივი

წახალისებები (წლის თანამშრომელი, თვის თანამშრომელი, 360%-იანი გამოკითხვა), რომლებიც, ასევე, აქტიურად არის დანერგილი სასტუმრო კომპლექს „მერიდიანში“, ხელს შეუწყობს პერსონალის წახალისებას და მოტივაციას საწარმოში და საშუალებას მისცემს მომხმარებლის კეთილგანწყობაზე ორიენტირებულ ნებისმიერ დამსაქმებელ საწარმოს შეინარჩუნოს ლოიალური პერსონალი და მომხმარებელი, რაც იძლევა ბიზნესის მაქსიმიზაციის (ბიზმაქსი) შესაძლებლობას და ზრდის საწარმოს მოგებას.

9. პერსონალის მოტივაციის თეორიების პრაქტიკული განხორციელება განსაკუთრებით აქტუალური გახდა ტურისტული ბიზნესის საწარმოსათვის, სადაც, სტატისტიკური მონაცემებით, ყველაზე მაღალია პერსონალის გადინების დონე. კადრების ხშირმა ცვლამ დაავალდებულა სასტუმროს მენეჯმენტი, გამოეკვლია, თუ რამდენად კმაყოფილები იყვნენ მასთან დასაქმებული ადამიანები და რა იყო მიზეზი მათი ხშირი გადინებისა. სწორედ ამ მიმართულებით შეიქმნა თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის შეფასების კითხვარები (ე. წ. სემპლი Employee Satisfaction Survey Questionnaire), რომლებიც საშუალებას აძლევს მონაწილეებს, ზუსტად და ნათლად გამოხატონ თავიანთი მოსაზრებები სასტუმროს მენეჯმენტის მიერ გატარებული მოტივაციის საკითხებთან დაკავშირებით. კითხვების სიმარტივე მდგომარეობს იმაში, რომ ზუსტად მოითხოვს დადებითი ან უარყოფითი პასუხის გაცემას, რის საშუალებითაც რესპონდენტს აქვს უფლება დაუფარავად გამოხატოს თავისი მოსაზრებები სასტუმროს განვითარებასა და მისი როლის შესახებ ამ ორგანიზაციაში.

10. სასტუმრო კომპლექსი „მერიდიანის“ პერსონალთა გამოკითხვის შედეგების „სტარ ვოისის“ მიხედვით, ჩამოყალიბებული იქნა დღეისათვის ტურისტული ბიზნესის საწარმოს (კერძოდ, სასტუმროს) პერსონალის სამუშაოთი კმაყოფილების დონის შეფასების კითხვარები, ძირითადი 10 კითხვა, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია განვსაზღვროთ პერსონალის მოტივაციის დონე ტურისტული ბიზნესის საწარმოში, რაც მოიცავს მხოლოდ პერსონალის ჩართულობას საწარმოში და ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსს. მისი დანერგვა რეკომენდებულია საწარმოში დასაქმებული პერსონალის

კეთილგანწყობის შესაფასებლად და დაეხმარება საწარმოს ხელმძღვანელობას კადრების მართვის თვალსაზრისით.

11. მიზნის მართვის, შრომის გამდიდრების მართვის და საწარმოში პერსონალის თანამონაწილეების მართვის მეთოდებისათვის შემუშავებული იქნა 15 კითხვა, აქედან პირველი ხუთი კითხვა აერთიანებს თემას „მიზნის მართვა – მსმენელი“, მომდევნო ხუთი – „შრომის გამდიდრება – ანგარიშვალდებულება“, ხოლო ბოლო ხუთი კითხვა – „თანამონაწილეობა – აღიარება და აღნიშვნა“. ამ კითხვების დანერგვა საშუალებას მისცემს ტურისტული ბიზნესის საწარმოს პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ხარვეზების გამოვლენაში და დაეხმარება საჭირო ცვლილებების სწორი მიმართულებით წარმართვაში.

12. დამუშავებული კითხვარები აპრობირებულია სასტუმრო ბიზნესში მომუშავე გიგანტი ქსელის „მერიდიან ლინკ კორპორაციის“ სასტუმროების ქსელის მიერ და სწორი კომუნიკაციის დამყარების საშუალებას აძლევს იდენტურ ბიზნესში მყოფ დამსაქმებლებსა და დასაქმებულებს მოტივაციის პრობლემების მიმართულებით. გარდა ამისა, ის არა მხოლოდ საკადრო მოტივაციას უწყობს ხელს, არამედ წარმოადგენს სასტუმროს „ბიზმაქსის“ მიმართულებით წინ გადადგმულ ნაბიჯებს, რაც ითვალისწინებს სასტუმროს მოგების მაქსიმიზაციას, სერვისის გაუმჯობესებას და ლოიალური კლიენტის შენარჩუნებას, რაც უზრუნველყოფს სასტუმროს ფინანსურ წარმატებას.

13. ნაშრომში, პერსონალის მოტივაციის კლასიკური თეორიების საფუძველზე, დამუშავებულია პერსონალის მოტივაციის თანამედროვე თეორიები, რომლებიც აერთიანებს პერსონალის როგორც მატერიალურ, ასევე არამატერიალურ სტიმულირებას: „მიზნის მართვის“, „შრომის გამდიდრების“ მეთოდები უზრუნველყოფს პერსონალის მოტივაციას პროფესიული თვალსაზრისით, რაც თანაბრად მისაღებია როგორც დამსაქმებლის, ასევე დასაქმებულისათვის, საბოლოოდ კი ეს შედეგი საშუალებას აძლევს დამსაქმებელს – შინარჩუნოს სასტუმროსთვის ლოიალური კლიენტი, როგორც გარანტორი მისი ბიზნესის წარმატებისა.

პერსონალის მოტივაციის მესამე თეორია – „თანამონაწილეობა მართვაში“, წარმოადგენს წინა ორი თეორიის გაგრძელებას და შინაარსობრივად

გულისხმობს პერსონალის როგორც მატერიალურ, ასევე ფსიქოლოგიურ ჩართულობას სასტუმროს საქმიანობაში.

აღნიშნული თეორიების აქტუალობამ გამოიწვია პერსონალის თანამშრომელთა კმაყოფილების დონის ამსახველი შეფასების კითხვარების დამუშავება და მიწოდება ახალბედა სასტუმროებისათვის. დამუშავებული და განხილული იქნა კითხვარების ხუთი ძირითადი ტიპი. პირველი ორი ემსახურება საწარმოში ჩართულობისა და ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსის შეფასებას, ხოლო ბოლო სამი წარმოადგენს პერსონალის მოტივაციის ახალ თეორიებზე დაყრდნობილ კითხვარს, რომელიც აერთიანებს კითხვათა შემდეგ სამ სახეობას: 1. მიზნის მართვა – მსმენელი, 2. შრომის გამდიდრება – ანგარიშვალდებულება, 3. თანამონაწილეობა – აღიარება და აღნიშვნა.

ტურისტული ბიზნესის საწარმო წარმოადგენს მეტად სპეციფიკურ და მთლიანად მომსახურებასა და კლიენტის კმაყოფილებაზე ორიენტირებულ ბიზნესს, რომლის არსებობა წარმოუდგენელია, ერთი მხრივ, ერთგული და ლოიალური მომხმარებლების, მეორე მხრივ კი – ასევე ერთგული და ლოიალური კადრების გარეშე. სწორედ მათი ერთობლივი მუშაობა ქმნის მეტად საინტერესო და ნაყოფიერ პროდუქტს, რომელსაც ბრენდის წარმატება და საწარმოს რენტაბელობა ჰქვია.

14. ტურისტული ბიზნესის საწარმოში მოტივაციის და სტიმულირების პროცესების ორგანიზაციულ-ეკონომიკური რეგულირება დაკავშირებულია საწარმოს განვითარების გლობალურ ხედვასთან, რაც კომპლექსურად მოიცავს ფინანსური შედეგების დაკავშირებას საწარმოში დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობასთან. სარეკომენდაციოდ შეთავაზებული შრომის კმაყოფილების ინდექსის შეფასების კითხვარები ემსახურება, როგორც გარეგანი (ფულადი) ასევე შინაგანი მოტივაციის დონის განსაზღვრას საწარმოში, რომლის მიხედვითაც მეწარმეს შეუძლია მიიღოს გადაწყვეტილება, სურს თუ არა მისი კომერციული საქმიანობა იყოს წარმატებული. როგორც ანალიზი ადასტურებს, მატერიალური მოტივაცია ისევე მნიშვნელოვანია დასაქმებულისათვის, როგორც შინაგანი მოტივაცია, მიუხედავად ამისა სასტუმროში ყოველთვის შენარუნდება კადრების ხშირი გადინება. « მომხმარებლის გლობალური პერსონალიზაცია » და

« ლოიალური მომხმარებელი » არის სწორედ ის ახალი ტენდენციები, რომლიც სასტუმრო კომპლექსი « მერიდიანისთვის » წარმოადგენს პრიორიტეტს ბიზნესის განვითარების მიმართულებით. ეკონომიკური მაჩვენებლების ანალიზით დასტურდება პირდაპირი დამოკიდებულება მარკეტინგული ხარჯების შემცირებასა და « ლოიალური მომხმარებლების » ზრდის მიმართულებით, რომლის პარალელურად მიმდინარეობს პერსონალთან დაკავშირებული ხარჯების ზრდა. აღნიშნული მოდელი დაკავშირებულია მოგების წილის სტაბილიზაციასთან, გაყიდვებისა და ხარჯების თანაბარი კონტროლოს პარალელურად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- ბარათაშვილი ... 2009:** ბარათაშვილი, ევგენი; მაგრაქველიძე, დალი; საქართველოში საინვესტიციო გარემოს სრულყოფის პრინციპები / ე. ბარათაშვილი; დ. მაგრაქველიძე; რედ. ა. ლაშხი; თბ., – 2009 – 189 გვ. – – ბიბლიოგრ: გვ. 183 – 189. ISBN 978-9941-0-1486-4 : UDC: 330.322.(479.22)+339.13(479.22)+339.727.22; 2009
- ბერიძე 2009:** როსტომ ბერიძე; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; შოთა რუსთაველის სახელმწ. უნ-ტის სოც. მეცნ., ბიზნესისა და სამართალმც. ფაკ., ეკონ. მეცნ. დეპარტამენტი, ბიზნესის სკოლა. - თბ. : უნივერსალი, 2009. - 199გვ. : სქემ., ცხრ. ; 20სმ.. - დანართები: გვ. 177-195. - ბიბლიოგრ.: გვ. 196-198
- გვენცაძე 2008:** ნ. გვენცაძე; ადამიანური რესურსების მართვა; სახელმძღვ. სტუ. - თბ. : ტექნ. უნ-ტი, 2008. - 148გვ. ; 30სმ.. - ISBN: 978-9941-14-156-0
- გურაბანიძე 2009:** ვაჟა გურაბანიძე; “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”; ქუთაისის სამართლისა და ეკონ. უნ-ტი. - თბ. : [ინოვაცია], 2009. - 432გვ. : ცხრ., გრაფ. ; 20სმ.. - დანართები: გვ. 373-414. - გლოსარიუმი: გვ. 415-430. - ბიბლიოგრ.: გვ. 431. - ISBN: 978-9941-9119-3-4
- გრიშკაშვილი 2003:** გრიშკაშვილი , ამბროსი; გზა ევროკავშირისაკენ=Road to the European Union : კანდიდატი ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობის ზოგადი დახასიათება / ა. გრიშკაშვილი; [რედ. შოთა ვეშაპიძე] - თბ., 2003 - 134გვ. ; 20სმ. - ISBN 99928-0-290-1 : [ფ.ა.] UDC: 339.923:061.1 + 338.24.021.8(479.22) + 341.217(4); 2003
- ლომაია 2009:** ციალა ლომაია; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; თბილ. საბანკო-საფინანსო ინ-ტი. - თბ. : [ევროპული უნ-

