



**სსიპ იაკობ გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტი**

**ხელნაწერის უფლებით**

**ლევან ფეიქრიშვილი**

**შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების  
გავლენა მწარმოებლურობაზე**

**დისერტაცია**

**ნაშრომი წარმოდგენილია ეკონომიკის დოქტორის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად**

**სამეცნიერო ხელმძღვანელი:**

**ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი ნანა რინკიაშვილი**

შ ი ნ ა ა რ ს ი

სატიტულო გვერდი.....

i ხელმოწერების გვერდი.....

ii საავტორო უფლების გვერდი.....

iii ანოტაცია (ქართულ ენაზე).....

iv ანოტაცია (ინგლისურ ენაზე)

..... vi

**ანოტაცია**

სადისერტაციო ნაშრომი ეძღვნება შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის კვლევას შრომის მწარმოებლურობაზე თანამედროვე ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციების პირობებში. კვლევის აქტუალობა განპირობებულია იმით, რომ გლობალიზაციის, ციფრიზაციისა და შრომის ბაზრის სტრუქტურული ცვლილებების ფონზე, ორგანიზაციების კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია ადამიანისეული კაპიტალის ეფექტიან მართვაზე. ნაშრომის მიზანია შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ეკონომიკური, ქცევითი და ორგანიზაციული მექანიზმების სისტემური ანალიზი, მათი გავლენის რაოდენობრივი შეფასება შრომის მწარმოებლურობაზე და ეფექტიანი სამოტივაციო პოლიტიკის ფორმირების მეცნიერულად დასაბუთებული რეკომენდაციების შემუშავება. კვლევა ეყრდნობა როგორც კლასიკურ, ისე თანამედროვე ეკონომიკურ და მენეჯმენტულ თეორიებს და აერთიანებს რაოდენობრივ და თვისებრივ კვლევის მეთოდებს.

ემპირიული ნაწილი ეფუძნება საქართველოში წარმოებულ კვლევით შედეგებსა და სტატისტიკურ მონაცემთა ანალიზს. გამოყენებულია ეკონომეტრიკული მოდელები, კორელაციური და რეგრესიული ანალიზი, რაც საშუალებას იძლევა დადგინდეს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედება შრომის

მწარმოებლურობაზე. კვლევის ფარგლებში შემუშავებულია სმარტ-შრომითი კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდოლოგია, ასევე, შემუშავებულია პროგრესული და რეგრესული დროის კონცეპტუალური მოდელი, რომლებიც წარმოადგენს ნაშრომის მნიშვნელოვან მეცნიერულ სიახლეს.

კვლევის შედეგებმა დაადასტურა, რომ შრომითი კმაყოფილება და მოტივაცია წარმოადგენს შრომის მწარმოებლურობის ზრდის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს წინაპირობას, თუმცა, მათი ეფექტიანი გამოყენება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ორგანიზაციული კულტურის, მენეჯმენტური პრაქტიკისა და ტექნოლოგიური გარემოს ხარისხზე. ნაშრომში შემუშავებული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ბიზნესორგანიზაციებში ადამიანისეული რესურსების მართვის პროცესში, ისე შრომითი პოლიტიკის ფორმირებისა და შემდგომი სამეცნიერო კვლევებისათვის.

### **Annotation**

The dissertation is devoted to the study of the impact of job satisfaction and motivation factors on labor productivity under conditions of contemporary economic and technological transformations. The relevance of the research is conditioned by the fact that, against the backdrop of globalization, digitalization, and structural changes in the labor market, organizational competitiveness increasingly depends on the effective management of human capital.

The aim of the study is a systematic analysis of the economic, behavioral, and organizational mechanisms of job satisfaction and motivation, a quantitative assessment of their impact on labor productivity, and the development of scientifically grounded recommendations for the formation of effective motivational policies. The research is based on both classical and modern economic and management theories and integrates quantitative and qualitative research methods.

The empirical part is based on a survey conducted in organizations operating in Georgia and on the analysis of statistical data. Econometric models, correlation, and regression analyses are employed, which makes it possible to identify the direct and indirect effects of job satisfaction and motivation on labor productivity. Within the framework of the research, a methodology for determining smart job satisfaction status has been developed, as well as a conceptual model of

progressive and regressive time, which constitute significant scientific novelties of the dissertation.

The research results confirmed that job satisfaction and motivation are among the most important prerequisites for increasing labor productivity; however, their effective application significantly depends on the quality of organizational culture, managerial practices, and the technological environment. The recommendations developed in the dissertation can be applied both in the process of human resource management in business organizations and in the formation of labor policy, as well as for further scientific research.

## შინაარსი

### შესავალი

**თავი 1. შრომის მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის შესახებ თეორიების მიმოხილვა და მეთოდოლოგიური მიდგომები**

- 1.1. საკვლევი პრობლემის შესახებ არსებული თეორიებისა და პარადიგმების მიმოხილვა
- 1.2 თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენა შრომის ბაზარზე: მწარმოებლურობა, საფრთხეები და დაძლევის გზები
- 1.3. კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლები და კონცეპტუალური მიდგომები
  - 1.3.1. სმარტ- შრომითი კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდი
  - 1.3.2 პროგრესული და რეგრესული დრო
- 1.4. დისკუსია საკვლევი პრობლემის თეორიული და მეთოდოლოგიური მიდგომების შესახებ - მსგავსება და განსხვავება არსებულ თეორიებთან

**თავი 2. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენა მწარმოებლურობაზე**

- 2.1 შრომითი კმაყოფილების დონე და მოტივაციის ფაქტორების კლასიფიკაცია: თავისებურებები და გამოწვევები
- 2.2 პრობლემების ხედვა, როგორც სამოტივაციო პოლიტიკის ფუნდამენტური საფუძველი
- 2.3 შრომითი კმაყოფილების გაზომვისა და მოტივაციის ფაქტორების შეფასების უცხოური გამოცდილება და საქართველოს შესაბამის ინდიკატორებთან შედარებითი ანალიზი

2.3.1 შრომითი კმაყოფილების გაზომვის საერთაშორისო მეთოდოლოგიური მიდგომები

2.3.2 შრომითი კმაყოფილების და მოტივაციის ფაქტორების კონცეპტუალური თანხვედრები

2.4. მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის ეფექტები: კვლევები და ექსპერიმენტები

**თავი 3. მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის ეკონომეტრიკული ანალიზი და მომალის პროგნოზირება**

3.1 რაოდენობრივი კვლევითი შედეგების გადამონმება ეკონომეტრიკული მოდელირების საშუალებით

3.2 შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების გავლენა მევენახეთა შრომით მწარმოებლურობაზე: ემპირიული კვლევა თელავისა და ყვარლის მუნიციპალიტეტებში

3.3. მევენახეთა მწარმოებლურობის შეფასება სტატისტიკურ-მათემატიკური ანალიზით: Welch-ის  $t$ -ტესტი

3.4 მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი ფაქტორების შეფასება მრავალფაქტორიანი წრფივი რეგრესიის მოდელით (OLS)

3.5. Gen Z თაობის შრომითი განწყობის, მოტივაციისა და ორგანიზაციული ქცევის მექანიზმები

**კვლევის შეზღუდვები**

**დასკვნები და რეკომენდაციები**

**გამოყენებული ლიტერატურა**

**დანართები**

## შესავალი

### საკვლევი პრობლემის აქტუალობა

სამუშაო ძალის დაქირავება ერთი შეხედვით უწყინარ რუტინულ საქმიანობას წარმოადგენს, რომლის პროცესულურად განხორციელება ბაზარზე არსებულ მოთხოვნა/მიწოდების იმპერიულ კანონზომიერებას ექვემდებარება. პარადიგმად არის მიჩნეული თეორია, რომლის თანახმად შრომის ბაზარზე არსებული დაბალი ფასები იწვევს მიწოდების შემცირებას და შესაბამისად ყალიბდება სამუშაო ძალაზე დეფიციტი, განსხვავებით მაღალი ფასებისგან, როდესაც კომპანიას ეძლევა კომპეტენტურობის შესაბამისად კადრების შერჩევის შესაძლებლობა. დროთა განმავლობაში შრომის ბაზარზე მოთხოვნა/მიწოდების კანონზომიერებიდან გამომდინარე, ყალიბდება წონასწორული ფასი და უმუშევრებს შესაძლებლობა აქვთ ფრიქციულ და სტრუქტურულ დასაქმებას შორის მიიღონ ოპტიმალური გადაწყვეტილება. დასაქმების პროცესში უმნიშვნელოვანეს როლს ფიზიკური კაპიტალი ასრულებს და ამ საკითხზე ზრუნვა მენეჯერებისათვის პრიორიტეტულ ამოცანას წარმოადგენს. მეტად მნიშვნელოვანია ფიზიკურ კაპიტალსა და წარმოების ფაქტორებს (მიწა, შრომა, კაპიტალი) შორის შემაკავშირებელ ჯაჭვში ურთიერთობის განმტკიცება. აღნიშნული პროცესი განაპირობებს კომპანიის მდგრადობას, რაც კონკურენტუნარიან ბაზარზე ღირსეული ადგილის დამკვიდრებაში უწყობს ხელს. პარადიგმაა თეორიაც, რომ კომპანიის წარმატებისათვის ფუნდამენტურად მნიშვნელოვანია გაზრდილი შრომის მწარმოებლურობა. ფიზიკური კაპიტალის

ოპტიმიზაციასა და მართვასთან დაკავშირებით პრაქტიკული იქნებოდა ფრედერიკ ტელიორის თეორიის გამოყენება, რომლის თანახმად შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება მატერიალური სტიმულების საშუალებებით არის შესაძლებელი. აღნიშნული მიდგომა მოითხოვს შრომის პროცესში დასაქმებულებზე ინტერპერსონალურ კონტროლს, საათობრივ ანაზღაურებას, სამუშაო მოცულობის ეტაპებად დაყოფას და მათი დაძლევის შემთხვევაში ჯილდოს გაცემას, ხოლო არ/ვერ შესრულების შემთხვევაში ჯარიმის დაწესებას. აღნიშნული თეორია შესანიშნავად გამოხატავს შრომაზე მოთხოვნის ტრადიციულ მოდელს. დამსაქმებელი თანახმაა მიზნების მისაღწევად მარტივად შეიძინოს შრომითი საათები, თუმცა, რეალურ სამყაროში შედეგების მიღწევა გაცილებით რთულია. ბიზნესის წარმომადგენლები ხშირად აღნიშნავენ იმის შესახებ, რომ მიუხედავად საუკეთესო სამუშაო პირობებისა, ვერ აღმოიფხვრა საკადრო გადინებასთან დაკავშირებული პრობლემა და ვერ შეძლეს შრომის მწარმოებლურობის გაზრდა. ისინი აკეთებენ დასკვნას, რომ ნებისმიერი დანახარჯი შრომითი მოტივაციის ასამაღლებლად დროებითი ეფექტის მომტანია. აღნიშნული თეორიის მიმდევრები ადამიანს ხშირად მანქანა-დანადგარებთან აიგივებენ, თუმცა, როგორ შეიძლება შევადაროთ ისინი მარტენის ლუმელს, რომელიც გამოსცემს სითბური კალორიის იმ ოდენობას, რა ოდენობითაც სანჯავს მოიხმარს, ან როგორ შეიძლება რობოტ-დანადგარებთან შედარება, მათგან განსხვავებით ადამიანი ცოცხალ ინდივიდს წარმოადგენს და გააჩნია ფსიქო-ემოციური ფონი, რომლის ბუნება პირდაპირ პროპორციულად აისახება შრომის მწარმოებლურობაზე. დამსაქმებლის მიერ დასაქმებულთა ფსიქო-ემოციური ფაქტორის გათვალისწინება მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან აღნიშნული გარემოება პირდაპირ პროპორციულად აისახება კომპანიის ეკონომიკურ განვითარებასა და მის მდგრადობაზე. მეტად მნიშვნელოვანია ზუსტად განისაზღვროს ის, თუ რას ითხოვენ და რას მოელიან დამსაქმებლები და დასაქმებულები ერთმანეთისგან, ვის ენიჭება უმთავრესი როლი მათ შორის დაბალანსებული ურთიერთობის ფორმირებაში და როგორ აისახება მათ შორის საქმიანი ურთიერთობა კომპანიის სასარგებლოდ.

კომპანიებისთვის ეფექტიანი გუნდის ჩამოყალიბება უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს. აღნიშნული გუნდი უზრუნველყოფს კომპანიის როგორც შიდა ადმინისტრაციული პოლიტიკის, ასევე, საწარმო პროცესების განხორციელებას. აღნიშნულ იერარქიულ კლასთა შორის დაბალანსებულ საქმიან ურთიერთობას კომპანიის მენეჯმენტი აკონტროლებს. მენეჯმენტისათვის უმნიშვნელოვანესია ზუსტად განსაზღვროს ის პრიორიტეტები, რომლებიც გავლენას ახდენს დასაქმებულთა შრომით კმაყოფილებაზე და მოტივაციაზე. სტიმულების შესწავლა და მათი ხასიათის გათვალისწინება ამცირებს არამიზნობრივ ხარჯებს, დასაქმებულთა მოლოდინებისა და მიზნების გამოკვლევა კი მეტად ეფექტიანს ხდის მენეჯმენტის საქმიანობას. დასაქმებულებს მუდმივად გააჩნიათ ცვალებადი მოთხოვნილებები, თუმცა, მათ დასაკმაყოფილებლად განეული დანახარჯები შესაძლოა არაეფექტიანი აღმოჩნდეს. დასაქმებულთა მოთხოვნილებების სიღრმისეულად შესწავლა მენეჯმენტს აძლევს შესაძლებლობას თვალი ადევნოს დასაქმებულთა შრომით ბუნებას და მის გასაჯანსაღებლად დროულად განახორციელოს შესაბამისი ღონისძიებები. მეტად საინტერესოა როდის იწყება და მთავრდება შრომითი კმაყოფილება ან როდის გამოთქვავენ შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად დასაქმებულები მზადყოფნას. აღნიშნული თავისებურებიდან და საკვლევი პრობლემის აქტუალობიდან გამომდინარე, პასუხი მოსაძებნია კითხვებზე მთელ რიგ კითხვებზე. შესაბამისად განისაზღვრა სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი და დამატებითი კვლევითი კითხვები:

**RQ0:** როგორ და რა მექანიზმებით მოქმედებს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორები შრომის მწარმოებლურობაზე თანამედროვე ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლილებების პირობებში?

**RQ1:** როგორ არის შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე განმარტებული ეკონომიკურ, მენეჯმენტისა და ქცევით თეორიებში?

- RQ2: რა მსგავსებები და განსხვავებები არსებობს შრომითი მოტივაციის კლასიკურ და თანამედროვე თეორიებს შორის მწარმოებლურობის კონტექსტში?
- RQ3: როგორ ცვლის თანამედროვე ტექნოლოგიური პროგრესი (ციფრიზაცია, ავტომატიზაცია, AI) შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფორმირების მექანიზმებს?
- RQ4: რა დონეზე და რა ფორმით ახორციელებენ საქართველოში მოქმედი კომპანიები სამოტივაციო პოლიტიკას?
- RQ5: როგორია დამსაქმებლებისა და დასაქმებულების ცნობიერება და აღქმა სამოტივაციო პოლიტიკის შინაარსისა და მიზნების შესახებ?
- RQ6: რომელი სტიმულები ახდენს ყველაზე ძლიერ გავლენას შრომით კმაყოფილებაზე და მოტივაციაზე?
- RQ7: როგორ და რა ეტაპებზე ყალიბდება, იცვლება ან ქრება შრომითი კმაყოფილება დასაქმებულთა შრომით ციკლში?
- RQ8: როგორ აისახება შრომითი კმაყოფილება დასაქმებულთა მოტივაციაზე და რა მიმართულების კავშირი არსებობს მათ შორის?
- RQ9: რა რაოდენობრივი და სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორებს შრომის მწარმოებლურობაზე?
- RQ10: რომელი მოტივაციური ფაქტორები ახდენს პირდაპირ და ირიბ გავლენას გავლენას მწარმოებლურობაზე?
- RQ11: არსებობს თუ არა განსხვავებები მოტივაციისა და კმაყოფილების გავლენაში მწარმოებლურობაზე სექტორების, ასაკობრივი ჯგუფების (მაგ. Gen Z) ან კვალიფიკაციის მიხედვით?
- RQ12: რა დონეზე არიან დასაქმებულები მზად შრომის მწარმოებლურობის გასაზრდელად შესაბამისი სამოტივაციო პოლიტიკის არსებობის პირობებში?
- RQ1: როგორ აისახება სამოტივაციო პოლიტიკაში განხორციელებული ინვესტიციები კომპანიის ეკონომიკურ შედეგებსა და კონკურენტუნარიანობაზე?

**RQ14:** რა ოპტიმალური დანახარჯები და მენეჯმენტური გადაწყვეტილებები უზრუნველყოფს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის მდგრად ეფექტს მომავალ პერიოდში?

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ შრომის მოტივაციის შესახებ აქამდე გამოკვლეული საკითხები არ არის საკმარისი და არსებული თეორიების გათვალისწინებით მოითხოვს ამ მიმართულებით ცოდნის გაღრმავებას, შრომით კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების მწარმოებლურობაზე გავლენის შედეგების შეფასებას.

### **კვლევის მიზანი**

კვლევის მთავარი მიზანია შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის დადგენა შრომით მწარმოებლურობაზე, რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით არსებული გამონვევების იდენტიფიკაცია და ეფექტიანი სამოტივაციო პოლიტიკის ფორმირებისთვის პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება.

### **კვლევის ამოცანები**

კვლევის მთავარი მიზნის მისაღწევად განისაზღვრა შემდეგი ამოცანები:

1. შრომის მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის შესახებ არსებული ეკონომიკური, მენეჯმენტისა და ქცევითი თეორიების, კონცეფციებისა და პარადიგმების სისტემური ანალიზი;
2. შრომითი კმაყოფილებისა და შრომითი მოტივაციის ცნებების შინაარსობრივი დაზუსტება და მათი შემადგენელი კომპონენტების იდენტიფიკაცია თანამედროვე ორგანიზაციული გარემოს კონტექსტში;
3. თანამედროვე ტექნოლოგიური პროგრესის (ციფრული ტრანსფორმაცია, ავტომატიზაცია, ხელოვნური ინტელექტი) გავლენის შეფასება შრომით კმაყოფილებაზე, მოტივაციაზე და შრომის მწარმოებლურობაზე;

4. შრომითი კმაყოფილების დონისა და მოტივაციის ფაქტორების კლასიფიკაცია და შეფასება, უცხოური გამოცდილებისა და საქართველოს პრაქტიკის შედარებითი ანალიზის საფუძველზე;
5. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გაზომვის ინსტრუმენტების შემუშავება და ადაპტაცია, მათ შორის სმარტ-შრომითი კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდოლოგიის გამოყენებით;
6. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორებსა და შრომის მწარმოებლურობას შორის კავშირების გამოვლენა და რაოდენობრივი შეფასება ეკონომეტრიკული მოდელების გამოყენებით;
7. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის პირდაპირი და ირიბი გავლენის იდენტიფიკაცია შრომის მწარმოებლურობაზე, დამოუკიდებელი და შუამავალი ცვლადების ანალიზის გზით;
8. პროგრესული და რეგრესული დროის ეკონომიკური შინაარსის გაანალიზება და მათი როლის დადგენა შრომის მწარმოებლურობის დინამიკაში;
9. ემპირიული კვლევის შედეგების საფუძველზე შრომის მწარმოებლურობის ცვლილებების ტენდენციებისა და სამომავლო პროგნოზების შემუშავება;
10. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გაუმჯობესებაზე ორიენტირებული მენეჯმენტური გადაწყვეტილებებისა და სამოტივაციო პოლიტიკის რეკომენდაციების ჩამოყალიბება, რომლებიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციების ეფექტიანობასა და მდგრად განვითარებას;
11. კვლევის შეზღუდვების იდენტიფიკაცია და შემდგომი კვლევების პერსპექტიული მიმართულებების განსაზღვრა.

### **კვლევის საგანი და ობიექტი**

კვლევის საგანს წარმოადგენს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორებსა და შრომის მწარმოებლურობას შორის არსებული ეკონომიკური, ქცევითი და ორგანიზაციული ურთიერთკავშირების სისტემა, მათ შორის შრომითი კმაყოფილების

დონე, მოტივაციის შიდა და გარე სტიმულები, მათი ფორმირების მექანიზმები და შრომის მწარმოებლურობაზე ზემოქმედების შედეგები.

კვლევის ობიექტია საქართველოში მოქმედი ორგანიზაციები და მათში დასაქმებული შრომითი რესურსი, რომელთა მაგალითზე ხდება შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების შეფასება, მათი გავლენის ანალიზი შრომის მწარმოებლურობაზე და შესაბამისი სამოტივაციო პოლიტიკის ეფექტიანობის დადგენა თანამედროვე ეკონომიკური და ტექნოლოგიური განვითარების პირობებში.

### **კვლევის მეთოდოლოგია**

კვლევაში გამოყენებულია თეორიული, რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდები, რამაც უზრუნველყო კვლევის ობიექტისა და საგნის კომპლექსურ ანალიზი. თეორიულ ნაწილში გამოყენებულია ლიტერატურის სისტემური და კრიტიკული ანალიზი, ხოლო ემპირიულ ნაწილში განხორციელებულია რაოდენობრივი და თვისებრივი მონაცემების სინთეზი.

თეორიული კვლევის ფარგლებში ჩატარებულია ეკონომიკური, მენეჯმენტისა და ქცევითი თეორიების კონტენტ-ანალიზი, კლასიკურ და თანამედროვე შრომითი მოტივაციის მოდელებს შორის მსგავსება-განსხვავებების დასადგენად გამოყენებულია შედარებითი ანალიზის მეთოდი, ჰიპოთეზების ფორმირებისა და თეორიული დასკვნების ჩამოსაყალიბებლად ინდუქციური და დედუქციური მეთოდები, ხოლო შრომით კმაყოფილებასა და მოტივაციას შორის ურთიერთდამოკიდებულება განხილულია სისტემური მიდგომის საშუალებით. სხვადასხვა სექტორის, ასაკობრივი ჯგუფისა და სამუშაო პოზიციის წარმომადგენლობის გათვალისწინების მიზნით გამოყენებულია სტრატეფიცირებული შერჩევა.

ემპირიული კვლევა ეფუძნება რაოდენობრივ კვლევას, გამოკითხვა განხორციელდა ანონიმურობის პრინციპის დაცვით, რაც ზრდის მონაცემთა სანდოობას.

შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გავლენის შესაფასებლად გამოყენებულია ეკონომეტრიკული მოდელირება, შერჩეულია დამოუკიდებელი (შრომითი მოტივაციის შიდა და გარე ფაქტორები (ანაზღაურება, კარიერული განვითარება,

სამუშაო გარემო, აღიარება, თვითრეალიზაცია და სხვ.), შუამავალი (შრომითი კმაყოფილება), დამოკიდებელი (შრომის მწარმოებლურობა) და საკონტროლო ცვლადები (ასაკი, სქესი, განათლება, სამუშაო სტაჟი, სექტორი). ცვლადების გამოშვება განხორციელდა ლიკერტის სკალის გამოყენებით.

ნაშრომში გამოყენებულია საქართველოს ეკონომიკური პროფილის სამინისტროებისა და სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მასალები. მოპოვებულია და გაანალიზებულია საერთაშორისო ვებ-გვერდებზე, სამეცნიერო ელექტრონულ პორტალებზე განთავსებული მასალები და ინტერნეტ-რესურსები, Scopus-ის, Web of Science-ის, Google Scholar-ის, ResearchGate-ის ბაზები. მასალები დამუშავებულია Canva-ს, VOSviewer-ის, Datawrapper-ისა და Bibliometrix-ის პროგრამები.

### **კვლევის მეცნიერული სიახლეები**

კვლევის საფუძველზე შემდეგი მეცნიერული სიახლეებია მიღებული:

დისერტაციული კვლევის შედეგად მიღებულია შემდეგი მეცნიერული სიახლეები:

1. დამტკიცებულია შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების კომპლექსური ზემოქმედება შრომის მწარმოებლურობაზე, სადაც შრომითი კმაყოფილება წარმოდგენილია არა როგორც მოტივაციის პირდაპირი გამომწვევი, არამედ როგორც აუცილებელი წინაპირობა ეფექტიანი სამოტივაციო პოლიტიკის განხორციელებისთვის;
2. შემუშავებულია და თეორიულად დასაბუთებულია სმარტ-შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრის მეთოდოლოგია;
3. შემოთავაზებულია პროგრესული და რეგრესული დროის კონცეპტუალური მოდელი, რომლითაც ახსნილია უნარების, მოტივაციის ხარისხისა და დროის მართვის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე;
4. ემპირიული კვლევის საფუძველზე გამოვლენილია შრომითი მოტივაციის შიდა და გარე ფაქტორების განსხვავებული გავლენა მწარმოებლურობაზე, მათ

- შორის პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების მექანიზმები შრომითი კმაყოფილების მედიაციური როლის გათვალისწინებით;
5. დადგენილია თანამედროვე ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენის ორმხრივი ეფექტი შრომით კმაყოფილებასა და მოტივაციაზე, სადაც ტექნოლოგიები ერთდროულად ქმნის როგორც მწარმოებლურობის ზრდის შესაძლებლობებს, ისე შრომითი დემოტივაციის რისკებს ;
  6. ეკონომეტრიკული ანალიზის გამოყენებით შეფასებულია შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების რაოდენობრივი ზემოქმედება შრომის მწარმოებლურობაზე;
  7. შრომითი კმაყოფილების დიფერენცირებული შეფასების საფუძველზე შემუშავებულია რეკომენდაციები, რომელიც მიზნად ისახავს სამოტივაციო პოლიტიკის ეფექტიანობის ზრდას და ორგანიზაციების მდგრად განვითარებას;
  8. მწარმოებლურობის შეფასების ალტერნატიული ანალიტიკური მიდგომით დადასტურებულია, რომ მოტივაციის ხარისხი წარმოადგენს ეფექტიანობასა და დაგეგმილ მწარმოებლურობას შორის შეფარდებით ინდიკატორს.

### **ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა**

ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი განავითარებს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ეკონომიკური ანალიზის თეორიულ ჩარჩოს თანამედროვე ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ტრანსფორმაციის პირობებში. ნაშრომში სისტემურად არის გაანალიზებული შრომითი მოტივაციის კლასიკური და თანამედროვე თეორიები და გამოკვეთილია მათი გამოყენების შესაძლებლობები შრომის მწარმოებლურობის შეფასების კონტექსტში.

კვლევის ფარგლებში შემუშავებულია შრომითი კმაყოფილების შეფასების კონცეპტუალური მიდგომა და პროგრესული და რეგრესული დროის ეკონომიკური მოდელი, რომლებიც ავსებს არსებულ თეორიულ დისკურსს შრომის ეკონომიკისა და ადამიანისეული კაპიტალის მართვის სფეროში. ნაშრომი, ასევე, ამდიდრებს ემპირიულ მტკიცებულებებს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გავლენის შესახებ შრომის

მწარმოებლურობაზე, განსაკუთრებით საქართველოს ბიზნესგარემოს მაგალითზე, სადაც მსგავსი კომპლექსური კვლევები შეზღუდულია.

კვლევის შედეგები ქმნის თეორიულ საფუძველს შრომის მწარმოებლურობის შეფასების ალტერნატიული მოდელების განვითარებისთვის და წარმოადგენს საფუძველს შემდგომი აკადემიური კვლევებისათვის შრომის ეკონომიკის, მენეჯმენტისა და ორგანიზაციული ქცევის მიმართულებით.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა განპირობებულია მისი შედეგების პირდაპირი გამოყენებადობით ორგანიზაციების მენეჯმენტში. კვლევის ფარგლებში მიღებული დასკვნები და რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ადამიანისეული რესურსების მართვის სისტემების გაუმჯობესებისთვის, შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ამაღლებაზე ორიენტირებული ეფექტიანი სამოტივაციო პოლიტიკის შემუშავებისა და ოპტიმიზაციისათვის.

კვლევის პროცესში შემუშავებულია სმარტ-შრომითი კმაყოფილების განსაზღვრის ინსტრუმენტი უზრუნველყოფს დასაქმებულთა კმაყოფილების ოპერატიულ მონიტორინგს და მენეჯერული გადაწყვეტილებების დროულ კორექტირებას. პრაქტიკულად მნიშვნელოვანი შედეგია, ასევე, შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გავლენის რაოდენობრივი შეფასება შრომის მწარმოებლურობაზე, რაც ორგანიზაციებს მისცემს შესაძლებლობას დაასაბუთონ სამოტივაციო პოლიტიკაში ინვესტიციების ეკონომიკური ეფექტიანობა.

კვლევის შედეგები შეიძლება გამოიყენონ სახელმწიფო და კერძო სექტორის წარმომადგენლებმა შრომითი პოლიტიკის ფორმირების პროცესში, ასევე, აკადემიურმა პერსონალმა უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში სასწავლო კურსების შემუშავებისა და სწავლების პროცესში. მოცემული კვლევა მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს შემდგომი გამოყენებითი და შედარებითი კვლევების ჩატარებისათვის.

### **კვლევის შედეგების აპრობაცია და პუბლიკაცია**

სადისერტაციო ნაშრომის ირგვლივ გამოქვეყნებულია შემდეგი ნაშრომები:

1. **ფეიქრიშვილი, ლ.**, (2025). თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენა შრომის ბაზარზე: საფრთხეები და დაძლევის გზები. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის კონფერენცია „ეკონომიკური ინტეგრაცია ევროკავშირში: შედეგები და პერსპექტივები“, 7 თებერვალი.
2. **ფეიქრიშვილი, ლ.**, (2025). ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენა Gen Z თაობის შრომით განწყობაზე. III საერთაშორისო მულტიდისციპლინური კონფერენცია „ინოვაციური მიდგომები მეცნიერებაში“, ოქტომბერი, 11-12, ათენი, საბერძნეთი.
3. **ფეიქრიშვილი, ლ.**, (2025). შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორები: პროგრესული და რეგრესული დროის მიმოხილვა. X საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაციის გამონვევები ეკონომიკასა და ბიზნესში“. 7 ნოემბერი. თბილისი.
4. **ფეიქრიშვილი, ლ.**, (2025). ციფრულ-ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენა Gen Z თაობის შრომით განწყობაზე. საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „მეცნიერება და ინოვაცია“, 2025/4. <https://doi.org/10.52340/scai>  
<https://doi.org/10.52340/sai>
5. **Peikrishvili, I.** (2025). The impact of job satisfaction & motivational factors on productivity. Poster, 2 sep. 2025. USA. Speaker.
6. **Peikrishvili, L.** (2025). The Impact of Job Satisfaction and Motivating Factors on Company Loyalty and Long-term Motivation. *Transactions of Telavi State University*, (1(38)). <https://doi.org/10.52340/tuw.2025.38.01.25>

**თავი 1. შრომის მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის შესახებ თეორიების მიმოხილვა და მეთოდოლოგიური მიდგომები**

**1.1. საკვლევი პრობლემის შესახებ არსებული თეორიებისა და პარადიგმების მიმოხილვა**

სამეცნიერო კვლევებში შრომით კმაყოფილებისა და მოტივატორი ფაქტორების მწარმოებლურობაზე გავლენის შესახებ პრობლემები სხვადასხვა მიმართულებით

არის შესწავლილი. უპირველეს ყოვლისა, კვლევის მიზნიდან და კვლევითი კითხვებიდან გამომდინარე, ანალიზისათვის შეირჩა სამეცნიერო სტატიები Scopus-ისა და Web of Science-ის ბაზებიდან. საკვლევ პრობლემასთან დაკავშირებით, ასევე, გაანალიზდა Google Scholar-ისა და ResearchGate-ის ბაზებში განთავსებული სამეცნიერო ნაშრომები.

შერჩევის პროცესში გამოვიყენეთ საკვანძო სიტყვები „მწარმოებლურობა“, „შრომით კმაყოფილება“, „მოტივაცია“. დასახელებულ ბაზებში განთავსებული არაერთი სამეცნიერო ნაშრომში განხილულია შრომით კმაყოფილებისა და მოტივატორი ფაქტორების მწარმოებლურობაზე გავლენის სხვადასხვა ასპექტი და გაკეთებულია შესაბამისი დასკვნები.

სამეცნიერო ნაშრომებში ხაზგასმითაა აღნიშნული, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის მთავარი გამოწვევაა თანამშრომლების კმაყოფილების გაზრდა და მწარმოებლურობის ამაღლებისკენ მიმართული მოტივაციის ფაქტორების გამოყენება, კერძოდ, გამოკვლეულია თანამშრომლების კმაყოფილებას, მოტივაციასა და ორგანიზაციის მწარმოებლურობას შორის ურთიერთობის საკითხები, ჩამოყალიბებულია შემდეგი საკვლევ კითხვები: მოქმედებს თუ არა თანამშრომლების კმაყოფილება ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე? მოქმედებს თუ არა თანამშრომლის მოტივაცია ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე? როგორია კავშირი თანამშრომლების კმაყოფილებასა და მოტივაციას შორის და როგორ მოქმედებს ორივე მათგანი მწარმოებლურობაზე?

მკვლევართა დასკვნის თანახმად, თანამშრომლების მაღალი დონის კმაყოფილება და მოტივაცია დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, მოტივირებულ თანამშრომლებს უფრო მეტად აქვთ სამუშაო კმაყოფილება და ეს ზრდის ორგანიზაციის მწარმოებლურობას. კვლევით, ასევე, გაკეთებულია დასკვნა, რომ არსებობს ძლიერი კავშირი თანამშრომელთა კმაყოფილებას, მოტივაციასა და ორგანიზაციის მწარმოებლურობას შორის. სამეცნიერო ნაშრომებში კვლევის მთავარი მიზანია თანამშრომელთა კმაყოფილებასა

და მოტივაციას შორის კავშირის გაანალიზება და ორგანიზაციის მთლიან მწარმოებლურობაზე მისი გავლენის დადგენა.

კვლევის კონცეპტუალური ჩარჩოს მიხედვით მეცნიერთა მიერ დამოკიდებულ ცვლადად აღებულია მწარმოებლურობა, ხოლო თანამშრომლის კმაყოფილება და მოტივაცია, განხილულია როგორც დამოუკიდებელი ცვლადები.

კვლევის შედეგად დადგენილია, რომ თანამშრომელთა კმაყოფილება და მოტივაცია დადებითად მოქმედებს ორგანიზაციის მწარმოებლურობაზე. კვლევაში შემოთავაზებულლია რეკომენდაცია, რომ როგორც თანამშრომელთა კმაყოფილება, ასევე, მოტივაცია უნდა იყოს აქტიური ფაქტორი მწარმოებლურობის გასაზრდელად. გარდა ამისა, შეფასებულია, რომ თანამშრომლის უკმაყოფილება გამოიწვევს ორგანიზაციაში დაბალ მწარმოებლურობას, რაც ნეგატიურად აისახება ორგანიზაციების შედეგობრივ მაჩვენებლებზე (Salem, A. 2024).

საერთაშორისოდ აღიარებული სამოტივაციო თეორიების ავტორების მიერ განმარტებულია მრავალი მიზეზი, თუ რატომ ჭირდებათ ორგანიზაციებს მაღალმოტივირებული თანამშრომლები. მეცნიერთა მოსაზრებით ასეთი თანამშრომლები აქტიურად არიან ჩართულები წარმოების პროცესში და ჩართულობის მაღალი დონე აუცილებელია მდგრადი წარმატებისთვის. მაღალმოტივირებული თანამშრომლები, ასევე, უფრო მეტად რჩებიან ორგანიზაციაში, რაც ეხმარება მათ თავიდან აიცილონ ბრუნვასთან დაკავშირებული მაღალი დანახარჯები.