ტი], 2009. - 217გვ ; 20სმ.. - სილაბუსი: გვ. 304-314. -
ბიბლიოგრ.: გვ. 302-303. - ISBN: 978-9941-0-1255-6

- 1 **ბარათაშვილი ... 2009:** ბარათაშვილი, ევგენი; მაგრაქველიძე, დალი; საქართველოში საინვესტიციო გარემოს სრულყოფის პრინციპები / ე. ბარათაშვილი; დ. მაგრაქველიძე; რედ. ა. ლაშხი; თბ., - 2009 - 189 გვ. - - ბიბლიოგრ.: გვ. 183 - 189. ISBN 978-9941-0-1486-4 : UDC: 330.322.(479.22)+339.13(479.22)+339.727.22; 2009
- 2 **ბერიძე 2009:** როსტომ ბერიძე; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; შოთა რუსთაველის სახელმწ. უნ-ტის სოც. მეცნ., ბიზნესისა და სამართალმც. ფაკ., ეკონ. მეცნ. დეპარტამენტი, ბიზნესის სკოლა. - თბ. : უნივერსალი, 2009. - 199გვ. : სქემ., ცხრ. ; 20სმ.. - დანართები: გვ. 177-195. - ბიბლიოგრ.: გვ. 196-198
- 3 **გვენცაძე 2008:** ნ. გვენცაძე; ადამიანური რესურსების მართვა; სახელმძღვ.; სტუ. - თბ. : ტექნ. უნ-ტი, 2008. - 148გვ. ; 30სმ.. - ISBN: 978-9941-14-156-0
- 4 **გურაბანიძე 2009:** ვაჟა გურაბანიძე; “ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი”; ქუთაისის სამართლისა და ეკონ. უნ-ტი. - თბ. : [ინოვაცია], 2009. - 432გვ. : ცხრ., გრაფ. ; 20სმ.. - დანართები: გვ. 373-414. - გლოსარიუმი: გვ. 415-430. - ბიბლიოგრ.: გვ. 431. - ISBN: 978-9941-9119-3-4
- 5 **გრიშკაშვილი 2003:** გრიშკაშვილი , ამბროსი; გზა ევროკავშირისაკენ=Road to the European Union : კანდიდატი ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობის ზოგადი დახასიათება / ა. გრიშკაშვილი; [რედ. შოთა ვეშაპიძე] - თბ., 2003 - 134გვ. ; 20სმ. - ISBN 99928-0-290-1 : [ფ.ა.] UDC: 339.923:061.1 + 338.24.021.8(479.22) + 341.217(4); 2003
- 6 **ლომაია 2009:** ციალა ლომაია; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; თბილ. საბანკო-საფინანსო ინ-ტი. - თბ. : [ევროპული უნ-ტი], 2009. - 217გვ ; 20სმ.. - სილაბუსი: გვ. 304-314. -

- ბიბლიოგრ.: გვ. 302-303. - ISBN: 978-9941-0-1255-6
- 7 მეგრელიშვილი 2011: მეგრელიშვილი ს., “დაჯილდოვებისა და კომპენსაციის როლი პერსონალის მოტივაციაში”, ჟურნალი ”ეკონომიკა”, №7-8, 161-167
- 8 მეგრელიშვილი 2011: მეგრელიშვილი ს., ”პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების ფსიქოლოგიური ასპექტები”, ჟურნალი ”ეკონომიკა და ბიზნესი”, №4, 127-136
- 9 მექვაბიშვილი 1995: მექვაბიშვილი, ელგუჯა; სახელმწიფო და ეკონომიკა; თბ. : თბილ. უნ-ტის გამ-ბა, 1995 (თბილ. უნ-ტის სტ.). - 76გვ. ; 20სმ.. - ISBN: 5-511-00641-6
- 10 მექვაბიშვილი 2009: ელგუჯა მექვაბიშვილი; ეკონომიკის გლობალიზაცია: მიმართულებები, გამოწვევები, პერსპექტივები; ელგუჯა მექვაბიშვილი ; [რედ. ზაურ ნაჭყებია] ; თსუ. - თბ. : საგამომც. სახლი "ინოვაცია", 2009. - 224გვ. : ცხრ., სქ. ; 20სმ.. - ბიბლიოგრ. ტექსტ. შენიშვნ. და გვ. 214-223. - ISBN: 978-9941-9087-0-5
- 11 მომსახურების: მომსახურების სტატისტიკა, სასტუმროები და რესტორნები, დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით, http://geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo
- 12 მომსახურების: მომსახურების სტატისტიკა, სასტუმროები და რესტორნები, დასაქმებულთა საშუალო შრომის ანაზღაურება რეგიონების მიხედვით, http://geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo
- 13 პაიჭაძე ... 2011: ნუგზარ პაიჭაძე, ეკა ჩოხელი, ნინო ფარესაშვილი ; რედ. ნუგზარ პაიჭაძე; ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი; თსუ. - თბ. : სიტყვა, 2011. - 280გვ. ; 20სმ.. - თავფურ. ავტ. მითით არ არის. - ტერმინთა

- ლექსიკონი: გვ. 254-277. - ბიბლიოგრ.: გვ. 278-279. - ISBN: 978-9941-9176-5-3
- 14 **საგარეო:** საგარეო ვაჭრობა და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები,
http://geostat.ge/cms/site_images/files/georgian/methodology/macro/FDI%20short%20methodology.pdf
- 15 **საქართველოს:** საქართველოს შრომის კოდექსი, 17.12. 2010
https://matsne.gov.ge/index.php?option=com_ldmssearch&view=docView&id=1155567
- 16 **თეთრუაშვილი... 2008** თეთრუაშვილი, მაია; თეთრუაშვილი, ზურაბ; თეთრუაშვილი, ია; საკუთარი ბიზნესი : დამხმ. სახელმძღვანელო / ნაწილი 4 : რისკების მართვა, კოლექტივის მართვა / მ. თეთრუაშვილი; ზ. თეთრუაშვილი; ი. თეთრუაშვილი: გორი – 2008 – 51 გვ. ISBN 978-9941-0-0751-4 : UDC: 338.22(075.8) + 330.131.7 + 005.95/96; 2008
- 17 **ოქროცვარიძე...2011** ოქროცვარიძე, ავთანდილ; ვადაჭკორია, მაგდა; ოქროცვარიძე, ლალი; ტურიზმისა და მასპინძლობის მენეჯმენტი = Management of tourism and entertainment (სახელმძღვანელო) / ა. ოქროცვარიძე; მ. ვადაჭკორია; ლ. ოქროცვარიძე; რედ.: ჯ. მახარაძე; თბ., 2011 - 216 გვ. ISBN 978-9941-0-3268-4 : UDC: 005.9:796.5 + 338.48; 2011
- 18 **ფარესაშვილი...2010** ნინო ფარესაშვილი, გიული ქემელაშვილი; “ორგანიზაციული ქცევა”; თბ. : უნივერსალი, 2010
- 19 **ღლონტი... 2010:** ღლონტი ვ, მეგრელიშვილი ს., ”აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საინვესტიციო მიმზიდველობის შეფასება”, ჟურნალი ”ეკონომიკა და ბიზნესი”, №6, 89-98
- 20 **ღლონტი... 2012:** ღლონტი ვ, მეგრელიშვილი ს., ”სამუშაო ძალის

ხშირი გადინების მიზეზები სამომხმარებლო და სასტუმრო ინდუსტრიაში”, ჟურნალი ”ეკონომიკა და ბიზნესი”, №1, 151-160

- 21 **ღლონტი... 2012:** ღლონტი ვ, მეგრელიშვილი ს., “ბიზმაქსი (ბიზნესის მაქსიმიზაცია) – სასტუმროს პერსონალის როლი და მოტივაცია კლიენტის შენარჩუნებაში”, ჟურნალი ”ეკონომიკა”, №5-6, 69-80
- 22 **შელია 2005:** მზია შელია; ხალხთმოსახლეობის ეკონომიკა და დემოგრაფია; თბ., 2005 (სტ. "იუ-სი-ემ"). - 20სმ
- 23 **შენგელია 2010:** თეიმურაზ შენგელია; **გლობალური ბიზნესი**; [რედ. რევაზ გველესიანი]. - თბ. : ახალი საქართველო, 2010. - 640გვ. : ცხრ., ფოტ., ნახ., სქ. ; 24სმ.. - ტერმინთა განმარტ. ლექსიკონი: გვ. 596-627. - ბიბლიოგრ.: გვ. 628-639. - ISBN: 99928-552-7-7
- 24 **შენგელია 2008:** თეიმურაზ შენგელია; ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები; [რედ. რომან გოცირიძე]. - თბ. : ახ. საქართველო, 2008. - 23სმ.
- 25 **შუბლაძე ... 2011** შუბლაძე, გიორგი; ნანიტაშვილი, მანანა; ბიზნესის საფუძვლები / გ. შუბლაძე; მ. ნანიტაშვილი; რედ.: გ. შუბლაძე; თბ., 2011- 466 გვ. ISBN 978-9941-17-195-6 : UDC: 338.22; 2011
- 26 **შუბლაძე ... 2008** შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ., “მენეჯმენტის საფუძვლები”, გამომცემლობა “უნივერსალი”, თბილისი, 2008, გვ 101-109
- 27 **თევდორაძე 2009** თევდორაძე მ., ნასყიდაშვილი ნ., ლოლაშვილი ნ., ზაზაშვილი თ., პატიაშვილი ნ., ”მენეჯმენტი – ნაწილი I”, საგამომცემლო სახლი “ტექნიკური უნივერსიტეტი”, 2009, გვ 17-19
- 28 **ტაკიძე 2006:** ტაკიძე, ამირან; აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის

შრომითი რესურსების ფორმირება და გამოყენება / ა.
ტაკიძე; რედ. მ. ტუხაშვილი; თსუ, მიგრაციის კვლ.
ცენტრი - თბ. : ცოდნის წყარო, თსუ-ს სტ. – 2006 – 164
გვ. UDC: 331.101.262(479.22) + 331.582(479.22); 2006

- 29 **Alderfer 1972:** Alderfer, C. P., “Existence, Relatedness, and Growth”-
Human Needs in Organizational Settings, New York:
Free Press, 197, 74 p
- 30 **Alderfer 2010:** Clayton P. Alderfer, The practice of organizational
diagnosis: theory and methods, Oxford University Press,
Nov 1, 201, 301 p
- 31 **Alderfer 1971:** Clayton P. Alderfer., “Change processes in organizations,
Yale University, 1971.21-46 p
- 32 **Anderson ... 1994:** Anderson BA, Puur A, Silver BD, Soova H, Voormann
R.(1994) “ Use of bonuses as an incentive for employee
motivation.” A pilot survey in Estonia. International
Journal of Public Opinion Research. 1994;6:1:64-71
- 33 **Alexander 2006:** Jim Alexander., “The handbook of customer satisfaction
and loyalty measurement”, Nigel Hill 2006, pp 100
- 34 **Argyris 1957:** Argyris, C. 1957. Personality and Organization: the
Conflict between System and the Individual. New York:
Harper. OCLC 243920, 163
- 35 **Armstrong 1985:** Armstrong JS. (1985) “Monetary incentives in Business
sector.” Public Opinion Quarterly. 1985; 39:111-116
- 36 **Axelrold ... 1997:** Alan Axelrold., James Holtje., 201 Ways to Deal With
Difficult People., McGraw-Hill Prof Med/Tech, May 1,
1997 - 150 pages, 145
- 37 **Bach 2005:** Stephen Bach., “Managing human resources: personnel
management in transition”, John Wiley & Sons, Dec 19,
2005, 103 pp
- 38 **Bach 2000:** Stephen Bach, Keith Sisson., “Personnel management: a

comprehensive guide to theory and practice”, Wiley-Blackwell, 2000, pp 189

- 39 **Baker ... 1988:** Baker G.P, Jensen M.C and Murphy K.J (1988); Compensation and incentives: Practice Versus Theory. Journal of Finance, 43, pp. 593-616
- 40 **Barlow ... 2006:** Janelle Barlow, Paul Stewart., “Branded Customer Service: The New Competitive Edge”., Berrett-Koehler Publishers, Sep 1, 2006 - 157 p
- 41 **Bernhardt ... 2000:** Bernhardt, K. L., Donthu, N. and Kennett, P. A. 2000. A Longitudinal Analysis o Satisfaction and Profitability. Journal of Business Research. 47. pp.161-171
- 42 **Baumeister ... 1995:** Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. Psychological Bulletin, 117, 497-529
- 43 **Bellizzi ... 1986:** Bellizzi JA, Hite RE.(1986) “Face-to-face advance contact and monetary incentives effects on business return rates.” Journal of Business Research. 1986;14:1:99-106
- 44 **Berk ... 1993:** Berk ML, Edwards WS, Gay NL.(1993) “The use of a prepaid incentive to convert non productive employees into responders.”Evaluation and the Health Professions. 1993;16:2:239-245
- 45 **Berk ... 1997:** Berk ML, Mathiowetz NA, Ward EP, White AA(1997) “The effect of prepaid promised incentives: results of a controlled experiment.” Journal of Official Statistics. 1997;3:4:449-457.
- 46 **Berry ... 1999:** Berry SH, Kanouse DE.(1999) “Employees response to a mailed survey: an experiment in timing of payment.” Public Opinion Quarterly. 1999;51:102-114
- 47 **Bluedorn 2002:** Bluedorn, A. C. (2002). The Human Organization of Time: Temporal Realities and Experience. Stanford, CA: Stanford University Press. 181 p

- 48 **Brown 2007:** Lois V. Brown., “Psychology of Motivation”, Nova Publishers, Oct 10, 2007, 119
- 49 **Biner ... 1994:** Biner PM, Kidd HJ.(1994) “The interactive effects of monetary incentive in a work place.”. *Psychology and Marketing*. 1994;11:5:483-492
- 50 **Bowen ... 1998:** Bowen, J. and Shoemaker, S. (1998) ‘Loyalty: a strategic commitment’, *Cornell and Restaurant and Administration Quarterly*, 39, 12–25
- 51 **Carev 2008:** Danijel Carev., Rochester Institute of Technology. *Hospitality-Tourism Management*, “Guest satisfaction and guest loyalty study for hotel industry”, Rochester Institute of Technology, 2008, 43 pp
- 52 **Case:** Case Study: Starwood Hotels Takes 360 Degree Feedback to a New Level
<http://web.viapeople.com/viaPeople-blog/bid/65018/Case-Study-Starwood-Hotels-Takes-360-Degree-Feedback-to-a-New-Level>
- 53 **Cavalier 2000:** [Robert P. Cavalier.](#), “Personal motivation: a model for decision making”, Praeger, Apr 30, 2000, 40
- 54 **. Dawes ... 1988:** Dawes R.M.; Van De Kragt A.J.C.; and Orbell J.M. (1988); Not me or thee but we: the importance of group identity in eliciting cooperation in dilemma situations – experimental manipulations; *Acta Psychologica*; 68; pp. 83-97
- 55 **Deci 1975:** Deci, E. L. (1975). Attribution and motivation. In *Intrinsic motivation* (pp. 241-280). New York: Plenum Press.
- 56 **Dick ...1994:** Dick, A. S. and Basu, K. 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22 No.2, pp. 99-113
- 57 **. Donaldson 1995:** Donaldson L. (1995); *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*; Cambridge: Cambridge University Press,

- 58 **Employee:** “Employee motivation, the organizational environment and productivity”, <http://www.accel-team.com/motivation/index.html>
- 59 **Employee:** Employee Satisfaction Survey Questionnaire., <http://www.samplequestionnaire.com/employee-satisfaction-survey-questionnaire-2.html>
- 60 **Employee:** Employee Motivation Survey Design., <http://www.infosurv.com/employee-motivation-survey/> ,
- 61 **Employee:** Employee Satisfaction Surveys - Questionnaire on Employee Job Satisfaction., <http://www.buzzle.com/articles/employee-satisfaction-surveys-questionnaire-on-employee-job-satisfaction.html>
- 62 **Fleet ... 1994:** Fleet David D. Van and Peterson Tim O. (1994) Contemporary Management (Houghton Mifflin Company), Third Edition. 449 p
- 63 **Frey ... 1995:** Frey B.S and Bohnet I. (1995); Institutions affect fairness: Experimental investigations; Journal of Institutional and Theoretical Economics; 151 (2), pp. 286-303
- 64 **Frey 1997:** Frey B.S (1997); Not just for the money: An Economic Theory of Personal Motivation; Cheltenham; UK and Brookfield, US: Edward Elgar, 156
- 65 **Frederick 2001:** Frederick, D., (2001 Feb), Motivating staff, Credit Management, pp 34-35, Institute of Credit Management Ltd., Stamford
- 66 **Griffin 2011:** Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, Organizational Behavior, Cengage Learning, Jan 1, 2011 - 586 pages, 122-147
- 67 **Harold 1961:** Koontz Harold (1961) “The Management Theory Jungle”, in Journal of the Academy of Management, December.87

- p
- 68 **Harold 1962:** Koontz Harold (1962) “Making Sense of Management Theory”, in Harvard Business Review, July-August. 65-98 pp
- 69 **Harold 1980:** Koontz Harold (1980) “The Management Theory Revisited”, in Academy of Management Review, April. 101 pp
- 70 **Harold ... 1990:** Koontz Harold and Wehrich Heinz (1990) Essentials of Management, Fifth Edition, McGraw-Hill. 127-203 pp
- 71 **Hallowell 1996:** Hallowell, R. 1996. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. International Journal of Service Industry Management. vol.7. no.4. pp. 27-47
- 72 **Herzberg ... 2009:** Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman with a new introduction by Frederick Herzberg., “The Motivation of Work”, twelfth printing 2009, New Brunswick, New Jersey. 45 p
- 73 **Herzberg 2008:** Frederick Herzberg., “One more time: how do you motivate employees?”, Harvard Business Press, Jun 3, 200, 22p
- 74 **Holmstrom 1991:** Holmstrom B. and Milgrom P. (1991); Multitask principal-agent analysis: Incentive Contracts, asset ownership and job design; Journal of Law, Economics and Organization (Special issue); 7, pp. 24-52
- 75 **Houran 2010:** Building Better Businesses with Strategic Employee Reviews By Jim Houran, May 18, 2010 <http://www.hvs.com/article/4599/building-better-businesses-with-strategic-employee-reviews/>
- 76 **Job:** Job Satisfaction by Khushnuma Irani., <http://www.buzzle.com/articles/job-satisfaction.html>
- 77 **Keith 2010:** Personal Branding: The Key to Thrive in Today’s Marketplace, By Alan J Keith, Jan 13, 2010 <http://www.hvs.com/article/4355/personal-branding-the-key-to-thrive-in-todays-marketplace/>

- 78 **Kuranchie 2011:** Frank Kojo Kuranchie., “Customer Retention and Relationship Management”, LAP Lambert Academic Publishing, 29.03.2011, pp 45
- 79 **Landsberger 1958:** Henry A. Landsberger., “Hawthorne revisited: Management and the worker: its critics, and developments in human relations in industry, Cornell University, 1958, 25-90 p
- 80 **Lau 2000:** Lau, R. S. M. 2000. Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry Management. vol. 11 no. 5. pp. 422-437
- 81 **Lepper 1978:** Lepper, M. R., & Greene, D. (1978). Divergent approaches to the study of rewards. In M. R. Lepper & D. Greene (Eds.), The hidden costs of reward (pp. 217-244). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- 82 **Lazear 1996:** Lazear M.P. (1996); Performance pay and productivity; NBER Working paper 5672
- 83 **Lawler 1971:** Edward E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness: A psychological View (New York: McGraw-Hill, 1971), pp 267-272
- 84 **Maslow 1998:** Abraham. H. Maslow., “Management on Maslow”, John Wiley, 1998 - Business & Economics - 312 pages, 131
- 85 **Mayo 2003:** Elton Mayo., “THE EARLY SOCIOLOGY OF MANAGEMENT AND ORGANIZATIONS”, Routledge, London, 2003. 147
- 86 **McClelland 1987:** David C. McClelland., “Human motivation”, CUP Archive, 1987, 457
- 87 **McClelland 1976:** David Clarence McClelland., Power: the inner experience., Irvington Publishers : distributed by Halsted Press, 1975 - 427 pages, 276
- 88 **MacGregor 1960:** McGregor D. (1960); The human Side of Enterprice, New York: McGraw-Hill, 102