Tenney-ის აზრით თანამშრომლების მოტივაცია დადებით გავლენას ახდენს მწარმოებლურობაზე, რადგან მოტივირებული თანამშრომლები უკეთესად ასრულებენ და თანმიმდევრულად აწარმოებენ ხარისხიან სამუშაოს. შესაბამისად, ლიდერებს შეუძლიათ გაზარდონ თავიანთი ორგანიზაციების მწარმოებლურობა სხვადასხვა სტრატეგიით, რომლებიც თანამშრომლებს ეხმარება აქტიურად ჩაერთონ სამუშაოებში, დარჩნენ თავიანთ სამუშაო ადგილებზე და იყვნენ მოტივირებულნი უფრო მეტი რაოდენობის სამუშაოს შესასრულებლად. Tenney-ის სამეცნიერო სტატიაში განხილულია კავშირი თანამშრომელთა მოტივაციასა და მწარმოებლურობას შორის, პასუხი გაცემულია კითხვაზე როგორ შეუძლიათ ორგანიზაციებს განახორციელონ

სტრატეგიები, რომლებიც გაზრდის როგორც მოტივაციას, ასევე, მწარმოებლურობას (Tenney, M. 2024).

სამეცნიერო სტატიებში სამუშაო კმაყოფილება განსაზღვრულია როგორც თანამშრომლების პოზიტიური განწყობა. ამასთან, ფართოდ არის გაანალიზებული თანამშრომლების მოტივაციისა და შრომით კმაყოფილების ფაქტორები და მენეჯმენტის დონეზე შესწავლილია ამ ფაქტორების მწარმოებლურობაზე გავლენის შედეგები (Tekler, S. Ç. 2016).

მწარმოებლურობაზე მოტივაციისა და სამსახურით კმაყოფილების გავლენა ემპირიული კვლევებითაც არის დასაბუთებული. კვლევებში წარმოჩენილია დამსაქმებელთა პრობლემები, რომლებსაც ადგილი აქვს მომუშავეთა მოტივაციისა და სამუშაო კმაყოფილების შესაქმნელად. მოტივაციისა და სამუშაო კმაყოფილების შესწავლისას მკვლევართა უმეტესობამ გააკეთა დასკვნა, რომ მოტივაციისა და შრომით კმაყოფილების ფაქტორების მოქმედება დადებით გავლენას ახდენს სანარმოთა მუშაობის შედეგებზე. ბანკების მაგალითზე ჩატარებული კვლევით და მონაცემების გაანალიზებით დამტკიცებულია ჰიპოთეზა, რომ მოტივაციისა და სამუშაო კმაყოფილების როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი ფაქტორები პოზიტიურ გავლენას ახდენს ბანკის საქმიანობის შედეგებზე (Rahman, M. H. et.al. 2019).

გამოკითხვებისა და ინტერვიუების ანალიზის საფუძველზე შესწავლილია მოტივაციისა და სამსახურით კმაყოფილების როლი თანამშრომლების მუშაობის გაძლიერებაში. ამ მიმართულებით კვლევის შედეგებით ნაჩვენებია, რომ ძლიერი და პოზიტიური კორელაციაა მოტივაციასა და შრომით კმაყოფილებას შორის. კვლევა, ასევე, ხაზს უსვამს თანამშრომელთა მუშაობის მრავალმხრივი ბუნების აღიარების მნიშვნელობას. მოტივაციის პროცესს მკვლევრები აფასებენ გუნდური და ინტერპერსონალური ურთიერთობების გათვალისწინებით. შესაბამისად, მეცნიერები გვთავაზობენ მოტივაციის მექანიზმების შერჩევასა და დანერგვის შესახებ პროგრამებსა და ინსტრუმენტებს. ამასთან, მოტივაცია განისაზღვრება, როგორც ფსიქოლოგიური პროცესი, რომელიც ასტიმულირებს, წარმართავს და უზრუნველყოფს კომპანიებში კონკრეტული მიზნის მიღწევას. მნიშვნელოვნად არის მიჩნეული გარე მოტივაციების

როლი, როგორცაა ჯილდოები და აღიარება, დასაქმებულთა მუშაობის გაუმჯობესებისა და ჩართულობის სტიმულირებაში (Mohammed, A.I.. 2024).

ბოლო წლებში ჩატარებული კვლევებით განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია სამუშაოს მოტივაციის ფაქტორებზე მწარმოებლურობის ზრდაში. ერთი მხრივ, ნაშრომებში მიმოხილულია ადრინდელი კვლევები, ხოლო მეორე მხრივ, შემოთავაზებულია მოტივაციის შეფასების თანამედროვე მოდელები. კვლევებში სამუშაოს მოტივაცია და სამუშაოთი კმაყოფილების დონე პირდაპირ და მნიშვნელოვან კავშირშია განხილული სამუშაოს შესრულებასთან. ვინაიდან სამუშაოს შესრულებამ, თავის მხრივ, შეიძლება გავლენა მოახდინოს მოტივაციასა და სამუშაოთი კმაყოფილებაზე, მეცნიერები გვთავაზობენ მოდელს, სადაც აღწერილია ზემოთ განხილულისგან განსხვავებული საპირისპირო ურთიერთობაც. ამასთან, შემოთავაზებული მოტივაციის თეორიით აღწერილია შიგა ან გარე სტიმულები, რომელიც მოქმედებს ინდივიდის მოტივაციაზე (Brodowicz, M. 2024).

ავტორთა ჯგუფის მიერ ჩატარებული კვლევით პასუხი მოძებნილია კითხვებზე: რამდენად საჭირო და მნიშვნელოვანია მოტივაცია? თანამშრომლების შთაგონების რომელი მოტივაციური მეთოდებია ეფექტიანი? რა მნიშვნელობა აქვს სამუშაო კმაყოფილებას და სხვა. აღნიშნულ კითხვებზე პასუხები განხილულია ინდივიდების ქცევის თავისებურებების გათვალისწინებით (Bagajjo, W., S. et. al. 2021).

ჰასანი და სხვა მკვლევრები მიიჩნევენ, რომ სამუშაოს შესრულების პროცესი დაკავშირებულია სამუშაო სტრესთან, კმაყოფილებასთან, ასევე, მოტივაციასთან. რაოდენობრივი კვლევის მეთოდით მიღებული შედეგების ვალიდობა დადასტურებულია ფაქტორული ანალიზით, სანდობა კი დასაბუთებულია კრონბაჩის ალფა ანალიზით. კვლევის შედეგებით ნაჩვენებია, რომ არ არსებობს მნიშვნელოვანი კავშირი სამუშაო სტრესსა და სამუშაო შესრულებას შორის. მეორე მხრივ, სამუშაო კმაყოფილებას და სამუშაოს შესრულებას მყარი ურთიერთობა აქვს ერთმანეთთან, ეს მაშინ, როცა კვლევის დროს არანაირი კავშირი არ იქნა ნაპოვნი სამუშაო მოტივაციასა და სამუშაო შესრულებას შორის. აქედან გამომდინარე, როგორც ჩანს, საჭიროა ადამიანისეული რესურსების მენეჯერებისთვის საუკეთესო პრაქტიკის

გამოკვლევა მომავალ კვლევებში, რათა გაუმჯობესდეს შესრულებული სამუშაოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები სამუშაოთი კმაყოფილებისა და მოტივაციის მიხედვით (Hassan, M. Ullah, S. Jagirani, T. S.2019; Hassan, M. et. al. 2020).

ადამიანისეული რესურსი ძალიან მნიშვნელოვანია ნებისმიერ კომპანიაში. ამიტომ კომპანია ყოველთვის ცდილობს ყავდეს მაღალკვალიფიციური კადრები. თანამშრომლებს, თავის მხრივ, ასევე, ჭირდებათ სუფთა და კომფორტული სამუშაო გარემო, რომელსაც შეუძლია მათი კმაყოფილების უზრუნველყოფა.

შესაბამისად, მეცნიერები იკვლევენ სამუშაოს მოტივაციის, სამუშაო გარემოს და კარიერის განვითარების გავლენას თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებაზე (Prayudi, A.2023).

კარიერულ განვითარებაში სამუშაოთი კმაყოფილების, სამუშაოს მოტივაციისა და გარემოს უზრუნველყოფის საკითხები აუცილებლად მოითხოვს კომპლექსურ კვლევას მისი შემადგენელი კომპონენტების გათვალისწინებით (Kwasi Dartey-Baah, 2010).

სამეცნიერო ლიტერატურაში მოცემულია შრომითი კმაყოფილების სხვადასხვა განმარტება. მიუხედავად ამისა, ლიტერატურის მიმოხილვა აჩვენებს, რომ მაინც არსებობს საერთო თანხმობა იმის შესახებ, რომ სამუშაო კმაყოფილება არის ემოციური რეაქცია შესრულებულ სამუშაოზე. ემოცია გამონვეულია ინდივიდის მიერ რეალური შედეგების სასურველთან შედარებით. ამასთან, სამუშაო კმაყოფილება განხილულია როგორც პოზიტიური გრძნობა, რომელიც ინდივიდს აქვს თავისი სამუშაოს მიმართ (Richard, L. Daft 2003).

ლ. მეიერი და პ. სპექტორი სამუშაო კმაყოფილებაზე მოქმედ ფაქტორებს ორ კატეგორიად ყოფენ: (1) სამუშაო გარემო და (2) სამუშაოსთან დაკავშირებული ფაქტორები. მეცნიერები დეტალურად აანალიზებენ სამუშაოს ბუნებას, სამუშაო ადგილზე მყოფ ადამიანებს შორის ურთიერთობებსა და ჯილდოს სისტემებს (Laurenz, L Meier, Paul, E. Spector 2015)..

არვეიმ და სხვებმა (1989), ასევე, წარმოადგინეს დამადასტურებელი მტკიცებულება იმის შესახებ, რომ ემოციურად სტაბილური ადამიანები, რომლებსაც შეუძლიათ თავიანთი

გარემოს პოზიტიურად დანახვა, სავარაუდოდ, უფრო კმაყოფილები იქნებიან თავიანთი სამუშაოთი და პირიქით (Richard, D. Arvey et. al. 2006).

მოტივაციური ფაქტორების ზემოქმედება თანამშრომლების შრომით კმაყოფილებაზე გაანალიზებულია, ასევე, სხვა კვლევებშიც (Ishfaq ahmed et. al. 2010).

მეცნიერთა მიერ დსამულია კვლევის კითხვა როგორ მოქმედებს მოტივაცია ორგანიზაციაში თანამშრომლის სამუშაო კმაყოფილებაზე? ამ საკვლევ კითხვაზე პასუხის გაცემით გამოვლენილია კავშირი მოტივაციასა და თანამშრომელთა კმაყოფილებას შორის (Tukur, M. 2016).

მოტივაციური ფაქტორები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილების გაზრდაში. სანაცვლოდ კმაყოფილი თანამშრომლები დადებით გავლენას ახდენენ კომპანიების მუშაობის გაუმჯობესებაში. ასეთი კვლევის მიზანია გაანალიზოს მოტივაციური ფაქტორების გავლენა თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებაზე პირველადი მონაცემების ბაზებზე დაყრდნობით. მეცნიერთა კვლევით გაკეთებულია დასკვნა, რომ შინაგანი მოტივაციური ფაქტორები მნიშვნელოვან კავშირშია თანამშრომელთა სამუშაო კმაყოფილებასთან, ხოლო გარეგან ფაქტორებს არ აქვთ რაიმე მნიშვნელოვანი კავშირი სამუშაო კმაყოფილებასთან. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანი განსხვავებაა დაფიქსირებული სქესს, კვალიფიკაციას, გამოცდილებას, სამუშაო მახასიათებლებსა და სამუშაო კმაყოფილებას შორის (Tukur, M. 2016).

## 1.2 თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენა შრომის ბაზარზე: მწარმოებლურობა, საფრთხეები და დაძლევის გზები

შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის საკითხების კვლევა მნიშვნელოვანია განვიხილოთ შრომის ბაზარზე თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენის გამომწვევი ფაქტორების შესწავლის ფონზე.

წარმოებასა და მომსახურებაში ტექნოლოგიების გამოყენებამ, ასევე, ადამიანების მხრიდან შრომითი უნარების განვითარებაზე მუდმივმა ზრუნვამ ახალი შესაძლებლობები გააჩინა, კერძოდ, თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვამ მნიშვნელოვნად გაზარდა მწარმოებლურობა, შეამცირა პროდუქციის თვითღირებულება და უზრუნველყო ბაზარზე ფირმების კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნება. ფაქტია ისიც, რომ 1900-იან წლებთან შედარებით თვალში საცემია ახალი სპეციალობების გამოჩენა ბაზარზე, ინტერნეტ სამყარომ მარკეტინგის, მენეჯმენტის, ონლაინ გაყიდვებისა და სხვა უამრავი მიმართულების განვითარებამ გამოიწვია ადამიანების გაუმჯობესებული მდგომარეობა და კეთილდღეობის მაჩვენებლების ზრდა. თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით განვითარდა მომსახურებისა და დასვენების ბიზნესიც, რამაც უამრავი ახალი სამუშაო ადგილი შექმნა, საინჟინრო-საპროექტო პროგრამებმა ხელი შეუწყო ინდივიდების შინაგანი ბუნების თვითრეალიზაციას. ბოლო პერიოდში განსაკუთრებით გამოიკვეთა IT და პროგრამულ საინჟინრო მიმართულებებზე მოთხოვნა, სახეზეა ხელოვნური ინტელექტის განვითარების ტენდენცია, რაც უამრავი ახალი შესაძლებლობების პერსპექტივას იძლევა. სწრაფად ვითარდება ავია და სახმელეთო სატრანსპორტო საშუალებებზე მოთხოვნა და სხვა.

ფაქტია, რომ სამუშაო ძალა და მათი მოვალეობების უმეტესობა დღეს ავტომატიზირებულმა კონვეიერებმა ჩაანაცვლა. ვარაუდობდნენ, რომ ეს პროცესი უმუშევრობას გამოიწვევდა და უარყოფითი გავლენა ექნებოდა მოსახლეობის კეთილდღეობის მაჩვენებლებზე. თუმცა, არაერთი კვლევით და ემპირიული მასალების შედარებით გამოვლინდა, რომ ნაცვლად კადრების შემცირებისა, დასაქმებულთა რიცხვი გაიზარდა.

აღნიშნული და სხვა კვლევების შედეგები გვაძლევს იმის საფუძველს, რომ ვალიაროთ ჰიპოთეზა: მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესი, ნაცვლად უმუშევრობის საფრთხის ზრდისა იძლევა შესაძლებლობებს ახალი პროფესიების ჩამოსაყალიბებლად. აღნიშნული პროფესიები განაპირობებენ კაცობრიობის ევოლუციას. ტექნოლოგიური სიახლეებით დაიწყო 2025 წელიც და ვარაუდობენ, რომ ინოვაციური განვითარების თვალსაზრისით მრავალი სიახლეა მოსალოდნელი. მაგალითად, მეცნიერებმა შეიმუშავეს სუპერ ჰუმანოიდი-რობოტები. შესაბამისად, ჩნდება კითხვა: ხომ არ ჩაანაცვლებენ ისინი ადამიანებს და ხომ არ დაემუქრებათ მათ უმუშევრობა? ამ თავისებურებებისა და გამოწვევების ახსნა საჭიროებს შრომის ბაზარზე არსებული კონკურენციისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობების გათვალისწინებით მთელი რიგი საკითხების გაანალიზებას, კერძოდ, უნდა მოვძებნოთ პასუხი კითხვებზე: როგორ გადაადგილდება ტექნოლოგიური ინოვაციების პირობებში მოთხოვნა-მიწოდების მრუდი? რომელ სპეციალობებზე გაიზრდება მოთხოვნა და რომელი სპეციალობების შემცირებაა მოსალოდნელი? ამ საკითხებზე პასუხების მოსაძებნად აუცილებელია შრომის ბაზრის განვითარების დინამიკის შესწავლა, ტენდენციების თავისებურებების გამოვლენა, ტექნოლოგიების შრომის ბაზარზე ზემოქმედების გავლენის დადგენა, იმ საფრთხეების გამოვლენა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს განვსაზღვროთ ტექნოლოგიური რევოლუციის პარალელურად როგორ ვითარდებოდა უმუშევრობა და რა საფრთხეს უქმნიდა ფიზიკური შრომას ტექნოლოგიური დანადგარებით ჩანაცვლება.

საკვლევი საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე, ამ საკითხის კვლევის მიზანია შრომის ბაზარზე თანამედროვე ტექნოლოგიების გავლენის შესწავლა, საფრობეების გამოვლენა და მისი დაძლევის გზებზე რეკომენდაციების შემუშავება.

თანამედროვე ტექნოლოგიების შრომის ბაზარზე გავლენის შედეგები შესწავლილია სხვადასხვა თვალთახედვით. თანამედროვე ტექნოლოგიების ეპოქაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია შრომითი ურთიერთობის ფორმირების პროცესში დასაქმებულის პერსონალურ მონაცემთა ხელშეუხებლობის დაცვა. შესაბამისად, ამ პრობლემების კვლევას ბოლო პერიოდში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა (ომსარაშვილი, დ., თუმანიშვილი, გ. 2025).

შრომის ბაზარზე ავტომატიზაციის თანამედროვე ტემპების გავლენის კვლევით დადგენილია, რომ ავტომატიზაციის დღევანდელი ტემპების პირობებში სწრაფად იცვლება ეკონომიკური გარემო, რასაც დიდი გავლენა აქვს შრომის ბაზარზე. ადამიანების რობოტექნოლოგიებით ჩანაცვლების პირობებში მეტად აქტუალური ხდება დასაქმების პრობლემა. უმუშევრობის მაღალი ტემპების თავიდან ასაცილებლად განიხილება საყოველთაო საბაზისო შემოსავლის პროგრამების დანერგვა. თუმცა, მოსაძებნია სხვა ალტერნატიული მიდგომებიც (ბიჭია, ე. 2017).

ტექნოლოგიური პროგრესის კლასიკურ მაგალითს ინდუსტრიული რევოლუციები წარმოადგენს. დღეს აქტიურად განიხილება მოსაზრება, რომ მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ პროგრესს გავლენა აქვს ეკონომიკაზე, ცვლის ადამიანის ცხოვრებას, დასაქმების ბაზრის სტრუქტურასა და მოცულობას. აღნიშნული დებულება მრავალი კვლევით არის გამყარებული, ასევე, შეფასებულია ტექნოლოგიური პროგრესის დადებითი და უარყოფითი შედეგები (სურმანიძე, ნ., ჩაგელიშვილი, ა., 2022).

დღევანდელ სწრაფად განვითარებად ციფრულ ეპოქაში ინფორმაციული ტექნოლოგია არ არის მხოლოდ დამხმარე ფუნქცია, არამედ ის ბიზნესის მამოძრავებელი ძალაა. უახლესი IT გადამწყვეტილებების ინტეგრაცია ცვლის ინდუსტრიებს, აუმჯობესებს ოპერაციებს და ქმნის ზრდისა და ინოვაციის უპრეცედენტო

შესაძლებლობებს. ავტორები დეტალურად განიხილავენ საკითხს თუ როგორ ეხმარება IT გადაწყვეტილებები ბიზნესს დარჩეს კონკურენტუნარიანი.

შრომისა და განათლების ბაზრის კვლევა ინფორმაციული ტექნოლოგიების მიმართულებით ჩატარებულია სხვადასხვა მეცნიერის მიერ. კვლევით შესწავლილია დამსაქმებელთა მოთხოვნა და გამოვლენილია ქცევის თავისებურებები სამუშაოს მაძიებლების მიმართ, განსაზღვრულია შრომის ბაზარზე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დარგებში მოთხოვნადი პროფესიები და პროფესიული კომპეტენციები, გაანალიზებულია დამსაქმებელთა დამოკიდებულებები უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და ზოგადად, უმაღლესი განათლების ხარისხის მიმართ და სხვა (შრომისა და განათლების ბაზრის კვლევა, 2021).

ახალ ტექნოლოგიებსა და დასაქმებას შორის კავშირები დადასტურებულია რიგი კვლევებით, კერძოდ, განხილულია პესიმისტური შეხედულება, რომ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვამ შესაძლებელია უარყოფითი გავლენა მოახდინოს დასაქმებაზე (Dachs, B. 2018).

ტექნოლოგიური ცვლილებები და ეკონომიკაზე მისი გავლენის საკითხები ჩატარებულ კვლევებს შორის ფართოდ გამორჩეული საკითხია. ძირითად განიხილება ტექნოლოგიების დანერგვის პირობებში შრომის ბაზრის შემდგომი ტრანსფორმაციის პროცესები. კვლევებით დადასტურებულია, რომ ტექნოლოგიური ცვლილებები ამცირებს დანახარჯებს, ზრდის მწარმოებლურობას, იწვევს მანქანებით სამუშაო ძალის ჩანაცვლებას. შესაბამისად, იზრდება უმუშევართა რაოდენობა. იმის გათვალისწინებით, რომ არსებულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ არის მიღწეული კონსენსუსი შრომის ბაზარზე ტექნოლოგიების გავლენის შესახებ, საჭირო ხდება შემდგომი გამოკვლევების ჩატარება ტექნოლოგიებისა და შრომის ბაზრის ურთიერთქმედების შესახებ. ამ კვლევების გასაგრძელებლად, ტექნოლოგიური ცვლილებების მოსალოდნელი შედეგები შრომის ბაზარზე განხილულია, როგორც მიზანი. გაკეთებულია დასკვნა, რომ საჭიროა შესაბამისი განათლებისა და

პროფესიული პროგრამების მომზადება ახალ ტექნოლოგიებთან თავსებადობის მიზნით (Ayhan, F. et. al. 2023).

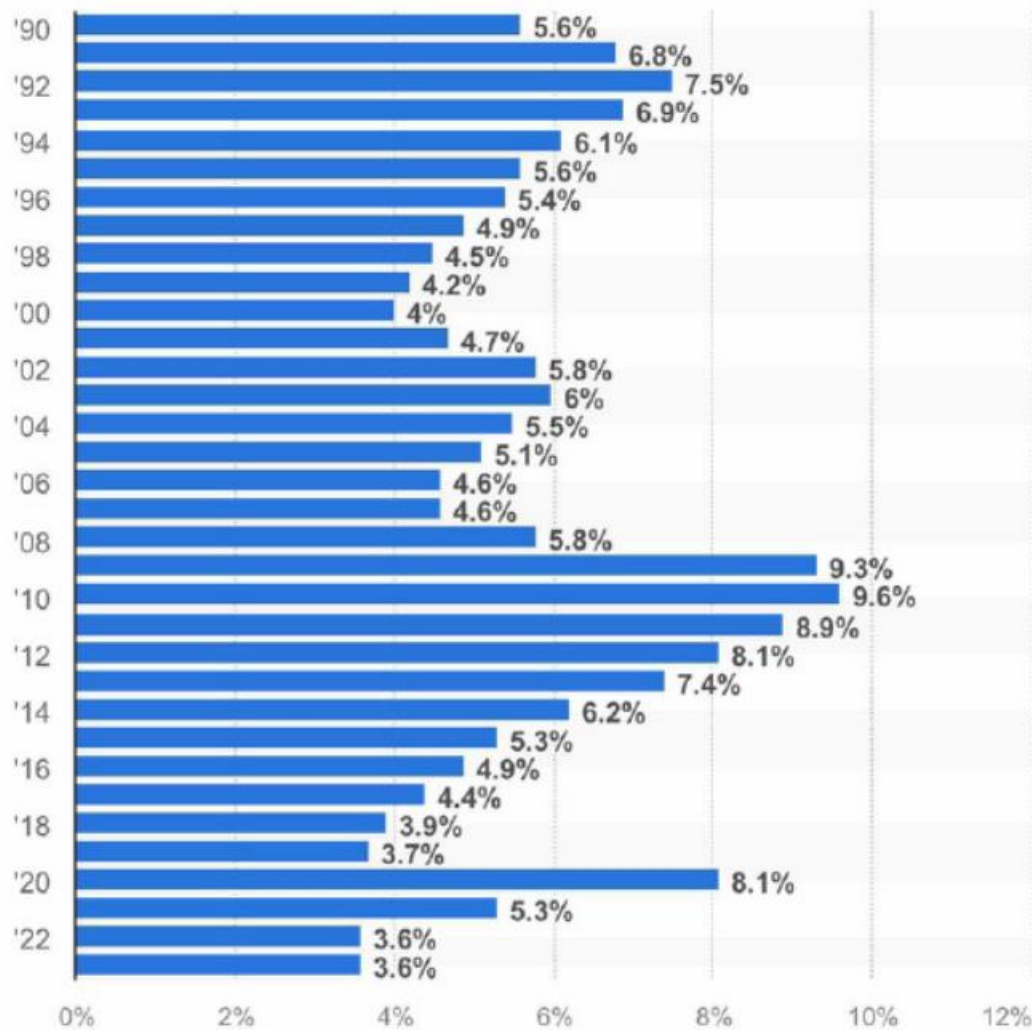
ტექნოლოგიურმა პროგრესმა უზარმაზარი გავლენა მოახდინა სამუშაო უნარების ცვლილებაზე, ძირეულად შეიცვალა თანამედროვე საზოგადოებას. დ. ფილიპენკოს მიერ ჩატარებული კვლევით პასუხი გაცემულია კითხვაზე ტექნოლოგია როგორ ცვლის სამუშაო ადგილებს და ქმნის ახალ შესაძლებლობებს (Filipenco, D. 2024).

რუტინულ სამუშაოებში დასაქმების წილის შემცირება, როგორც წესი, ტექნოლოგიურ და ორგანიზაციულ ცვლილებებს მიეკუთვნება. ავტორები მიუთითებენ, რომ რუტინული სამუშაოებიდან დასაქმებულები რეალურად გადადიან უფრო კვალიფიციურ სამუშაოებზე ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული ცვლილებების შემდეგ. ეს მიუთითებს იმაზე, რომ ტექნოლოგიურმა ცვლილებამ არ უნდა გამოიწვიოს კეთილდღეობის მნიშვნელოვანი დანაკარგი, თუნდაც იმ მუშაკებისთვის, რომელთა სამუშაოებზეც პირდაპირ ზარალდება (Battisti, M. 2023).

თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და ავტომატიზაციის გამოყენებამ გამოიწვია ეფექტიანობის უპრეცედენტო ღონე, შეცვალა ინდუსტრიები და აღნიშნულმა ძირეულად იმოქმედა შრომის ბაზარზე. სამეცნიერო სტატიებში გამოკვლეულია ახალი ტექნოლოგიებისა და ავტომატიზაციის მრავალმხრივი გავლენა სამუშაო ძალაზე, შესწავლილია სამუშაო ძალის ტრანსფორმაციის პროცესი და უნარების ცვლილების საჭიროება. ავტორები აღნიშნავენ, რომ უახლესი ტექნოლოგიები, როგორცაა ხელოვნური ინტელექტი და რობოტიკა, ხელახლა განსაზღვრავს ამოცანებს ინდუსტრიებს შორის, სამუშაო უნარებში არსებითმა ცვლილებებმა განაპირობა სახელფასო უთანასწორობა. მეცნიერები დეტალურად იკვლევენ ტექნოლოგიასა და ხელფასს შორის რთულ ურთიერთდამოკიდებულების საკითხებს. ამასთან, შრომის ლანდშაფტის გაუმჯობესების მიზნით სირთულეების მოგვარების გზად აღიარებულია განათლების ტრანსფორმაცია, რეფორმები პოლიტიკის სფეროში და შრომის ბაზრის ადაპტაცია (Wenchong He et. al. 2024).

თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების პირობებში დასაქმებულთა მოსალოდნელი შემცირებისა და სხვა საფრთხეების შესაფასებლად საჭიროა შრომის ბაზრის ანალიზი, მისი განვითარების დინამიკის კანონზომიერებათა დადგენა. აღნიშნული მიმართულებით საკითხის შესწავლა საშუალებას მოგვცემს განვიხილოთ ტექნოლოგიური რევოლუციის პარალელურად როგორ ვითარდებოდა უმუშევრობა და რა საფრთხეს უქმნის სამუშაო ძალას ტექნოლოგიური დანადგარებით ჩანაცვლება.

აშშ-ში, სადაც განსაკუთრებით მაღალია თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენების დონე, საკითხის შესწავლამ აჩვენა, რომ თუ ამ ქვეყანაში 1990 წელს უმუშევრობის დონე იყო 5.6%, 2023 წელს ეს მაჩვენებელი შემცირდა 3.6%-მდე, რასაც აჩვენებს ქვემოთ წარმოდგენილი დიაგრამა (იხ. დიაგრამა 1.2.1).



დიაგრამა 1.2.1 უმუშევრობის დონე აშშ-ში 1990-2023 წლებში

წყარო: Annual unemployment rate U.S. 2023 | Statista /www.statista.com

აღნიშნული ინფორმაცია იძლევა საშუალებას გავაკეთოთ დასკვნა, რომ 1990-2023 წლებში ტექნოლოგიური პროგრესის განვითარების მიუხედავად სამუშაო ადგილები არ შემცირებულა და პირიქით, უმუშევრობის დონე შემცირდა.

აღსანიშნავია კიდევ ერთი გარემოება. აშშ-ს სოფლის მეურნეობაში დასაქმების პიკმა 1907 წლისთვის 11.5 მილიონ ადამიანს მიაღწია, მას შემდგომ მნიშვნელოვნად მცირდება ამ სექტორში დასაქმებულთა რიცხვი. 2023 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 3.462 მლნ ადამიანამდე შემცირდა. დასახელებულ სექტორში დასაქმების დაკვირვება საინტერესოა იმით, რომ აშშ-ში სოფლის მეურნეობაში მოსახლეობის საკმაოდ დიდი ნაწილი იყო დასაქმებული. მათი რიცხვი 1900 წლისთვის საერთო მოსახლეობის (14.5%)-ს შეადგენდა და მათი რიცხოვნობა მცირდებოდა მეცნიერულ-პროგრესის განვითარების პარალელურად, რაც გამოწვეული იყო ადამიანების მხრიდან პროფესიების შეცვლით (Farm and nonfarm labor force).

სოფლის მეურნეობის სექტორში სამუშაო ძალის შემცირების დინამიკა და უმუშევრობის დონის ანალიზის საფუძველზე ირკვევა, რომ მიუხედავად სოფლის მეურნეობის სექტორში დასაქმებულთა რიცხოვნობის კლებადობისა, უმუშევრობის დონე არ გაზრდილა და პირიქით გაუმჯობესდა.

ამრიგად, ჩატარებული კვლევების შეფასებისა და ემპირიული მონაცემების შეჯერებით შეიძლება დასკვნის გაკეთება, რომ მიუხედავად მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პროგრესისა და მოსახლეობის რაოდენობრივი ზრდისა, თანამედროვე ტექნოლოგიების ფართოდ გამოყენებას, არ გამოუწვევია უმუშევრობა. ტექნიკური პროგრესისა და ციფრიზაციის ეპოქაში ფიზიკური ძალის კომპიუტერულ-ტექნოლოგიური მანქანებით ჩანაცვლებამ, ნაცვლად უმუშევრობის გაზრდის საფრთხისა, პირიქით, გააჯანსაღა დასაქმების შესაძლებლობები და გაზარდა მოსახლეობის კეთილდღეობა.

### 1.3 შრომითი კმაყოფილების გაზომვის მეთოდოლოგია და კონცეპტუალური მიდგომები

შრომითი კმაყოფილების გაზომვის მეთოდოლოგია ყველა დროისთვის მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს. იცვლება ეპოქალური პრობლემები და ძველი მიდგომები პერიოდულად განახლებას საჭიროებს. 21-ე საუკუნე ტექნოლოგიური მიღწევების ერადა ჩამოყალიბდა, მძიმე ინდუსტრიის ფიზიკური შრომა რობოტებმა ჩაანაცვლეს, გაიზარდა მწარმოებლურობა, შესაბამისად, გაიზარდა ეკონომიკური კეთილდღეობის მაჩვენებლები. ტექნოლოგიების განვითარებამ საფუძველი ჩაუყარა უამრავ თანამედროვე პროფესიას, რომლებიც პროგრამული უზრუნველყოფისა და მართვის რესურს მოითხოვს. მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ თუ შრომის კაპიტალს მძიმე ფიზიკური შრომა წარმოადგენდა, მიმდინარე ეტაპზე კომპიუტერული პროგრამებით აღჭურვილმა სანარმოებმა ჩაანაცვლა.

21-ე საუკუნეში მოთხოვნა გაიზარდა ახალ პროფესიებზე, IT და ციფრული მომსახურების სპეციალობებმა, მნიშვნელოვნად გაზარდა დასაქმების

შესაძლებლობები. თუ მსოფლიო მოსახლეობა 1951 წლისთვის 2.5 მლნ კაცს შეადგენდა, 2023 წლისთვის ეს მაჩვენებელი 8 მლნ-მდე გაიზარდა (მსოფლიოს მოსახლეობა, 2022). 225%-ით გაზრდილი ბაზარი შრომითი რესურსების მართვის ახალ მიდგომებს მოითხოვს, რაშიც ადამიანის შრომის მოტივაციას უმთავრესი მნიშვნელობა აკისრია. აღნიშნულის შესაბამისად განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ადამიანის შრომითი კმაყოფილების გაზომვა და მისი შემადგენელი კომპონენტების მწარმოებლურობასთან კავშირების დადგენა. ადამიანის შრომითი კმაყოფილების გაზომვის მეთოდოლოგიის სრულყოფა დაეხმარება კომპანიის ხელმძღვანელებს ზუსტად განსაზღვრონ დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილება, გაზარდონ მწარმოებლურობა და მნიშვნელოვნად შეამცირონ კადრების გადინება.

კვლევის მეთოდოლოგიური მიდგომების სრულყოფაში, უპირველესად, საჭიროა გამოყენებული ძირითადი ტერმინების განსაზღვრა და შეფასება. ამ თვალსაზრისით მიზანშეწონილია შემდეგი ტერმინების გამოყენება: შრომის კმაყოფილებით გამოწვეული მოტივაცია; საწარმო პროცესით გამოწვეული მოტივაცია; მოტივატორი ფაქტორები და სხვა. მოტივაციას ფაქტორები, შრომითი შრომითი კმაყოფილება არის მატერიალური ხასიათის განწყობა, რომელიც ყალიბდება შრომითი პირობების ობიექტურად შეფასებისას. მისი შემადგენელი კომპონენტებია: 1. შესაფერისი სამუშაო (კომპეტენციის შესაფერისი კომფორტული საწარმო გარემო); 2. კოლეგიალური ფაქტორი (კოლეგებთან დამოკიდებულება და მათი მხრიდან ჯანსაღი უკუკავშირი); 3. მენეჯმენტთან თავსებადობა (ხელმძღვანელობასთან საქმიანი კავშირი და კომპანიის დისციპლინასთან თავსებადობა); 4. სამართლიანი ანაზღაურება (ანაზღაურებასთან დაკავშირებით სამართლიანობის განცდა); 5. პერსპექტივა (მომავლის სოციალური უსაფრთხოება და პროფესიული ზრდა).