- 89 **McGregor 2006:** Douglas McGregor., “the Human Side of Enterprise”, updated and with new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld, McGraw-Hill Companies, Inc. Printed in the United States of America, 2006, 59
- 90 **Miller 2010:** Frederic P. Miller, Agnes F. Vandome, McBrewster John., “Equity Theory”, VDM Verlag Dr. Mueller e.K., 29.10.2010,
<http://www.whatishumanresource.com/adams-equity-theory>
- 91 **Minghetti 2003:** Valeria Minghetti., Information Technology & Tourism, Building Customer Value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric information system, 2003, Vol 6 pp. 141-152
- 92 **Nukpezah 2010:** Daniel Nukpezah, Cephas Nyumuyo., “What Drives Customer Loyalty and Profitability?” Lap Lambert Academic Publishing, 25.06.2010, pp 27
- 93 **O’Fallon ... 2010:** Michael J O’Fallon, Denney G. Rutherford (Jan 12, 2010), Hotel Management and Operations, 5th edition, Published by John Wiley and sons Inc., Hoboken, New Jersey, p. 313
- 94 **Ouchi 1981:** William G. Ouchi., “Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge”, Avon, 1981, 137
- 95 **Pink 2009:** Daniel H. Pink “Drive the surprising truth about what motivates us”, Riverhead books, New York, 2009, 302
- 96 **Porter ... 1975:** Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, J. Richard Hackman., “Behavior in organizations”, McGraw-Hill, 1975, 256
- 97 **Porter ... 1968:** Lyman W. Porter, Edward E. Lawler., “Managerial attitudes and performance”, R. D. Irwin, 1968, 120
- 98 **Pratt ... 1989:** K.J. Pratt and S.G. Bennett., “Elements of Personnel Management”, Cambridge, University Press, Revised second edition 1989, 51,101
- 99 **Pfeffer 1995:** Pfeffer J. (1995); New Directions for Organization Theory. New York and Oxford: Oxford University Press,

- 100 **Reeves ... 2009:** Douglas B. Reeves, Elle Allison., “Renewal Coaching: Sustainable Change for Individuals and Organizations”., ISBN: 978-0-470-41496-5, April 2009, Jossey-Bass, pp 63
- 101 **Reichheld 1996:** Fred Reichheld ,The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value (Harvard Business School Press, 1996), Business & Economics , p. 59
- 102 **Salver 2009:** Jessica Salver., “Brand Management in the Hotel Industry and Its Potential for Achieving Customer Loyalty”, GRIN Verlag, 2009, 64 pp
- 103 **Scott 2000:** Dru Scott., “Customer satisfaction: practical tools for building important relationships”, Crisp Publications, Mar 31, 2000 - Business & Economics, pp 19
- 104 **Sundar:** P S Sundar., Guest satisfaction through employee satisfaction,
<http://www.expresshospitality.com/20080430/management08.shtml>
- 105 **Sharma ... 1997** Rajendra Kumar Sharma, Rachana Sharma., Atlantic Publishers & Dist, Jan 1, 1997 - 148 pages
- 106 **Sirota 2006:** David Sirota, Louis A. Mischkind, and Michael Irwin Meltzer., “Why Your Employees Are Losing Motivation”, Reprinted with permission from "Stop Demotivating Your Employees!" **Harvard Management Update**, Vol. 11, No. 1, January 2006.
<http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>
- 107 **Sommerville 2007:** Kerry L. Sommerville., Hospitality Employee Management and Supervision: Concepts and Practical Supervision: concepts and practical applications, John Wiley & Sons, Inc. 2007, 86
- 108 **Starwood:** Starwood Hotel & Resorts Selects Kenexa for Global Associate Cross-Platform Engagement Survey.,
<http://www.kenexa.com/MediaRoom/PressReleases/2006>

- /Starwood-Hotel---Resorts-Selects-Kenexa-for-Global
- 109 **Starwood:** Starwood Hotels and Resorts Worldwide Inc, Star Voice Survey in Stawood 2011, “Facts and Figures” http://www.docstoc.com/docs/53466909/Download-PDF---PR-Starwood-and-HR-Initiatives-and-info-_2_
- 110 **Stoner ... 2003:** Stoner James A. F., Freeman R. Edward, and Gilbert, Jr. Daniel R. (2003) Management (New Delhi: Prentice-Hall of India), Sixth Edition.32-49 pp
- 111 **Thomson 2002:** Rosemary Thomson., “Managing People”, Third edition 2002, ISBN 0 7506 5618 2, 71-95
- 112 **Tracy 2001:** Brian Tracy., Hire and Keep the Best People Berrett-Koehler Publishers, Oct 1, 2001 - 144 pages, 55
- 113 **Vroom 1990:** Victor H. Vroom., “Manage People Not Personnel, motivations and performance appraisal”, Harvard Business School Publishing Division, Boston, 1990, pp 15-38
- 114 **Vroom:** Theories of Motivation: Vroom’s Valence-Expectancy Theory, <http://www.mbaknol.com/management-concepts/theories-of-motivation-vroom%E2%80%99s-valence-expectancy-theory/>
- 115 **Walster ... 1978:** Elaine Hatfield Walster, Elaine Hatfield, G. William Walster, Ellen Berscheid., “Equity: theory and research”, Allyn and Bacon, 1978 , 212
- 116 **Wright:** Erika Wright., Travel Lady Magazine, “Bed Wars” <http://www.travellady.com/Issues/July05/1639BedWars.htm>
- 117 **Бовыкин 1997:** Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 368 с
- 118 **Шпренгер 2004:** Райнхард Шпренгер К., “ Мифы мотивации. Выходы

из тупика ”, Духовное познание, 2004, 135

- 119 **Тейлор 2002:** Тейлор У Фредерик., “Принципы научного управления”, <http://www.hobos.ru/content/view/290/28/>, 2002, 14-15
- 120 **Уайтли 2005:** Филип Уайтли., «Мотивация», 2005, 160 стр

დანართი 1								
სტარ ვოისი 2011								
მონაცემთა ჯამი								
რეპორტ ჯგუფი	განზომილება	#	კითხვა	მონაწილე თა რაოდენობა	წინა წლის ცვლილებები	პროცენტული წილი დადებითი სმების	მიმდინარე საშუალო ქულა	წინა წლის საშუალო ქულა
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი		მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი		2%	87%	4.32	4.30
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	1.	ამაყი ვარ, რომ ვმუშაობ მერიდიანში	135,116	2%	92%	4.46	4.44
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	2.	მე მირჩევნია დავრჩე და ვიმუშაო მერიდიანში, მიუხედავად უკეთესი შემოთავაზებისა სხვა დამსაქმებლის მიერ და სხვა კომპანიაში.	134,438	1%	80%	4.16	4.13
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	3.	სიამოვნებით შევთავაზებ მერიდიანის ქსელში მუშაობას ჩემი ოჯახის წევრებს და მეგობრებს	134,311	2%	85%	4.25	4.22
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	4.	მე მიმაჩნია, რომ მერიდიანი არის საუკეთესო სხვა სასტუმროების ქსელებს შორის და რეკომენდაციას გავუწევ მის სასტუმროებს, როგორც საუკეთესო ადგილს დასვენებისათვის	134,196	1%	93%	4.51	4.49
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	5.	ზოგადად მე კმაყოფილი ვარ მერიდიანში მუშაობით	134,011	2%	85%	4.25	4.22
სულ მერიდიანი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	6.	კმაყოფილი ვარ ჩემი სამუშაოთი და იმით რასაც ვაკეთებ	134,198	2%	87%	4.30	4.28
სულ მერიდიანი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი		ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი		1%	83%	4.23	4.20

სულ მერიდიანი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	7.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ნამდვილად ზრუნავს ჩემს კეთილდღეობაზე	134,306	2%	83%	4.20	4.17
სულ მერიდიანი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	8.	მე კენდობი ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს	134,056	2%	83%	4.21	4.18
სულ მერიდიანი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	9.	მე მაფასებს ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი	133,769	2%	87%	4.32	4.29
სულ მერიდიანი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	10.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი კარგი მსმენელია	133,636	1%	82%	4.20	4.17
სულ მერიდიანი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	11.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი სამართლიანია ჩემს მიმართ	133,489	2%	83%	4.22	4.19
სულ მერიდიანი	გასაკუთრებული		გასაკუთრებული		3%	82%	4.16	4.10
სულ მერიდიანი	გასაკუთრებული	12.	ჩემი სამუშაო მაძლევს პირადი მიღწევების და კეთილმოწყობის განცდას	133,660	2%	85%	4.25	4.18
სულ მერიდიანი	გასაკუთრებული	13.	ჩემს იდეებსა და რჩევებს ითვალისწინებენ	133,877	3%	79%	4.07	4.02
სულ მერიდიანი	კუთვნილი		კუთვნილი		3%	84%	4.22	4.17
სულ მერიდიანი	კუთვნილი	14.	მე ვგრძნობ, რომ ვეკუთვნი კომპანიას	133,558	3%	84%	4.22	4.17
სულ მერიდიანი	კონტროლი		კონტროლი		2%	82%	4.13	4.09
სულ მერიდიანი	კონტროლი	15.	მე ვგრძნობ, რომ მაქვს გონივრული კონტროლი ჩემს ყოველდღიურ საქმიანობაზე და სამუშაო გარემოზე	133,434	1%	85%	4.21	4.19
სულ მერიდიანი	კონტროლი	16.	მე ვფლობ იმ ინფორმაციას, რაც მესმარება ჩემი სამუშაოს უკეთ შესრულებაში	133,516	1%	85%	4.22	4.20

სულ მერიდიანი	კონტროლი	17.	ჩემი სამუშაო გარემო არის უსაფრთხო და მე მაქსიმალურად დაცული ვარ უბედური შემთხვევებისგან	133,275	1%	86%	4.27	4.22
სულ მერიდიანი	კონტროლი	18.	მე კმაყოფილი ვარ იმ სამუშაო გარემოთი სადაც მიწევს მუშაობა (სამუშაო ადგილი, კვება, საპირფარეშო, გათბობა, კონდიციონერა, განათება, სისუფთავე და ა.შ.)	133,474	2%	78%	4.03	3.98
სულ მერიდიანი	კონტროლი	19.	მე მაქვს სათანადო წვდომა იმ სამუშაო რესურსებთან, რაც მჭიდრება ჩემი სამუშაოს შესრულებაში (ხელსაწყოები, ტექნიკა, მასალები და ა.შ.)	133,669	3%	83%	4.15	4.10
სულ მერიდიანი	კონტროლი	20.	მე შემიძლია თავად დაენერგო ცვლილებები, ჩემივე სამუშაოს უკეთ შესრულების მიზნით	133,522	2%	84%	4.19	4.14
სულ მერიდიანი	კონტროლი	21.	ჩემს განყოფილებას ჰყავს სათანადო რაოდენობის კარდი, რათა წარმატებით შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო	133,356	2%	70%	3.82	3.77
სულ მერიდიანი	კონტროლი	22.	ჩემი სამუშაო გრაფიკი სავსებით ეთანხმება ჩემს მოთხოვნილებებს	133,341	2%	83%	4.16	4.12
სულ მერიდიანი	მსმენელი	მსმენელი			2%	78%	4.07	4.02
სულ მერიდიანი	მსმენელი	23.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ითვალისწინებს ჩემს პირად პასუხისმგებლობას სამუშაოს გარეთ (ოჯახურ და პირად ცხოვრებას)	133,271	2%	82%	4.18	4.14

სულ მერიდიანი	მსმენელი	24.	მერიდიანის ქსელი და ჩემი კომპანია, სადაც ვმუშაობ ითვალისწინებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს	132,941	3%	76%	4.00	3.94
სულ მერიდიანი	მსმენელი	25.	მე ვგრძნობ, რომ კომპანიის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში	133,377	3%	78%	4.02	3.97
სულ მერიდიანი	პოტენციურად მიღწევადი		პოტენციურად მიღწევადი		2%	81%	4.14	4.10
სულ მერიდიანი	პოტენციურად მიღწევადი	26.	მე მაქვს სათანადო ტრენინგი იმითვის, რომ წარმატებულად და ეფექტურად შევასრულო ჩემი სამუშაო	133,383	2%	86%	4.26	4.21
სულ მერიდიანი	პოტენციურად მიღწევადი	27.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს ჩემთვის დროული და ეფექტური რჩევების და მითითებების მოცემას	133,029	1%	82%	4.17	4.13
სულ მერიდიანი	პოტენციურად მიღწევადი	28.	მე მაძლევს კომპანია დაწინაურების საშუალებას	133,026	2%	75%	4.00	3.95
სულ მერიდიანი	გაზიარება		გაზიარება		2%	84%	4.20	4.15
სულ მერიდიანი	გაზიარება	29.	მე კარგად მესმის რა არის მერიდიანის და ჩვენი კომპანიის სტრატეგია	133,019	2%	83%	4.18	4.14
სულ მერიდიანი	გაზიარება	30.	მე გარკვევით ვხედავ კავშირს ჩემს სამუშაოსა და მერიდიანის მიზნებს შორის	132,750	3%	85%	4.21	4.17
სულ მერიდიანი	ღია დიალოგი		ღია დიალოგი		3%	77%	4.02	3.97
სულ მერიდიანი	ღია დიალოგი	31.	მერიდიანი ითვალისწინებს თანამშრომლების რჩევებს	133,323	5%	75%	3.97	3.89

სულ მერიდიანი	ღია დიალოგი	32.	მერიდიანი იძლევა ახსნას, თუ რა დგას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების უკან და აცნობს ამ გადაწყვეტილებებს თავის თანამშრომლებს	133,148	2%	76%	4.00	3.97
სულ მერიდიანი	ღია დიალოგი	33.	მე დროულად ვღებულობ ყველა იმ სიახლეებს, რაცას ადგილი აქვს ჩემს კომპანიაში (მერიდიანში)	132,939	2%	80%	4.09	4.05
სულ მერიდიანი	ანგარიშგაღებულება		ანგარიშგაღებულება		3%	72%	3.91	3.86
სულ მერიდიანი	ანგარიშგაღებულება	34.	ჩემი კომპანია (მერიდიანი) ეხმარება არაწარმატებულ თანამშრომლებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში	132,784	2%	74%	3.96	3.92
სულ მერიდიანი	ანგარიშგაღებულება	35.	ჩემი კომპანია ცდილობს სამართლიანად შეაფასოს იმ თანამშრომელთა შრომითი მიღწევები, რომელთა საქმიანობა არც თუ ისე წარმატებულია კომპანიისათვის	132,756	3%	71%	3.90	3.85
სულ მერიდიანი	ანგარიშგაღებულება	36.	ჩემი კომპანია უზრუნველყოფს ყველაზე კვალიფიცირებული კადრების დაწინაურებას და მოტივაციას	132,672	2%	70%	3.87	3.81
სულ მერიდიანი	ჩართულობა		ჩართულობა		2%	84%	4.20	4.15
სულ მერიდიანი	ჩართულობა	37.	მე კომფორტულად ვგრძნობ თავს ჩემი იდეების და აზრების გამოხატვით, იმ შემთხვევაშიც კი როცა ვიცი, რომ ისინი სხვებისგან განსხვავებულია	133,303	4%	82%	4.14	4.06
სულ მერიდიანი	ჩართულობა	38.	ჩემი გულის წევრები პატივისცემით ეპყრობა იმათ, ვინც სხვებისგან განსხვავდება თავისი იდეებით	133,162	1%	85%	4.22	4.20

სულ მერიდიანი	ჩართულობა	39.	ჩემს ირგვლივ მყოფი ადამიანები ცდილობენ ჩამოთონ მე გუნდურ სამუშაოებში	132,915	2%	85%	4.23	4.19
სულ მერიდიანი	ინტეგრირება		ინტეგრირება		2%	83%	4.18	4.15
სულ მერიდიანი	ინტეგრირება	40.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის ქმედებები ემთხვევა მის სიტყვებს	132,888	1%	80%	4.12	4.09
სულ მერიდიანი	ინტეგრირება	41.	ჩემი კომპანია (მერიდიანი) ღებულობს პატიოსან და ეთიკურ ბიზნეს გადაწყვეტილებებს	132,700	2%	85%	4.23	4.20
სულ მერიდიანი	ინტეგრირება	42.	მე დარწმუნებული ვარ, რომ ჩემი კომპანიის (მერიდიანის) მენეჯმენტს ექნება სათანადო პასუხი არაეთიკური ქცევის მიმართ	132,584	2%	84%	4.20	4.17
სულ მერიდიანი	თანამშრომლობა		თანამშრომლობა		1%	82%	4.16	4.13
სულ მერიდიანი	თანამშრომლობა	43.	მე ყოველთვის ვღებულობ სათანადო მხარდაჭერას სხვა განყოფილების თანამშრომლების მიერ, რათა უკეთ მოემსახურო კომპანიის კლიენტებს	133,263	2%	83%	4.14	4.11
სულ მერიდიანი	თანამშრომლობა	44.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი მასწავლის ვითანამშრომლო სხვა განყოფილებებთან, რაც მესმარება სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში	133,189	2%	86%	4.26	4.24
სულ მერიდიანი	თანამშრომლობა	45.	ჩვენი კომპანიის განყოფილებები წარმატებით თანამშრომლობენ ერთმანეთთან	132,943	2%	79%	4.06	4.03
სულ მერიდიანი	აღიარება და აღნიშვნა		აღიარება და აღნიშვნა		3%	76%	4.00	3.96
სულ მერიდიანი	აღიარება და აღნიშვნა	46.	ჩვენი გუნდი რეგულარულად აღნიშნავს ბიზნეს წარმატებებს	132,744	2%	76%	4.01	3.97

სულ მერიდიანი	აღიარება და აღნიშვნა	47.	მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო აღიარებას მენეჯმენტის მიერ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულებ ჩემს სამუშაოს	132,882	2%	75%	3.99	3.94
სულ მერიდიანი	უწყვეტი სწავლება		უწყვეტი სწავლება		2%	80%	4.09	4.05
სულ მერიდიანი	უწყვეტი სწავლება	48.	ესაწავლობ შეცდომებზე და ვცდილობთ გამოვასწოროთ შეცდომები	132,877	2%	83%	4.16	4.12
სულ მერიდიანი	უწყვეტი სწავლება	49.	ჩვენი სამუშაო გუნდი ცდილობს წარმოქმნამდე აღმოფხვრას პრობლემები	132,580	2%	84%	4.19	4.16
სულ მერიდიანი	უწყვეტი სწავლება	50.	მე მინახავს კონსტრუქციული ცვლილებები სტარ ვოისის შედეგების შემდეგ და ვოვლი, რომ საინტერესოა ამ გამოკითხვაში მონაწილეობა არა მართო თანამშრომლების, არამედ მთლიანად კომპანიისათვის	104,185	3%	70%	3.88	3.83
სულ მერიდიანი	ანაზღაურება/უპირატესობები		ანაზღაურება/უპირატესობები		--	81%	4.07	--
სულ მერიდიანი	ანაზღაურება/უპირატესობები	51.	მე ვიცი როგორ განისაზღვრება ჩემი კომპენსაცია	132,899	--	77%	3.98	--
სულ მერიდიანი	ანაზღაურება/უპირატესობები	52.	მე ვიცი რა შედეგს ვღებულობ კომპანიისაგან	132,841	--	85%	4.16	--
სულ მერიდიანი	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში		მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში		6%	82%	4.14	4.01
სულ მერიდიანი	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში	53.	მე საშუალება მეძლევა შეუზღუდავად მივიღო მონაწილეობა ადგილობრივ საზოგადოებრივ საქმიანობაში	132,592	6%	82%	4.14	4.01