შრომითი მოტივაცია არის ემოციით გამოწვეული მდგომარეობა, რომელიც გამოიხატება ქცევაში მწარმოებლურობის გასაზრდელად. აღნიშნული ემოცია იბადება, როდესაც შრომის განხორციელება მეტად საინტერესო ხდება. შრომით მოტივაციაზე მოქმედი ფაქტორებია: 1. დარგში არსებული პრობლემების განსაზღვრა; 2. პერსპექტიული ინიციატივები; 3. თვითრეალიზაცია და მიღწევები; 4. მიღწევების

აღიარება 5. პიროვნული ზრდისა და განვითარებისკენ სწრაფვა. აღიარებულია, რომ შრომითი მოტივატორი ფაქტორების დაკმაყოფილების პროცესები ადამიანს განსაკუთრებულ სიამოვნებას ანიჭებს.

არსებობს ჰიპოთეზა, რომ შრომითი კმაყოფილება არ ბადებს შრომითი მოტივაციას, ის წარმოადგენს შესაძლებლობას სამოტივაციო პოლიტიკის გასატარებლად. ჰიპოთეზის შინაარსიდან გამომდინარე მნიშვნელოვანია შრომითი კმაყოფილების საკმარისი რაოდენობა იმისათვის, რომ დასაქმებულები დათანხმდნენ სამოტივაციო პოლიტიკაში ჩართვას. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ თუ დასაქმებულები არ თანხმდებიან სამოტივაციო პოლიტიკაში ჩართვას, დაუშვებელია მათი დისკრედიტაცია იმ მოტივით, რომ არ ითავისებენ შემოიფარგლებიან ზედმეტ პასუხისმგებლობებს. შრომითი ისინი კონტრაქტით გათვალისწინებული უფლება-მოვალეობებით და არ უღირთ კომპანიისათვის მეტი ძალისხმევის გახარჯვა.

### 1.3.1. სმარტ- შრომითი კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდი

სმარტ-შრომითი კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდი წარმოადგენს მარტივ, სწრაფ და პრაქტიკულ მიდგომას დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების შეფასებისთვის. მისი ძირითადი დანიშნულებაა ორგანიზაციაში კმაყოფილების სტატუსის ოპერატიული იდენტიფიკაცია და არა ემოციური ინტენსივობის სიღრმისეული გაზომვა. მეთოდი ეფუძნება ლაიკერტის ტიპის შეფასების ლოგიკას და ბინარული ცვლადების (0/1) პრინციპს, რომლის მეშვეობით შეფასებითი კრიტერიუმები გარდაიქმნება სამქულიან მარტივ სკალად (0-1-2).

სმარტ მეთოდი ყურადღებას ამახვილებს არა კმაყოფილების ძალის რაოდენობრივ გაზომვაზე, არამედ კმაყოფილების სტატუსის არსებობის, არარსებობის ან შუალედური მდგომარეობის იდენტიფიკაციაზე. აღნიშნული მეთოდი ეფუძნება ოპერატიულ კლასიფიკაციას და კმაყოფილების სტატუსის იდენტიფიკაციას, რომლის მიზანია მენეჯერული გადანყვეტილებების მხარდაჭერა და არა ემოციური ინტენსივობის ან დამოკიდებულებების სიღრმისეული რაოდენობრივი ანალიზი.

სმარტ-შრომითი კმაყოფილების სტატუსის გაზომვის მეთოდი იყენებს კმაყოფილების გამოვლენას შემდეგ ფაქტორებზე:

- შრომითი გარემო;
- კოლეგიალური ურთიერთობები;
- მენეჯმენტთან თავსებადობა;
- ანაზღაურება;
- სოციალური გარანტიები.

აღნიშნული ფაქტორები შერჩეულია როგორც შრომითი კმაყოფილების საბაზისო და ფართოდ აღიარებული ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციულ პრაქტიკაში ყველაზე ხშირად განსაზღვრავს დასაქმებულთა შრომით განწყობებს. ამ ფაქტორთა შეფასების მიზანია სწრაფად და მარტივად დააფიქსიროს, არსებობს თუ არა დასაქმებულებში კმაყოფილების პოზიტიური, ნეგატიური ან შუალედური სტატუსი.

### სამქულიანი სკალის ანალიზი – 0/1/2

სმარტ-კმაყოფილების სტატუსი საშომი იყენებს შეფასების სამ კატეგორიას:

- 0 – კმაყოფილება არ არსებობს (ნეგატიური სტატუსი);
- 1 – ნაწილობრივი კმაყოფილება (შუალედური სტატუსი);
- 2 – აბსოლუტური კმაყოფილება (პოზიტიური სტატუსი).

აღნიშნული ქულები არ გამოხატავს ერთმანეთთან ინტერვალურ ან მეტრულ კავშირს და ამ მხრივ არ იძლევა არითმეტიკული ოპერაციებისათვის ინტერპრეტირების საშუალებას. ისინი ასახავენ მხოლოდ სტატუსს: უარყოფითს, შუალედურს ან პოზიტიურს. ამავდროულად 0–1–2 სკალა წარმოადგენს ბინარული „კი/არა“ (1/0) შეფასების ლოგიკურ გაფართოებას დამატებული შუალედური კატეგორია, რომელიც ორგანიზაციულ რეალობაში ხშირად გვხვდება და ასახავს გაურკვეველ ან არასტაბილურ შრომით მდგომარეობას.

### **ნაწილობრივი კმაყოფილების მნიშვნელობა**

ნაწილობრივი კმაყოფილება (1 ქულა) წარმოადგენს შუალედურ პოზიტიურ სიგნალს, რომელიც (არა)-ზე მეტია, თუმცა, სტაბილური კმაყოფილებისათვის არასაკმარისია. აღნიშნული კატეგორია კრიტიკულად მნიშვნელოვანია, რადგან ამ შემთხვევაში დასაქმებულები ხშირად ვერ იღებენ მკაფიო გადაწყვეტილებას პოზიტიურ და ნეგატიურ დამოკიდებულებებს შორის. შესაბამისად, შუალედური სტატუსის იდენტიფიკაცია წარმოადგენს მენეჯერული ჩარევისათვის საყურადღებო ზონას, სადაც შესაძლებელია როგორც კმაყოფილების გაღრმავება, ასევე უკმაყოფილების განვითარება.

### **სტატუსის ფორმირება (0–10)-მდე შრომითი კმაყოფილების ხუთი ფაქტორის შეფასებისას**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სმარტ კმაყოფილების სტატუსი ცალკეულ შრომით ფაქტორის შეფასებისას იყენებს სამქულიანი შეფასებით სკალას (0-1-2), სადაც 0 აღნიშნავს უკმაყოფილებას, 1 ნაწილობრივ (არასტაბილურ) კმაყოფილებას, ხოლო 2 სრულ (სტაბილურ) კმაყოფილებას. რაც შეეხება სმარტ კმაყოფილების სტატუსს შრომითი კმაყოფილების ხუთივე ფაქტორზე, განისაზღვრება ცალკეულ ფაქტორთა სტატუსების ჯამით და მისი მაქსიმალური შეფასება უდრის 10-ს. 5 ფაქტორი × მაქსიმალური 2 ქულა = 10.

ცხრილში 1.3.1. წარმოადგენილია ილუსტრირებული მოდელი, რომელიც მოიცავს შრომითი კმაყოფილების ხუთი ფაქტორის შეფასებას სმარტ მეთოდოლოგიით.

**ცხრილი 1.3.1 შრომითი კმაყოფილების ხუთი ფაქტორის შეფასება სმარტ მეთოდოლოგიით**

(F(1).....F(5) - შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები)

F1(ფაქტორი)	F2(ფაქტორი)	F3(ფაქტორი)	F4(ფაქტორი)	F5(ფაქტორი)	სტატუსების ჯამი
0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1
1(2)	1(0)	0	0	0	2
1(2)	1	1(0)	0	0	3
1(2)	1	1	1(0)	0	4
1	1	1	1	1	5
1(2)	1	1	1	2(0)	6
1(2)	1(2)	1	2	2(0)	7
1(2)	1(2)	2	2	2(0)	8
1	2	2	2	2	9
2	2	2	2	2	10

*წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ*

აღნიშნული ცხრილი იძლევა სმარტ კმაყოფილების ნაწილობრივი (არასტაბილური) სტატუსის მკაფიო იდენტიფიცირების შესაძლებლობას, რომლის მიმართაც კმაყოფილების დინამიკა შეიძლება განიხილებოდეს როგორც მიმართულებითი

პროცესი. ქულების შემცირების შემთხვევაში სისტემა გადადის უკმაყოფილების მიმართულებით (0-ისკენ), ხოლო ქულების ზრდის შემთხვევაში - კმაყოფილების ხარისხი უზობესდება და უახლოვდება სრულ, სტაბილურ მდგომარეობას (10-ისკენ). ცხრილში წარმოდგენილი კომბინაციები დალაგებულია ეტაპობრივი ზრდის პრინციპით, სადაც თითოეული მომდევნო სტატუსი მოიცავს მინიმუმ ერთი კომპონენტის გაუმჯობესებას. ამგვარი ლოგიკა უზრუნველყოფს კმაყოფილების დინამიკაზე დაკვირვების შესაძლებლობას და ამარტივებს შედეგების ინტერპრეტაციას როგორც ინდივიდუალურ, ისე კორპორატიულ დონეზე.

**ინდივიდუალური კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრა მოცემულია ფორმულით:**

$$x_i \in \{0, 1, 2, 3, 4, 5\} \quad i = 1, \dots, 5$$

$$\text{სმარტ სტატუსი } i = \sum_i^5 x_i$$

$$0 \leq \text{სმარტ სტატუსი } i \leq 10$$

**კორპორატიული კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრა ფორმულით**

თუ კომპანიაში N თანამშრომელია, მაშინ სმარტ კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდოლოგიური ლოგიკით, საერთო კორპორატიული კმაყოფილებად მიიჩნევა დასაქმებულთა სტატუსების საშუალო არითმეტიკული:

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \text{სმარტ სტატუსი } i$$

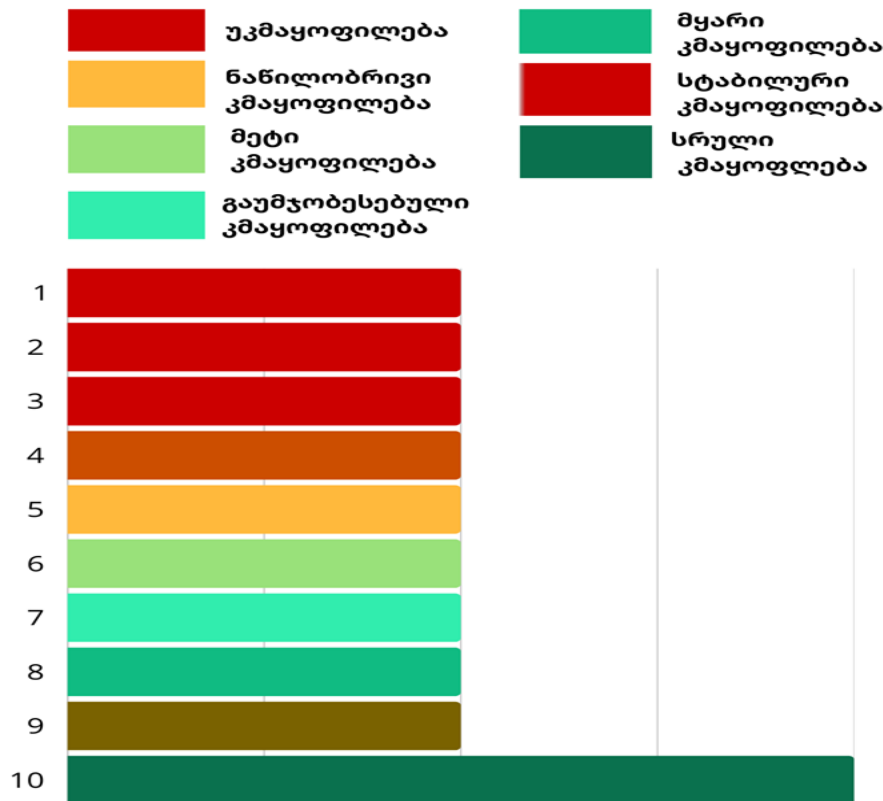
$$\text{სმარტ კორპორაციული} = \bar{x}$$

**სმარტ- კმაყოფილების სტატუსის შეფასება**

როგორც უკვე აღვნიშნეთ ინდივიდუალური კმაყოფილების სტატუსი განისაზღვრება შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების შეფასების საფუძველზე, რაც შეეხება კორპორატიული კმაყოფილების სტატუსს, ის წარმოადგენს კომპანიაში დასაქმებულთა ინდივიდუალური სტატუსების საშუალო მაჩვენებელს.

სმარტ-კმაყოფილების სტატუსის საზომის ლოგიკით, კმაყოფილება მერყეობს 0 დან 10 ქულამდე, ის მცირდება 0-თან და ძლიერდება 10-თან მიახლებით. რაც შეეხება ნაწილობრივ სტაბილური მდგომარეობას განისაზღვრება 5 ქულით.

დიაგრამაზე 1.3.1 ფერადი მარკერებით ნაჩვენებია თუ როგორ ვითარდება კმაყოფილების სტატუსი 10 ქულიან სისტემაში.



დიაგრამა 1.3.1 კმაყოფილების სტატუსის განვითარება 10 ქულიან სისტემაში

წყარო: ავებულია ავტორის მიერ

სმარტ კმაყოფილების სტატუსის შეფასების უპირატესობებია:

მარტივი და მოსახერხებელი გამოყენება;

შედეგების სწრაფი ინტერპრეტაცია;

მონაცემების ადვილად შედარება;

მინიმალური დროისა და რესურსის დახარჯვა.

სმარტ კმაყოფილების სტატუსის შეფასებისას თავს იჩენს გარკვეული შეზღუდვები:

არ ზომავს ემოციის ძალას;

არ წარმოადგენს ფსიქომეტრიულ ინსტრუმენტს;

დინამიკის გამოსავლენად საჭიროებს პერიოდულ გამეორებას.

კმაყოფილების სტატუსის დასადგენად განვიხილოთ პრაქტიკული მაგალითი.

### ცხრილი 1.3.2 დასაქმებულის მიერ შეფასებული შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები

დასაქმებულის მიერ შეფასებული იქნა შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები, შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები	შეფასებითი ქულა: 0/1/2
შრომითი გარემო	2
კოლეგიალური ურთიერთობები	1
მენეჯმენტთან თავსებადობა	0
ანაზღაურება	1
სოციალური გარანტიები	1
ჯამი	5

*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ*

### შედეგების ინტერპრეტაცია

აღნიშნული მაგალითის მიხედვით ინდივიდისთვის დადგინდა ნაწილობრივი კმაყოფილების სტატუსი (5)-ი. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტმა ყურადღება უნდა მიაქციოს კმაყოფილების ფაქტორთა სუსტ წერტილებს და მათი გამოსწორების შემთხვევაში ეძლევა სტაბილური კმაყოფილებისათვის მიღწევის შესაძლებლობა. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი იზრდება უკმაყოფილების განსავითარებლად რისკები.

ამრიგად, სმარტ-შრომითი კმაყოფილების საზომი მეთოდოლოგია წარმოადგენს პრაქტიკულ, სწრაფ და ინტუიციურ სისტემას, რომელიც მკაფიოდ აფიქსირებს კმაყოფილების სტატუსს – პოზიტიურს, ნეგატიურს ან შუალედურს. აღნიშნული მეთოდოლოგიის განსაკუთრებულ ღირებულებას წარმოადგენს ნაწილობრივი კმაყოფილების იდენტიფიკაცია, როგორც ფრთხილი და მგრძობიარე ზონა, საიდანაც

შესაძლებელია როგორც პოზიტიური, ისე ნეგატიური განვითარების მიმართულებით გადანაცვლება. აღნიშნული სტატუსის დროული გამოვლენა HR-მენეჯმენტს აძლევს სისტემური პრობლემების პრევენციისა და შრომითი განწყობების მართვისათვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს. ჩვენი კვლევების განმავლობაში შევეცდებით აღნიშნული ჰიპოთეტური მოდელის ემპირიული კვლევებით გადამოწმებას.

### 1.3.2 პროგრესული და რეგრესული დრო

შრომის მწარმოებლურობის ზრდა შესაძლებელია გამონვეულ იყოს მრავალი ფაქტორით, თუმცა, ამ შემთხვევაში ვიმსჯელებთ უნარებით გაზრდილი მწარმოებლურობის შესახებ, ასევე, იმ პრობლემების შესახებ, რომლებმაც შესაძლებელია შეათვრახოს აღნიშნული მიმართულებით კომპანიის განვითარება.

**პროდუქტიული დრო** ვუნდოთ დროის იმ მონაკვეთს, როდესაც დასაქმებულები გულმოდგინედ არიან ჩართული შრომით პროცესში და ქმნიან ღირებულ პროდუქციას.

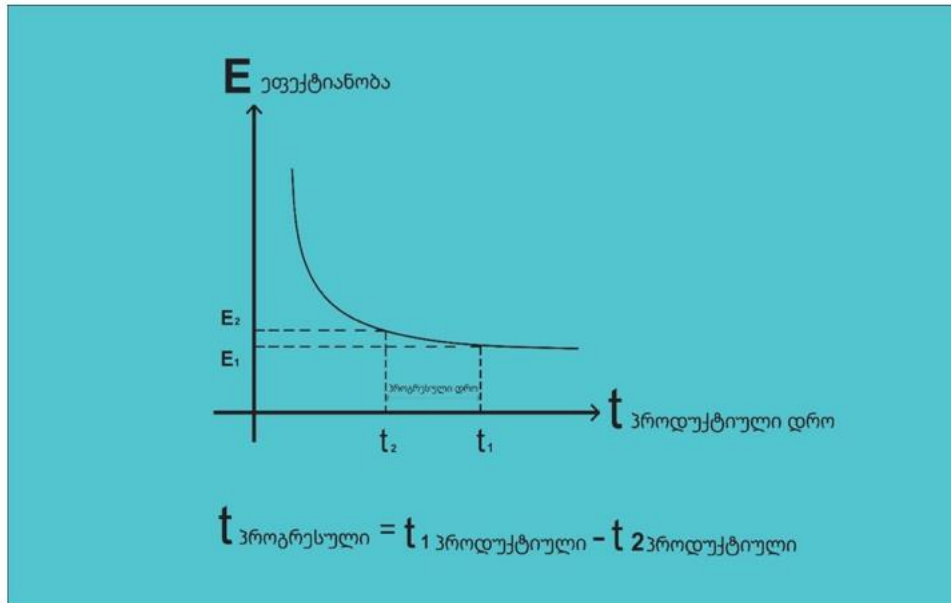
საჭიროა შევათვასოთ რისკები, რომლებმაც შესაძლებელია უნარების განვითარების პარალელურად არ მოახდინოს მწარმოებლურობაზე დადებითი ეფექტი. მეტი ანალიზისათვის განვიხილოთ მაგალითი, როდესაც დასაქმებულებმა მოახდინეს უნარების ზრდა. თუ ადრე ერთი და იგივე ამოცანის შესრულებას სჭირდებოდა მეტი დრო ( $t_1$ ), კვალიფიკაციის ამაღლების შემდეგ მას ნაკლები დრო ( $t_2$ ) დასჭირდება. მათ შორის სხვაობა წარმოშობს დროს, რომელსაც პროგრესული დრო შეიძლება ვუნდოთ.

**პროგრესული დრო** არის დრო, რომელიც გაზრდილი უნარების პარალელურად ვითარდება და შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს:

- დამატებითი სამუშაოს შესასრულებლად;
- დასვენებისა და ენერჯის აღსადგენად.

$$t_1 - t_2 = t \text{ (პროგრესული დრო)}$$

დიაგრამაზე 1.3.2 გამოსახულია ეფექტიანობის გაზრდით შემცირებული პროდუქტიული დრო თუ როგორ ჩაანაცვლა პროგრესულმა დრომ.



დიაგრამა 1.3.2 პროდუქტიული დროის ჩანაცვლება პროგრესული დროით

წყარო: ავებულია ავტორის მიერ

ბიზნესისთვის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია, რომ პროგრესული დრო შრომასა და დასვენებას შორის რაციონალურად გადანაწილდეს. თუმცა, მსგავსი ბალანსის მიღწევა რთულად წარმოსადგენია დასაქმებულთა კეთილი ნების გარეშე. აღნიშნული მსჯელობა კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს მოტივაციის გადამწყვეტ როლს და მის მნიშვნელობას მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

ახლა განვიხილოთ შემთხვევა, როდესაც დასაქმებული ვერ ეწევა მენეჯმენტით განსაზღვრულ სანარმო დროს და სამუშაოს დასასრულებლად დამატებითი დრო ჭირდება. ასეთ დროს შეიძლება ვუწოდოთ **რეგრესული დრო**. რეგრესული დრო ეს არის დროის შუალედი, რომელიც წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც დასაქმებული ვერ ასრულებს დავალებას მენეჯმენტის მიერ განსაზღვრულ დროში. იგი წარმოადგენს ფაქტობრივად შესაძლო მწარმოებლურობის დანაკლისს. აღნიშნულის გამომწვევი მიზეზებია:

## 1. უნარებისა და კვალიფიკაციის დეფიციტი

დასაქმებულს შეიძლება არ ჰქონდეს საკმარისი ცოდნა ან გამოცდილება კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად. ამ შემთხვევაში, სამუშაოს შესასრულებლად მეტი დრო სჭირდება, ვიდრე მენეჯმენტი მოითხოვს.

## 2. შრომითი მოტივაციის დეფიციტი

თუ თანამშრომელი არ არის მოტივირებული, მისი შრომის ინტენსივობა და ჩართულობა შესაძლებელია შემცირდეს. ეს წარმოადგენს წარმოებისათვის განკუთვნილი დროის გადაცდენას და რეგრესული დროის წარმოქმნას.

რეგრესული დრო ყოველთვის არ შეიძლება მივიჩნიოთ, როგორც მხოლოდ დასაქმებულის პასუხისმგებლობა. ის შეიძლება განპირობებული იყოს ინდივიდუალური ფაქტორებით (მოტივაცია, უნარები, ჯანმრთელობა), ასევე, ორგანიზაციული გარემოთი, როგორცაა შრომითი პირობებისა და მენეჯმენტთან თავსებადობით გამოწვეული უკმაყოფილება. აღნიშნული ლოგიკიდან გამომდინარე მწარმოებლურობის მდგრადი განვითარება მოითხოვს მოტივაციის გაზრდას, შრომითი პირობების გაუმჯობესებას და საწარმო დროის მართვისათვის სისტემურ გაუმჯობესებას. რაც შეეხება მოსაზრებას, რომ კადრები ზოგჯერ არ არიან მიდრეკილი უნარების გასაზრდელად, შესაძლებელია მიუთითებდეს კომპანიაში არსებული სამოტივაციო პოლიტიკის სისუსტეზე, რომელიც ხაზს უსვამს მისი, როგორც გადამწყვეტი მნიშვნელობის შესახებ უპირატესობას.

ცხრილში 1.3.3 მოცემულია პროგრესული და რეგრესული დროის კლასიფიკაცია

### ცხრილი 1.3.3 პროგრესული და რეგრესული დროის კლასიფიკაცია

კრიტერიუმი	პროგრესული დრო (VS)	რეგრესული დრო
განსაზღვრება	უნარების ზრდის შედეგად დაზოგილი დრო, რომელიც	დრო, რომელიც იკარგება მოტივაციის დაქვეითების, დისციპლინის ნაკლებობის ან

	ზრდის ეფექტიანობას	უნარების გაუმჯობესების არქონის გამო
წარმოშობა	წარმოიქმნება კვალიფიკაციისა და კომპეტენციების ზრდა	წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც უნარები არ ვითარდება
ზეგავლენა მწარმოებლურობაზე	ზრდის მწარმოებლურობას, აჩქარებს სამუშაოს შესრულებას	ამცირებს მწარმოებლურობას, ამუხრუჭებს სამუშაოს შესრულებას
დროის გამოყენება	შესაძლებელია მიმართული იყოს დამატებით სამუშაოზე, ინოვაციებზე ან დასვენებაზე	ხშირ შემთხვევაში იკარგება უშედეგოდ და ვერ ქმნის ღირებულებას
მიზეზები	განათლება, კვალიფიკაციის ამაღლება, გამოცდილების დაგროვება	სტაგნაცია, მოტივაციის დაქვეითება, გადაღლა, მენეჯმენტის ცუდი ორგანიზება
შედეგი	ეფექტიანობის ზრდა და მწარმოებლურობის განვითარება	ეფექტიანობის შემცირება და რესურსების გაფლანგვა

*წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ქვის მაგალითების ანალიზის საფუძველზე*

ამრიგად, კომპანიაში პროგრესული დროის განვითარება წარმოადგენს შესაძლო საფრთხეს, რომლის დროსაც არამოტივირებული კადრები, უნარების ზრდის მიუხედავად, არ ახდენენ მწარმოებლურობის ზრდას. ისინი შემოიფარგლებიან მხოლოდ კონტრაქტით გათვალისწინებული უფლება-მოვალეობების ფორმალურად შესრულებით და წარმოებისთვის განკუთვნილ მორჩენილ დროს შრომა-დასვენებაზე ანაწილებენ. რაც შეეხება რეგრესულ დროს, აჩვენებს თუ რა საფრთხეს მოიცავს

მწარმოებლურობისათვის დემოტივირებული ან არაპროფესიონალი კადრებით გამოწვეული რეალობა.

მოტივაციის ხარისხის დასადგენად განვიხილოთ ინტიუტიური მოდელი. შევიშუშავოთ ეფექტიანობასთან და მწარმოებლურობასთან დამოკიდებულების მარტივი ფორმულა.

$$M = \frac{E}{P},$$

სადაც

M- მოტივაციის ხარისხი;

E-ეფექტიანობა;

P-დაგეგმილი მწარმოებლურობა 1 /სთ-ში.

აღნიშნული ფორმულის ინტერპრეტაცია შემდეგია:

- $M > 1$  მიუთითებს, რომ ჩადებული ძალისხმევა აღემატება დაგეგმილ შედეგს. ასეთი მაღალი მოტივაცია შესაძლოა იყოს უკონტროლო ან გადამეტებული მოლოდინით გამოწვეული, რაც ზრდის იმედგაცრუების და გადაღლის რისკს;
- $M = 1$  მიუთითებს, რომ ჩადებული ძალისხმევა სრულად შეესაბამება დაგეგმილ მწარმოებლურობას, რაც აჩვენებს ეფექტურ სამოტივაციო პოლიტიკასა და წარმოების მართვის მექანიზმის სწორად დაგეგმვაზე;
- $M < 1$  შესაძლებელია მიუთითებდეს კომპანიის მხრიდან არასწორად დაგეგმილ პოლიტიკაზე, რომელიც მიუთითებს დასაქმებულთა უნარებისა ან მოტივაციის დეფიციტზე.

უნარების გაზრდის შესახებ საჭიროების შესახებ თეორია აღწერილია ნიკოლას გრეგორი მენქიუ, დევიდ რომერი და დევიდ ნ. ვეილი მიერ ნაშრომში, რომელიც სოლოუს გაფართოებული მოდელის სახელითაა ცნობილი (Mankiw, N. G., Romer, D., & Weil, D. N. 1992). აღნიშნული მოდელი სოლოუს კლასიკური მოდელის

მოდერნიზირებულ ვარიანტს წარმოადგენს და ხაზს უსვას ეკონომიკური ზრდისთვის ადამიანისეული კაპიტალის (Human Capital) გადამწყვეტ მნიშვნელობას. აღნიშნული მოდელი აჩვენებს, რომ განათლება და უნარების განვითარება პირდაპირ აისახება ეკონომიკურ კეთილდღეობაზე.

სოლოუს კლასიკური მოდელი, რომელიც დაფუძნებულია კობ-დუგლასის წარმოების ფუნქციაზე, გვაჩვენებს ტექნოლოგიების უპირატესობას. ის აღწერს, რომ ეკონომიკური გრძელვადიანი ზრდა დამოკიდებულია ტექნოლოგიებზე.

$$Y = F(K, L) = K^{\alpha}(AL)^{1-\alpha}, \quad 0 < \alpha < 1$$

- Y — საერთო გამომუშავება (output);
- K — ფიზიკური კაპიტალი;
- L — შრომა;
- A — ტექნოლოგიის დონე (productivity);
- $\alpha$  — კაპიტალის ელასტიურობა.

*წყარო: კლასიკური სოლოუს მოდელი (1956), "A Contribution to the Theory of Economic Growth".*

გაფართოებული სოლოუს მოდელი (Augmented Solow Model, Mankiw-Romer-Weil, 1992), სოლოუს კლასიკურ მოდელში, რომელშიც გამოკვეთილი იყო ტექნოლოგიური უპირატესობები, ამატებს ადამიანისეულ კაპიტალს (განათლება, უნარები) და ამტკიცებს, რომ მდგრადი ეკონომიკური ზრდისთვის წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს.

$$Y = K^{\alpha}H^{\beta}(LA)^{1-\alpha-\beta}, \quad 0 < \alpha + \beta < 1$$

- Y – გამომუშავება (Output);

- $K$  – ფიზიკური კაპიტალი (ავეჯი, მანქანები, ინფრასტრუქტურა);
- $H$  – ადამიანისეული კაპიტალი (განათლება, უნარები, მოტივაცია);
- $L$  – შრომის რაოდენობა (მუშაკთა რიცხვი);
- $A$  – ტექნოლოგიის დონე;
- $\alpha, \beta$  – ელასტიურობის კოეფიციენტები.

**Mankiw, Romer & Weil**-ის თეორიაში ავტორები ამტკიცებენ, რომ ადამიანისეული კაპიტალი ( $H$ ) – ანუ განათლება, უნარები, გამოცდილება – იმდენად მნიშვნელოვანია ეკონომიკური ზრდისთვის, რომ მისი უგულებელყოფა არასრულფასოვან შედეგებს იძლევა (Mankiw, N. Gregory; Romer, David; Weil, David N. 1992).

ამრიგად სოლოუს გაფართოებულ მოდელად წოდებულ Mankiw, Romer & Weil (1992)-ის თეორიაში ნათლადაა ახსნილი, რომ სოლოუს კლასიკურ მოდელს  $K$ -კაპიტალს და  $L$ - შრომას და  $A$  - ტექნოლოგიებს უნდა დაემატოს  $H$  ადამიანისეული კაპიტალი.

მაშასადამე, სოლოუს გაფართოებული მოდელი აღწერს, იმას რომ ადამიანური კაპიტალის გაზრდით შესაძლებელია ეკონომიკური კეთილდღეობის ზრდა.

### **დასკვნა**

**პროგრესული დროის** რაციონალური გამოყენება წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მექანიზმს, რომელიც მოტივაციის არსებობის შემთხვევაში მიზანმიმართულად იქნება გამოყენებული როგორც შრომითი მწარმოებლურობის, ისე მთლიანი ეკონომიკური კეთილდღეობის გასაზრდელად.

**რეგრესული დრო**, რომელიც წარმოიქმნება მენეჯმენტით განსაზღვრული საწარმოო დროის გადაცდენის შემთხვევაში, ასახავს მოტივაციის დეფიციტს და ორგანიზაციულ პროცესებში დაძაბულობის გაღრმავებას.

პროგრესულ და რეგრესულ დროზე მსჯელობები, მიუთითებს იმის შესახებ, რომ მენეჯმენტისათვის პრიორიტეტული უნდა იყოს ისეთი სამოტივაციო პოლიტიკის დანერგვა, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიაში ადამიანისეული კაპიტალის გაზრდას და პროგრესული დროის მაქსიმალურად მწარმოებლურად გადაქცევას, ამავე დროს შეამცირებს რეგრესული დროის განვითარების რისკებს და შექმნის ეკონომიკური განვითარებისათვის მდგრად პირობებს. ეკონომიკური მოდელების ანალიზის საფუძველზე, კი დასაქმებულებში მოტივაციის ზრდა პიროვნული განვითარების მიმართულების მიმართულებით, მენეჯმენტისათვის მნიშვნელოვან ამოცანას უნდა წარმოადგენდეს. ჩვენი კვლევების განმავლობაში აქტიურად შევეცდებით ემპირიულად დავადასტუროთ განათლებასა და მოტივაციას, შორის კორელაციური დამოკიდებულებების დადგენას.

#### 1.4 დისკუსია საკვლევი პრობლემის თეორიული და მეთოდოლოგიური მიდგომების შესახებ - მსგავსება და განსხვავება არსებულ თეორიებთან

მოტივაციის შესახებ არსებული თეორიებისა და პარადიგმების მიმოხილვისას, უპირველესად, გასაანალიზებელია სამი ტიპის თეორია:

1. ტრადიციული (თეორიები, რომლებიც მარტივად აღწერს პერსონალის დაქირავების პროცესს - ფრედერიკ ვინსლოუ ტელიორის თეორია);
2. შინაარსობრივი (თეორიები, რომლებიც აღწერენ მოტივაციის ფაქტორებს და ადამიანებს აძლევს სტიმულს შრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად);
3. პროცესუალური (თეორიები, რომლებიც ახდენენ ადამიანის სტიმულირებას და სწავლობენ მათ ქცევას).

მოტივაციის კონცეფცია, რომელიც იწვევს ადამიანის სტიმულს გარკვეული შედეგების მისაღწევად, არაერთმა ფილოსოფმა და მეცნიერმა განსაზღვრა, რომ მოტივირებული ადამიანები გამოირჩევიან მაღალი პასუხიმგებლობითა და პრობლემების გადასაჭრელად თვითრეალიზაციის უნარით.

მოტივაცია არის მდგომარეობა, რომელიც გამოწვეულია სტიმულით კონკრეტული მიზნების მისაღწევად . Britannica. (n.d.). *Motivation*. In *Britannica.com*. Retrieved January 28, 2026, from <https://www.britannica.com/dictionary/motivation>

მოტივირებული პრომისთვის მიზნების დასახვა მეტად მნიშვნელოვანია, ვინაიდან აღნიშნული პროცესი თავად წარმოადგენს მოტივაციის წყაროს. თუ რა სტიმულები იძლევა მოტივაციას პრომის მწარმოებლურობის ასამაღლებლად ნათლადაა ჩამოყალიბებული ედვინ ა. ლოკის თეორიაში, რომელიც აღწერილია მის მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომში Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. Prentice Hall. მისი მოსაზრებით ადამიანს მოტივაციისათვის გააჩნია მიზნის დასახვის ხუთი პრინციპი:

1. სიცხადე–მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული, ზუსტი და გაზომვადი ;
2. გამონწვევა– მიზნები უნდა იყოს ამბიციური, თუმცა მიღწევადი;
3. ვალდებულება მიზნისადმი– ინდივიდის შინაგანი მზადყოფნა მიზნის მისაღწევად;
4. უკუკავშირი– პროგრესის შეფასება და მენეჯმენტის მხრიდან რეგულარული უკუკავშირი;
5. დავალების სირთულის მართვა – რთული მიზნების შემთხვევაში საჭიროა დამატებითი უნარები, დრო და მხარდაჭერა.

ე. ლოკი მიიჩნევს, რომ მარტივი დავალებები არ ახდენს პერსონალისათვის საკმარის მოტივაციას და მის დასაკმაყოფილებლად იწვევს ნაკლებ სტიმულებს, განსხვავებით რთული დავალებების დასახვისაგან, რომელთა გადასალახად დასაქმებულები აყალიბებენ მიზნებს. მიზნები აყალიბებენ სტიმულებს დავალებების შესასრულებლად. დავალებების შესრულების პროცესებში არსებული წინააღმდეგობების გადალახვა კმაყოფილებას ანიჭებს ადამიანებს და საქმიანობას მეტად საინტერესოს ხდის .

მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებებთან დაკავშირებით ძალიან საინტერესო თეორია შეიმუშავა აბრაამ მასლოუმ. მასლოუს აინტერესებდა გამოეკვლია მასტიმულირებელი ფაქტორები, რომლის დაკმაყოფილება ადამიანებში თვითრეალიზაციის უნარის გამომუშავებას მოითხოვდა. ის მიიჩნევდა, რომ ყველა ადამიანს აქვს საკუთარი პრომითი პოტენციალის შეფასების უნარი და მისი გათვალისწინებით ახდენენ თვითრეალიზაციას მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მისი მოსაზრებით

დაკმაყოფილებული მოთხოვნები აღარ იწვევს ადამიანის მოტივაციას და შესაბამისად გამოიმუშავენ სტიმულს ახალი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მან ადამიანის მოთხოვნილებები დაყო იერარქიულად და წარმოგვიდგინა პირამიდის სახით. იერარქიულ მოთხოვნილებათა პირამიდაზე ყველა ადამიანი ვერ ახერხებს ბოლომდე მსვლელობას, თუმცა, მუდმივად გააჩნიათ მომავლის გაუმჯობესებისა და სრულყოფისაკენ სწრაფვა. მოთხოვნილებათა იერარქიული პირამიდა ასე გამოიყურება :

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;
2. სოციალური უსაფრთხოების მოთხოვნილება;
3. სოციუმის ფორმირების მოთხოვნილება;
4. საზოგადოებისგან პატივისცემა, აღიარება;
5. თვითრეალიზაცია

მეცნიერთათვის აქტუალური განხილვის საკითხია მასლოუს თეორია, რომლის თანახმად მოთხოვნილებათა პირამიდის პირველ საფეხურს ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს. ადამიანები პირველ რიგში ცდილობენ სასიცოცხლოდ აუცილებელი პირობების დაკმაყოფილებას, შემდგომ უჩნდებათ მომავლის და სოციალური უსაფრთხოების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად სურვილი. მას შემდეგ, რაც ადამიანი აღნიშნულ საფეხურებს გადალახავს უჩნდება პირადი ცხოვრების მოწესრიგების მოთხოვნილება - ქმნის ოჯახს და იყალიბებს გარემოცვას, ახდენს სოციუმის ფორმირებას. შედარებით რთული გადასალახია პირამიდის მეოთხე საფეხური, რომელიც გარემო საზოგადოებისაგან მისადმი პატივისცემისა და სიყვარულის მოთხოვნილებას წარმოადგენს. აღნიშნული ოთხი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების შემდეგ ადამიანებს უჩნდებათ თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება, რომელიც ყველაზე მაღალ იერარქიულ საფეხურს წარმოადგენს. ამ საფეხურზე ადამიანებს უვითარდებათ შემოქმედებითი უნარების წვის მოთხოვნილება. მასლოუ დარწმუნებული იყო, რომ ადამიანებს

მუდმივად გააჩნიათ ფიზიკური ზრდისა და განვითარების მოთხოვნილება და გამუდმებით ისწრაფვიან საკუთარი შესაძლებლობების სრულყოფისაკენ. ახალი მოთხოვნილებების აღმოჩენა აძლევთ თვითრეალიზაციის სტიმულს მათ დასაკმაყოფილებლად. აღნიშნული პროცესები შეიძლება დროში გაიწელოს, თუმცა, მოთხოვნილებათა მსვლელობა უპირობოდ ვითარდება ქვევიდან ზევით. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

განსხვავებით ფიქრობდა კლეიტონ ალდერფერი, რომელმაც მასლოუს იერარქიულ პირამიდაში მოთხოვნილებათა გადაადგილების მიმართულებებთან დაკავშირებით შეიტანა ცვლილება. ის ამტკიცებდა, რომ თუ დასაქმებულები ვერ ახდენენ გარკვეულ საფეხურზე მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას, ისინი ჩამოინაცვლებენ მოთხოვნილებათა დაბალ საფეხურზე. ალდერფერის ნაშრომი საზოგადოებისათვის ცნობილია ERG Theory-ის სახელით. (ERG-თეორია) და მასლოუსგან განსხვავებულია, თუმცა, უცვლელია მოთხოვნილებათა შემადგენელი კომპონენტები, რომლებიც სტიმულს აძლევს ადამიანს.

ERG Theory-ის თეორიის თანახმად იერარქიული საფეხურებია: E-არსებობა; R-ურთიერთობა; G- პიროვნული ზრდა.

ERG-ის თეორია აღიარებს, რომ თუ უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილება შეუსრულებელი დარჩება, ადამიანი შეიძლება დაბრუნდეს უფრო დაბალი მოთხოვნილებებისკენ, რომლებიც უფრო ადვილად დაკმაყოფილდება. ეს ცნობილია, როგორც იმედგაცრუება-რეგრესიის პრინციპი (frustration-regression principle). აღნიშნულის გარდა, ადამიანებს გამომდინარე გეო-პოლიტიკური და ფსიქო-ემოციური მდგომარეობის გათვალისწინებით განსხვავებული მოთხოვნილებები გააჩნიათ. მაგალითად, ზოგიერთისთვის შესაძლებელია ფიზიოლოგიურის ნაცვლად პრიორიტეტული ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები წარმოადგენდეს ან პირიქით. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)

აღელფერი მასლოუსგან განსხვავებით აცხადებდა, რომ ადამიანს ერთდროულად

რამდენიმე მოთხოვნილება შეიძლება გააჩნდეს, ამიტომ ბევრს მიაჩნია, რომ მისი თეორიები უფრო პრაქტიკულია მასლოუს თეორიებისგან განსხვავებით. მიუხედავად ამრთა განსხვავებულობისა, მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული პირამიდის შემადგენელი კომპონენტების შესახებ თეორიებს, ასევე, ეთანხმება ფრედერიკ შერცბერგიც, რომელმაც საფუძველი დაუდო ორფაქტორიანი სამოტივაციო თეორიის შექმნას. აღნიშნული თეორიები გამოქვეყნებულია მის კვლევაში Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons. შერცბერგი დარწმუნებული იყო, რომ დასაქმებულები მოთხოვნილებებს იკმაყოფილებდნენ მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდის იერარქიული საფეხურების მსგავსად. ის აღნიშნავდა, რომ ადამიანებს ერთმანეთისგან განსხვავებული მოტივი გააჩნდათ. ზოგიერთისთვის მოტივაცია ფიზიოლოგიური, ხოლო ზოგიერთისთვის გარემო საზოგადოების ჩამოყალიბების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება არის აქტუალური. აღნიშნული მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად მათ უწევთ შრომა, ხოლო შრომის მიზანს ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს. მასლოუს პირამიდაზე დაკვირვებით იკვთება, რომ ადამიანის მოთხოვნილებები იყოფა ორ კატეგორიად:

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (პირველი 2 საფეხური);

2. ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები (მომყოლი 3 საფეხური).

შერცბერგმა თავისი ემპერიული კვლევებით, რომელიც აბსოლუტურად განსხვავდებოდა მასლოუს კვლევით მეთოდოლოგიებისგან, მივიდა იგივე დასკვნამდე, რომ ადამიანებს გააჩნდათ ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნები. მოტივაციის ფიზიოლოგიურ ნაწილს შიგიენური, ხოლო ფსიქოლოგიურს მოტივატორი ფაქტორები უწოდა. მეცნიერი მეტი განმარტებისათვის იყენებს სამედიცინო ტერმინოლოგიას და აცხადებს, რომ როგორც შიგიენური გარემოს გაუარესება იწვევს ინფექციებს, ასევე, შრომითი პირობების გაუარესება იწვევს პრობლემებს და დასაქმებულთა უკმაყოფილებას. შერცბერგი აკეთებს უნიკალურ დასკვნებს, კერძოდ:

ჰიგიენური ფაქტორების გაუარესება იწვევს დასაქმებულთა უკმაყოფილებას, თუმცა, მათი საკმარისი რაოდენობა არ იწვევს დასაქმებულებში მოტივაციას;

ჰიგიენური ფაქტორები გავლენას ახდენს დასაქმებულთა კმაყოფილებაზე, თუმცა, კმაყოფილება არ იწვევს მეტ შრომას, ხოლო უკმაყოფილება იწვევს კადრების გადინებას; მოტივატორი ფაქტორები კი აუმჯობესებს შრომის მწარმოებლურობას.

ჰიგიენური ფაქტორებში განიხილება:

1. ფირმის ადმინისტრაციული პოლიტიკა;
2. შრომითი გარემო და პირობები;
3. ანაზღაურება;
4. ხელმძღვანელობასთან და კოლეგებთან პერსონალური ურთიერთობა;
5. კომპანიის მხრიდან კონტროლი.

მოტივატორი ფაქტორები მოიცავს:

1. წარმატებები;
2. დაწინაურება;
3. დაძლეული სამუშაოს აღიარება;
4. მაღალი პასუხისმგებლობა;
5. შემოქმედებითი უნარების განვითარების შესაძლებლობა.

ჰერცბერგი მიიჩნევს, რომ მოტივატორი ფაქტორების დაკმაყოფილება ადამიანში იწვევს შინაგან სიამოვნებას და პერიოდულად უნდა ხდებოდეს ჰიგიენური ფაქტორების მოტივატორი ფაქტორებით გამდიდრება, რომელიც შრომითი მწარმოებლურობის გაზრდისთვის ეფექტური საშუალებაა.

ამრიგად, ჰერცბერგმა მასლოუს და ალდერფერის მსგავსად დაამოწმა მოთხოვნილებათა პირამიდის შემადგენელი კომპონენტების ნუსხა და განსაზღვრა სტიმულები, რომლებიც ადამიანს გულისხმიერი შრომისთვის ააქტიურებს. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.

ადამისის სამართლიანობის თეორიის მიხედვით დასაქმებულები მოტივირებული არიან, თუ გააჩნიათ სამართლიანობის და მიუკერძოებლობის განცდა. ის ამტკიცებდა, რომ ანაზღაურება ადეკვატური უნდა იყოს გაცემული ძალისხმევისა. ადამიანები

ყოველთვის აკეთებენ ანალიზს მოქმედებებსა და შედეგებს შორის, აფასებენ ჯილდოს და აღარებენ მის მოცულობას სხვებთან მიმართებაში. აღნიშნული მიდგომა მიუთითებს იმაზე, რომ თუ ადამიანები თვლიან უსამართლოდ ექცევიან, ეწყებათ უკმაყოფილება, რაც ხდება მიზეზი შრომის მწარმოებლურობის შემცირებისა. ამ თეორიის ძირითადი პრინციპი მდგომარეობს იმაში, რომ დასაქმებულების მოტივაცია არ მცირდება, როდესაც თანასწორუფლებიან გარემოში იღებენ სამართლიან ანაზღაურებას და პირიქით, მოტივაცია მცირდება უთანასწორო და არასამართლიან ანაზღაურებად სანარმოო გარემოში. ამრიგად, მოტივაციის შესანარჩუნებლად სამართლიანობის განცდა მეტად უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

ვრუმის მოლოდინის თეორია ადამის თეორიის მსგავსად განსაზღვრავს, რომ დასაქმებულის მოტივაციას შენარჩუნება ჭირდება. მათ ჭირდებათ იმაში დარწმუნება, რომ განუელი ძალისხმევა დაფასებული იქნება კომპანიის მიერ.

ვრუმის თეორიის თანახმად, თუ სამივე ფაქტორი არაა დაკმაყოფილებული და ერთ-ერთი ნულის ტოლია, არ გვექნება მოტივაცია, რაც გამოიწვევს შრომითი მწარმოებლურობის შემცირებას. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

პორტერ ლოუერის თეორია წარმოადგენს ადამის სამართლიანობისა და ვრუმის მოლოდინის თეორიების ნაზავს. პორტერ-ლოუერის თეორიის თანახმად მიღწეული შედეგების ხარისხი დამოკიდებულია დასაქმებულის ძალისხმევაზე, შესაძლებლობებსა და განწყობაზე, რომელიც ვითარდება სამართლიანობის განცდისა და სანარმო პროცესების განმავლობაში თავისი როლის მნიშვნელობის განსაზღვრისას. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What Job Attitudes Tell about Motivation*. *Harvard Business Review*, 46, 118–126.

მაკლელანდის თეორიის მტკიცებით არსებობს სამი ტიპის მოტივი, რომელიც ადამიანებს ანიჭებთ სტიმულს თავიანთი ფსიქოლოგიური პორტრეტის დასაკმაყოფილებლად. აღნიშნული მოტივებია:

1. ძალაუფლებისადმი სწრაფვა;

2. ჩართულობისადმი სწრაფვა;

3. მიღწევებისადმი სწრაფვა.

ძალაუფლების მოთხოვნის გამოიწვევით ლიდერული უნარებით დაჯილდოვებული ადამიანები. ისინი იყოფიან ორ ჯგუფად: 1. გარემოცვაზე პირადი გავლენების გავრცელების მოტივი; 2. ინსტიტუციონალური ძალაუფლების მოტივი, რომელიც მიზანმიმართულია ორგანიზაციის წარმატებისათვის.

ჩართულობის მოთხოვნის გამოიწვეული ადამიანების მოტივი მეგობრული გარემოცვის ჩამოყალიბებაა. მათთვის მნიშვნელოვანია ჩართულობის განცდა და მართლაც არ იგრძნობთ თავი. მზად არიან თუნდაც უმცირესი წვლილი შეიტანონ კომპანიის წარმატებაში. აღნიშნული ბუნების ადამიანებს დამოუკიდებლად უჭირთ გადაწყვეტილებების მიღება, თუმცა, გუნდური მუშაობისათვის იდეალურ თანამშრომლებს წარმოადგენენ.

მიღწევების მოთხოვნისაა აქვთ ადამიანებს, რომელთაც თვითრეალიზაციის მოტივი ამოძრავებთ. აღნიშნული ტიპის ადამიანები მიდრეკილი არიან რისკებისადმი, განსაკუთრებით დიდ სიამოვნებას ანიჭებთ მიღწევების აღიარება.

მაკკლელანდის აზრით მოთხოვნისებები ადამიანებს უვითარდებთ დროთა განმავლობაში და საბოლოო ფორმირებას გადის გარემო პირობების გათვალისწინებით. McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Free Press.

მნიშვნელოვანია განვიხილოთ მაკკრეგორის თეორიაც, რომელიც საზოგადოებისათვის X და Y თეორიის სახელითაა ცნობილი. X თეორიაში მეცნიერი აღწერს, რომ ადამიანები ზარმაცი, ეგოისტი და არამიზანდასახულები არიან და მათგან შრომის მისაღწევად იძულებითი მოტივაციის გატარებაა საჭირო. აღნიშნული მოტივაციას ინვესტს გაძლიერებული ინტერპერსონალური კონტროლი და დასჯის მეთოდოლოგიის შემუშავება. მას შემდგომ, რაც მკვლევარმა აღმოაჩინა, რომ დასაქმებულებს X თეორიის გატარების შემდგომ გაუჩნდათ მოტივაცია, მივიდა დასკვნამდე, რომ შესაძლებელია ყველა ადამიანის სტიმულირება და დაინციო იძულებითი მოტივაციის 180 გრადუსით საპირისპირო ჰუმანური სამოტივაციო Y თეორიის შემუშავება, სადაც აღწერილია, რომ ადამიანები დაბადებიდან

დაჯილდოებული არიან მოტივაციის უნარით, გააჩნიათ განვითარებისაკენ სწრაფვა და მზად არიან პასუხისმგებლობების ასაღებად. მაკკგრეგორი Y თეორიის პრაქტიკაში გასატარებლად უპირატესობას ანიჭებს მენეჯმენტის მხრიდან კომფორტულ სანარმო გარემოს და ადეკვატური ანაზღაურებისა და საბონუსე სისტემების ჩამოყალიბებას. McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. აღწერილი სამოტივაციო თეორიების საფუძველზე შემდეგი ძირითადი მიგნებები გამოიკვეთა:

1. შრომის ბაზარზე ვრცელდება მოთხოვნა/მიწოდების კანონი და აღნიშნულ საკითხში უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ტეილორის თეორია, რომელიც მოიცავს სამუშაო საათების შესყიდვას და მათი ეფექტიანად გამოყენების მიზნით პერსონალის ინტერპერსონალურ კონტროლს. გამოიკვეთა შემდეგი შეზღუდვა: აღნიშნულ თეორიაში არაა გათვალისწინებული ადამიანის ფსიქო-ემოციური მდგომარეობა, რომელსაც მანქანა დანადგარებისგან განსხვავებით წარმოების ეფექტიანობის შეზღუდვა შეუძლია;
2. მიზნების დასახვის ლოკის თეორია საშუალებას იძლევა მათი ფორმირების გზით დასაქმებულებში მოახდინოს მოტივაციის ამაღლება. ამ თეორიაში შემდეგი შეზღუდვაა: აღნიშნული თეორია მოითხოვს დასაქმებულებთან გამუდმებით მჭიდრო კონტაქტს და მათი მიზნების სისტემატურად გამყარებას;
3. მასლოუს თეორია მნიშვნელოვანია იმ თვალსაზრისით, რომ მან განსაზღვრა ადამიანის მოთხოვნილებები და მოტივაციებზე მოქმედი ფაქტორები;
4. ადელოფერის თეორია, მასლოუსის პირამიდისგან განსხვავებით, აღიარებს მოთხოვნილებების დინამიურობას და ადასტურებს, რომ ინდივიდს შეუძლია ერთდროულად რამოდენიმე მოთხოვნილება დაიკმაყოფილოს, მისი აზრით მოთხოვნილებები არ ექვემდებარებიან მკაცრ იერარქიულ თანმიმდევრობას.;
5. ჰერცბერგის თეორიებით კიდევ უფრო გამყარდა ადამიანზე მოქმედი მოტივატორი ფაქტორების შესახებ ცოდნა. მოტივაციის ფაქტორები მან დაყო ჰიგიენურ და მოტივატორ ფაქტორებად. ჩამოაყალიბა თუ რა გავლენას ახდენს მათ შორის ურთიერთკავშირი შრომის მწარმოებლურობაზე.

აღნიშნული თეორიების (ადამსი, ვრუმი, პორტერ-ლოუერი) შეჯერების და ანალიზის საფუძველზე დგინდება, რომ ადამიანებს მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად ესაჭიროებათ მატერიალური საშუალებები, რომლის მისაღებად ეწევიან შრომას. შრომითი პროცესების განმავლობაში მათ განწყობებსა და სტიმულებს უმნიშვნელოვანესი როლი აკისრია. აღნიშნული სტიმულების გარეშე დასაქმებულები არ თანხმდებიან შრომას მწარმოებლურობის გასაზრდელად. მნიშვნელოვანია, მენეჯმენტს მუდამ ახსოვდეს, რომ ხელი შეუწყოს დასაქმებულის პროფესიული ზრდისა და განვითარებისკენ სწრაფვას, აღნიშნული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება იძლევა უნარ-ჩვევების განვითარების საშუალებას, რაც ხარისხიანი შრომისათვის მეტად მნიშვნელოვანია. ყველა ხელმძღვანელს უნდა ახსოვდეს, რომ არათანასწორუფლებიან გარემოში ვითარდება უკმაყოფილება, რაც იწვევს პერსონალის დემოტივაციას. შრომის ანაზღაურება და დადებითი შედეგებისთვის გაცემული ჯილდო უნდა იყოს სამართლიანი. მისი ვალიდურობის სიმწირე, ასევე, იწვევს დემოტივაციას.

ბიბლიოგრაფიული ანალიზისა და ქეის მაგალითების საფუძველზე ჩამოყალიბდა ჰიპოთეზები:

H1: თანამშრომელთა მოტივაციას დადებითი გავლენა აქვს მათ კმაყოფილებაზე;

H2: თანამშრომელთა მოტივაცია დადებითად აისახება მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე;

H3: თანამშრომელთა კმაყოფილება დადებითი გავლენას ახდენს მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე ;

H4: მომხმარებელთა კმაყოფილებას დადებითი გავლენა აქვს ორგანიზაციულ შესრულებაზე.

ჩვენს მიერ წარმოდგენილი ჰიპოთეზების გასამყარებლად ჩატარდა მცირე ზომის თვისობრივი კვლევა. კვლევის პროცესში ღია კითხვებით მიღებული პასუხებით დადასტურდა, რომ კომპანიებმა შრომითი პირობების გაუმჯობესების მიუხედავად ვერ შეაჩერეს კადრების გადინება და ვერ მოახდინეს შრომის მოტივაციის ამაღლება.

ყველა დანახარჯს, რომელსაც აღნიშნული პრობლემების მოსაგვარებლად იხდიდნენ, დროებითი ეფექტი გააჩნდა. ამ თვალსაზრისით, პასუხების დაჯგუფებამ ერთგავაროვნების მიხედვით კომპანიებში შემდეგი პრობლემები გამოავლინა:

**კომპანია A:** გააჩნია ტურისტული ობიექტი, რომელიც მომსახურებას უწევს მომხმარებელს ღვინის ტურიზმის სფეროში. კომპანიამ განახორციელა მოცულობითი ინვესტიცია, შექმნა იდეალურად კომფორტული გარემო, გადაამზადა პერსონალი და შეთავაზა მათ კონკურენტუნარიანი შრომის საზღაური. თუმცა, ამავე პერიოდში მოხდა კომპანიიდან კადრების გადინება. აღსანიშნავია, რომ კონკურენტ კომპანიაში, სადაც განხორციელდა კადრების გადასვლა, შედარებით ნაკლები იყო სახელფასო და შრომითი პირობები.

**კომპანია B:** ავტო-ტექნომსახურების ობიექტის ხელმძღვანელი აცხადებს, რომ მან მოახდინა კადრების გადამზადება, უზრუნველყო ისინი შესაფერისი ხელფასით, თუმცა, გარკვეული დროის შემდეგ მაინც წავიდნენ სამსახურიდან. აღნიშნული ხელმძღვანელი გულის ტკივილით აღნიშნავს, რომ ხელოსნებს ავტომობილების სარემონტოდ შესრულებული სამუშაოს საზღაურის ნახევარს თავაზობდა, რაც წესით დასაფასებელი უნდა ყოფილიყო მათგან, თუმცა, გაურკვეველი დარჩა მისთვის კადრების გადინების მიზეზი.

**კომპანია C:** კვების ობიექტის მეპატრონე აცხადებს, რომ მიზნად ისახავდა გასტრონომულ ბიზნესში მწარმოებლურობის ამალლებას. ამისათვის უზრუნველყო მაღალმწარმოებლური საცხობი ღუმელების მონტაჟი, ხელფასი გაუზარდა მცხობელებს. თუმცა, შრომის პირობების გაუმჯობესების შემდეგ მაინც მოხდა კადრების გადინება, მათ შორის ისეთი კადრების, რომელიც დიდი ხანია ობიექტზე მუშაობდნენ. რესპონდენტმა აღნიშნა, რომ მცხობელის მონახვამდე თავად უწევს ობიექტზე მომსახურების განწევა.

**კომპანია D:** ავტო-სამრეცხაოს მფლობელი აცხადებს, რომ დასაქმებულები პერიოდულად თხოვდნენ სახელფასო პირობების გაუმჯობესებას. მოთხოვნა გამუდმებით კმაყოფილდებოდა, თუმცა ვერ მიაღწია კადრების საკითხში სტაბილურ მდგომარეობას.

**კომპანია E:** სამშენებლო-სარემონტო კომპანიაში აცხადებენ, რომ ხელოსნებს გამუდმებით უზრდიან ბაზარზე არსებულ წონასწორულ ფასთან შედარებით შრომის ანაზღაურებას და მათთან მეგობრული დამოკიდებულების მიუხედავად, ვერც მოაგვარეს კადრების მდგრადობის პრობლემა.

გამოკითხვაში მონაწილე დამსაქმებელთა აზრთა გათვალისწინებით ანაზღაურებისა და შრომითი პირობების ზრდის მიუხედავად, კვლავ მნიშვნელოვან გამოწვევად რჩება კადრების გადინება. მათი დასკვნებით კომფორტული შრომის და მაღალი სახელფასო პირობები ვერ უზრუნველყოფს დასაქმებულთა მხრიდან კომპანიისადმი გრძელვადიან ლოიალურობასა და მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად. აღნიშნულ საკითხთა აქტუალურობის შესახებ მსჯელობისა და ანალიზის საფუძველზე ყალიბდება ჰიპოთეზა, რომ შრომით კმაყოფილება არ ბადებს მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

განხილული პრობლემებიდან გამომდინარე **კვლევის მიზანია** შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივატორი ფაქტორების გავლენების დადგენა მდგრად მწარმოებლურობაზე, რაც შეეხება **კვლევის ამოცანას** - შრომითი კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიცირებას წარმოადგენს.

## თავი 2. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივატორი ფაქტორების გავლენა მწარმოებლურობაზე

### 2.1 შრომითი კმაყოფილების დონე და მოტივაციის ფაქტორების კლასიფიკაცია: თავისებურებები და გამოწვევები

საყოველთაოდ აღიარებულია, რომ შრომით ურთიერთობებში სახელმძღვანელო დოკუმენტს შრომითი კონტრაქტი წარმოადგენს. მასში განსაზღვრულია მხარეთა შორის უფლება-მოვალეობები. თუმცა, თანამედროვე ორგანიზაციულ მართვაში რუტინული შრომითი ურთიერთობები სულ უფრო სცილდება სამართლებრივ ან ადმინისტრაციულ ჩარჩოებს და გადადის ქცევით-ეკონომიკურ სივრცეში, სადაც გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს შრომითი კმაყოფილება. მიუხედავად იმისა, რომ შრომითი კონტრაქტი განსაზღვრავს მხარეთა ფორმალურ ვალდებულებებს, რეალურად შრომითი ქცევა ხშირად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად არის უზრუნველყოფილი შრომითი კმაყოფილება.

ყველა დამსაქმებლის ოცნებაა გულმოდგინე მუშაკებით დააკომპლექტოს საწარმო, თუმცა, პრაქტიკულად წარმოუდგენელია ზუსტად განისაზღვროს, რა ხარისხის გულმოდგინებაა რეალურად გამოყენებული შრომითი პროცესის მიმდინარეობისას. მიჩნეულია, რომ ხარისხიანად შესრულებული სამუშაო მიიღწევა გულმოდგინების შედეგად, მაგრამ უცნობია, რა ხარისხის გულმოდგინება იქნა გამოყენებული სამუშაო პროცესში. ამასთანავე, უცნობია შესაძლებლობების რა მოცულობა გახარჯა დასაქმებულმა და არსებობდა თუ არა შრომითი მწარმოებლურობის გასაზრდელად რესურსი. შესაძლებელია, რომ დასაქმებულის კეთილი ნების არსებობის შემთხვევაში დასაქმებულის ფიზიკური და ინტელექტუალური კაპიტალი იძლეოდა შრომითი მწარმოებლურობის გაზრდისთვის შესაძლებლობას.

აღნიშნული საკითხების გარშემო მსჯელობა ბუნებრივად წარმოშობს შეკითხვათა კასკადს: რატომ უნდა იშრომოს დასაქმებულმა კონტრაქტით გათვალისწინებულზე მეტი? რატომ უნდა იყოს მეტად ლოიალური ორგანიზაციის მიმართ ან რატომ უნდა გაითავისოს კომპანიის წინაშე არსებული გამოწვევები? აღნიშნული შეკითხვები

ერთიანდება მთავარ კითხვაში: რატომ უნდა აიღოს დასაქმებულმა შრომითი კონტრაქტით გათვალისწინებულზე მეტი პასუხისმგებლობა და სცადოს ვალდებულებების მიღმა არსებული პრობლემების გადაჭრა?

ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა წარმოადგენს ჩვენი კვლევის უმთავრეს ამოცანას და სწორედ ამ კონცეპტუალურ ჩარჩოს ვუნდებთ სამოტივაციო თეორიას. ამ კონტექსტში შრომითი ურთიერთობა განიხილება, როგორც მოთხოვნა-მიწოდების დინამიკური პროცესი, სადაც დამსაქმებლის მხრიდან მოთხოვნა სცილდება შრომითი დროის ფორმალურ მიწოდებას და მოიცავს გულსხმიერ შრომას, პასუხისმგებლობას, ინიციატივას და ორგანიზაციულ პროცესებში ჩართულობას. ამავე დროს, დასაქმებულის მხრიდან მოთხოვნა მიმართულია შრომითი კმაყოფილების მიღწევაზე. მათთვის მნიშვნელოვანია შრომითი ურთიერთობის სტაბილურობა და მომავლის სოციალურ უზრუნველყოფისათვის მდგრადობა.

შრომითი ბაზრის კლასიკურ მოდელებში მოთხოვნა და მიწოდება, როგორც წესი, განიხილება რაოდენობრივ ჭრილში, თუმცა, თანამედროვე ორგანიზაციული რეალობა ცხადყოფს, რომ შრომითი ურთიერთობების ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ხარისხობრივ ასპექტებზე. მიწოდების მხარეს დამსაქმებელი უზრუნველყოფს შრომითი პირობების მიწოდებას, რაც ქმნის იმ ინსტიტუციურ გარემოს, რომელშიც ყალიბდება დასაქმებულის შრომითი დამოკიდებულება. დასაქმებული კი საპასუხოდ ახორციელებს შრომითი დროისა და ფიზიკური კაპიტალის მიწოდებას. აღნიშნული ურთიერთობა არ წარმოადგენს მექანიკურად რესურსების გაცვლას, იგი არის დინამიკური პროცესი და დამოკიდებულია შრომითი კმაყოფილების დონეზე, რომელიც მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის შუამავლის როლს ასრულებს.

დავუშვათ, მივიჩნიეთ, რომ დასაქმებულები, რომლებიც მაღალი პასუხისმგებლობის გრძნობით არიან გამორჩეული, მოტივირებულნი არიან. ამ შემთხვევაში მოტივირებული ადამიანები საკუთარ თავზე იღებენ პასუხისმგებლობებს, გამოირჩევიან ინიციატივის გრძნობით და საჭიროების შემთხვევაში კონტრაქტის მიღმა დანახული პრობლემების გადასაჭრელად თვითრეალიზაციას ახორციელებენ. მათთვის შესამჩნევია არა მხოლოდ **დარგობრივი** თემატიკის, არამედ **მის გარეთ** თუნდაც

ელექტროფიკაცია და ინსტრასტრუქტურული გაუმართაობების გარშემო არსებული პრობლემებიც და მათ მოსაგვარებლად მზაობას გამოთქვამენ. ამის გარდა, ისინი გამოირჩევიან პირადი ინიციატივებით და კომპანიის სასარგებლოდ წარადგენენ პრობლემების გადასაჭრელად გეგმებს. უდავოა, რომ აღნიშნული თვისებებით გამორჩეულ კადრებთან საქმიანი ურთიერთობა ყველასთვის სასურველს წარმოადგენს. სწორედ დასაქმებულთა მხრიდან გულისხმიერი შრომის და მსგავსი კრიტერიუმების გათვალისწინებით ყალიბდება შრომითი მოტივაციის არსი და შინაარსი: შრომითი მოტივაცია არის მდგომარეობა, რომელიც ვლინდება ქცევაში მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

შრომის მიწოდება შრომითი ურთიერთობების ფარგლებში არ შემოიფარგლება მხოლოდ სამუშაო საათების რაოდენობით. იგი მოიცავს შრომის ინტენსივობას, პასუხისმგებლობის აღებასა და დამატებითი ძალისხმევის გამოხატვას. ამ თვალსაზრისით, შრომითი კმაყოფილება მოქმედებს როგორც შრომის მიწოდების ხარისხობრივად განმსაზღვრელი ფაქტორი. კმაყოფილების არსებობის პირობებში დასაქმებული მზად არის არა მხოლოდ ფორმალურად შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობები, არამედ გამოიყენოს საკუთარი შესაძლებლობების დიდი ნაწილი, რაც აისახება შრომითი მწარმოებლურობის ზრდაზე. შრომითი კმაყოფილების დეფიციტის პირობებში შრომის მიწოდება ხშირად შემოიფარგლება კონტრაქტით განსაზღვრული მინიმუმით, ამ დროს შრომითი ქცევა ფორმალური ხდება.

ამ კონტექსტში შრომითი კმაყოფილება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც შრომის მიწოდების შიდა მულტიპლიკატორი, რომელიც განსაზღვრავს, თუ რამდენად გადააჭარბებს დასაქმებული მინიმალურ მოთხოვნებს. აღნიშნული ლოგიკა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ პირობებში, როდესაც ორგანიზაციები ცდილობენ გაზარდონ შრომითი მწარმოებლურობა მხოლოდ ადმინისტრაციული ან ფინანსური ინსტრუმენტების გამოყენებით. კვლევითი გამოცდილება აჩვენებს, რომ შრომითი კმაყოფილების გარეშე ასეთი მცდელობები ხშირად იძლევა მოკლევადიან ან არამდგრად შედეგებს.

დამსაქმებლის მხრიდან გულსხმიერი შრომის მოთხოვნა წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციული მართვის ერთ-ერთ ცენტრალურ მოლოდინს. თუმცა, აღნიშნული მოთხოვნა ვერ იქნება რეალისტური იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი კმაყოფილება არ არის უზრუნველყოფილი. გულსხმიერი შრომა არ არის სამართლებრივად სავალდებულო კატეგორია, იგი ეფუძნება დასაქმებულის კეთილ ნებასა და შრომითი ურთიერთობისადმი პოზიტიურ დამოკიდებულებას. ამ კონტექსტში შრომითი კმაყოფილება ასრულებს გარდამქმნელ ფუნქციას, იგი უზრუნველყოფს შრომითი პირობების მიწოდების ტრანსფორმაციას გულსხმიერ შრომაში.

იმ შემთხვევაში, თუ შრომითი კმაყოფილება დაბალია, დამსაქმებლის მოთხოვნა გულსხმიერ შრომაზე რჩება ფორმალურ დონეზე და ვერ პოულობს რეალურ გამოხატულებას დასაქმებულის ქცევაში. აღნიშნული გარემოება ქმნის მენეჯერულ პარადოქსს, ორგანიზაციები ელიან მაღალი ხარისხის შრომით შედეგებს იმ პირობებში, როდესაც შრომითი კმაყოფილების მინიმალური დონეც კი არ არის უზრუნველყოფილი, შედეგად ყალიბდება მოთხოვნა-მიწოდების დისბალანსი, რომელიც უარყოფითად აისახება როგორც შრომის შედეგებზე, ისე ორგანიზაციულ კლიმატზე.

შრომითი ბაზრის სტაბილურობა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად არის თანხვედრაში **ერთმანეთთან** დამსაქმებლის მოთხოვნა და დასაქმებულის მიწოდება. შრომითი კმაყოფილება ამ პროცესში ასრულებს ბალანსის მექანიზმის როლს. მისი არსებობის შემთხვევაში შრომითი ურთიერთობა იძენს მდგრად ხასიათს და გულსხმიერ შრომაზე მოთხოვნა რეალურად ხორციელდება. შრომითი კმაყოფილების არარსებობის შემთხვევაში კი შრომითი ურთიერთობა ხდება ზოგადი და არასტაბილური, იზრდება კადრების გადინების ალბათობა, მცირდება ორგანიზაციული ნდობა და შრომითი ურთიერთობა კარგავს გრძელვადიან პერსპექტივას.

შრომითი კმაყოფილების დეფიციტი ქმნის მრავალმხრივ გამოწვევებს როგორც დამსაქმებლისთვის, ისე დასაქმებულისთვის. დამსაქმებლისთვის ეს გამოიხატება შრომითი მწარმოებლურობის შემცირებაში, ინიციატივის ნაკლებობასა და

ორგანიზაციული პროცესების ინერტულობაში. დასაქმებულისთვის კი კმაყოფილების დეფიციტი იწვევს პროფესიულ გადაღლას, შრომითი სტრესის ზრდასა და ორგანიზაციასთან ემოციური კავშირის დაკარგვას. აღნიშნული მდგომარეობა განსაკუთრებით პრობლემურია გრძელვადიან პერსპექტივაში, ვინაიდან შრომითი ურთიერთობა ვერ გარდაიქმნება სტაბილურ მდგომარეობად.