სულ მერიდიანი	მოგზაურობა მერიდიანში		მოგზაურობა მერიდიანში		1%	85%	4.22	4.19
სულ მერიდიანი	მოგზაურობა მერიდიანში	54.	მე მესმის ჩემი როლი მერიდიანში მოგზაურობის დროს	132,718	2%	86%	4.23	4.20
სულ მერიდიანი	მოგზაურობა მერიდიანში	55.	მე მესმის რა საფუძვლები გამოიწვევს წარმატებას მერიდიანში მოგზაურობის დროს	132,550	2%	85%	4.21	4.19
სულ მერიდიანი	მოგზაურობა მერიდიანში	56.	მე მესმის, როგორ შემიძლია წარმოვანიო და გადავცე ჩვენი კომპანიის (მერიდიანის) დაპირებები მერიდიანში მოგზაურობის დროს ჩვენს კლიენტებს	132,083	1%	84%	4.21	4.18
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი		მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი		1%	86%	4.31	4.29
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	1.	ამაყი ვარ, რომ ვმუშაობ მერიდიანში	37,714	1%	91%	4.45	4.43
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	2.	მე მირჩევნია დაერჩე და ვიმუშაო მერიდიანში, მიუხედავად უკეთესი შემოთავაზებისა სხვა დამსაქმებლის მიერ და სხვა კომპანიაში.	37,447	2%	80%	4.15	4.12
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	3.	სიამოვნებით შევთავაზებ მერიდიანის ქსელში მუშაობას ჩემი ოჯახის წევრებს და მეგობრებს	37,402	2%	84%	4.23	4.20
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	4.	მე მიმაჩნია, რომ მერიდიანი არის საუკეთესო სხვა სასტუმროების ქსელებს შორის და რეკომენდაციას გავეწვევ მის სასტუმროებს, როგორც საუკეთესო ადგილს დასვენებისათვის	37,384	1%	92%	4.48	4.46
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	5.	ზოგადად მე კმაყოფილი ვარ მერიდიანში მუშაობით	37,326	2%	85%	4.24	4.22

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	6.	კმაყოფილი ვარ ჩემი სამუშაოთი და იმით რასაც ვაკეთებ	37,397	1%	87%	4.30	4.30
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი		ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი		2%	84%	4.24	4.23
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	7.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ნამდვილად ზრუნავს ჩემს კეთილდღეობაზე	37,461	1%	83%	4.21	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	8.	მე ვენდობი ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს	37,339	1%	83%	4.23	4.22
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	9.	მე მაფასებს ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი	37,284	1%	87%	4.33	4.32
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	10.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი კარგი მსმენელია	37,232	0%	82%	4.21	4.20
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	11.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი სამართლიანია ჩემს მიმართ	37,154	2%	83%	4.21	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	გასაკუთრებული		გასაკუთრებული		2%	82%	4.16	4.14
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	გასაკუთრებული	12.	ჩემი სამუშაო მაძლევს პირადი მიღწევების და კეთილმოწყობის განცდას	37,249	1%	84%	4.24	4.21
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	გასაკუთრებული	13.	ჩემს იდეებსა და რჩევებს ითვალისწინებენ	37,280	2%	79%	4.08	4.07
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კუთვნილი		კუთვნილი		2%	84%	4.22	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კუთვნილი	14.	მე ვგრძნობ, რომ ვეკუთვნი კომპანიას	37,176	2%	84%	4.22	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი		კონტროლი		1%	82%	4.15	4.12

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	15.	მე ვგრძნობ, რომ მაქვს გონივრული კონტროლი ჩემს ყოველდღიურ საქმიანობაზე და სამუშაო გარემოზე	37,121	1%	86%	4.23	4.24
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	16.	მე ვფლობ იმ ინფორმაციას, რაც მესმარება ჩემი სამუშაოს უკეთ შესრულებაში	37,196	1%	86%	4.25	4.26
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	17.	ჩემი სამუშაო გარემო არის უსაფრთხო და მე მაქსიმალურად დაცული ვარ უბედური შემთხვევებისგან	37,098	1%	85%	4.24	4.20
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	18.	მე კმაყოფილი ვარ იმ სამუშაო გარემოთი სადაც მიწევს მუშაობა (სამუშაო ადგილი, კვება, საპირფარეშო, გათბობა, კონდიციონერება, განათება, სისუფთავე და ა.შ.)	37,165	2%	76%	3.99	3.95
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	19.	მე მაქვს სათანადო წვდომა იმ სამუშაო რესურსებთან, რაც მესმარება ჩემი სამუშაოს შესრულებაში (ხელსაწყოები, ტექნიკა, მასალები და ა.შ.)	37,244	3%	84%	4.17	4.12
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	20.	მე შემიძლია თავად დაგნერგო ცვლილებები, ჩემივე სამუშაოს უკეთ შესრულების მიზნით	37,180	1%	84%	4.21	4.18
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	21.	ჩემს განყოფილებას ჰყავს სათანადო რაოდენობის კარდი, რათა წარმატებით შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო	37,109	1%	74%	3.94	3.91
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	კონტროლი	22.	ჩემი სამუშაო გრაფიკი საგსებით ეთანხმება ჩემს მოთხოვნილებებს	37,106	1%	82%	4.15	4.13

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მსმენელი		მსმენელი		2%	78%	4.06	4.03
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მსმენელი	23.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ითვალისწინებს ჩემს პირად პასუხისმგებლობას სამუშაოს გარეთ (ოჯახურ და პირად ცხოვრებას)	37,089	2%	82%	4.17	4.14
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მსმენელი	24.	მერიდიანის ქსელი და ჩემი კომპანია, სადაც ვმუშაობ ითვალისწინებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს	36,959	2%	75%	4.00	3.96
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მსმენელი	25.	მე ვგრძობ, რომ კომპანიის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში	37,115	2%	76%	4.01	3.98
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	პოტენციურად მიღწევადი		პოტენციურად მიღწევადი		1%	81%	4.15	4.12
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	პოტენციურად მიღწევადი	26.	მე მაქვს სათანადო ტრეინინგი იმითვის, რომ წარმატებულად და ეფექტურად შევასრულო ჩემი სამუშაო	37,161	2%	87%	4.27	4.24
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	პოტენციურად მიღწევადი	27.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს ჩემთვის დროულ და ეფექტური რჩევების და მითითებების მოცემას	37,010	1%	83%	4.19	4.16
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	პოტენციურად მიღწევადი	28.	მე მაძლევს კომპანია დაწინაურების საშუალებას	36,950	2%	75%	3.99	3.96
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	გაზიარება		გაზიარება		1%	83%	4.19	4.17

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	გაზიარება	29.	მე კარგად მესმის რა არის მერიდიანის და ჩვენი კომპანიის სტრატეგია	36,965	2%	83%	4.17	4.15
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	გაზიარება	30.	მე გარკვევით ვხედავ კავშირს ჩემს სამუშაოსა და მერიდიანის მიზნებს შორის	36,942	1%	84%	4.21	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ღია დიალოგი		ღია დიალოგი		2%	77%	4.02	3.99
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ღია დიალოგი	31.	მერიდიანი ითვალისწინებს თანამშრომლების რჩევებს	37,073	4%	75%	3.98	3.93
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ღია დიალოგი	32.	მერიდიანი იძლევა ახსნას, თუ რა დგას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების უკან და აცნობს ამ გადაწყვეტილებებს თავის თანამშრომლებს	37,024	1%	76%	4.01	4.00
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ღია დიალოგი	33.	მე დროულად ვღებულობ ყველა იმ სიახლეებს, რაცას ადგილი აქვს ჩემს კომპანიაში (მერიდიანში)	36,991	1%	79%	4.08	4.06
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანგარიშვალდებულება		ანგარიშვალდებულება		1%	72%	3.94	3.92
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანგარიშვალდებულება	34.	ჩემი კომპანია (მერიდიანი) ეხმარება არაწარმატებულ თანამშრომლებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში	36,876	0%	75%	4.01	4.00
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანგარიშვალდებულება	35.	ჩემი კომპანია ცდილობს სამართლიანად შეაფასოს იმ თანამშრომელთა შრომითი მიღწევები, რომელთა საქმიანობა არც თუ ისე წარმატებულია კომპანიისათვის	36,859	1%	72%	3.94	3.91

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანგარიშგაღებულება	36.	ჩემი კომპანია უზრუნველყოფს ყველაზე კვალიფიცირებული კადრების დაწინაურებას და მოტივაციას	36,875	1%	70%	3.86	3.84
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ჩართულობა		ჩართულობა		1%	84%	4.21	4.18
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ჩართულობა	37.	მე კომფორტულად ვგრძნობ თავს ჩემი იდეების და აზრების გამოხატვით, იმ შემთხვევაშიც კი როცა ვიცი, რომ ისინი სხვებისგან განსხვავებულია	37,139	5%	83%	4.15	4.08
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ჩართულობა	38.	ჩემი გულის წევრები პატივისცემით ეპყრობა იმათ, ვინც სხვებისგან განსხვავდება თავისი იდეებით	37,079	0%	86%	4.26	4.26
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ჩართულობა	39.	ჩემს ირგვლივ მყოფი ადამიანები ცდილობენ ჩამართონ მე გუნდურ სამუშაოებში	36,964	2%	85%	4.22	4.21
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ინტეგრირება		ინტეგრირება		2%	83%	4.18	4.17
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ინტეგრირება	40.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის ქმედებები ემთხვევა მის სიტყვებს	36,940	1%	81%	4.14	4.13
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ინტეგრირება	41.	ჩემი კომპანია (მერიდიანი) ღებულობს პატიოსან და ეთიკურ ბიზნეს გადაწყვეტილებებს	36,866	1%	83%	4.20	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ინტეგრირება	42.	მე დარწმუნებული ვარ, რომ ჩემი კომპანიის (მერიდიანის) მენეჯმენტს ექნება სათანადო პასუხი არაეთიკური ქცევის მიმართ	36,860	1%	83%	4.20	4.19
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	თანამშრომლობა		თანამშრომლობა		1%	82%	4.15	4.14

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	თანამშრომლობა	43.	მე ყოველთვის ვღებულობ სათანადო მხარდაჭერას სხვა განყოფილების თანამშრომლების მიერ, რათა უკეთ მოვემსახურო კომპანიის კლიენტებს	37,082	1%	82%	4.14	4.13
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	თანამშრომლობა	44.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი მასწავლის ვითანამშრომლო სხვა განყოფილებებთან, რაც მეხმარება სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში	37,048	1%	85%	4.25	4.25
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	თანამშრომლობა	45.	ჩვენი კომპანიის განყოფილებები წარმატებით თანამშრომლობენ ერთმანეთთან	36,990	1%	78%	4.06	4.05
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	აღიარება და აღნიშვნა		აღიარება და აღნიშვნა		1%	76%	4.00	3.99
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	აღიარება და აღნიშვნა	46.	ჩვენი გუნდი რეგულარულად აღნიშნავს ბიზნეს წარმატებებს	36,865	1%	76%	4.02	4.00
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	აღიარება და აღნიშვნა	47.	მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო აღიარებას მენეჯმენტის მიერ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულე ჩემს სამუშაოს	36,950	2%	76%	3.99	3.97
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	უწყვეტი სწავლება		უწყვეტი სწავლება		2%	80%	4.09	4.07
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	უწყვეტი სწავლება	48.	ვსაწავლობთ შეცდომებზე და ვცდილობთ გამოვასწოროთ შეცდომები	36,905	1%	82%	4.15	4.14
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	უწყვეტი სწავლება	49.	ჩვენი სამუშაო გუნდი ცდილობს წარმოქმნამდე აღმოფხვრას პრობლემები	36,876	1%	85%	4.21	4.21