ჩვენი სამოტივაციო თეორიის მიზანია დასაქმებულებში გამოიწვიოს პრობლემების ხედვისა და მათ გადასაჭრელად სამოქმედო უნარების ჩამოყალიბება. აღნიშნული მიმართულებით გასატარებელ ღონისძიებათა ერთობლიობას სამოტივაციო პოლიტიკა ვუწოდებთ. ამ პოლიტიკის ეფექტიანობა პირდაპირ არის დამოკიდებული შრომითი კმაყოფილების არსებობაზე, ვინაიდან მხოლოდ ამ პირობებში ხდება შრომითი პირობების მიწოდების გარდაქმნა რეალურ მოტივაციად და გულისხმიერ შრომად.

## 2.2 პრობლემების ხედვა, როგორც სამოტივაციო პოლიტიკის ფუნდამენტური საფუძველი

სამოტივაციო პოლიტიკის ფუნდამენტალურ საფეხურს დარგში არსებული პრობლემების ხედვა წარმოადგენს. თუ არსებობს პრობლემა, შესაბამისად დგება მის გადასაჭრელად გეგმის ჩამოყალიბების საჭიროება, ამიტომ პრობლემების გადასაჭრელად გეგმის ჩამოყალიბება შემდგომ საფეხურს წარმოადგენს. რა საჭიროა გეგმა, თუ არ მოხდება მისი რეალიზება. პრობლემების გადასაჭრელად თვითრეალიზაცია სამოტივაციო პოლიტიკის შემდგომ ნაბიჯს წარმოადგენს. ყოველ ქმედებას გააჩნია შედეგი, თუმცა, წარმატებული შედეგების მიღწევა მეტად მნიშვნელოვანია. შედეგები უნდა იყოს თვალსაჩინო და საყოველთაოდ აღიარებული, ამიტომ აღიარებულ შრომითი შედეგებს სამოტივაციო პოლიტიკის შემდგომ საფეხურად მივიჩნევთ. იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა შეინარჩუნონ პროფესიონალიზმი და საკადრო კონკურენტუნარიანობა, საჭიროა გააჩნდეთ პიროვნული ზრდის და განვითარების მოთხოვნილება, ამიტომ აღნიშნული ფაქტორს სამოტივაციო პოლიტიკის მეხუთე დასკვნით საფეხურად წარმოვაჩინოთ. აღნიშნული ლოგიკა ეფუძნება იდეას, რომ თუ პრობლემა არ არის გააზრებული, არ ჩნდება მისი გადასაჭრელად საჭირო მიზანი, ხოლო მიზნის არარსებობა გამორიცხავს მიზანმიმართულ ქმედებას. ამგვარად, პრობლემის ხედვა შეიძლება განვიხილოთ როგორც მიზნების ფორმირების წინარე კატეგორია, რომელიც განსაზღვრავს ქცევითი პროცესების ლოგიკურ თანმიმდევრობას.

ისტორიული გამოცდილება ნათლად ადასტურებს პრობლემების ხედვის გადამწყვეტ როლს საზოგადოებრივ ქცევაში. მტრის შემოსევების დროს ციხე-სიმაგრეებში დანთებული კოცონები მხოლოდ სიგნალი არ იყო. ისინი საზოგადოებას ამცნობდნენ საფრთხის არსებობის შესახებ და ამით ააქტიურებდნენ თავდაცვით მექანიზმებს. ანალოგიურად, ზარების რეკვა ქალაქებსა და მონასტრებში საფრთხის, ხანძრის ან მტრის მოახლოების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს წარმოადგენდა. ამ შემთხვევებში პრობლემის დროული დანახვა წინ უსწრებდა მიზნების ჩამოყალიბებას, რომელიც იწვევდა მოსახლეობის მობილიზაციას და მათი მხრიდან თავდაცვითი მოქმედებების მოყვანას.

მსგავსი ლოგიკა მოქმედებდა საზღვაო ნავიგაციაშიც: შუქურები მხოლოდ ნაპირის ლოკალიზაციის საშუალება არ იყო. ისინი მეზღვაურებს აფრთხილებდნენ რიფების, მეჩჩებისა და სხვა საფრთხეების არსებობის შესახებ, რითაც შესაძლებელს ხდიდა ტრაექტორიის დროულ შეცვლას და კატასტროფის თავიდან აცილებას. ამგვარად, პრობლემის ვიზუალური და სიმბოლური დაფიქსირება უშუალოდ ბადებდა მიზანს შესაძლო კატასტროფისგან თავის ასარიდებლად.

თანამედროვე სამყაროში პრობლემების ხედვის მნიშვნელობას კიდევ უფრო თვალსაჩინოს ხდის საგანგაშო სიგნალებისა და სახანძრო უსაფრთხოების სისტემები, ამინდის მკვეთრი გაუარესების შესახებ გაფრთხილებები, ეპიდემიოლოგიური შეტყობინებები ან კიბერუსაფრთხოების პროგრამები. ყველა ეს მექანიზმი ემსახურება პრობლემის იდენტიფიცირებას, როგორც მიზანმიმართული ქმედების განსახორციელებლად წინაპირობას. პრობლემის დროული დანახვა წარმოშობს მიზანს მისი თავიდან აცილებისა და საფრთხის ნეიტრალიზების მიმართულებით ქმედებების დასაგეგმად.

ფილოსოფიური თვალსაზრისით, აღნიშნული ლოგიკა ეხმიანება არისტოტელეს მოძღვრებას, რომლის მიხედვითაც მიზნები წარმოშობს მოქმედებებს. წინამდებარე ნაშრომში არისტოტელეს კლასიკური თემისი შინაარსობრივად ფართოვდება და შემდეგნაირად ფორმულირდება: პრობლემების ხედვა ბადებს მიზნებს, ხოლო მიზნები წარმოშობს მოქმედებებს მათ გადასაჭრელად. ამგვარად, ჩვენი ხედვით პრობლემა

განიხილება არა მხოლოდ როგორც ნეგატიური ასპექტი, არამედ მდგრადობის წინაპირობა და განვითარების შესაძლებლობა. აღნიშნული ლოგიკა სამოტივაციო პოლიტიკის კონტექსტში იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას, რომლის მიხედვით დარგში არსებული პრობლემების ხედვა და მათ გადასაჭრელად გეგმის ჩამოყალიბება სამოტივაციო პოლიტიკის პირველ ეტაპს წარმოადგენს, შემდგომ ეტაპში კი დასახული გეგმის რეალიზება და წარმატებულ შედეგებამდე მიღწევაა, ხოლო პრობლემების გადაჭრა თავის მხრივ მოითხოვს უნარებს . აქედან გამომდინარე ყალიბდება სამოტივაციო პოლიტიკის კონცეფცია, რომელის მიზანია დასაქმებულებში გამოიწვიოს დარგში არსებული პრობლემების ხედვა და მათ გადასაჭრელად უნარების გამოუმუშავება.

აღიარებული შრომითი შედეგების მოტივაციური ძალა მკაფიოდ არის დადასტურებული ფრედერიკ ჰერცბერგი-ის ორ-ფაქტორიან თეორიაში. ჰერცბერგის მიხედვით, შედეგების აღიარება წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ მოტივატორ ფაქტორს, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება შრომითი კმაყოფილების გაღრმავებას და ინდივიდის შიდა მოტივაციის ზრდას. აღიარება არ მოქმედებს როგორც უბრალოდ გარე სტიმული, იგი აძლიერებს პროფესიულ თვითშეფასებას, ამყარებს კომპანიაში დასაქმებულის მნიშვნელოვნების შესახებ განცდას და უბიძგებს შემდგომი ძალისხმევისკენ.

ამავე კონტექსტში ფრედერიკ ჰერცბერგი განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობს პასუხისმგებლობის ფაქტორს, როგორც ძლიერ მოტივატორს. პასუხისმგებლობის მინიჭება ზრდის დასაქმებულის ავტონომიას და შრომით პროცესზე გავლენის განცდას, რაც პირდაპირ უკავშირდება პრობლემების ხედვის უნარის განვითარებას. პასუხისმგებლობა, ასევე, უბიძგებს ადამიანს არა მხოლოდ ამოცანების შესრულებისკენ, არამედ პრობლემების წინასწარ დანახვისა და მათ გადასაჭრელად საჭირო სამოქმედო უნარების გამოუმუშავებისკენ. ამგვარად, პასუხისმგებლობა გარდაიქმნება იმ სტიმულად, რომელიც აერთიანებს პრობლემის ხედვას, მიზნის ფორმირებასა და ქმედებით რეალიზაციას (Giroux, C. 1960).

საბოლოოდ, იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა შეინარჩუნონ საკადრო კონკურენტუნარიანობა, აუცილებელია მათ გააჩნდეთ პიროვნული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობა. აღნიშნული მოთხოვნილება ჩვენს მიერ შემუშავებული სამოტივაციო პოლიტიკის მეხუთე, დასკვნით საფეხურად მიიჩნევა .

ამრიგად, პრობლემების ხედვა წარმოადგენს არა მხოლოდ საწყის საფეხურს, არამედ მთლიანი სამოტივაციო პოლიტიკის ინტელექტუალურ საყრდენს. იგი აერთიანებს ისტორიულ გამოცდილებას, ფილოსოფიურ ლოგიკას და თანამედროვე მოტივაციურ თეორიებს ასევე ადასტურებს, რომ პრობლემა ბადებს მიზნებს, მიზნები წარმოშობს მოქმედებებს, ხოლო პასუხისმგებლობით გამყარებული ქმედებები იწვევს აღიარებული შედეგებს.

ემპერიული კვლევების განმავლობაში შევეცდებით დავადასტუროთ აღნიშნული ფაქტორების **გადამწყვეტი** მნიშვნელობა და განვსაზღვროთ დრო, როდესაც დასაქმებულები მზად არიან სამოტივაციო პოლიტიკის გასაზიარებლად. ამასთანავე, მიმდინარე კვლევები მიზნად ისახავს იმ ფაქტორების იდენტიფიცირებას, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ შრომითი კმაყოფილების ჩამოყალიბებაზე:

ჩვენს მიერ მიჩნეული შრომითი კმაყოფილებაზე მოქმედი ფაქტორებია:

1. შრომითი გარემო;
2. კოლეგიალური ფაქტორი;
3. მენეჯმენტთან თავსებადობა;
4. ანაზღაურება;
5. სოციალური გარანტიები.

ჩვენს მიერ შეფასებული შრომითი ურთიერთობების ქცევითი ინტერპრეტაცია ემთხვევა მაკგრეგორის Theory Y კონცეფციას, რომლის მიხედვითაც დასაქმებულები ბუნებრივად არიან ორიენტირებულნი პასუხისმგებლობის აღებასა და ინიციატივის გამოვლენაზე იმ პირობებში, როდესაც შრომითი გარემო უზრუნველყოფს კმაყოფილებასა და ნდობას (McGregor, 1960).

პრობლემების ხედვისა და მიზნების ფორმირების ნაწილში ჩვენი ლოგიკა ემთხვევა ედვინ ლოკისა და გარი ლეთამის მიზნების თეორიას, რომლის მიხედვითაც

გააზრებული და შინაარსობრივად მნიშვნელოვანი მიზნები წარმოადგენს ქცევითი აქტივობისა და შრომითი მწარმოებლურობის ზრდის მთავარ მექანიზმს (Locke & Latham, 1990).

დასაქმებულის მხრიდან კონტრაქტით გათვალისწინებულზე მეტი ძალისხმევის გამოხატვა სრულ თანხვედრაშია ედვარდ დეისისა და რიჩარდ რაიანის თვითდეტერმინაციის თეორიასთან, რომლის მიხედვითაც შიდა მოტივაცია ყალიბდება მხოლოდ მაშინ, როდესაც შრომითი გარემო უზრუნველყოფს ავტონომიას, კომპეტენტურობის განცდასა და სოციალური აღიარების გამოცდილებას (Deci & Ryan, 2000).

შრომითი კმაყოფილების შესახებ ჩვენი ლოგიკა, სრულად ემთხვევა არნოლდ ბაკერისა და ევანგელია დემერუტის Job Demands–Resources-ის მოდელს, რომ შრომითი რესურსები გარდაქმნიან მოთხოვნებს მოტივაციურ პროცესად, ხოლო მათი დეფიციტი იწვევს ზერელე შრომით ქცევასა და ინერტულობას (Bakker & Demerouti, 2007).

შრომითი ურთიერთობის დინამიკურ ხასიათზე საუბრობდა დენის რუსო თავის თეორიაში, რომლის მიხედვითაც დასაქმებულის ქცევა განისაზღვრება არა მხოლოდ ფორმალური შეთანხმებებით, არამედ შრომითი კმაყოფილებით განპირობებული მოლოდინების შესრულებით ან დარღვევით (Rousseau, 1995).

გემოაღნიშნული თეორიული მსჯელობა აყალიბებს და ცხადყოფს, რომ შრომითი კმაყოფილება და მოტივაცია წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებულ, თუმცა, შინაარსობრივად განსხვავებულ კატეგორიებს. შრომითი კმაყოფილება არის განწყობა, რომელიც ყალიბდება შრომითი პირობების შეფასებისას, ხოლო მოტივაცია არის მდგომარეობა, რომელიც გამოიხატება ქცევაში შრომითი მწარმოებლურობის გასაზრდელად. მომდევნო ქვეთავი მიეძღვნება შრომითი კმაყოფილებისა და სამოტივაციო პოლიტიკის შემადგენელ ფაქტორთა შეფასებას და მათ გასაზომად საერთაშორისო პრაქტიკაში მიჩნეულ მეთოდოლოგიებს.

### 2.3 შრომითი კმაყოფილების გაზომვისა და მოტივაციის ფაქტორების შეფასების უცხოური გამოცდილება და საქართველოს შესაბამის ინდიკატორებთან შედარებითი ანალიზი

შრომითი კმაყოფილების და მოტივაციის ფაქტორების შეფასება თანამედროვე შრომის ეკონომიკასა და ორგანიზაციულ მართვაში ერთ-ერთ საკვანძო მიმართულებას წარმოადგენს, ვინაიდან იგი მჭიდროდ უკავშირდება შრომის მწარმოებლურობას, დასაქმებულთა ლოიალურობას, სამუშაო ძალის სტაბილურობასა და ორგანიზაციულ ეფექტიანობას. საერთაშორისო პრაქტიკაში შრომითი კმაყოფილების გაზომვა ხორციელდება მრავალფეროვანი მეთოდოლოგიური მიდგომით, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან როგორც შინაარსობრივი, ასევე, მიზნობრიობის მიხედვით.

საქართველოს შრომითი ბაზრის ანალიზისას განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ რამდენად თავსებადია საერთაშორისო გამოცდილებით

ჩამოყალიბებული შეფასების ინსტრუმენტები ეროვნული კონტექსტის თავისებურებასთან. საქართველოს შრომის ბაზარი ხასიათდება რიგი სტრუქტურული და ინსტიტუციური თავისებურებებით, რაც საჭიროებს შრომითი კმაყოფილების შეფასების მეთოდოლოგიების ფრთხილ ადაპტაციას.

წინამდებარე თავის მიზანია შრომითი კმაყოფილების გაზომვისა და მოტივაციის ფაქტორების შეფასების უცხოური გამოცდილების სისტემური მიმოხილვა და მათი შედარებითი ანალიზი საქართველოს შრომითი ბაზრის შესაბამის ინდიკატორებთან, რაც ქმნის მეთოდოლოგიურ საფუძველს შემდგომი ემპირიული კვლევებისათვის.

### **2.3.1 შრომითი კმაყოფილების გაზომვის საერთაშორისო მეთოდოლოგიური მიდგომები**

საერთაშორისო ლიტერატურაში შრომითი კმაყოფილების გაზომვის მიდგომები შეიძლება დაჯგუფდეს სამ ძირითად კატეგორიად:

1. ფსიქომეტრიული ფასეტური სკალები;
2. მაკრო-ინდექსები და სამუშაოს ხარისხის ჩარჩოები;
3. ორგანიზაციაზე ორიენტირებული ოპერატიული შეფასების ინსტრუმენტები.

#### **ფსიქომეტრიული ფასეტური სკალები (JSS, MSQ, JDI)**

JSS სკალა შეიმუშავა Paul E. Spector-მა (University of South Florida) როგორც 36-პუნქტიანი, 9-ფასეტიანი საზომი ინსტრუმენტი. იგი აფიქსირებს დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების განსხვავებულ კომპონენტებს, მაგალითად, ანაზღაურება, დანინაურება, ზედამხედველობა და სხვ. (Spector, P. E. (1985).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) შემუშავებულია მკვლევართა ჯგუფის მიერ; კვლევაში აღწერილია როგორც სრული, ისე მოკლე შეფასების ფორმები და შრომითი გამოცდილების „დაჯილდოებადი“ ასპექტების შეფასების ლოგიკა (Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967).

**Job Descriptive Index (JDI)** ერთ-ერთ ყველაზე ციტირებად ინსტრუმენტად მიიჩნევა და მისი ავტორებად დასახელებულია Smith, Kendall & Hulin (1969); JDI ზომავს

კმაყოფილების 5 კლასიკურ ფასეტს: სამუშაოს შინაარსი, ანაზღაურება, დანინაურება, ზედამხედველობა, კოლეგები (Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. 1969).

ფსიქომეტრიული სკალების უპირატესობაა მაღალი სანდლობა/ვალიდურობა და ფასეტურ დონეზე მიზეზების დადგენის შესაძლებლობა, თუმცა, ორგანიზაციულ პრაქტიკაში მათი გამოყენება ხშირად რთულდება ვრცელი კითხვარებისა და ანალიზისათვის რთულად ფორმულირებადი მოდელის გამო. ამასთან ერთად, HR-ის კომპეტენციას და რესპონდენტთა გადაღლას, ასევე, შეუძლია შეამციროს ოპერატიული ეფექტიანობა.

### **მაკრო-ინდექსები და სამუშაოს ხარისხის ჩარჩოები (OECD, Eurofound, ILO)**

შრომითი პოლიტიკისა და სტატისტიკის დონეზე, შრომითი კმაყოფილება ხშირად ინტეგრირებულია სამუშაო პირობების შეფასებით ჩარჩოებში. OECD-ი სამუშაოს ხარისხს სამ ძირითად განზომილებად განსაზღვრავს: შემოსავლის ხარისხი, შრომის ბაზრის უსაფრთხოება და სამუშაო გარემოს ხარისხი (OECD).

ამ მიდგომის ძლიერ მხარეს წარმოადგენს ფართო სტრუქტურული სურათი და შედარებადობის შესაძლებლობა, თუმცა, სუსტი მხარეა ის, რომ იგი ნაკლებად არის მორგებული კონკრეტული ორგანიზაციის შიდა დიაგნოსტიკასა და მენეჯერულ გადაწყვეტილებებს.

### **ორგანიზაციაზე ორიენტირებული ოპერატიული ინსტრუმენტები (Gallup Q12)**

ორგანიზაციულ მართვაში ფართოდ გამოიყენება Gallup Q12, რომელიც დასაქმებულთა ჩართულობას/გამოცდილებას რამდენიმე საკვანძო ელემენტად აჯამებს (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

ამ ინსტრუმენტების უპირატესობა არის მენეჯერული თვალსაზრისით გამოყენების მაღალი დონე და სწრაფი ინტერპრეტაცია, თუმცა, ამ დროს ხშირად ხდება ფოკუსირება ზოგად ჩართულობაზე და არა შრომითი კმაყოფილების სტატუსის მკაფიო დიფერენციაციაზე (კმაყოფილი/ნაწილობრივ კმაყოფილი/უკმაყოფილო).

### **ლაიკერტის კლასიკური მოდელი შრომითი კმაყოფილების კვლევაში**

შრომითი კმაყოფილების გაზომვის კლასიკურ მეთოდოლოგიურ საფუძვლად მიიჩნევა ლაიკერტის სკალა, რომელიც შეიმუშავა Rensis Likert-მა 1932 წელს დამოკიდებულებების რაოდენობრივად გაზომვის მიზნით.

ლაიკერტის სკალის არსი არის ორდინალური შეფასება: რესპონდენტი აფიქსირებს დებულებების მიმართ თანხმობის/არათანხმობის დონეს (ხშირად 5 ან 7 ქულიან დიაპაზონში). ლაიკერტის ლოგიკა ფართოდაა ინტეგრირებული ფსიქომეტრიულ ინსტრუმენტებში (მაგ., MSQ-ის ფორმები ლაიკერტის ტიპის პასუხებს იყენებს).

ლაიკერტის სკალა არის უნივერსალური, მოქნილი და კვლევით პრაქტიკაში დამკვიდრებული, თუმცა ვრცელ კითხვარებში იზრდება რესპონდენტთა კოგნიტიური დატვირთვა, ხოლო ნეიტრალური კატეგორია ხშირად ქმნის ინტერპრეტაციის სირთულეს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა მიზანი არა ინტენსივობის აღწერა, არამედ სწრაფი დიაგნოსტიკაა (Öztürk, C. 2025).

### 2.3.2 შრომითი კმაყოფილების და მოტივაციის ფაქტორების კონცეპტუალური თანხვედრები

შრომითი კმაყოფილების კვლევაში ჩამოყალიბებული კლასიკური მიდგომები ხაზს უსვამს იმ გარემო პირობების მნიშვნელობას, რომლებიც განსაზღვრავს დასაქმებულთა შრომით დამოკიდებულებებს. აღნიშნული ლოგიკა ეფუძნება მოსაზრებას, რომ შრომითი პირობების გარკვეული მინიმუმი წარმოადგენს აუცილებელ წინაპირობას უკმაყოფილების თავიდან ასაცილებლად.

ამ თვალსაზრისით, საერთაშორისო ლიტერატურაში ხშირად აღინიშნება შინაარსობრივი თანხვედრა სხვადასხვა თეორიულ მიდგომებს შორის. მაგალითად, შრომითი პირობების მინიმალური როლის შესახებ მნიშვნელობა შინაარსობრივად ახლოს დგას ფრედერიკ ირვინ ჰერცბერგის ორ-ფაქტორიან კონცეფციასთან. შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორებზე კვლევით მან დაადასტურა იმ ფაქტორთა ჩამონათვალი, რომლებიც დიდ გავლენას ახდენდნენ შრომით კმაყოფილებაზე.

შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები (ფრედერიკ ჰერცბერგის მიხედვით)
1. მიღწევები
2. აღიარება
3. სამუშაოს შესრულების პროცესი
4. პასუხისმგებლობა
5. კარიერული წინსვლა
6. ხელფასი
7. განვითარების შესაძლებლობები
8. პირად ურთიერთობები მათ შორის კოლეგებთან და კომპანიის ადმინისტრაციული რგოლის მენეჯერებთან
9. კომპანიის შიდა ადმინისტრაციული პოლიტიკა
10. შრომითი პირობები
11. პირადი ცხოვრება
12. ინტერპერსონალური კონტროლი
13. სტაბილური სამსახური

ფრედერიკ ჰერცბერგმა აღნიშნული ფაქტორები დაყო ორ ქვე-ჯგუფად. მათგან ერთ-ერთს ჰიგიენური, ხოლო მეორეს მოტივატორი ფაქტორები უწოდა.

ჰიგიენური ფაქტორები
1. ხელფასი
2. განვითარების შესაძლებლობები
3. პერსონალური დამოკიდებულებები
4. ინტერპერსონალური კონტროლი
5. კომპანიის შიდა ადმინისტრაციული პოლიტიკა
6. შრომითი პირობები
7. პირადი ცხოვრება

8. ინტერპერსონალური კონტროლი
9. სტაბილური სამსახური

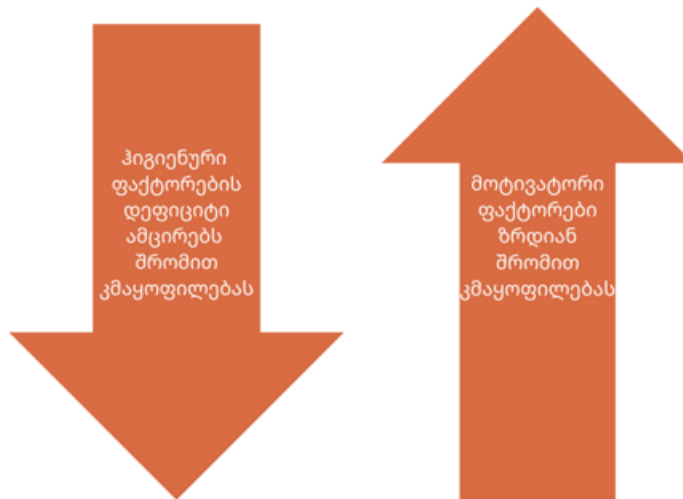
<b>მოტივატორი ფაქტორები</b>
1. მიღწევები
2. აღიარება
3. სამუშაოს შესრულების პროცესი
4. პასუხისმგებლობა
5. კარიერული წინსვლა

აღნიშნულ ქვეჯგუფებად დაყოფის შემდგომ ფრედერიკ ჰერცბერგი მივიდა დასკვნამდე, რომ

- მაღალი ჰიგიენა + მაღალი მოტივაცია იდეალური სიტუაციაა, როდესაც თანამშრომლები მაღალმოტივირებულები არიან მწარმოებლურობის გასაზრდელად და ნაკლები პრეტენზიები აქვთ;
- მაღალი ჰიგიენა + დაბალი მოტივაციის დროს თანამშრომლებს მცირე პრეტენზიები აქვთ, თუმცა, მოტივაციის ნაკლებობა მათში იწვევს სამსახურის აღქმას, მხოლოდ როგორც კაპიტალის წყაროს;
- დაბალი ჰიგიენა + მაღალი მოტივაციის შემთხვევაში თანამშრომლები მოტივირებულები არიან, თუმცა, ბევრი პრეტენზია აქვთ. ეს ის სიტუაციაა, როდესაც მოტივირებული დასაქმებულებისათვის ხელფასები და სამუშაო პირობები არ არის შესაბამისი;
- დაბალი ჰიგიენა + დაბალი მოტივაციისას ყველაზე ცუდი სიტუაციაა, როდესაც კომპანიაში სწრაფად იზრდება არამოტივირებული თანამშრომლთა რაოდენობა უამრავი პრეტენზიით.

ამრიგად, ფრედერიკ ჰერცბერგი მიიჩნევს, რომ ჰიგიენური ფაქტორების გაუმჯობესების გზით შესაძლებელია კმაყოფილების ამაღლება, ხოლო მათი

მოტივატორი ფაქტორებით გამდიდრება იწვევს შრომითი მწარმოებლურობის ამაღლებას. აღნიშნული შინაარსის ინტერპრეტაცია შეიძლება ასეც გავიგოთ: ჰიგიენური ფაქტორების დასუსტება იწვევს დასაქმებულების უკმაყოფილებას, ხოლო მოტივატორი ფაქტორები აძლიერებს კმაყოფილებას (იხ. სქემა 2.2.1).



### სქემა 2.3.1 ჰიგიენური და მოტივატორი ფაქტორების გავლენა მწარმოებლურობაზე

საქართველოს შრომითი ბაზრის ინდიკატორები შრომითი კმაყოფილების ტრილში რაც შეეხება საქართველოს შრომითი ბაზრის შეფასებას, იგი ეფუძნება როგორც ოფიციალურ სტატისტიკურ მონაცემებს, ისე შრომითი პირობების ინდიკატორებს, რომლებიც გამოიყენება საერთაშორისო პრაქტიკაში და ასახავს შრომითი კმაყოფილების ცალკეულ ფაქტორთა შეფასებას.

### ოპერატიული შეფასების საჭიროება და SMART მეთოდოლოგიის შემუშავების წინაპირობები

ჩვენს მიერ საქართველოს შრომითი ბაზრზე კვლევების დროს შეიმჩნევოდა პრაქტიკული შეზღუდვები, რომლებიც დაკავშირებული იყო ვრცელი კითხვარების გამოყენებასთან. სამუშაო პროცესების ინტენსიურობა, დროითი შეზღუდვები და რესპონდენტთა მხრიდან დაბალი ტოლერანტობა, ვრცელ კითხვარებთან მიმართებით მნიშვნელოვნად ამცირებდა გამოკითხვაში ჩართულობას.

აღნიშნული გარემოებების გათვალისწინებით დღის წესრიგში დადგა ისეთი მეთოდის შემუშავება, რომელიც იქნებოდა მარტივი, სწრაფი და ინტერპრეტირებადი. აღნიშნულ მოდელს SMART შრომითი კმაყოფილების შეფასების მეთოდოლოგია ვუწოდეთ. SMART მეთოდი ეფუძნება შრომითი განწყობისათვის სტატუსის დადგენას და მიზნად ისახავს კმაყოფილების არსებობის, არ არსებობის ან შუალედური მდგომარეობის იდენტიფიკაციას.

SMART მეთოდოლოგია კვლევების განმავლობაში გამოიყენებოდა როგორც დამხმარე ოპერატიული ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლეოდა სწრაფად დათქმულიყო შრომითი კმაყოფილების ძირითადი კომპონენტების მდგომარეობა და გამოვლენილიყო პრობლემური ზონები ისეთ პირობებში, სადაც კლასიკური საზომების გამოყენება პრაქტიკულად შეზღუდულია. მეთოდოლოგიურად მნიშვნელოვანია SMART-ის სწორი პოზიციონირება: ის არ ანაცვლებს JSS/MSQ/JDI-ს ტიპის სკალებს, არამედ ავსებს მათ იმ შემთხვევებში, როცა საჭიროა კმაყოფილების სწრაფი დიაგნოსტიკა და სწრაფი მენეჯერული გადაწყვეტილებების მიღება.

ამრიგად, შრომითი კმაყოფილების გაზომვისა და მოტივაციის ფაქტორების შეფასების შესახებ ლიტერატურულმა მიმოხილვამ აჩვენა, რომ შრომითი კმაყოფილების გაზომვისა და მოტივაციის ფაქტორების შეფასების საერთაშორისო გამოცდილება მრავალფეროვან და კომპლექსურ მეთოდოლოგიურ მიდგომებს აერთიანებს. იგი მოიცავს ფსიქომეტრიულ ფასეტურ სკალებს (JSS, MSQ, JDI), მაკრო-ინდექსების (OECD, Eurofound, ILO) და ორგანიზაციაზე ორიენტირებული ოპერატიული ინსტრუმენტების შეფასებას (Gallup Q12). თითოეულ მიდგომას გააჩნია საკუთარი ძლიერი და სუსტი მხარეები, რაც მათ გამოყენებას კონტექსტზე დამოკიდებულს ხდის.

ვრცელი, დამღლელი კითხვარები ხშირად ვერ უზრუნველყოფს რესპოდენტთა მხრიდან მხარდაჭერას და იზრდება კვლევის შედეგების ხარისხის დასუსტების ალბათობა. ამ დროს დროითი შეზღუდვების და რესპოდენტთა ქცევითი ფაქტორების გათვალისწინებით საჭიროებს გამოკითხვის მეთოდის ფრთხილად შერჩევას, რათა მოხდეს საერთაშორისო პრაქტიკაში აპრობირებული მეთოდების ადაპტაცია და შესაბამისი ოპერატიული ინსტრუმენტების გამოყენება.

ამ კონტექსტში, SMART შრომითი კმაყოფილების შეფასების მეთოდოლოგია წარმოდგენილია როგორც პრაქტიკულად გამართლებული დამხმარე ინსტრუმენტი, რომელიც არ უპირისპირდება კლასიკურ მეთოდებს და პირიქით ავსებს მათ იმ გარემოებებში, სადაც საჭიროა სწრაფი დიაგნოსტიკა და მენეჯერული გადაწყვეტილებების ოპერატიულად მიღება. აღნიშნული მიდგომა ქმნის მეთოდოლოგიურ ხიდს საერთაშორისო თეორიულ ჩარჩოებსა და საქართველოს შრომითი ბაზრის პრაქტიკულ რეალობას შორის და სიღრმისეული ემპირიული კვლევებისათვის ამყარებს საფუძვლებს.

## 2.4 მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის ეფექტები: კვლევები და ექსპერიმენტები

აღნიშნულ ქვეთავში განხილულია რაოდენობრივი კვლევების შედეგები, რომლებიც ემყარება სტრუქტურირებული კითხვარებით შეგროვებულ მონაცემებს და სტატისტიკური ანალიზის გამოყენებით იკვლევს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენას დასაქმებულთა მწარმოებლურობაზე. კვლევებში ფართოდ გამოიყენება კორელაციული და რეგრესიული ანალიზი, რაც შესაძლებელს ხდის ცვლადებს შორის კავშირების ინტენსივობისა და მიმართულების დადგენას.

ემპირიული ანალიზის ფარგლებში ფორმულირებულია ჰიპოთეზები, რომლებიც ამონშებს, ზრდის თუ არა შრომითი კმაყოფილების ცალკეული ფაქტორები (შრომითი გარემო, მენეჯმენტი, კოლეგიალური ურთიერთობები, განვითარების შესაძლებლობები) შრომის შედეგიანობასა და ჩართულობას. მიღებული შედეგები ადასტურებს, რომ შრომითი კმაყოფილება მნიშვნელოვან სტატისტიკურ კავშირშია მწარმოებლურობის მაჩვენებლებთან, თუმცა, ეფექტის ძალა განსხვავდება ფაქტორებისა და ორგანიზაციული კონტექსტის მიხედვით.

შევეცდებით დავადასტუროთ, რომ რაოდენობრივი კვლევები იძლევა გენერალიზებადი დასკვნების გაკეთების შესაძლებლობას, თუმცა, აღნიშნული დასკვნების გადამოწმებას შემდგომში მოვახდენთ ეკონომეტრიკული მოდელირებისა და სტატისტიკური მათემატიკის გამოყენებით.

რაოდენობრივი კვლევების დაწყებამდე განისაზღვრა ჰიპოთეზები

H1: ანაზღაურების პირობით შრომითი კმაყოფილების ზრდა არ იწვევს სტაბილური ხასიათის მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად;

H2: კომპანიაში უნდა არსებობდეს საკმარისი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება მენეჯმენტის მიერ დანერგილი სამოტივაციო პოლიტიკის მხარდასაჭერად;

H3: ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) ქმნის დასაქმებულთა

კმაყოფილებისათვის აუცილებელ საფუძველს, თუმცა, მათი გავლენა გრძელვადიან ორგანიზაციულ ლოიალურობასა და კომპანიაში დარჩენის ალბათობაზე მკვეთრად შეზღუდულია;

(H):4 შრომითი კმაყოფილების დეფიციტი ზღუდავს მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

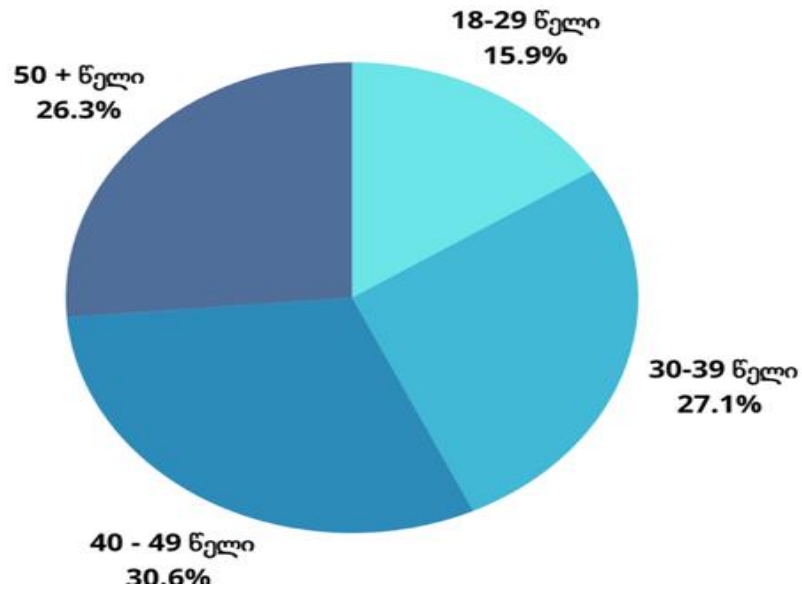
კვლევა მოიცავდა შრომითი კმაყოფილების შემადგენელი ფაქტორების დადასტურებასა და მოტივატორ ფაქტორებთან მათი საკვანძო კავშირების დადგენას. პირველი კვლევა ჩატარდა რაოდენობრივი კვლევის პრინციპით. შემთხვევით შერჩეულ რესპოდენტებამდე საკვლევი კითხვარი გავრცელდა google forms-ის ონლაინ პლატფორმის საშუალებით.

მოცემული კვლევა წარმოადგენდა საქართველოში განხორციელებულ გენერალიზირებულ ემპირიულ კვლევას, რომლის მიზანი იყო დასაქმებულთა შრომითი კმაყოფილების სხვადასხვა კომპონენტის შეფასება და მათი კავშირების დადგენა, კომპანიაში გრძელვადიანი დარჩენის გადაწყვეტილებასთან დაკავშირებით. კვლევის ფოკუსი გაკეთებული იყო იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ასახავს დასაქმებულის ყოველდღიურ შრომით გამოცდილებასა და ორგანიზაციული გარემოს აღქმას.

კვლევა განხორციელდა რაოდენობრივი მეთოდოლოგიის გამოყენებით და სტრუქტურირებული კითხვარის მეშვეობით. კითხვარი მოიცავდა შრომითი კმაყოფილების ძირითად ასპექტებს, მათ შორის შრომის ანაზღაურებას, სამუშაო გარემოს, მენეჯმენტის მხარდაჭერას, სტიმულირების მექანიზმებს, უსაფრთხოების განცდას, დამოუკიდებლობას, კოლეგებთან ურთიერთობებს, სოციალური სარგებლის შეფასებასა და განვითარების შესაძლებლობებს. აღნიშნული ფაქტორების საფუძველზე რესპოდენტებს ეძლეოდათ შესაძლებლობა, შემაჯამებელ კითხვაზე გაეცათ გულწრფელი პასუხი კომპანიაში გრძელვადიან დარჩენასთან დაკავშირებით.

კვლევის ნიმუში შეადგენდა 395 დასაქმებულს, რაც უზრუნველყოფდას შედეგების განზოგადების შესაძლებლობას საქართველოს შრომითი ბაზრის აქტიურ სეგმენტზე. ნიმუშში დომინირებდა 30-49 წლის ასაკობრივი ჯგუფი და 10 წელზე მეტი სამუშაო

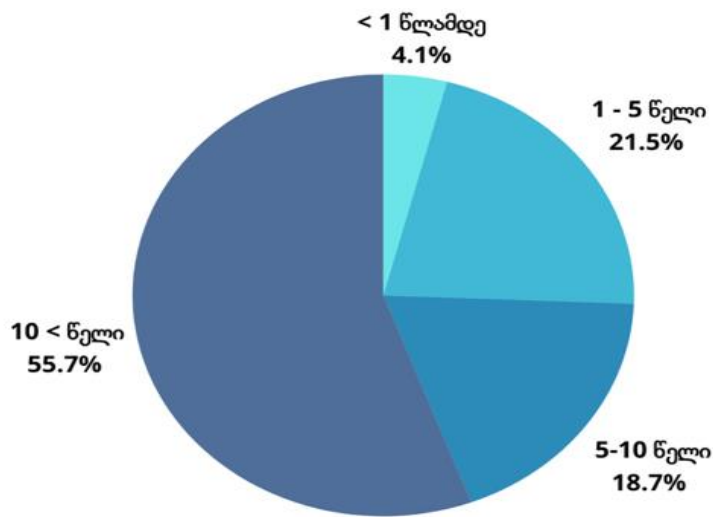
გამოცდილების მქონე რესპონდენტები. აღნიშნული მიუთითებს, რომ კვლევის შედეგები დაფუძნებულია პროფესიულად ჩამოყალიბებული და პრომითი გამოცდილების მქონე დასაქმებულთა შეფასებებზე (იხ. დიაგრამა 2.4.1).



#### დიაგრამა 2.4.1 გამოკითხულთა ასაკობრივი სტრუქტურა

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

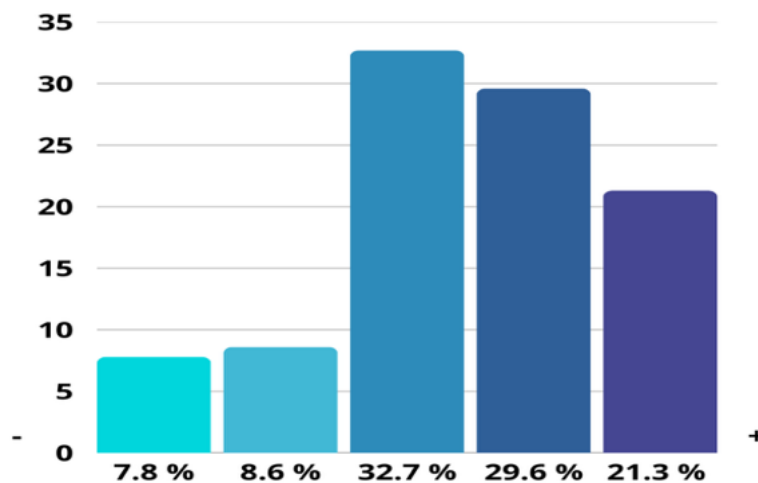
კვლევაში მონაწილეთა უმრავლესობა წარმოდგენილია 10 წელზე მეტი სამუშაო გამოცდილების მქონე ჯგუფში, რაც მიუთითებს, რომ მიღებული შეფასებები ეფუძნება პროფესიულად ჩამოყალიბებული და პრაქტიკულად გამოცდილი კადრების მოსაზრებებს (იხ. დიაგრამა 2.4.2)



**დიაგრამა 2.4.2 გამოკითხულთა სამუშაო გამოცდილება**

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

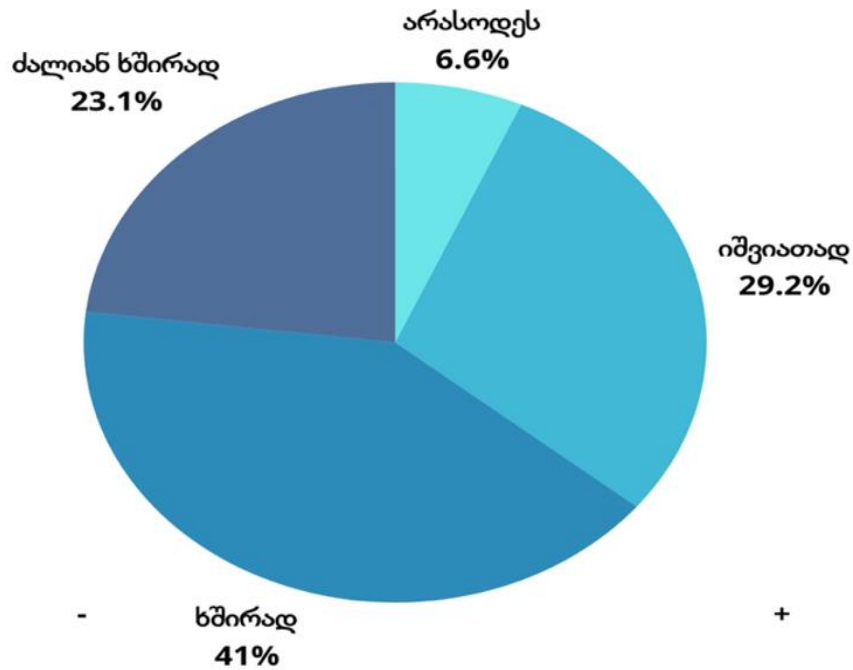
შრომის ანაზღაურებით კმაყოფილების დონის საერთო ტენდენცია მიუთითებს პოზიტიურ განწყობაზე - უმრავლესობა კმაყოფილია ან ნაწილობრივ კმაყოფილია შრომის ანაზღაურებით (იხ. დიაგრამა 2.4.3).



**დიაგრამა 2.4.3 შრომის ანაზღაურებით კმაყოფილების დონე, %**

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

რესპოდენტთა უმრავლესობა აცხადებს კმაყოფილებას კომპანიის მიერ შესრულებული დავალებების სტიმულირების შესახებ (იხ. დიაგრამა 2.4.4).

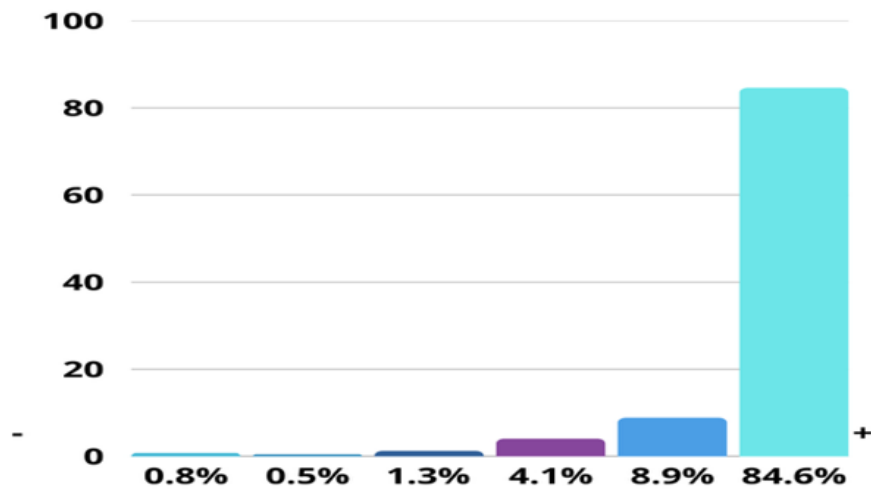


**დიაგრამა 2.4.4 კომპანიის მიერ ინდივიდების მიერ შესრულებული სამუშაოების სტიმულირება**

*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით*

მონაცემები აჩვენებს, რომ ნეტრალური პოზიციების მქონე დასაქმებულთა რაოდენობა თითქმის მესამედს შეადგენს და მათი სტიმულირებით შესაძლებელია კომპანიაში აბსოლუტური უმრავლესობისათვის კმაყოფილების ჩამოყალიბება.

სამუშაო გარემო, ასევე, დამაკმაყოფილებელი იყო აბსოლუტური უმრავლესობისათვის, კერძოდ, 84,6%-თვის (იხ. დიაგრამა 2.4.5).

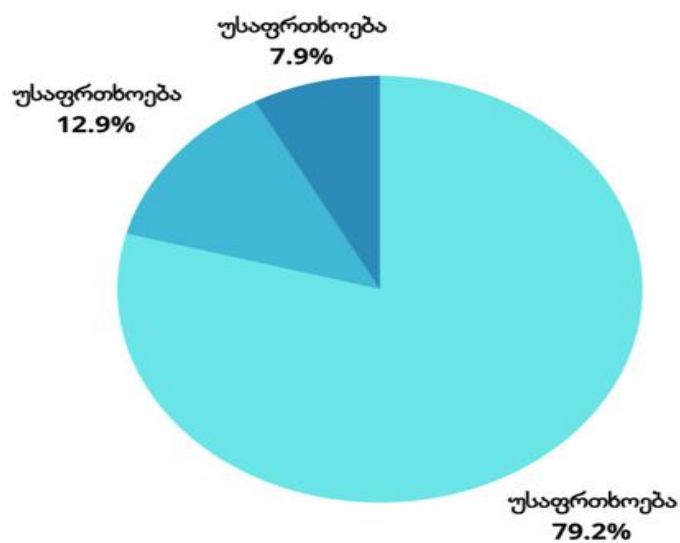


დიაგრამა 2.4.5. დასაქმებულთა სამუშაო გარემოთი კმაყოფილების დონე, %

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

ეს მონაცემები ქმნის ძლიერ პოზიტიურ სურათს, რომ აბსოლუტური უმრავლესობა გამოკითხვის მომენტში დადებითად აფასებს შრომით გარემოს.

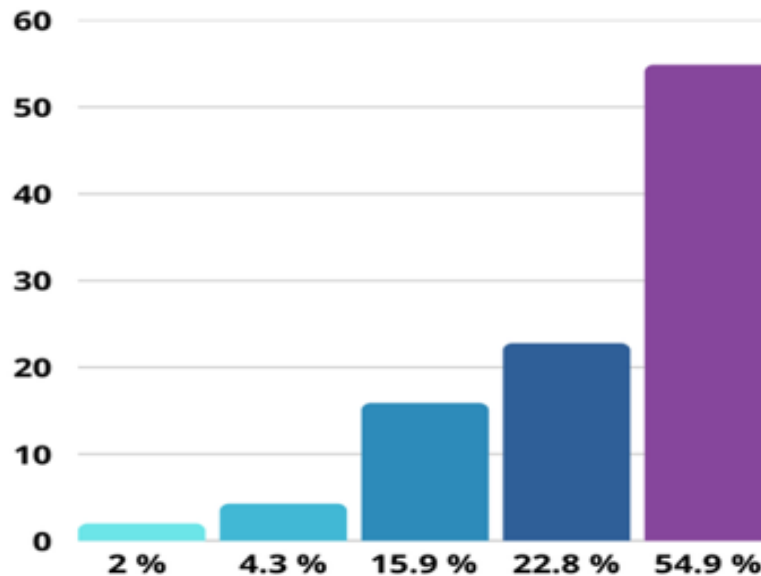
კომპანიაში უსაფრთხოების განცდის მინიმუმზე შემცირება ქართული ბიზნესისთვის გამომწვევად რჩება. გამოკითხულთა უმეტესობა (79,2%) კომპანიაში უსაფრთხოდ გრძნობს თავს (იხ. დიაგრამა 2.4.6).



**დიაგრამა 2.4.6. დასაქმებულთა უსაფრთხოების დონე სამსახურში, %**

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

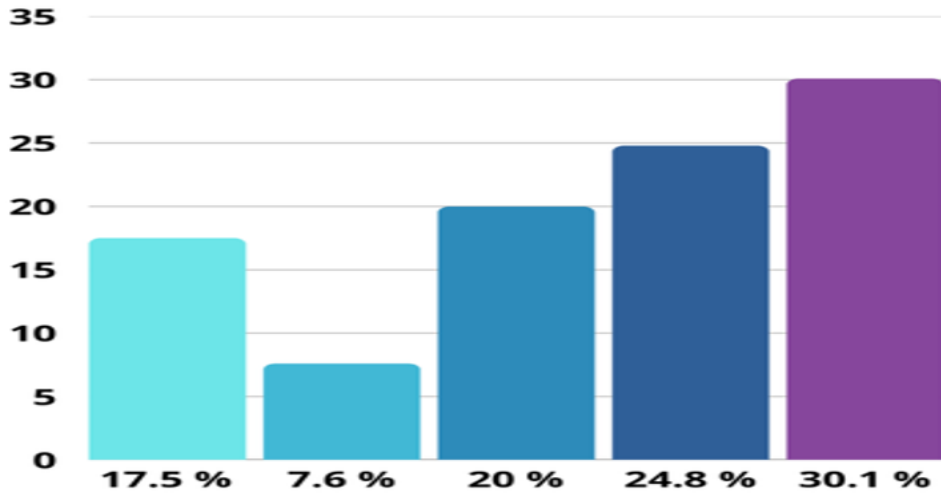
დასაქმებულთა აბსოლუტური უმრავლესობა კომპანიაში არსებულ დამოუკიდებლობას დადებითად აფასებს (იხ. დიაგრამა 2.4.7).



**დიაგრამა 2.4.7 სამსახურში არსებული დამოუკიდებლობით კმაყოფილების დონე, %**

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

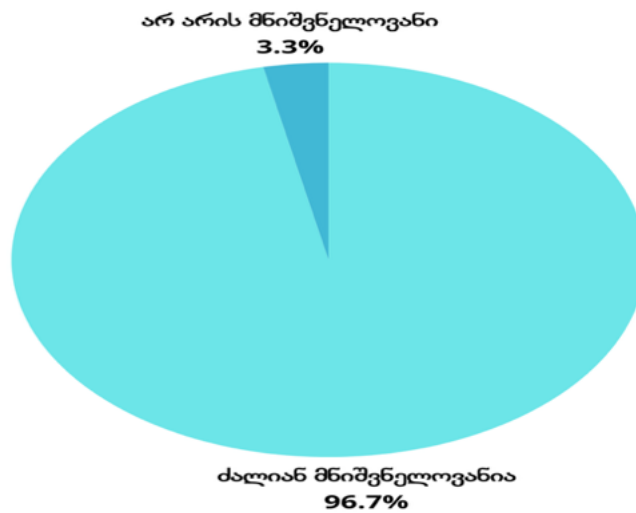
მონაცემები გვიჩვენებს, რომ სოციალური გარანტიებისადმი შეფასებები უმეტესად პოზიტიურია, თუმცა, გამოკითხულთა მეოთხედი ამ სარგებელს არასაკმარისად მიიჩნევს (იხ. დიაგრამა 2.4.8).



**დიაგრამა 2.4.8. დასაქმებულთა კმაყოფილების დონე სოციალურ პაკეტებთან დაკავშირებით, %**

*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით*

ერთი შეკითხვით ურთულესია გავარკვიოთ რესპოდენტთა 96.7%-ის გულახდილი სურვილი უწყვეტი განათლების მიღებასთან დაკავშირებით, თუმცა, გამოკითხვის შედეგით დგინდება, რომ დასაქმებულები იაზრებენ პიროვნული ზრდისა და განვითარებისკენ სწრაფვის უპირატესობებს (იხ. დიაგრამა 2.4.9).

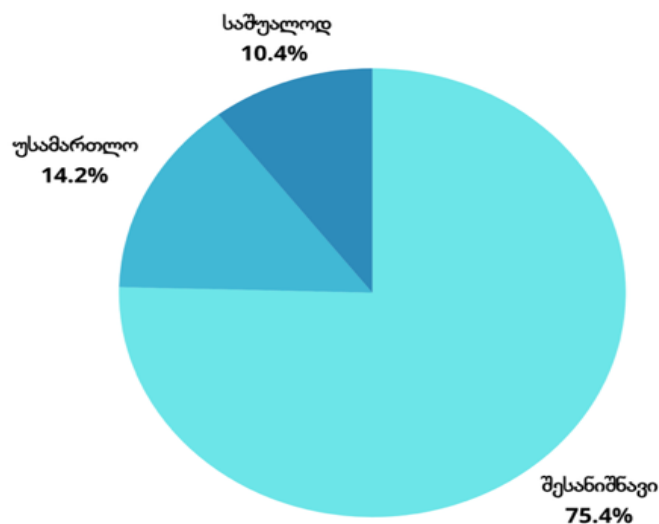


### დიაგრამა 2.4.9 უწყვეტი განათლების მნიშვნელობა სამუშაო კმაყოფილებისათვის

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

აბსოლუტური უმრავლესობა განათლების მნიშვნელობას დადებითად აფასებს.

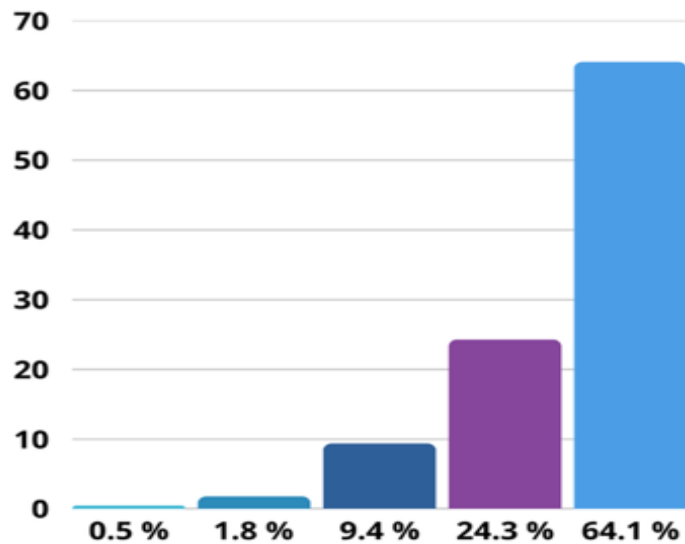
კვლევის შედეგებით დგინდება, რომ თუ დასაქმებულებს გააჩნიათ საკმარისი შრომითი კმაყოფილება, მაშინ ისინი არ თვლიან კომპანიის დატოვებას და პირიქით, ამჟამინდელ პოზიციაზე ყოფნას უკავშირებენ კარიერული ზრდისა და განვითარების პერსპექტივებს (იხ. დიაგრამა 2.4.10).



### დიაგრამა 2.4.10 კარიერული ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობები

წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით

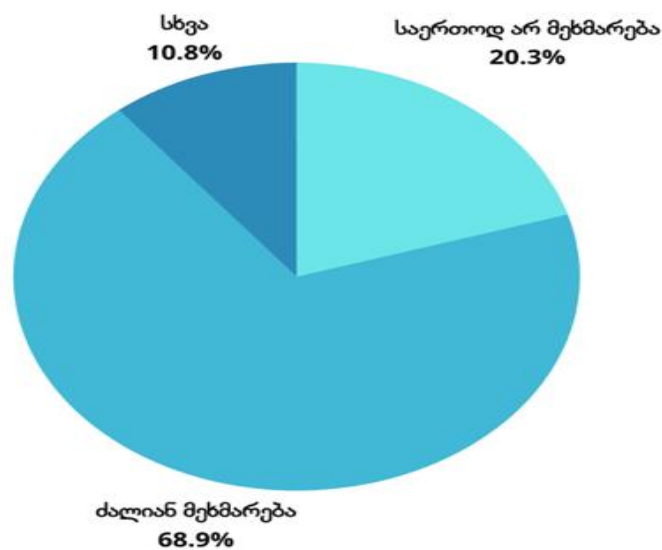
რესპოდენტების აბსოლუტური უმრავლესობა კარიერული განვითარების შესაძლებლობებს დადებითად აფასებენ. თუმცა, მნიშვნელოვანი ნაწილისთვის აღნიშნული პერსპექტივა ქართულ ბიზნესში დაუძლეველი ხდება.



**დიაგრამა 2.4.11 კოლეგებთან ურთიერთობით კმაყოფილების დონე, %**

*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით*

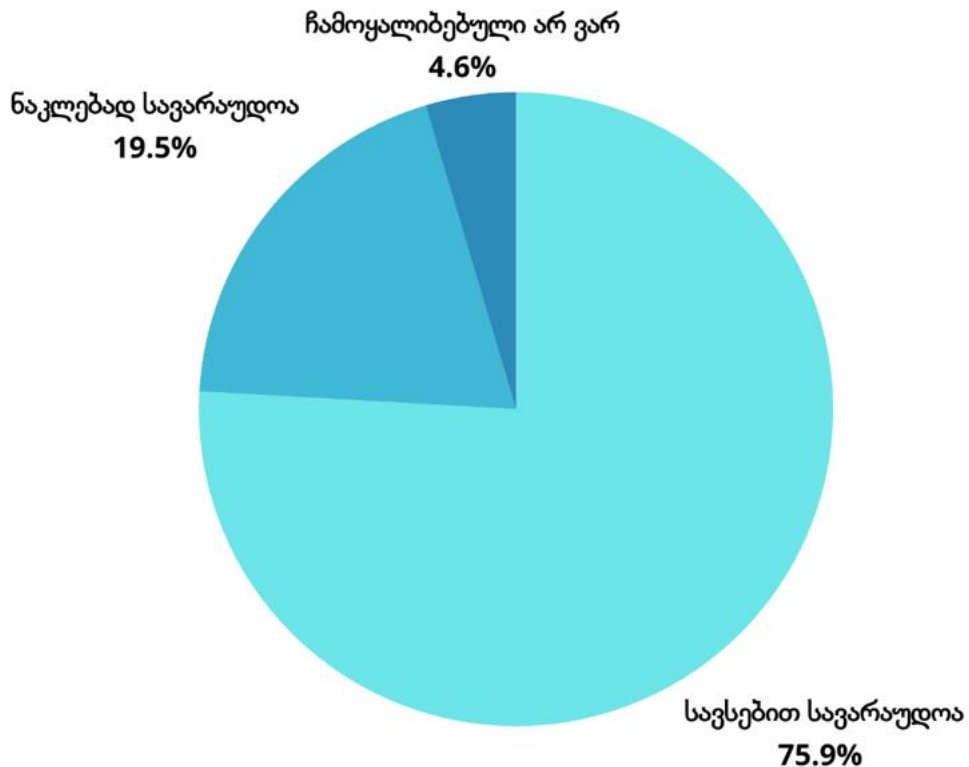
გამოკითხულთა უმრავლესობა პოზიტიურად აფასებს კოლეგებს შორის მეგობრულ და დაბალანსებულ ურთიერთობებს, რაზედაც მეტყველებს დიაგრამა 2.4.11. კომპანიის მენეჯმენტის დამოკიდებულების კვლევა დასაქმებულთა პროფესიული განვითარებისა და მიზნების მისაღწევად მოცემულია დიაგრამაზე 2.4.12.



**დიაგრამა 2.4.12 კომპანიის მენეჯმენტის დამოკიდებულება დასაქმებულთა პროფესიული განვითარებისა და მიზნების მისაღწევად**

*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით*

რამდენად გეხმარებათ მენეჯმენტი შრომითი პროცესებით გამონვეული კმაყოფილების მისაღებად? შედეგები მიანიშნებს, რომ ხელმძღვანელობის ქცევა, კომუნიკაცია და მართვის სტილი დადებითად აისახება აბსოლუტური უმრავლესობისათვის, თუმცა, გამოკითხულთა მეხუთედის მნიშვნელოვან ნაწილს ნეგატიური შეფასება აქვს.



**დიაგრამა 2.4.13. კომპანიაში დარჩენის ვარაუდები 2-3 წლის განმავლობაში, %**

*წყარო: აგებულია ავტორის მიერ რაოდენობრივი კვლევის მონაცემების მიხედვით Canva-ს პროგრამით*

გამოკითხვის შედეგებით დადგინდა, რომ უმრავლესობა მაღალი ალბათობით აპირებს კომპანიაში დარჩენას. მაშინ როდესაც მნიშვნელოვანი მეხუთედი

ნაწილისათვის აღნიშნული ალბათობა მკვეთრად მცირდება. უმცირესობას ჯერ კიდევ არ აქვს გადანაცვეტილი პოზიცია კომპანიაში დასარჩენად გრძელვადიანი გადანაცვეტილება მიიღოს.

ამრიგად, მოცემული კვლევითი შედეგები აჩვენებს, რომ საქართველოში დასაქმებულთა უმრავლესობა სამუშაო პირობებს, ურთიერთობებსა და განვითარების შესაძლებლობებს დადებითად აფასებს და ასეთის არსებობის შემთხვევაში მზად არიან კომპანიაში დასარჩენად გრძელვადიანი გადანაცვეტილების მისაღებად. ამავე დროს, დასაქმებულთა მნიშვნელოვანი ნაწილისთვის ნეიტრალური და ნეგატიური შეფასებების არსებობა სტიმულირების, მენეჯმენტის მხარდაჭერის, უსაფრთხოებისა და სოციალური სარგებლის მიმართულებით ქმნის კრიტიკულ ზონებს, რომლებიც ამცირებს დარჩენის ალბათობას.

კვლევითი შედეგებით გამოიკვეთა მენეჯმენტის როლი, როგორც შრომითი კმაყოფილების მაკორდინირებელი ფაქტორი. შედეგები ნათლად აჩვენებს, რომ შრომითი კმაყოფილების ძირითადი კომპონენტები, როგორცაა შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, დამოუკიდებლობა, სტიმულები, ანაზღაურება, სოციალური გარანტიები, პროფესიული განვითარებისა და კარიერული ზრდის შესაძლებლობები და.ა.შ. დასაქმებულთა აბსოლუტური უმრავლესობის მიერ დადებითად არის შეფასებული. აღნიშნული შედეგები შემთხვევით ხასიათს არ ატარებს და ასახავს კომპანიაში ჩამოყალიბებულ მართვის პრაქტიკას, რომელიც უზრუნველყოფს შრომითი პროცესების ორგანიზებულობასა და დასაქმებულებისთვის შესაფერისი შრომითი გარემოს შექმნას.

ამ პოზიტიურ კონტექსტში მენეჯმენტი წარმოჩინდება როგორც აღნიშნული პროცესების მაკორდინირებელი რგოლი, რომელიც განსაზღვრავს, რამდენად გარდაიქმნება არსებული შრომითი პირობები რეალურ, მდგრად კმაყოფილებად. კვლევითი შედეგები მიუთითებს, რომ მენეჯმენტის მიერ ჩამოყალიბებული ეფექტური პოლიტიკა უზრუნველყოფს შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების თანმიმდევრულ და ჰარმონიულ ფუნქციონირებას.

არსებული მონაცემების ფონზე დასაქმებულთა აბსოლუტურ უმრავლესობას უყალიბდება პოზიტიური დამოკიდებულება არა მხოლოდ სამუშაო გარემოსა და ყოველდღიური შრომითი გამოცდილების მიმართ, არამედ გავლენას ახდენს გრძელვადიანი გადანაცვეტილების მიღების შემთხვევაშიც. ეს პოზიტიური განწყობა პირდაპირ აისახება შემაჯამებელ კითხვაზე მიღებულ შედეგებში, სადაც რესპონდენტთა უმრავლესობა მაღალი ალბათობით აცხადებს მზადყოფნას, მიიღოს კომპანიაში გრძელვადიან დარჩენასთან დაკავშირებული გადანაცვეტილება. კვლევითი შედეგები ნათლად ადასტურებს, რომ მენეჯმენტის მიერ სწორად ორგანიზებული შრომითი გარემო ქმნის იმ საფუძველს, რომელზეც ყალიბდება როგორც შრომითი კმაყოფილება, ისე კომპანიაში დარჩენის გრძელვადიანი გადანაცვეტილება.

კვლევითი შედეგებით გამოიკვეთა შრომითი კმაყოფილების შემადგენელ ფაქტორთა ნაკრები, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ დასაქმებულთა კმაყოფილებაზე.

შრომის კმაყოფილებაზე მოქმედ ფაქტორთა ჩამონათვალია:

1. შრომითი გარემო;
2. კოლეგიალური ფაქტორი;
3. მენეჯმენტთან თავსებადობა;
4. ანაზღაურება;
5. სოციალური გარანტიები

**შრომითი გარემო.** არათვრიან უცნაური იმაში, რომ აღნიშნულ ფაქტორს დასაქმებულები დიდ ყურადღებას აქცევენ. დასაქმების ადგილის უსაფრთხოება და კომფორტული ინფრასტრუქტურა იზიდავს სამუშაო მაძიებელს. აღნიშნული გარემოს შესაქმნელად თანამედროვე კომპანიები აწყობენ მოსასვენებელ სივრცეებს, უფასო სამზარეულოებს, ჰიგიენურ კუთხეებს. ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ დასაქმებულთა ფსიქო-ემოციური ფონის გაუმჯობესების მიზნით შექმნან შრომისათვის კომფორტული გარემო. კომპანიის მენეჯმენტს კარგად ესმის, რომ პრესტიჟულ უბანში შუშებიან ცათამბჯენში მუშაობა ყველასათვის საოცნებო სამსახურს

წარმოადგენს. მიმზიდველი შრომითი გარემო მათ აძლევთ კადრების შერჩევითობადობის უპირატესობას და კომპანიისათვის მაღალპროფესიონალი კადრებით დაკომპლექტების შესაძლებლობებს. დაუსრულებლად შეიძლება საუბარი იმაზე, რომ შრომითი გარემო კმაყოფილებისათვის ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორს წარმოადგენს და აღნიშნული ფაქტორისადმი დამოკიდებულება პირდაპირ პროპორციულად აისახება პოზიტიურ განწყობებზე;

**კოლეგიალური ფაქტორი.** მაშინ როდესაც ადამიანები ცხოვრების მნიშვნელოვან ნაწილს სამსახურში ატარებენ, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ მათ შორის არსებობდეს დაბალანსებული და მეგობრული ურთიერთობა. ვინაიდან ყველა ადამიანი ინდივიდუალურია, შესაბამისად გააჩნიათ განსხვავებული ხასიათი, ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიის მენეჯმენტმა ხელი შეუწყოს მუშაკებს შორის ჯანსაღ და სამართლიან პრინციპებზე დაფუძნებულ მეგობრულ ურთიერთობების ჩამოყალიბებას. პარადიგმადაა ქცეული თეორია, რომ სტრესული გარემო ადამიანებში შრომით მწარმოებლურობას აქვეითებს, ამიტომ მენეჯმენტმა თავიდან უნდა აიცილოს დასაქმებულებს შორის დაძაბული სიტუაციები და ამოცანად დაისახოს მათ შორის ჰუმანურ პრინციპებზე დაფუძნებული ურთიერთობების დამკვიდრება;

**მენეჯმენტთან თავსებადობა.** სამუშაო სპეციფიკიდან გამომდინარე კომპანიაში თავს იყრიან იერარქიულად განსხვავებული რგოლის მენეჯერები. მეტად მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიაში არსებობს მენეჯმენტი დაფუძნებული იყოს ადამიანების უფლებების დაცვისა და სამართლიანობის პრინციპებზე. აღნიშნული პრინციპების გათვალისწინებით წინასწარ უნდა იყოს დადგენილი თვითოეული მუშაკისათვის უფლება-მოვალეობები და შემუშავებული იქნას შიდა დისციპლინარული წესები. შესაძლებელია, რომ დასაქმებულებს კმაყოფილება გააჩნდეთ შრომითი კმაყოფილების სხვა ფაქტორებით, თუმცა გარკვეული მიზეზების გამო უკმაყოფილებას ინვევდეს მაღალი რგოლის მენეჯერებთან და კომპანიის პოლიტიკასთან თავსებადობა, რამაც შესაძლოა მნიშვნელოვნად გაზარდოს საერთო უკმაყოფილება;

**ანაზღაურება.** დასაქმების მნიშვნელოვან მოტივს სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესება წარმოადგენს, ამიტომ ადამიანები გამუდმებით აწარმოებენ კვლევას უკეთესი შრომითი პირობების მოსაძებნად. ვინაიდან ხელფასი პირდაპირ პროპორციულად აისახება შრომით განწყობებზე, მენეჯმენტისათვის სამართლიანი ანაზღაურების გასაცემად პოლიტიკის ჩამოყალიბება უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს.

**სოციალური გარანტიები** -ადამიანებს ბუნებრივად უყალიბდებათ მომავლის სოციალური უსაფრთხოების მოთხოვნილება, განსაკუთრებით ასაკის მატებასთან ერთად. მიუხედავად მიმდინარე კეთილდღეობისა, დასაქმებულებისთვის მნიშვნელოვანია იმის შეფასება, თუ რამდენად იქნება მათი მომავალი დაცული სოციალური სიდუხჭირისგან. ამ კონტექსტში, დასაქმების ობიექტი აღიქმება არა მხოლოდ, როგორც შემოსავლის წყარო, არამედ როგორც მომავლის უსაფრთხოებისათვის განმსაზღვრელ კომპონენტად. სოციალური გარანტიები მათ შორის ჯანმრთელობის დაზღვევა, საპენსიო უზრუნველყოფა და სოციალური კეთილდღეობის პაკეტი შრომითი კმაყოფილების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს. აღნიშნული მექანიზმები აძლიერებს უსაფრთხოების განცდას, ამცირებს მომავლის შიშით გამონვეულ სტრესს და ხელს უწყობს დასაქმებულებში კმაყოფილების ჩამოყალიბებას.