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	უწყვეტი სწავლება	50.	მე მინახავს კონსტრუქციული ცვლილებები სტარ ვოისის შედეგების შემდეგ და ვთვლი, რომ საინტერესოა ამ გამოკითხვაში მონაწილეობა არა მართო თანამშრომლების, არამედ მთლიანად კომპანიისათვის	30,425	3%	70%	3.87	3.82
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანახლადურება/უპირატესობები		ანახლადურება/უპირატესობები		--	78%	4.03	--
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანახლადურება/უპირატესობები	51.	მე ვიცი როგორ განისაზღვრება ჩემი კომპენსაცია	36,925	--	76%	3.96	--
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	ანახლადურება/უპირატესობები	52.	მე ვიცი რა შედეგებს ვღებულობ კომპანიისაგან	36,931	--	81%	4.09	--
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში		მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში		7%	81%	4.13	3.96
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში	53.	მე საშუალება მეძლევა შეუზღუდავად მივიღო მონაწილეობა ადგილობრივ საზოგადოებრივ საქმიანობაში	36,777	7%	81%	4.13	3.96
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მოგზაურობა მერიდიანში		მოგზაურობა მერიდიანში		0%	84%	4.21	4.21
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მოგზაურობა მერიდიანში	54.	მე მესმის ჩემი როლი მერიდიანში მოგზაურობის დროს	36,874	1%	85%	4.22	4.22
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მოგზაურობა მერიდიანში	55.	მე მესმის რა საფუძვლები გამოიწვევს წარმატებას მერიდიანში მოგზაურობის დროს	36,800	0%	84%	4.21	4.21
ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მოგზაურობა მერიდიანში	56.	მე მესმის, როგორ შემიძლია წარმოვაჩინო და გადავცე ჩვენი კომპანიის (მერიდიანის) დაპირებები მერიდიანში მოგზაურობის დროს ჩვენს კლიენტებს	36,664	0%	83%	4.20	4.20

ევროპა, აფრიკა და შუა აზიის რეგიონი	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი		მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი		3%	89%	4.51	4.37
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	1.	ამაყი ვარ, რომ ვმუშაობ მერიდიანში	150	-1%	91%	4.59	4.60
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	2.	მე მირჩევნია დავრჩე და ვიმუშავო მერიდიანში, მიუხედავად უკეთესი შემოთავაზებისა სხვა დამსაქმებლის მიერ და სხვა კომპანიაში.	146	9%	84%	4.36	4.10
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	3.	სიამოვნებით შევთავაზებ მერიდიანის ქსელში მუშაობას ჩემი ოჯახის წევრებს და მეგობრებს	146	0%	91%	4.51	4.42
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	4.	მე მიმაჩნია, რომ მერიდიანი არის საუკეთესო სხვა სასტუმროების ქსელებს შორის და რეკომენდაციას გაუწევ მის სასტუმროებს, როგორც საუკეთესო ადგილს დასვენებისათვის	146	0%	97%	4.71	4.66
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	5.	ზოგადად მე კმაყოფილი ვარ მერიდიანში მუშაობით	146	3%	86%	4.47	4.25
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მერიდიანის ჩართულობის ინდექსი	6.	კმაყოფილი ვარ ჩემი სამუშაოთი და იმით რასაც ვაკეთებ	144	6%	85%	4.44	4.20
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი		ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი		0%	85%	4.48	4.35
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	7.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ნამდვილად ზრუნავს ჩემს კეთილდღეობაზე	149	2%	85%	4.46	4.31
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ხელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	8.	მე ვენდობი ჩემს უშუალო ხელმძღვანელს	149	-3%	85%	4.48	4.43

სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	სელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	9.	მე მაფასებს ჩემი უშუალო სელმძღვანელი	148	0%	89%	4.55	4.44
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	სელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	10.	ჩემი უშუალო სელმძღვანელი კარგი მსმენელია	147	4%	86%	4.47	4.28
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	სელმძღვანელის ეფექტურობის ინდექსი	11.	ჩემი უშუალო სელმძღვანელი სამართლიანია ჩემს მიმართ	147	2%	83%	4.44	4.28
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	გასაკუთრებული		გასაკუთრებული		2%	79%	4.27	4.04
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	გასაკუთრებული	12.	ჩემი სამუშაო მაძლევს პირადი მიღწევების და კეთილმოწყობის განცდას	148	3%	82%	4.36	4.09
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	გასაკუთრებული	13.	ჩემს იდეებსა და რჩევებს ითვალისწინებენ	146	2%	77%	4.18	4.00
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	კუთვნილი		კუთვნილი		-2%	83%	4.37	4.22
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	კუთვნილი	14.	მე ვგრძნობ, რომ ვეკუთვნი კომპანიას	147	-2%	83%	4.37	4.22
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	კონტროლი		კონტროლი		3%	87%	4.41	4.27
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	კონტროლი	15.	მე ვგრძნობ, რომ მაქვს გონივრული კონტროლი ჩემს ყოველდღიურ საქმიანობაზე და სამუშაო გარემოზე	145	-1%	92%	4.55	4.49
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	კონტროლი	16.	მე ვფლობ იმ ინფორმაციას, რაც მესმარება ჩემი სამუშაოს უკეთ შესრულებაში	146	1%	91%	4.49	4.39

სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	კონტროლი	17.	ჩემი სამუშაო გარემო არის უსაფრთხო და მე მაქსიმალურად დაცული ვარ უბედური შემთხვევებისგან	146	5%	87%	4.44	4.20
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	კონტროლი	18.	მე კმაყოფილი ვარ იმ სამუშაო გარემოთი სადაც მიწევს მუშაობა (სამუშაო ადგილი, კვება, საპირფარეშო, გათბობა, კონდიციონერბა, განათება, სისუფთავე და ა.შ.)	147	-1%	85%	4.38	4.27
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	კონტროლი	19.	მე მაქვს სათანადო წვდომა იმ სამუშაო რესურსებთან, რაც მუხმარება ჩემი სამუშაოს შესრულებაში (ხელსაწყოები, ტექნიკა, მასალები და ა.შ.)	149	5%	90%	4.48	4.38
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	კონტროლი	20.	მე შემიძლია თავად დაენერგო ცვლილებები, ჩემივე სამუშაოს უკეთ შესრულების მიზნით	150	0%	83%	4.30	4.25
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	კონტროლი	21.	ჩემს განყოფილებას ჰყავს სათანადო რაოდენობის კარდი, რათა წარმატებით შეასრულოს დაკისრებული სამუშაო	148	5%	81%	4.32	4.10
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	კონტროლი	22.	ჩემი სამუშაო გრაფიკი სავსებით ეთანხმება ჩემს მოთხოვნილებებს	148	6%	83%	4.29	4.06
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	მსმენელი		მსმენელი		-2%	81%	4.31	4.24
სასტუმრო კომპლექსი "შერიდიანი"	მსმენელი	23.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი ითვალისწინებს ჩემს პირად პასუხისმგებლობას სამუშაოს გარეთ (ოჯახურ და პირად ცხოვრებას)	145	3%	85%	4.41	4.22

სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მსმენელი	24.	მერიდიანის ქსელი და ჩემი კომპანია, სადაც ვმუშაობ ითვალისწინებს თანამშრომელთა კეთილდღეობას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების დროს	147	-3%	78%	4.22	4.22
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მსმენელი	25.	მე ვგრძობ, რომ კომპანიის მენეჯმენტი ცდილობს გაიგოს ის წინააღმდეგობები, რასაც მე ვაწყდები სამუშაოს შესრულების პროცესში	147	-4%	80%	4.29	4.26
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	პოტენციურად მიღწევადი		პოტენციურად მიღწევადი		-3%	85%	4.39	4.41
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	პოტენციურად მიღწევადი	26.	მე მაქვს სათანადო ტრეინინგი იმითვის, რომ წარმატებულად და ეფექტურად შევასრულო ჩემი სამუშაო	146	-6%	87%	4.47	4.48
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	პოტენციურად მიღწევადი	27.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი უზრუნველყოფს ჩემთვის დროული და ეფექტური რჩევების და მითითებების მოცემას	147	-1%	86%	4.40	4.39
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	პოტენციურად მიღწევადი	28.	მე მაძლევს კომპანია დაწინაურების საშუალებას	145	-4%	81%	4.30	4.37
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	გაზიარება		გაზიარება		-2%	90%	4.48	4.40
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	გაზიარება	29.	მე კარგად მესმის რა არის მერიდიანის და ჩვენი კომპანიის სტრატეგია	146	0%	92%	4.51	4.41
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	გაზიარება	30.	მე გარკვევით ვხედავ კავშირს ჩემს სამუშაოსა და მერიდიანის მიზნებს შორის	146	-3%	89%	4.45	4.39

სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ღია დიალოგი		ღია დიალოგი		0%	83%	4.24	4.19
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ღია დიალოგი	31.	მერიდიანი ითვალისწინებს თანამშრომლების რჩევებს	146	-2%	76%	4.13	4.08
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ღია დიალოგი	32.	მერიდიანი იძლევა ახსნას, თუ რა დგას მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების უკან და აცნობს ამ გადაწყვეტილებებს თავის თანამშრომლებს	144	-1%	84%	4.24	4.22
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ღია დიალოგი	33.	მე დროულად ვღებულობ ყველა იმ სიახლეებს, რაცას ადგილი აქვს ჩემს კომპანიაში (მერიდიანში)	143	1%	88%	4.36	4.27
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანგარიშვალდებულება		ანგარიშვალდებულება		9%	81%	4.19	4.00
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანგარიშვალდებულება	34.	ჩემი კომპანია (მერიდიანი) ესმარება არაწარმატებულ თანამშრომლებს სამუშაოს უკეთ შესრულებაში	144	7%	85%	4.26	4.12
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანგარიშვალდებულება	35.	ჩემი კომპანია ცდილობს სამართლიანად შეაფასოს იმ თანამშრომელთა შრომითი მიღწევები, რომელთა საქმიანობა არც თუ ისე წარმატებულია კომპანიისათვის	143	10%	79%	4.15	3.92
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანგარიშვალდებულება	36.	ჩემი კომპანია უზრუნველყოფს ყველაზე კვალიფიცირებული კადრების დაწინაურებას და მოტივაციას	141	7%	78%	4.16	3.95
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ჩართულობა		ჩართულობა		3%	86%	4.35	4.22

სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ჩართულობა	37.	მე კომფორტულად ვგრძნობ თავს ჩემი იდეების და აზრების გამოხატვით, იმ შემთხვევაშიც კი როცა ვიცი, რომ ისინი სხვებისგან განსხვავებულია	147	-2%	76%	4.18	4.11
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ჩართულობა	38.	ჩემი გულის წევრები პატივისცემით ეპყრობა იმათ, ვინც სხვებისგან განსხვავდება თავისი იდეებით	146	3%	89%	4.43	4.32
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ჩართულობა	39.	ჩემს ირგვლივ მყოფი ადამიანები ცდილობენ ჩამართონ მე გუნდურ სამუშაოებში	145	8%	92%	4.44	4.23
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ინტეგრირება		ინტეგრირება		-3%	89%	4.44	4.47
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ინტეგრირება	40.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელის ქმედებები ეძლევა მის სიტყვებს	146	-4%	85%	4.36	4.39
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ინტეგრირება	41.	ჩემი კომპანია (მერიდიანი) ღებულობს პატიოსან და ეთიკურ ბიზნეს გადაწყვეტილებებს	143	-2%	92%	4.49	4.52
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ინტეგრირება	42.	მე დარწმუნებული ვარ, რომ ჩემი კომპანიის (მერიდიანის) მენეჯმენტს ექნება სათანადო პასუხი არაეთიკური ქცევის მიმართ	143	-5%	90%	4.48	4.49
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	თანამშრომლობა		თანამშრომლობა		3%	86%	4.33	4.25
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	თანამშრომლობა	43.	მე ყოველთვის ვღებულობ სათანადო მხარდაჭერას სხვა განყოფილების თანამშრომლების მიერ, რათა უკეთ მოვემსახურო კომპანიის კლიენტებს	145	2%	86%	4.30	4.21

სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	თანამშრომლობა	44.	ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი მასწავლის ვითანამშრომლო სხვა განყოფილებებთან, რაც მესმარება სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში	148	12%	91%	4.49	4.23
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	თანამშრომლობა	45.	ჩვენი კომპანიის განყოფილებები წარმატებით თანამშრომლობენ ერთმანეთთან	145	-6%	81%	4.20	4.30
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	აღიარება და აღნიშვნა		აღიარება და აღნიშვნა		7%	77%	4.12	3.92
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	აღიარება და აღნიშვნა	46.	ჩვენი გუნდი რეგულარულად აღნიშნავს ბიზნეს წარმატებებს	146	6%	78%	4.14	3.96
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	აღიარება და აღნიშვნა	47.	მე რეგულარულად ვღებულობ სათანადო აღიარებას მენეჯმენტის მიერ იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმატებით შევასრულე ჩემს სამუშაოს	146	7%	76%	4.10	3.89
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	უწყვეტი სწავლება		უწყვეტი სწავლება		8%	87%	4.32	4.16
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	უწყვეტი სწავლება	48.	ვსაწავლობთ შეცდომებზე და ვცდილობთ გამოვასწოროთ შეცდომები	144	14%	93%	4.45	4.10
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	უწყვეტი სწავლება	49.	ჩვენი სამუშაო გუნდი ცდილობს წარმოქმნამდე აღმოფხვრას პრობლემები	142	4%	92%	4.47	4.34
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	უწყვეტი სწავლება	50.	მე მინახავს კონსტრუქციული ცვლილებები სტარ ვოისის შედეგების შემდეგ და ვთვლი, რომ საინტერესოა ამ გამოკითხვაში მონაწილეობა არა მართო თანამშრომლების, არამედ მთლიანად კომპანიისათვის	119	34%	76%	3.99	3.69

სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანაზღაურება/უპირატესო ბები		ანაზღაურება/უპირატესობები		--	85%	4.18	--
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანაზღაურება/უპირატესო ბები	51.	მე ვიცი როგორ განისაზღვრება ჩემი კომპენსაცია	146	--	79%	4.04	--
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	ანაზღაურება/უპირატესო ბები	52.	მე ვიცი რა შედეგატებს ვღებულობ კომპანიისაგან	145	--	90%	4.32	--
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში		მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში		13%	88%	4.45	3.99
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მონაწილეობა საზოგადოებრივ საქმიანობაში	53.	მე საშუალება მეძლევა შეუზღუდავად მივიღო მონაწილეობა ადგილობრივ საზოგადოებრივ საქმიანობაში	145	13%	88%	4.45	3.99
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მოგზაურობა მერიდიანში		მოგზაურობა მერიდიანში		-1%	91%	4.46	4.40
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მოგზაურობა მერიდიანში	54.	მე მესმის ჩემი როლი მერიდიანში მოგზაურობის დროს	145	-2%	89%	4.44	4.34
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მოგზაურობა მერიდიანში	55.	მე მესმის რა საფუძვლები გამოიწვევს წარმატებას მერიდიანში მოგზაურობის დროს	145	-1%	92%	4.49	4.46
სასტუმრო კომპლექსი "მერიდიანი"	მოგზაურობა მერიდიანში	56.	მე მესმის, როგორ შემიძლია წარმოვანილო და გადავცე ჩვენი კომპანიის (მერიდიანის) დაპირებები მერიდიანში მოგზაურობის დროს ჩვენს კლიენტებს	142	-2%	91%	4.45	4.40

დანართი 2

სასტუმრო კომპლექსი “მერიდიანის” ოთახების გაყიდვების მოგება ზარალის ცხრილი 2010-2011-2012 წლის მდგომარეობით (აშშ დოლარი)

2010	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი	სულ
შემოსავლები ოთახების გაყიდვიდან				61,093.56	224,455.95	331,020.36	514,692.99	663,855.72	342,233.23	222,470.12	275,786.19	239,638.72	2,875,247
ლოილაური კლიენტების შემოსავლების წილი ოთახების გაყიდვებში				-	-	106.00	508.78	1,100.23	352.47	76.00	150.00	166.00	2,459
სელფასები პერსონალზე				18,691.83	30,649.36	33,064.94	27,779.28	30,823.61	27,935.29	7,461.74	27,943.96	48,925.03	253,275
მარკეტინგული ხარჯები				5,780.82	11,161.80	18,414.30	18,407.30	27,519.36	18,325.00	19,146.35	15,659.01	9,941.00	144,355
სხვა ხარჯები				1,179.86	1,031.10	5,859.98	2,661.98	8,384.49	7,143.22	3,747.47	9,755.13	11,899.24	51,662
წმინდა მოგება ოთახების გაყიდვიდან				35,441.06	181,613.68	273,681.14	465,844.43	597,128.27	288,829.72	192,114.55	222,428.09	168,873.44	2,425,954
2011	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი	სულ
შემოსავლები ოთახების გაყიდვიდან	196,236.68	257,619.88	157,710.21	216,443.98	298,813.55	472,890.41	779,849.67	835,645.77	478,130.33	230,658.87	161,648.59	185,238.33	4,270,886
ლოილაური კლიენტების შემოსავლების წილი ოთახების გაყიდვებში	137.81	38.00	488.00	317.00	39.00	215.19	-	1,370.00	1,214.00	114.00	47.00	154.00	4,134

ხელფასები პერსონალზე	15,688.01	16,671.32	17,182.98	15,747.11	16,725.61	25,240.18	25,713.22	28,303.65	22,555.36	19,403.48	20,241.35	17,077.29	240,550
მარკეტინგული ხარჯები	18,330.12	13,174.97	16,076.35	21,620.06	19,568.46	20,512.26	21,890.13	24,141.89	20,777.30	19,217.90	16,432.37	18,257.78	230,000
სხვა ხარჯები	13,761.92	16,164.03	11,658.56	9,820.36	13,047.78	20,251.61	32,932.65	42,612.65	22,735.06	19,267.35	13,819.14	13,351.70	229,423
წმინდა მოგება ოთახების გაყიდვიდან	148,456.62	211,609.55	112,792.31	169,256.45	249,471.71	406,886.36	699,313.68	740,587.58	412,062.62	172,770.14	111,155.73	136,551.57	3,570,914
2012	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	ივლისი	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი	დეკემბერი	სულ
შემოსავლები ოთახების გაყიდვიდან	203,631.37	199,600.82	156,337.99	258,406.18	409,621.92	599,605.35	757,287.25	819,007.30	507,417.00	235,174.82	183,866.00	239,044.00	4,569,000
ლოილაური კლიენტების შემოსავლების წილი ოთახების გაყიდვებში	292.35	-	92.00	-	76.00	637.76	629.66	4,097.28	1,568.56	435.39	250.00	190.00	8,269
ხელფასები პერსონალზე	16,903.83	17,963.35	18,514.66	16,967.51	18,021.85	27,196.30	27,705.99	30,497.19	24,303.40	20,907.25	21,810.06	19,382.78	260,174
მარკეტინგული ხარჯები	18,330.12	13,174.97	15,076.35	16,620.06	16,568.46	17,512.26	17,890.13	18,141.89	17,777.30	17,217.90	14,432.37	18,257.78	201,000
სხვა ხარჯები	14,878.97	29,346.45	17,298.37	19,933.97	33,853.53	39,816.99	48,232.04	31,438.03	23,638.20	23,811.93	5,095.16	4,482.40	291,826
წმინდა მოგება ოთახების გაყიდვიდან	153,518.44	139,116.05	105,448.61	204,884.64	341,178.09	515,079.81	663,459.08	738,930.20	441,698.10	173,237.74	142,528.41	196,921.05	3,816,000

წყარო: საბუღალტრო კომპლექსი "მერიდიანი", 2012

დანართი 3

სასტუმროებისა და რესტორნების ინვესტიციები ფიქსირებულ აქტივებში რეგიონების მიხედვით												
წელი	საქართველო – სულ	მათ შორის:										
		თბილისი	აჭარა	გურია	იმერეთი	კახეთი	მცხეთა- მთიანეთი	რაჭა- ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი	სამეგრელო- ზემო სვანეთი	სამცხე- ჯავახეთი	ქვემო ქართლი	შიდა ქართლი
	მლნ. ლარი	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2006	18.3	11.8	5.1	0.0	0.2	0.4	0.2	0.0	0.3	0.3	0.0	0.0
2007	81.1	64.3	3.9	0.5	0.2	–	11.6	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1
2008	54.7	18.6	30.0	0.1	2.9	–	0.9	0.0	0.1	2.1	0.0	–
2009	141.7	130.3	9.8	0.1	0.0	0.1	0.2	–	0.7	0.2	0.0	0.3
2010	54.8	28.3	22.9	0.0	0.4	0.0	2.6	–	0.0	0.5	–	0.0

წყარო: http://geostat.ge/?action=page&p_id=304&lang=geo