აღნიშნული მსჯელობებიდან გამომდინარე თამამად შეიძლება ითქვას, რომ შრომითი კმაყოფილება არის შეფასებითი განწყობა, რომელიც ყალიბდება შრომითი პირობების შეჯამებისას. კვლევითმა შედეგებმა აჩვენა, რომ საკმარისი შრომითი კმაყოფილება ამცირებს კადრების გადინების ალბათობას და ხელს უწყობს შრომის მაძიებლების მოზიდვას. კმაყოფილი დასაქმებულები ენდობიან მენეჯმენტს და კომპანიაში დასარჩენად იღებენ გრძელვადიანი ლოიალურობის გადაწყვეტილებას. შესაბამისად, მენეჯმენტის მიერ დანერგილი სამოტივაციო პოლიტიკა გარდაიქმნება შრომითი დისციპლინის შემადგენელ ნაწილად. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტის ამოცანას წარმოადგენს სამოტივაციო პოლიტიკის მართვა ისე, რომ არ გამოიწვიოს კმაყოფილების შემცირება და პირიქით დასაქმებულებში გაზარდოს მოტივაცია

მწარმოებლურობის გასაზრდელად. აღნიშნული შესაძლებლობის არსებობა ადასტურებს H2 ჰიპოთეზას: კომპანიაში უნდა არსებობდეს საკმარისი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება, მენეჯმენტის მიერ დანერგილი სამოტივაციო პოლიტიკის მხარდასაჭერად;

**თავი 3. მწარმოებლურობაზე შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ფაქტორების გავლენის ეკონომეტრიკული ანალიზი და მომალის პროგნოზირება**

**3.1 რაოდენობრივი კვლევითი შედეგების გადამოწმება ეკონომეტრიკული მოდელირების საშუალებით**

წინამდებარე კვლევა ეფუძნება სამ დამოუკიდებელ ლოგისტიკურ რეგრესიულ მოდელს, რომელთა გამოყენებითაც დეტალურად არის გამოკვლეული საქართველოში დასაქმებულთა კმაყოფილების სამი ძირითადი მიმართულება: (1)

განათლებით კმაყოფილება; (2) მენეჯმენტით კმაყოფილება და (3) კომპანიისადმი ლოიალურობა.

ჩვენს მიერ წარმოებული კვლევითი ანალიზი შესაძლებლობას იძლევა დავადასტუროთ კომპანიაში დარჩენის გრძელვადიან გადანყვეტილებაზე მოქმედი ფაქტორები, ასევე, გამოვავლინოთ, რა ტიპის სტიმულები ახდენენ მნიშვნელოვან გავლენას დასაქმებულთა შრომით ქცევებსა და ორგანიზაციულ მოლოდინებზე.

კვლევითი ანალიზების საფუძველზე თანამშრომელთა გრძელვადიანი ერთგულება მჭიდროდაა დაკავშირებული შრომითი გარემოსა და უსაფრთხოებასთან, შრომით გამოცდილებასთან (სტაჟთან), ასაკობრივ თავისებურებებთან და მენეჯმენტისადმი ნდობის ხარისხთან. შესაბამისად, ყალიბდება ჰიპოთეზა, რომლის დამტკიცებას შევეცდებით აღნიშნულ ქვეთავში.

**H(3): ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, სამუშაო გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) ქმნიან დასაქმებულთა კმაყოფილებისათვის აუცილებელ საფუძველს, თუმცა, მათი გავლენა გრძელვადიან ორგანიზაციულ ლოიალურობასა და კომპანიაში დარჩენის ალბათობაზე მკვეთრად შეზღუდულია.**

მონაცემთა ანალიზი განხორციელდა RStudio 2025.05.0 Build 496-ის პროგრამული უზრუნველყოფით. ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევის პროცესში (N=395-ს) გამოკითხულთა ასაკობრივი დიაპაზონი არ იყო შეზღუდული. მოდელეებში გამოყენებული იყო ბინარული დამოკიდებული ცვლადები: განათლებით კმაყოფილება (1/0), მენეჯმენტით კმაყოფილება (1/0), კომპანიაში დარჩენის განზრახვა მომდევნო 2 წლის განმავლობაში (1/0). დამოუკიდებელი ცვლადები მოიცავდა: სქესს, ასაკს, სამუშაო სტაჟს, პოზიციას, კოლეგიალურ გარემოს, ანაზღაურებას, სტიმულებს, მენეჯმენტით კმაყოფილებას, სოციალურ გარანტიებს, უსაფრთხოების განცდას და სხვა პროფესიულ მაჩვენებლებს.

მოცემულ შემთხვევაში კვლევის მიზანს წარმოადგენდა გრძელვადიან **ლოიალურ** გადანწყვეტილებებზე მოქმედი ფაქტორების იდენტიფიკაცია. ლოგისტიკური რეგრესიის მოდელში სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორები ( $p < 0.05$ ) ასახავს შედარებით უფრო სტაბილურ ასოციაციებს თანამშრომლის 2 წლიან განზრახვაზე, ვიდრე სტატისტიკურად უმნიშვნელო ცვლადები. გამოყენებული კვლევითი მეთოდოლოგია საშუალებას იძლევა, კვლევის მომენტისთვის განისაზღვროს, თუ რომელი ფაქტორები ახდენენ გავლენას გრძელვადიან გადანწყვეტილებებზე, რათა შემდგომში მოვახდინოთ მათი დეტალური ანალიზი.

ანალიზისათვის გამოვიყენეთ ლოგისტიკური რეგრესიის სამი მოდელი:

N1. განათლებით კმაყოფილება;

N2. მენეჯმენტით კმაყოფილება;

N3. კომპანიისადმი ლოიალურობა.

მოდელში N1 დამოკიდებული ცვლადია განათლებით (Education) კმაყოფილება.

$$\text{Logit}(P_{\text{Education}}) = \beta_0 +$$

$$\beta_1 \text{female} + \beta_2 \text{Age30} + \beta_3 \text{Age40} + \beta_4 \text{Age50} + \beta_5 \text{Secondary} + \beta_6 \text{Higher} + \beta_7 \text{Middle\_manager} + \beta_8 \text{High\_level\_manager} + \beta_9 \text{Other\_job} + \beta_{10} \text{Experience1\_5} + \beta_{11} \text{Experience5\_10} + \beta_{12} \text{Experience10} + \beta_{13} \text{Satisfaction} + \beta_{14} \text{Stimulation} + \beta_{15} \text{Independence} + \beta_{16} \text{Colleagues} + \beta_{17} \text{Stay\_job} + \beta_{18} \text{Growth} + \beta_{19} \text{Salary} + \beta_{20} \text{Management} + \beta_{21} \text{Other\_benefits} + \beta_{22} \text{Feeling\_Secure}$$

გამოყენებული მოდელის შესაბამისობის მაჩვენებლებია:

- Null deviance = 69.298,
- Residual deviance = 36.463
- AIC = 88.463
- VIF < 5

მოდელში 2 დამოკიდებული ცვლადია მენეჯმენტით (Management) კმაყოფილება

$$\text{Logit}(P_{\text{Management}}) = \beta_0 + \beta_1 \text{female} + \beta_2 \text{Age30} + \beta_3 \text{Age40} + \beta_4 \text{Age50} + \beta_5 \text{Secondary} + \beta_6 \text{Higher} + \beta_7 \text{Middle\_manager} + \beta_8 \text{High\_level\_manager} + \beta_9 \text{Other\_job} + \beta_{10} \text{Experience1\_5} + \beta_{11} \text{Experience5\_10} + \beta_{12} \text{Experience10} + \beta_{13} \text{Satisfaction} + \beta_{14} \text{Stimulation} + \beta_{15} \text{Independence} + \beta_{16} \text{Colleagues} + \beta_{17} \text{Stay\_job} + \beta_{18} \text{Growth} + \beta_{19} \text{Salary} + \beta_{20} \text{Education} + \beta_{21} \text{Other\_benefits} +$$

$\beta_{22}$ Feeling\_Secure

გამოყენებული მოდელის შესაბამისობის მაჩვენებლებია:

- Null deviance = 358.30,
- Residual deviance = 203.25
- AIC = 255.25
- VIF < 5

მოდელში 3 დამოკიდებული ცვლადია (Stay\_ job) კომპანიისადმი ლოიალურობა (ინდივიდს მყარად აქვს გადანყვეტილი უახლესი 2 წლის მანძილზე დარჩეს კომპანიაში).

$$\text{Logit}(P\_Stay\_job) = \beta_0 + \beta_1 \text{female} + \beta_2 \text{Age30} + \beta_3 \text{Age40} + \beta_4 \text{Age50} + \beta_5 \text{Secondary} + \beta_6 \text{Higher} + \beta_7 \text{Middle\_manager} + \beta_8 \text{High\_level\_manager} + \beta_9 \text{Other\_job} + \beta_{10} \text{Experience1\_5} + \beta_{11} \text{Experience5\_10} + \beta_{12} \text{Experience10} + \beta_{13} \text{Satisfaction} + \beta_{14} \text{Stimulation} + \beta_{15} \text{Independence} + \beta_{16} \text{Colleagues} + \beta_{17} \text{SManagament} + \beta_{18} \text{Growth} + \beta_{19} \text{Salary} + \beta_{20} \text{Education} + \beta_{21} \text{Other\_benefits} + \beta_{22} \text{Feeling\_Secure}$$

გამოყენებული მოდელის შესაბამისობის მაჩვენებლებია:

- Null deviance = 378.06
- Residual deviance = 262.00
- AIC = 316
- VIF < 5

ლოგისტიკური რეგრესიის სამივე ანალიზმა აჩვენა, რომ ყველა მოდელი ეფექტიანად ხსნის დამოკიდებული ცვლადის ცვალებადობას და გამოირჩევა მაღალი პროგნოზირების სიზუსტით.

განმარტებული ცვლადებია:

- დემოგრაფიული ფაქტორები  
Female, Age30, Age40, Age50
- ადამიანური კაპიტალის და სამუშაო პოზიციის მახასიათებლები  
განათლება: Secondary, Higher

კარიერული პოზიცია: Middle\_manager, High\_level\_manager, Other\_job

გამოცდილება: Experience1\_5, Experience5\_10, Experience10\_

- შრომითი კმაყოფილების ძირითადი ინდიკატორები:

Satisfaction – შრომითი გარემოთი კმაყოფილება

Stimulation – სტიმულები

Independence – დამოუკიდებლობა

Colleagues – კოლეგიალური ურთიერთობებით კმაყოფილება

Education – განათლების შესაძლებლობებით კმაყოფილება

Growth- კარიერული ზრდის შესაძლებლობები

Salary - ანაზღაურებით კმაყოფილება

Management - მენეჯმენტით კმაყოფილება

Other\_benefits - სხვა სარგებელი (სოციალური , ჯანდაცვა, დაზღვევა და.ა.შ)

Feeling\_Secure - უსაფრთხო გარემო

**მოდელი N1. განათლებით კმაყოფილება**

ლოგისტიკური რეგრესიის მიხედვით, განათლებით კმაყოფილებაზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს მენეჯმენტით კმაყოფილება  $P=0.0357$  კოლეგიალური ურთიერთობებს სტატისტიკურად ზღვრული მნიშვნელობა აქვთ.  $P=0.0878$ ). მაღალი რგოლის თანმდებობა დადებითად ასოცირდება განათლებით კმაყოფილებასთან  $P=0.0663$  . სტატისტიკურად უმნიშვნელო აღმოჩნდა ანაზღაურება ( $P=0.2327$ ).

**ცხრილი 3.1 ლოგისტიკური რეგრესიის მიხედვით განათლებით კმაყოფილებაზე მოქმედი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ფაქტორები**

ფაქტორები	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორები	სტატისტიკურად უმნიშვნელო ფაქტორები
მენეჯმენტით კმაყოფილება	$P=0.0357$	

კოლეგიალური ურთიერთობები	P=0.087	
ორგანიზაციული სტატუსი	P=0.06	
ანაზღაურება		P=0.23

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ლოგისტიკური რეგრესიის მოდელით გაანგარიშებების მიხედვით

### მოდელი 2. მენეჯმენტით კმაყოფილება

ამ მოდელის მიხედვით, მენეჯმენტით კმაყოფილებაზე გავლენას ახდენს სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

- კომპანიისადმი ლოიალურობის გადანყვეტილება P=0.003;
- კარიერული ზრდა P= 0.009;
- სოციალური გარანტიები ზღვრულად მნიშვნელოვანია P=0.069;
- განათლება P =0.025;
- დამოუკიდებლობა ზღვრულად მნიშვნელოვანი P=0.082.

აღნიშნულ მოდელში სტატისტიკურად უმნიშვნელო აღმოჩნდა ანაზღაურებით გამოწვეული კმაყოფილება P=0.1759

### ცხრილი 3.2 ლოგისტიკური რეგრესიის მიხედვით მენეჯმენტით კმაყოფილებაზე მოქმედი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ფაქტორები

ფაქტორები	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი	სტატისტიკურად უმნიშვნელო
-----------	-----------------------------	--------------------------

	ფაქტორები	ფაქტორები
ლოიალური განწყობა	P= 0.003	
კარიერული ზრდის პერსპექტივა	P= 0.009	
სოციალური გარანტიები	P=0.069	
სტატუსი	P =0.025	
დამოუკიდებლობა	P=0.082	
ანაზღაურება		P=0.175

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ლოგისტიკური რეგრესიის მოდელით გაანგარიშებების მიხედვით

### მოდელი 3. კომპანიისადმი ლოიალურობა (გრძელვადიანი გადაწყვეტილება)

კომპანიაში დარჩენის გადაწყვეტილებაზე ყველაზე ძლიერი გავლენა აქვს:

- მენეჯმენტით კმაყოფილებას P=0.0017;
- ასაკი 40+ ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ლოიალურობაზე P = 0.027;
- 10+ წლიანი სტაჟი ზღვრულად მნიშვნელოვანია P = 0.078;
- თანამდებობა ზღვრულად მნიშვნელოვანი P = 0.087;
- შრომითი გარემოს კმაყოფილება P = 0.075.

სტატისტიკურად უმნიშვნელო აღმოჩნდა ანაზღაურება P= 0.16697.

ცხრილი 3.3 ლოგისტიკური რეგრესიის მიხედვით კომპანიისადმი ლოიალურობის გადაწყვეტილებაზე მოქმედი სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო ფაქტორები

ფაქტორები	სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი	სტატისტიკურად უმნიშვნელო

	ფაქტორები	ფაქტორები
ასაკი 40-50	P = 0.027	
თანამდებობა	P = 0.087	
სტაჟი 10+	P = 0.078	
შრომითი გარემოს კმაყოფილება	P = 0.075	
მენეჯმენტით კმაყოფილება	P = 0.0017	
ანაზღაურებით კმაყოფილება		P = 0.167

*წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ ლოგისტიკური რეგრესიის მოდელით გაანგარიშებების მიხედვით*

ასევე, სტატისტიკურად უმნიშვნელო აღმოჩნდა ჰიგიენური ფაქტორები: კოლეგიალურობა, სტიმულები, შრომითი გარემო, სოციალური გარანტიები.

სამი მოდელის სინთეზურმა ანალიზმა შემდეგი შედეგი აჩვენა:

- 1) მენეჯმენტით კმაყოფილება არის განმსაზღვრელი ფაქტორი ყველა მოდელში;
- 2) პროფესიული განვითარება და განათლება ზრდის მენეჯმენტისადმი კმაყოფილებას;
- 3) სტაჟი და ასაკი წარმოადგენს სტაბილურობისათვის მნიშვნელოვან ფაქტორს;
- 4) უსაფრთხო შრომითი გარემო ზრდის კომპანიაში დარჩენის ალბათობას;
- 5) ხელფასს, შრომით გარემოსა და კოლეგიალურ ურთიერთობებს კომპანიისადმი ლოიალურობაზე სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი გავლენა არ აქვს.

ამრიგად, კვლევითი შედეგები ნათლად მიუთითებს, რომ ლოიალურობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მენეჯმენტით გამოწვეული კმაყოფილება, რომელიც კომპანიისადმი გრძელვადიანი დარჩენის გადანყვეტილების ერთ-ერთ მთავარ განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს. თავის მხრივ, მენეჯმენტით კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამშრომლის გრძელვადიანი გადანყვეტილება კომპანიაში დარჩენის შესახებ. ანუ კმაყოფილი დასაქმებულები გამოირჩევიან

ლოუალურობით და აღნიშნული ლოიალურობა პოზიტიურ გავლენას ახდენს მენეჯმენტით კმაყოფილებაზე. აღნიშნული მიგნება ხაზს უსვამს მენეჯმენტით კმაყოფილების, ლოიალურობის და კმაყოფილების ფაქტორთა ერთმანეთზე პირდაპირი დამოკიდებულებების შესახებ.

თანამშრომლის ლოიალური განწყობა ( $p=0.003$ ) აღმოჩნდა ერთ-ერთი უმძლავრესი ფაქტორი, რაც ადასტურებს იმას, რომ მენეჯმენტთან მიმართებაში დასაქმებულთა პოზიტიური განწყობა და გრძელვადიანი დარჩენის განზრახვა ერთმანეთთან პირდაპირ დამოკიდებული ფაქტორები არიან.

კვლევითი შედეგებით სრულად მტკიცდება ჰიპოთეზა H(3): **ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, სამუშაო გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) ქმნის კმაყოფილების საფუძველს, თუმცა, გრძელვადიანი დარჩენის გადაწყვეტილებაზე მათი გავლენა შეზღუდულია;**

გრძელვადიან ლოიალურობას განსაზღვრავს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა მენეჯმენტით კმაყოფილება, უსაფრთხოება, ხანგრძლივი სამუშაო სტაჟი და ასაკობრივი სტაბილურობა Age40+. ეს შედეგები მიუთითებს, რომ თანამშრომლები, რომლებიც გრძნობენ მენეჯმენტის მხარდაჭერას და სტაბილურობას, უფრო მეტად არიან მზად გააგრძელონ თანამშრომლობა კომპანიასთან.

ეკონომეტრიკული მოდელირების საშუალებით ემპირიულმა კვლევამ გამოავლინა, რომ ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, სამუშაო გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) სტატისტიკურად უმნიშვნელო არიან, ხოლო სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორები ( $p < 0.05$ ) ასახავენ სტაბილურ ასოციაციას 2 წლიან განზრახვაზე. კვლევის მომენტისთვის დადასტურდა, რომ კმაყოფილების ჰიგიენურ ფაქტორებს შეზღუდული გავლენა გააჩნიათ კომპანიაში დასარჩენად გრძელვადიან ლოიალურობის გადაწყვეტილებაზე და შესაბამისად დასტურდება მთავარი ჰიპოთეზები:

**H1: ანაზღაურების პირობით შრომითი კმაყოფილების ზრდა არ იწვევს სტაბილური ხასიათის მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად. ჰიპოთეზის შინაარსი მიუთითებს, რომ ანაზღაურება წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს**

კმაყოფილებისათვის, თუმცა, მისი გავლენა გრძელვადიან ლოიალურ გადანყვეტილებებზე შეზღუდულია;

H2: კომპანიაში უნდა არსებობდეს საკმარისი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება, მენეჯმენტის მიერ დანერგილი სამოტივაციო პოლიტიკის მხარდასაჭერად. აღნიშნული ჰიპოთეზის კიდევ ერთხელ განმტკიცება ნიშნავს, რომ კმაყოფილი დასაქმებულები ენდობიან და მხარდაჭერას უცხადებენ მენეჯმენტს, რაც სამოტივაციო პოლიტიკის განსახორციელებლად მყარ საფუძველს ქმნის;

H:(3) ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, სამუშაო გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) ქმნის დასაქმებულთა კმაყოფილებისათვის აუცილებელ საფუძველს, თუმცა, მათი გავლენა გრძელვადიან ორგანიზაციულ ლოიალურობასა და კომპანიაში დარჩენის ალბათობაზე მკვეთრად შეზღუდულია. აღნიშნული ჰიპოთეზის მნიშვნელობა მიუთითებს იმაზე, რომ ჰიგიენური ფაქტორები შრომითი კმაყოფილების მისაღწევად აუცილებელია, თუმცა, გრძელვადიანი ლოიალურობისთვის აუცილებელია მენეჯერული მხარდაჭერა და კომპანიაში პროფესიული სტაბილურობის მიღწევა.

შრომითი კმაყოფილების გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ეფექტები მოცემულია სქემაზე 3.1.

**სქემა 3.1. შრომითი კმაყოფილების გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ეფექტები**

კმაყოფილების გრძელვადიანი ეფექტები
1. ასაკობრივი ჯგუფი 40-50 +
2. სტაჟი 10+ (წელი)
3. მენეჯმენტით კმაყოფილება
4. უსაფრთხო შრომითი გარემო

კმაყოფილების მოკლევადიანი ეფექტები
1. შრომითი გარემო

2. კოლეგიალური ფაქტორი
3. მენეჯმენტთან თავსებადობა
4. ანაზღაურება
5. სოციალური გარანტიები

*წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგების მიხედვით*

### 3.2 შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების გავლენა მევენახეთა შრომით მწარმოებლურობაზე: ემპირიული კვლევა თელავისა და ყვარლის მუნიციპალიტეტებში

თანამედროვე აგრომეურნეობის სექტორი ხასიათდება მაღალი შრომითი ინტენსივობით, სეზონური დატვირთვითა და სამუშაო პროცესის მკვეთრად ცვლადი გარემო პირობებით. განსაკუთრებით ეს ეხება მევენახეობის დარგს, სადაც მწვანე ოპერაციების პერიოდში შრომითი პროცესები მიმდინარეობს ფიზიკურად მძიმე პირობებში, ხანგრძლივი სამუშაო საათებითა და გარემო ფაქტორების მუდმივი ზემოქმედების ფონზე. აღნიშნულ კონტექსტში მევენახეთა შრომითი ქცევა და ყოველდღიური მწარმოებლურობა წარმოადგენს არა მხოლოდ ეკონომიკური შედეგების, არამედ შრომითი ურთიერთობების, მოტივაციისა და კმაყოფილების კომპლექსურ ფუნქციას.

პრაქტიკაში ფართოდ არის გავრცელებული მოსაზრება, რომლის მიხედვითაც სამუშაო დღის მეორე ნახევარში შრომითი მწარმოებლურობის შემცირება ბუნებრივად აიხსნება ფიზიკური გადაღლითა და კლიმატური პირობების გაუარესებით. ამ მიდგომის ლოგიკა ეფუძნება ეგზოგენურ ფაქტორებს და შრომით პროცესს განიხილავს როგორც თითქმის ავტომატურ რეაქციას ფიზიკურ დატვირთვაზე. თუმცა, მსგავსი განმარტება ხშირად გამორიცხავს ადამიანის ქცევითი რეაქციების უფრო ღრმა ანალიზს და უგულებელყოფს იმ ენდოგენურ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ, როგორ რეაგირებს მუშაკი სამუშაო პირობებზე, ანაზღაურებასა და მენეჯმენტის გადანყვეტილებებზე.

შრომითი კმაყოფილება თანამედროვე შრომის ეკონომიკისა და ორგანიზაციული ქცევის თეორიებში განიხილება როგორც მრავალგანზომილებიანი ცნება, რომელიც არ შემოიფარგლება მხოლოდ ანაზღაურების დონით. შრომითი გარემო, შრომისა და დასვენების ბალანსი, უსაფრთხოების განცდა, სამართლიანობის აღქმა, კოლეგებთან ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები და ხელმძღვანელობასთან კომუნიკაცია ერთობლივად ქმნის იმ ფსიქო-სოციალურ ფონს, რომელშიც ყალიბდება შრომითი მოტივაცია. შესაბამისად, მხოლოდ მაღალი ანაზღაურებაც კი შესაძლოა ვერ იქცეს

სტაბილურ მოტივაციურ ფაქტორად, თუ პარალელურად არსებობს შრომითი კმაყოფილების სხვა ფაქტორთა დეფიციტი.

მევენახეობის დარგში აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით მწვავეა, რადგან შრომითი პროცესის სეზონურობა, ინტენსიური ფიზიკური დატვირთვა და სამუშაო დღის მკაფიო დაყოფა პირველ და მეორე განაკვეთებად ქმნის გარემოს, სადაც შრომითი ქცევა შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს დღის განმავლობაში. წინასწარი დაკვირვებები აჩვენებს, რომ მიუხედავად დღის მეორე განაკვეთში საათობრივი ანაზღაურების ზრდისა, მევენახეთა მწარმოებლურობა მკვეთრად მცირდება. აღნიშნული ფაქტი აყენებს ეჭვქვეშ ტრადიციულ წარმოდგენას, რომლის მიხედვითაც ანაზღაურების ზრდა ავტომატურად უნდა იწვევდეს შრომითი ინტენსივობის მატებას.

წინამდებარე კვლევა მიზნად ისახავს აღნიშნული პრობლემის სიღრმისეულ ანალიზს და პასუხის გაცემას კითხვაზე: წარმოადგენს თუ არა დღის მეორე განაკვეთში მევენახეთა მწარმოებლურობის შემცირება მხოლოდ ბუნებრივი ფაქტორებით განპირობებულ მოვლენას, თუ მასში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს შრომითი კმაყოფილების მულტიფაქტორული კომპონენტები?

კვლევა ეფუძნება თელავისა და ყვარლის მუნიციპალიტეტებში 127 მოქმედ მევენახეზე განხორციელებულ სისტემურ დაკვირვებებსა და განმეორებით კონტაქტებს, რაც უზრუნველყოფს მონაცემთა დროულ სტაბილურობასა და შიდა სანდოობას.

მოცემული კვლევის ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ იგი აერთიანებს სტატისტიკურ-მათემატიკურ და ეკონომეტრიკულ მიდგომებს შრომითი ქცევის ანალიზში. ერთი მხრივ, Welch-ის t-ტესტის გამოყენებით დგინდება მწარმოებლურობის განსხვავებების სტატისტიკური მნიშვნელობა სამუშაო დღის სხვადასხვა მონაკვეთში; მეორე მხრივ კი მრავალფაქტორიანი ეკონომეტრიკული მოდელირება საშუალებას იძლევა შეფასდეს შრომითი კმაყოფილების, გამოცდილების, ასაკისა და მათი ინტერაქციული ეფექტების გავლენა მევენახეთა ყოველდღიურ მწარმოებლურობაზე.

კვლევა სცილდება მარტივ აღწერით ანალიზს და ცდილობს მევენახეობის დარგში შრომითი ქცევა ახსნას როგორც მულტიფაქტორული სოციალურ-ეკონომიკური

პროცესი. მიღებული შედეგები მნიშვნელოვანია როგორც აკადემიური, ისე პრაქტიკული პოლიტიკის ფორმირებისათვის, რადგან ისინი ხაზს უსვამს იმას, რომ შრომითი სტიმულირების ეფექტიანი სისტემა არ შეიძლება იყოს ერთგანზომილებიანი და მხოლოდ ანაზღაურებაზე ორიენტირებული.

წინამდებარე კვლევის ფორმირება ეფუძნება იმ ემპირიულ დაკვირვებებსა და თეორიულ წინაპირობებს, რომლებიც აჩვენებს, რომ აგრომეურნეობის სექტორში შრომითი ქცევა არ ექვემდებარება მხოლოდ ფინანსურ სტიმულებსა და ფიზიკურ დატვირთვას. განსაკუთრებით მევენახეობის დარგში, სადაც სამუშაო პროცესი ხასიათდება მაღალი ინტენსივობით, სეზონურობითა და სამუშაო დღის მკაფიო დროითი სტრუქტურით და შრომის მწარმოებლურობის დინამიკა საჭიროებს უფრო ღრმა, მრავალფაქტორულ ანალიზს.

კვლევის საწყის ეტაპზე გამოვლენილი ძირითადი პრობლემა უკავშირდება სამუშაო დღის მეორე განაკვეთში მევენახეთა მწარმოებლურობის მკვეთრ შემცირებას იმ პირობებში, როდესაც საათობრივი ანაზღაურება იზრდება. აღნიშნული წინააღმდეგობა პრაქტიკულ რეალობასა და კლასიკურ ეკონომიკურ ლოგიკას შორის ქმნის კვლევით ნიშას, რომლის შევსებაც წარმოადგენს წინამდებარე ნაშრომის მთავარ ამოცანას.

ჩვენი ამოცანაა ემპირიულად შევაფასოთ შრომითი კმაყოფილების როლი მევენახეთა მწარმოებლურობის ფორმირებაში და დავადგინოთ, რამდენად საკმარისია ანაზღაურების ზრდა სტაბილური ხასიათის მოტივაციის შესაქმნელად სამუშაო დღის სხვადასხვა მონაკვეთებში.

ამასთან, კვლევა მიზნად ისახავს გაარკვიოს, წარმოადგენს თუ არა სამუშაო დღის მეორე განაკვეთში მწარმოებლურობის შემცირება მხოლოდ ბუნებრივად განპირობებულ პროცესს (ფიზიკური გადაღლა, კლიმატური პირობები), თუ მასზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს შრომითი კმაყოფილების სხვა, ენდოგენური კომპონენტები.

განისაზღვრა კვლევისთვის საჭირო ამოცანები:

1. მევენახეთა სამუშაო პროცესის დროითი სტრუქტურის ანალიზი და დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში მწარმოებლურობის დინამიკის აღწერა;

2. სამუშაო დღის სხვადასხვა მონაკვეთში მევენახეთა საშუალო ეფექტიანობის რაოდენობრივი შეფასება;
3. დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში მწარმოებლურობის განსხვავებების სტატისტიკური მნიშვნელობის დადგენა Welch-ის t-ტესტის გამოყენებით;
4. შრომითი კმაყოფილების გავლენის შეფასება მევენახეთა მწარმოებლურობაზე ეკონომეტრიკული მოდელირების გზით;
5. შრომითი კმაყოფილების, სამუშაო გამოცდილებისა და ასაკის ინტერაქციული ეფექტების იდენტიფიცირება;
6. იმის დადგენა, წარმოადგენს თუ არა ანაზღაურების ზრდა დამოუკიდებელ და საკმარის მოტივაციურ ფაქტორს;
7. კვლევის შედეგების საფუძველზე პრაქტიკული და თეორიული რეკომენდაციების შემუშავება აგროსექტორისთვის.

კვლევის ლოგიკიდან და წინასწარი დაკვირვებებიდან გამომდინარე ჩამოყალიბდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

**H<sub>0</sub> (ნულოვანი ჰიპოთეზა)**

მევენახეთა მწარმოებლურობის შემცირება სამუშაო დღის მეორე განაკვეთში სრულად აიხსნება ეგზოგენური ფაქტორებით, მათ შორის ფიზიკური გადაღლითა და კლიმატური პირობების გაუარესებით;

**H<sub>1</sub> (ალტერნატიული ჰიპოთეზა)**

ანაზღაურების პირობით შრომითი კმაყოფილების ზრდა არ იწვევს სტაბილური ხასიათის მოტივაციას და ვერ უზრუნველყოფს მევენახეთა მწარმოებლურობის ზრდას;

**H<sub>2</sub> (ალტერნატიული ჰიპოთეზა)**

მევენახეთა მწარმოებლურობის შემცირება სამუშაო დღის მეორე განაკვეთში ვერ აიხსნება მხოლოდ ბუნებრივი ფაქტორებით და მასზე გავლენას ახდენს შრომითი კმაყოფილების სხვა მულტიფაქტორული და ენდოგენური კომპონენტების ერთობლიობა;

კვლევის კონცეპტუალური ჩარჩო ეფუძნება იმ მოსაზრებას, რომ მევენახეთა შრომითი ქცევა წარმოადგენს მულტიფაქტორულ პროცესს, სადაც:

- ანაზღაურება მოქმედებს როგორც მოკლევადიანი ექსტრინზიული სტიმული;
- შრომითი კმაყოფილება ასრულებს ქცევის სტაბილიზატორის როლს;
- გამოცდილება და ასაკი განსაზღვრავს ინდივიდის რეაქციის სიძლიერეს სამუშაო პირობებზე;
- სამუშაო დღის დროითი სტრუქტურა ქმნის განსხვავებულ ქცევით კონტექსტებს.

ამ ჩარჩოს თვარგლებში კვლევა მიზნად ისახავს დააკავშიროს სტატისტიკური მტკიცებულებები ეკონომეტრიკულ ანალიზთან და შექმნას მყარი საფუძველი მევენახეობის დარგში შრომითი მოტივაციის უფრო ეფექტიანი პოლიტიკის შემუშავებისთვის.

აგროსექტორში შრომითი კმაყოფილების შესახებ ჩატარებული კვლევები თანმიმდევრულად აჩვენებს, რომ კმაყოფილება გაცილებით უფრო კომპლექსური ცნებაა, ვიდრე მხოლოდ ანაზღაურების დონე. სამუშაო გარემო, საცხოვრებელი პირობები, სამუშაო დროისა და დატვირთვის ორგანიზაცია, უსაფრთხოება და სოციალური დაცვა ერთობლივად განაპირობებს როგორც მოკლევადიან კმაყოფილებას, ისე გრძელვადიან მოტივაციასა და სამსახურისადმი ლოიალურობის განცდას.

Hobbs და თანაავტორები (2020) კალიფორნიის Napa-ს ვენახების მაგალითზე ქმნიან აგრომუშაკების შრომითი კმაყოფილების მრავალგანზომილებიან სკალას და აჩვენებენ, რომ მუშაკთა დარჩენისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს არა მხოლოდ ანაზღაურებას, არამედ მენეჯმენტთან კომუნიკაციას, სამუშაოს შინაარსს, სამუშაო-ცხოვრების ბალანსს და ორგანიზაციულ კულტურას. ავტორები ასკვნიან, რომ მხოლოდ ხელფასის ზრდა ვერ უზრუნველყოფს კადრების შენარჩუნებას, თუ სამუშაო გარემო და ადამიანური ურთიერთობები პრობლემურია.

Maican და თანაავტორები (2021) რუმინეთის მცირე ფერმებიდან მიღებულ მონაცემებზე აგებენ მოდელს, რომელიც აერთიანებს მოტივაციის, შრომითი კმაყოფილების და ფერმის ეკონომიკური შედეგების ურთიერთკავშირს. მათი კვლევის მიხედვით, შრომითი მოტივაცია პირდაპირ და არსებითად უკავშირდება შემოსავლებისა და ეკონომიკური შესრულების ზრდას, მაშინ როდესაც შრომითი კმაყოფილება ასრულებს

სტაბილიზაციის ფუნქციას – ამცირებს სტრესს, აძლიერებს ნდობასა და ემოციურ კავშირებს ორგანიზაციასთან, რაც ხელს უწყობს სამუშაო პროცესის გამართულობასა და შედეგების მდგრადობას.

Herrera Sabillón, Gerster-Bentaya და Knierim (2022) იკვლევენ ევროპელი ფერმერების კეთილდღეობასა და ცხოვრების ხარისხს. მათი ანალიზი აჩვენებს, რომ ინტენსიური სამუშაო დატვირთვა და სეზონურად პიკური პერიოდები მნიშვნელოვნად ამცირებს შრომით კმაყოფილებას, მაშინ როდესაც შემოსავლის სტაბილურობა, ფერმის შესაბამისი სტრუქტურა და სოციალური კაპიტალი ნაწილობრივ ამსუბუქებს ნეგატიურ ზეგავლენას. ეს შედეგები განსაკუთრებით რელევანტურია სეზონურ სამუშაოებში, სადაც ფიზიკური დატვირთვა, კლიმატური პირობები და სამუშაო დღის სტრუქტურა პირდაპირ აისახება როგორც შრომით კმაყოფილებაზე, ისე მწარმოებლურობაზე.

აშშ-ში შესრულებული კვლევები ხაზს უსვამს შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა კომპლექსურად განხილვას. Gallardo და თანაავტორები (2024) H-2A პროგრამის სეზონურ მუშაკებზე ექსპერიმენტის მეშვეობით აჩვენებენ, რომ მუშაკები მზად არიან დათმონ ანაზღაურების ნაწილი იმ შემთხვევაში, თუ მიიღებენ უკეთეს საცხოვრებელ პირობებს, უსაფრთხოებას, კონტრაქტის სტაბილურობას და სამუშაო დროის უფრო ეფექტიანად განაწილებას. ამით დასტურდება, რომ შრომითი კმაყოფილება და მწარმოებლურობა განისაზღვრება არა მხოლოდ ხელფასით, არამედ შრომითი კმაყოფილების შემადგენელ ფაქტორთა კომპლექსური კმაყოფილებით.

Yaman და Kilic (2023) თურქეთის სეზონურ აგრომუშაკებზე ჩატარებული კვლევით აფიქსირებენ შრომითი კმაყოფილების თითქმის ყველა კომპონენტში (ჯანმრთელობა, ფინანსური უსაფრთხოება, მომავლის მოლოდინი, სოციალური ჩართულობა) დაბალ ქულებს, რაც განპირობებულია არასათანადო საცხოვრებელი პირობებით, სოციალური დაცვის სიმწირით, მაღალი ჯანმრთელობის რისკებითა და არარეგულირებული ხანგრძლივი შრომით საათებით. ანაზღაურების ზრდა იშვიათად იწვევს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის მატებას, თუ პარალელურად არ ხდება სამუშაო პირობებისა და სოციალური უსაფრთხოების მექანიზმების გაუმჯობესება.

ლიტერატურის მიმოხილვაში განხილული თეორიების შესახებ ანალიზი მიუთითებს, რომ ანაზღაურების ზრდა იძლევა მხოლოდ დროებით სტიმულს, ხოლო სტაბილური მოტივაცია მიიღწევა მაშინ, როდესაც პარალელურად გაუმჯობესებულია შრომითი კმაყოფილების სხვა ფაქტორებიც, როგორცაა უსაფრთხოება, ორგანიზაციული მხარდაჭერა, საცხოვრებელი პირობები და სოციალური უზრუნველყოფა. სწორედ ამიტომ, მაღალი ფიზიკური დატვირთვისა და სეზონური ციკლების მქონე სამუშაოებში, კმაყოფილების დეფიციტი უფრო სწრაფად გარდაიქმნება მოტივაციის დაკარგვად და **ინვეს** მწარმოებლურობის მკვეთრად შემცირებას. აღნიშნული საერთაშორისო დასკვნები სრულად იმეორებს ჩვენს კვლევით შედეგებს და მნიშვნელოვნად აძლიერებს მას.

წარმოდგენილ საკითხზე კვლევა ეფუძნება რაოდენობრივ ემპირიულ მეთოდოლოგიას და მიზნად ისახავს მევენახეთა შრომითი ქცევის ანალიზს რეალურ სანარმოო გარემოში. კვლევის დიზაინი აერთიანებს აღწერით სტატისტიკას, სტატისტიკურ-მათემატიკურ ჰიპოთეზის ტესტირებას და ეკონომეტრიკულ მოდელირებას, რაც უზრუნველყოფს კვლევის შედეგების როგორც შიდა სანდოობას, ისე ანალიტიკურ სიღრმეს.

ეკონომეტრიკული მოდელი აგებულია იმ პრინციპზე, რომ მევენახეთა შრომითი ქცევა წარმოადგენს მულტიფაქტორულ პროცესს, რომელზეც ერთდროულად მოქმედებს ეგზოგენური (ფიზიკური დატვირთვა, კლიმატური პირობები, სამუშაო დღის სტრუქტურა) და ენდოგენური (შრომითი კმაყოფილება, მოტივაცია, მოლოდინები) ფაქტორები. აღნიშნული მიდგომა საშუალებას იძლევა შრომითი მწარმოებლურობის დინამიკა არ განიხილებოდეს მხოლოდ ფიზიკური ეფექტიანობის ჭრილში, არამედ შეფასდეს როგორც ქცევითი და ეკონომიკური რეაქციის შედეგი.

კვლევა განხორციელდა თელავისა და ყვარლის მუნიციპალიტეტებში, რომლებიც წარმოადგენს მევენახეობის ერთ-ერთ ყველაზე აქტიურ რეგიონს საქართველოში. საკვლევ ერთეულს წარმოადგენდნენ დამოუკიდებლად მოქმედი მევენახეები, რომლებიც ჩართული იყვნენ ვენახის მწვანე ოპერაციების პროცესში კვლევის პერიოდში.

დაკვირვების ერთეულად განისაზღვრა ინდივიდუალური მევენახე, ხოლო შრომითი შედეგი გაიზომა მის მიერ დღის განმავლობაში დამუშავებული ვენახის რიგების რაოდენობით. აღნიშნული მაჩვენებელი შეირჩა, როგორც პრაქტიკულად გამოვადი, სტანდარტიზებული და უშუალოდ შრომით ძალისხმევასთან დაკავშირებული ინდიკატორი.

კვლევის ფარგლებში დამყარდა სისტემური და ინტენსიური კომუნიკაცია 127 ერთმანეთისგან დამოუკიდებელ მევენახესთან (N=127). შერჩევა განხორციელდა მიზნობრივი პრინციპით, იმ პირობით, რომ ყველა რესპონდენტი აქტიურად იყო ჩართული მწვანე ოპერაციებში.

კვლევის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თავისებურება იყო განმეორებითი კონტაქტების გამოყენება სავსე პერიოდის განმავლობაში. აღნიშნულმა მიდგომამ მნიშვნელოვნად შეამცირა ერთჯერადი თვითშეფასებიდან მომდინარე სუბიექტური შეცდომების რისკი და გაზარდა მონაცემთა დროში სტაბილურობა. მევენახეთა ნაწილი დაკვირვების ქვეშ იმყოფებოდა რამდენიმე სამუშაო დღის განმავლობაში, რაც შესაძლებელს ხდიდა შრომითი ქცევის დროით დინამიკაში შეფასებას.

მონაცემთა შეგროვება განხორციელდა:

- უშუალო დაკვირვების გზით;
- სტრუქტურირებული კითხვარის გამოყენებით;
- სამუშაო პროცესში ჩართული ფერმერებისა და ვენახის მეპატრონეებთან ინფორმაციის გადამონხმებით.

მონაცემთა დამუშავების ეტაპზე განხორციელდა პასუხების შიდა ლოგიკური თანხვედრის დეტალური შემოწმება. იდენტიფიცირდა წინააღმდეგობრივი პასუხები, არათანმიმდევრული ჩანაწერები და ექსტრემალური მნიშვნელობები, რომლებიც საჭიროების შემთხვევაში გადამოწმდა რესპონდენტებთან განმეორებითი კონტაქტის გზით.

ინფორმაციის ვალიდურობა დამატებით მოწმდებოდა მოქმედ ფერმერებთან და ვენახის მეპატრონეებთან შედარებითი ანალიზის საფუძველზე, რაც ამცირებდა თვითრეპორტირებული მონაცემების დამახინჯების რისკს. აღნიშნული პროცესი

უზრუნველყოფდა კვლევის მონაცემთა შიდა სანდოობას და ზრდიდა ემპირიული შედეგების სიზუსტეს.

კვლევის გაფართოებისა და მევენახეების მიერ მონოღებული ინფორმაციის გადამონმების მიზნით სისტემატურად გამოიყენებოდა სამშენებლო მასალებისა და აგრო-ტექნიკის ჰიპერმარკეტი, რომელიც ფერმერებისა და მევენახეებისათვის ბუნებრივ თავშეყრის ადგილს წარმოადგენდა. აღნიშნული სივრცე გამოიყენებოდა როგორც არაფორმალური საკომუნიკაციო პლატფორმა, სადაც შესაძლებელი იყო რესპონდენტებთან მრავალჯერადი ინტერაქცია და ინფორმაციის დაზუსტება.

ამ მიდგომამ უზრუნველყო:

- მიზნობრივ ჯგუფზე უშუალო წვდომა;
- მონაცემთა განმეორებითი გადამონმება;
- რეალურ პრაქტიკასა და გამოცდილებაზე დაფუძნებული ინფორმაციის შეგროვება.

შედეგად გაიზარდა პირველადი მონაცემების სიზუსტე, სანდოობა და კვლევის შედეგების ვალიდურობა, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აგროსექტორის კონტექსტში, სადაც ფორმალური სტატისტიკური წყაროები ხშირად შეზღუდულია.

კვლევისათვის შეირჩა ცვლადები.

**დამოკიდებული ცვლადი:**

- **total\_grape** – მევენახის მიერ დღის განმავლობაში დამუშავებული ვენახის რიგების რაოდენობა.

**დამოუკიდებელი ცვლადები:**

- **dummy\_satisfaction\_before** – შრომითი კმაყოფილება დღის პირველ განაკვეთში;
- **dummy\_satisfaction\_after** – შრომითი კმაყოფილება დღის მეორე განაკვეთში;
- **experience** – დარგში მუშაობის გამოცდილება (სტაჟი);
- **age groups** – ასაკობრივი ჯგუფები (<30; 30–45; 45+);

გამოყენებული იყო ინტერაქციული ტერმინები:

- **satisfaction\_before** × **experience**;
- **satisfaction\_after** × **experience**.

კვლევის მეთოდოლოგიური ლოგიკა ეფუძნება ეტაპობრივ ანალიზს: პირველ ეტაპზე ხორციელდება აღწერითი სტატისტიკა და მწარმოებლურობის დინამიკის ვიზუალიზაცია;

მეორე ეტაპზე Welch-ის t-ტესტით მონმდება სამუშაო დღის სხვადასხვა მონაკვეთში მწარმოებლურობის განსხვავებების სტატისტიკური მნიშვნელობა; მესამე ეტაპზე ეკონომეტრიკული მოდელირების მეშვეობით ფასდება შრომითი კმაყოფილების, გამოცდილებისა და ასაკის გავლენა მევენახეთა პროდუქტიულობაზე. აღნიშნული მრავალსაფეხურიანი მიდგომა უზრუნველყოფს კვლევის შედეგების მეთოდოლოგიურ სანდოობას და ამყარებს დასკვნების ემპირიულ საფუძველს.

კვლევის ფარგლებში აღწერითი ანალიზი ფოკუსირებულია სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში მევენახეთა საშუალო ეფექტიანობისა და მწარმოებლურობის ცვლილებებზე, ასევე შრომითი შედეგების საათობრივ დინამიკაზე.

წინასწარი დაკვირვებებისა და მონაცემთა სტრუქტურირების შედეგად დადგინდა, რომ მევენახეთა შრომითი პროცესი მკაფიოდ იყოფა ორ ძირითად მონაკვეთად:

- სამუშაო დღის პირველი განაკვეთი, რომელიც ხასიათდება შედარებით სტაბილური ფიზიკური რესურსითა და შრომითი ინტენსივობით;
- სამუშაო დღის მეორე განაკვეთი, სადაც იკვეთება როგორც ფიზიკური დაღლილობის დაგროვება, ისე ქცევითი რეაქციების ცვლილება.

აღნიშნული დაყოფა გამოყენებულია როგორც ანალიტიკური ჩარჩო, რომლის ფარგლებშიც ფასდება შრომითი ქცევის დინამიკა.

პირველ და მეორე განაკვეთებში მევენახეთა ეფექტიანობაზე წარმოდგენას იძლევა ცხრილი 3.2

**ცხრილი 3.2.1 მევენახეების ეფექტიანობა პირველ და მეორე განაკვეთში**

დრო /სთ	1 სთ	2სთ	3 სთ	4სთ	5სთ	6 სთ	7სთ	საშუალო ეფექტიანობა რიგი/სთ
ეფექტიანობა	0.75	0.76	0.78	0.65	0.66	0.7	0.5	0.7

დღის პირველ განაკვეთში								
ეფექტიანობა დღის მეორე განაკვეთში	0.55	0.5	0.45	0.4				0.48

*წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით*

აღწერიითი სტატისტიკის შედეგებით დადგინდა, რომ სამუშაო დღის პირველ განაკვეთში მევენახეთა ეფექტიანობა შედარებით სტაბილურია. საათების მიხედვით დაკვირვებამ აჩვენა, რომ ეფექტიანობის მაჩვენებლები მერყეობს მცირე დიაპაზონში და არ იკვეთება მკვეთრი ვარდნები.

დღის პირველ განაკვეთში საშუალო ეფექტიანობა შეადგენს დაახლოებით 0.7 რიგს საათში, რაც მიუთითებს შრომითი პროცესის ოპტიმალურ ორგანიზაციასა და მუშაკების ფიზიკური რესურსის საკმარის დონეზე. აღნიშნული შედეგი ქმნის ბაზისურ ნიშნულს, რომლის მიმართაც შესაძლებელია დღის მეორე განაკვეთის ეფექტიანობის შედარება. სამუშაო დღის მეორე განაკვეთში აღწერიითი ანალიზი ავლენს მკვეთრად განსხვავებულ სურათს. ეფექტიანობის მაჩვენებლები თანმიმდევრულად მცირდება საათების მატებასთან ერთად, ხოლო საშუალო ეფექტიანობა აღწევს დაახლოებით 0.48 რიგს საათში.

აღნიშნული შედეგი წარმოადგენს დაახლოებით 31%-იან შემცირებას დღის პირველ განაკვეთში დაფიქსირებულ საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით. მნიშვნელოვანია, რომ აღნიშნული ვარდნა ფიქსირდება იმ პირობებში, როდესაც საათობრივი ანაზღაურება დღის მეორე განაკვეთში თითქმის ორმაგდება, რაც ქმნის პარადოქსულ მდგომარეობას კლასიკური ეკონომიკური ლოგიკის თვალსაზრისით.

**ანაზღაურებისა და ეფექტიანობის აღწერიითი შედარება**

აღწერიითი მონაცემების მიხედვით, სამუშაო დღის მეორე განაკვეთში მევენახეთა საათობრივი ანაზღაურება იზრდება, თუმცა, ამ ზრდას არ ახლავს შესაბამისი ზრდა შრომით ეფექტიანობაში. პირიქით, მწარმოებლურობა მკვეთრად ეცემა, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ანაზღაურება ვერ ასრულებს საკმარის მოტივაციურ როლს შრომითი ინტენსივობის შესანარჩუნებლად.

ეს მიგნება უკვე აღწერით დონეზე ამყარებს კვლევის ჰიპოთეზას, რომლის მიხედვითაც ანაზღაურების ზრდა არ წარმოადგენს დამოუკიდებელ და საკმარის ფაქტორს მევენახეთა მწარმოებლურობის სტაბილურად გასაზრდელად.

აღწერიითი სტატისტიკის საფუძველზე შეიძლება ჩამოყალიბდეს რამდენიმე მნიშვნელოვანი პირველადი მიგნება:

1. მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობა სამუშაო დღის განმავლობაში არ არის თანაბარი და მკვეთრად განსხვავდება პირველ და მეორე განაკვეთებს შორის;
2. დღის მეორე განაკვეთში ეფექტიანობის შემცირება სისტემური ხასიათისაა და არ წარმოადგენს შემთხვევით ან ერთჯერად მოვლენას;
3. ანაზღაურების ზრდა დღის მეორე განაკვეთში არ ახდენს შესაბამის გავლენას შრომით მწარმოებლურობაზე;
4. აღწერიითი დონეზე უკვე იკვეთება ის წინააღმდეგობა, რომელიც საჭიროებს სტატისტიკურ-მათემატიკურ დადასტურებას.

აღნიშნული პირველადი მიგნებები ქმნის მყარ საფუძველს შემდგომი ანალიზისთვის და ამართლებს სტატისტიკური ჰიპოთეზების ფორმალურ შემოწმებას.

### 3.3. მევენახეთა მწარმოებლურობის შეფასება სტატისტიკურ-მათემატიკური ანალიზით:

#### Welch-ის $t$ -ტესტი

აღწერითმა ანალიზმა ცხადყო, რომ მევენახეთა შრომითი ეფექტიანობა სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში მნიშვნელოვნად განსხვავდება. თუმცა, აღწერითი სტატისტიკა თავისთავად ვერ უზრუნველყოფს ამ განსხვავებების სანდო და ობიექტურ შეფასებას, რადგან იგი არ იძლევა პასუხს კითხვაზე - არის თუ არა დაფიქსირებული სხვაობა შემთხვევითი რყევის შედეგი, თუ ასახავს სისტემურ და სტატისტიკურად მნიშვნელოვან განსხვავებას.

ამიტომ საჭირო გახდა სტატისტიკურ-მათემატიკური ჰიპოთეზის ტესტირების გამოყენება, რომლის მიზანია სამუშაო დღის ორ მონაკვეთს შორის მწარმოებლურობის განსხვავებების ფორმალური შემოწმება და ნულოვანი ჰიპოთეზის უარყოფა ან დადასტურება.

კვლევის ფარგლებში გამოყენებულ იქნა **Welch-ის  $t$ -ტესტი**, რაც განპირობებული იყო რამდენიმე მნიშვნელოვანი გარემოებით:

- დღის პირველ და მეორე განაკვეთში მწარმოებლურობის დისპერსიები ერთმანეთისგან განსხვავდება;
- ნიმუშის მოცულობა შედარებით მცირეა;
- Welch-ის  $t$ -ტესტი არ მოითხოვს დისპერსიათა თანასწორობის დაშვებას და გამოირჩევა უფრო მაღალი სანდოობით მსგავს პირობებში.

აღნიშნული მიზეზების გამო Welch-ის  $t$ -ტესტი ჩაითვალა ოპტიმალურ სტატისტიკურ ინსტრუმენტად კვლევის მიზნებისათვის.

### Welch-ის $t$ -სტატისტიკის ფორმულირება

Welch-ის  $t$ -სტატისტიკა განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

სადაც:

$\bar{x}_1$  — მევენახეთა საშუალო ეფექტიანობა დღის პირველ განაკვეთში;

$\bar{x}_2$  — მევენახეთა საშუალო ეფექტიანობა დღის მეორე განაკვეთში;

$s_1^2, s_2^2$  — შესაბამისი დისპერსიები;

$n_1, n_2$  — დაკვირვებათა რაოდენობა თითოეულ განაკვეთში.

Welch-ის ტესტის სპეციფიკიდან გამომდინარე თავისუფლების ხარისხი განისაზღვრა ველჩ-სატერტუეიტის განტოლებით (Welch-Satterthwaite)

$$df = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{s_1^4}{n_1^2(n_1 - 1)} + \frac{s_2^4}{n_2^2(n_2 - 1)}}$$

გამოთვლების შედეგად მიღებულ იქნა  $df \approx 6.5$ , რაც გამოყენებულ იქნა კრიტიკული მნიშვნელობის დასადგენად.

ტესტირებისას განიხილებოდა შემდეგი ჰიპოთეზები:

$H_0$ : მევენახეთა მწარმოებლურობა სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში არ განსხვავდება ;

$H_1$ : მევენახეთა მწარმოებლურობა სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავდება.

მნიშვნელოვნების დონე განისაზღვრა  $\alpha = 0.05$  (ორმხრივი ტესტი).

გამოთვლილი Welch-ის  $t$ -სტატისტიკა შეადგენს:

$$t_{observed} = 5.5$$

თავისუფლების ხარისხის ( $df \approx 6.5$ ) და მნიშვნელოვნების დონის გათვალისწინებით  $t$ -ცხრილიდან მივიღეთ შედეგები:

$$t_{critical} \approx 2.45$$

ვინაიდან:

$$| t_{observed} | > t_{critical}$$

ნულოვანი ჰიპოთეზა უარყოფილია.

### შედეგების სტატისტიკური ინტერპრეტაცია

Welch-ის  $t$ -ტესტის შედეგები ცხადყოფს, რომ მევენახეთა შრომითი ეფექტიანობა სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავდება. აღნიშნული შედეგი მიუთითებს, რომ დღის მეორე განაკვეთში დაფიქსირებული მწარმოებლურობის მკვეთრი შემცირება ვერ განიხილება როგორც შემთხვევითი რყევა ან მხოლოდ ფიზიკური გადაღლით გამოწვეული მოვლენა.

სტატისტიკური მტკიცებულება ამყარებს იმ მოსაზრებას, რომ მწარმოებლურობის ვარდნას დღის მეორე განაკვეთში საფუძვლად უდევს გარკვეულ ფაქტორთა ერთობლიობა, რაც ქმნის აუცილებლობას ამ პროცესის უფრო ღრმა გამოკვლევისათვის, ეკონომეტრიკული ანალიზის გამოყენებას.

**სტატისტიკურ მათემატიკური მეთოდით კვლევითი შედეგების დასკვნა**

კვლევის შედეგები ადასტურებს, რომ მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობის დინამიკა დღის განმავლობაში წარმოადგენს მულტიფაქტორულ პროცესს. დღის მეორე განაკვეთში დაფიქსირებული მწარმოებლურობის მკვეთრი შემცირება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია და ვერ აიხსნება მხოლოდ კლიმატური პირობების გაუარესებითა და ფიზიკური გადაღლივით.

სტატისტიკურ-მათემატიკურმა ანალიზმა ფორმალურად დაადასტურა ის ტენდენციები, რომლებიც აღწერილი სტატისტიკის დონეზე უკვე იკვეთებოდა. მიღებული შედეგები ქმნის მყარ საფუძველს ნულოვანი ჰიპოთეზის უარყოფისთვის და ამართლებს კვლევის შემდგომ ეტაპზე ეკონომეტრიკულ მოდელირებაზე გადასვლას.

### **3.4 მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი ფაქტორების შეფასება მრავალფაქტორიანი წრფივი რეგრესიის მოდელით (OLS)**

წინა თავში ჩატარებულმა სტატისტიკურ-მათემატიკურმა ანალიზმა დაადასტურა, რომ მევენახეთა შრომითი ეფექტიანობა სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავდება. თუმცა, აღნიშნული შედეგი პასუხს არ იძლევა კითხვაზე, რომელი ფაქტორები განსაზღვრავს ამ განსხვავებას და რა როლი ენიჭება შრომითი კმაყოფილებისა და სხვა ინდივიდუალური მახასიათებლების გავლენას მწარმოებლურობაზე.

ამ მიზეზით კვლევის შემდგომ ეტაპზე გამოყენებულ იქნა ეკონომეტრიკული მოდელირება, რომლის მიზანია მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობის განმსაზღვრელი ფაქტორების რაოდენობრივი შეფასება და იმ ენდოგენური მექანიზმების გამოვლენა, რომლებიც სტატისტიკური განსხვავებების უკან დგანან.

### მოდელის ზოგადი სპეციფიკაცია

კვლევაში გამოყენებულ იქნა მრავალფაქტორიანი წრფივი რეგრესიის მოდელი (OLS), რომელიც შეფასებულია შემდეგი ზოგადი სახით:

$$\begin{aligned} total_{grape}_i = & \beta_0 + \beta_1 dummy_{Sat_{before}_i} + \beta_2 dummy_{Sat_{after}_i} + \beta_3 Experience_i \\ & + \beta_4 (dummy_{Sat_{before}_i} \times Experience_i) + \beta_5 (dummy_{Sat_{after}_i} \times Experience_i) \\ & + \beta_6 under_{thirty} + \beta_7 between_{thirtyfourtyfive} + \beta_8 more_{fourtyfive} + \varepsilon_i \end{aligned}$$

სადაც დამოკიდებული ცვლადი  $total\_grape_i$  წარმოადგენს მევენახის მიერ დღის განმავლობაში დამუშავებული ვენახის რიგების რაოდენობას, ხოლო განმარტებითი ცვლადები ასახავს შრომითი კმაყოფილების მდგომარეობას, სამუშაო გამოცდილებას, ასაკობრივ მახასიათებლებს და მათ ურთიერთქმედებას.

### ცვლადების ეკონომიკური ინტერპრეტაცია

მოდელში ჩართული ცვლადები შერჩეულია როგორც თეორიული ლიტერატურის, ისე წინასწარი ემპირიული დაკვირვებების საფუძველზე:

- **Sat\_before** და **Sat\_after** ასახავს შრომითი კმაყოფილების მდგომარეობას სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთში;
- **Experience** ზომავს პროფესიულ სტაჟს და წარმოადგენს შრომითი უნარებისა და დაგროვილი ცოდნის პროქსი ცვლადს;
- **AgeGroups** ითვალისწინებს ასაკობრივ ჰეტეროგენულობას და განსხვავებულ ეცევიტ სტრატეგიებს;
- **ინტერაქციული ტერმინები** ( $Sat \times Experience$ ) გამოიყენება იმის შესაფასებლად, იცვლება თუ არა კმაყოფილების გავლენა პროდუქტიულობაზე გამოცდილების ზრდასთან ერთად.

### მულტიკოლინარობის პრობლემა და ცვლადების ცენტრირება

მოდელის სანყისი შეფასებისას გამოვლინდა მულტიკოლინარობის პრობლემა, განსაკუთრებით კმაყოფილების ცვლადებსა და გამოცდილებას შორის, რაც კიდევ უფრო გამწვავდა ინტერაქციული ტერმინების ჩართვის შემდეგ. აღნიშნული პრობლემა აისახა სტანდარტული შეცდომების ზრდასა და კოეფიციენტების არასტაბილურობაზე. მულტიკოლინარობის შესამცირებლად განხორციელდა განმარტებითი ცვლადების ცენტრირება, რაც გამოიხატება შემდეგი ტრანსფორმაციით:

$$X_{ci} = X_i - \bar{X}$$

ცენტრირების შედეგად მნიშვნელოვნად შემცირდა VIF მაჩვენებლები და შესაძლებელი გახდა ინტერაქციული ეფექტების სწორი და ეკონომიკურად ინტერპრეტირებადი შეფასება.

### **შეფასების ტექნიკა და გამძლე სტანდარტული შეცდომები**

ეკონომეტრიკული შეფასება განხორციელდა OLS მეთოდით, თუმცა, ჰეტეროსკედასტიურობის პოტენციური არსებობის გათვალისწინებით გამოყენებულია robust standard errors, რაც უზრუნველყოფს კოეფიციენტების სანდლობას არაიდეალური დისპერსიული სტრუქტურის პირობებში.

აღნიშნული მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია აგრესიული მონაცემებისთვის, სადაც შრომითი შედეგები ხშირად ხასიათდება მაღალი ვარიაციით ინდივიდებს შორის.

### **ენდოგენურობის საკითხი**

მოდელის შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო ენდოგენურობის რისკს, რომელიც შესაძლოა წარმოიშვას შრომითი კმაყოფილებისა და მწარმოებლურობის ურთიერთმიმართებიდან. ჩატარებულმა დიაგნოსტიკურმა შემოწმებებმა არ გამოავლინა სისტემური კორელაცია განმარტებით ცვლადებსა და შეცდომის წევრს შორის, რის საფუძველზეც OLS შეფასება ჩაითვალა მეთოდოლოგიურად დასაშვებად.

### **მოდელის ვალიდურობა და მეთოდოლოგიური გამართლება**

ეკონომეტრიკული მოდელი შეირჩა კვლევის მიზნებთან შესაბამისობაში და ეფუძნება როგორც თეორიულ არგუმენტებს, ისე მონაცემთა სტრუქტურას. მრავალფაქტორიანი

რეგრესიის გამოყენება იძლევა საშუალებას ერთდროულად შეფასდეს სხვადასხვა ფაქტორის გავლენა და თავიდან იქნეს აცილებული ცალკეული ცვლადების იზოლირებული ინტერპრეტაცია.

ამრიგად, წარმოდგენილი ეკონომეტრიკული ჩარჩო ქმნის მყარ საფუძველს შემდგომი ეტაპისთვის - მოდელის შედეგების დეტალური ანალიზისა და ეკონომიკური ინტერპრეტაციისთვის.

### ეკონომეტრიკული შედეგები და მათი ინტერპრეტაცია

ეკონომეტრიკული ანალიზი განხორციელდა მრავალფაქტორიანი წრფივი რეგრესიის (OLS) მოდელის გამოყენებით, ცვლადების ცენტრირების, მულტიკოლინარობის შემცირებისა და გამძლე სტანდარტული შეცდომების გათვალისწინებით. საბოლოო მოდელი შეფასდა 127 დაკვირვებაზე ( $N = 127$ ) და გამოავლინა მაღალი განმარტებითი ძალა.

მოდელის შესაბამისობის მაჩვენებლები მიუთითებს, რომ არჩეული სპეციფიკაცია ადეკვატურად აღწერს მევენახეთა შრომითი პროდუქტიულობის ვარიაციას. განსაზღვრის კოეფიციენტი  $R^2 \approx 0.81$ , ხოლო კორექტირებული  $R^2 \approx 0.80$ , რაც ნიშნავს, რომ მოდელი ხსნის მონაცემთა ვარიაციის დაახლოებით 80%-ს. F-ტესტის მნიშვნელობა ( $p < 0.001$ ) ადასტურებს, რომ მოდელი მთლიანობაში სტატისტიკურად სანდოა.

აღნიშნული მაჩვენებლები იშვიათია ინდივიდუალური ქცევის მონაცემებისთვის და მიუთითებს, რომ შრომითი ქცევის განმსაზღვრელი ფაქტორები მოდელში სათანადოდ არის ასახული.

### ცხრილი 3.4.1 რეგრესიული მოდელის კოეფიციენტები

დამოუკიდებელი ცვლადები	ცვლადების განმარტება	Estimate	P - შეფასება	სტატისტიკური მნიშვნელობა
dummy_satisfaction_	კმაყოფილება დღის	$\beta_1 = 0.037$	P=0.762	უმნიშვნელო

before_ci	პირველ განაკვეთში			
dummy_satisfaction_after_ci	კმაყოფილება დღის მეორე განაკვეთში	$\beta_2 = -0.017$	P =0.79	უმნიშვნელო
experience_ci	სამუშაოს გამოცდილება (სტაჟი)	$\beta_3 = 0.02$	P =0.00165	მნიშვნელოვანი
dummy_satisfaction_before_ci:experience_ci	დღის პირველ განაკვეთში კმაყოფილების ინტერაქცია გამოცდილებასთან	$\beta_4 = -0.035$	P =0.03543	მნიშვნელოვანი
dummy_satisfaction_after_ci:experience_ci	დღის მეორე განაკვეთში კმაყოფილების ინტერაქცია გამოცდილებასთან	$\beta_5 = -0.012$	P =0.13559	უმნიშვნელო
under_thirty	ასაკი <30	$\beta_6 = -1.44$	P =2.45e-15	მნიშვნელოვანი
between_thirty_fortyfive	ასაკი 30–45	$\beta_7 = -0.11$	P =0.17	უმნიშვნელო
more_fourtyfive	50+ ასაკი	NA	NA	უმნიშვნელო

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით

ძირითადი ცვლადების ეფექტების შესახებ ანალიზი:

- dummy\_satisfaction\_before\_ci (კმაყოფილება 1-ლი ცვლა)- Estimate = 0.037, p = 0.76 (სტატისტიკურად არამნიშვნელოვანი)

არსებული შრომითი კმაყოფილება დღის პირველ განაკვეთში ვერ ახდენს გავლენას მწარმოებლურობაზე.

- dummy\_satisfaction\_after\_ci (კმაყოფილება 2-ე განაკვეთი -  $\beta_1 = -0.017$ ,  $p = 0.79$  (სტატისტიკურად არამნიშვნელოვანი)  
მეორე განაკვეთში არსებული კმაყოფილება ასევე ვერ ახდენს პირდაპირ გავლენას მწარმოებლურობაზე
- experience\_ci (სტაჟი) -  $\beta_3 = 0.020239$ ,  $p = 0.00165$  (სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი) გამოცდილების ზრდა ზრდის მწარმოებლურობას — გამოცდილ მუშებს ყოველდღიურად მეტი მწვანე ოპერაციის შესრულება შეუძლიათ.
- under\_thirty (ასაკი <30)-  $\beta_6 = -1.447$ ,  $p < 0.0000000000000003$  (სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი). ახალგაზრდები (<30) მნიშვნელოვნად ნაკლებ პროდუქციას ქმნიან.
- between\_thirty\_fourtyfive- more\_fourtyfive (NA) (ასაკი 30–45-50+) -  $\beta_7 = -0.119$ ,  $p = 0.17$  (სტატისტიკურად არამნიშვნელოვანი). მევენახეთა ასაკი (30–45)-ს არ აქვს გადამწყვეტი როლი მწარმოებლურობის გასაზრდელად .

ინტერაქციული ეფექტები :

- dummy\_satisfaction\_before\_ci × experience\_ci -  $\beta_4 = -0.035$ ,  $p = 0.035$  (სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი). აღნიშნული ინტერაქციის მნიშვნელობა გვაფიქრებინებს, რომ კმაყოფილების და გამოცდილების ურთიერთკავშირი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მწარმოებლურობაზე, თუმცა მოცემულ შემთხვევაში იკვეთება ნეგატიური კოეფიციენტი, რაც შეიძლება აიხსნას ასე , რომ გამოცდილი მუშებს, რომ ქონოდათ მეტი კმაყოფილება დადებითად აისახებოდა მწარმოებლურობაზე.
- dummy\_satisfaction\_after\_ci × experience\_ci -  $\beta_5 = -0.0123$ ,  $p = 0.136$  (არა მნიშვნელოვანი) მეორე ცვლაში კმაყოფილების ინტერაქცია გამოცდილებასთან, ვერ ახდენს გავლენას მწარმოებლურობაზე.

### შრომითი კმაყოფილების პირდაპირი ეფექტები

რეგრესიებზე ემპირიული კვლევის შედეგების მიხედვით, შრომითი კმაყოფილება დღის პირველ განაკვეთში არ გამოვლინდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვან

ფაქტორად მევენახეთა მწარმოებლურობის ასახსნელად. შესაბამისი კოეფიციენტი ( $P > 0.05$ ) მნიშვნელობა მნიშვნელოვნების კრიტიკულ ზღვარს აღემატება. აღნიშნული შედეგი მიუთითებს, რომ დღის პირველ მონაკვეთში არსებული კმაყოფილებას იმდენად მცირე ეფექტი აქვს, რომ ვერ ახდენს პირდაპირ გავლენას შრომით მწარმოებლურობაზე.

ანალოგიური სურათი ფიქსირდება დღის მეორე განაკვეთში არსებული შრომითი კმაყოფილების შემთხვევაშიც. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო დღის მეორე ნახევარში საათობრივი ანაზღაურება იზრდება, კმაყოფილების ცვლადი კვლავ არაა სტატისტიკურად ნიშნელოვანი. ეს მიგნება ცალსახად მიუთითებს, რომ ანაზღაურების მატება არ გარდაიქმნება სტაბილურ მოტივაციურ ეფექტად და ვერ ახერხებს მწარმოებლურობის შესანარჩუნებლად მდგრადობას.

ამგვარად, ორივე შემთხვევაში დადასტურდა კვლევის ჰიპოთეზა, რომლის **შინაარსის** მიხედვითაც შრომითი კმაყოფილების ზრდა ანაზღაურების პირობებში არ წარმოადგენს საკმარის პირობას მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

### **შრომითი გამოცდილების გავლენა**

მოდელში ჩართული სამუშაო გამოცდილების ცვლადი გამოვლინდა როგორც ერთ-ერთი ყველაზე ძლიერი და სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორი ( $P < 0.05$ ). პოზიტიური და მნიშვნელოვნად განსხვავებული კოეფიციენტი მიუთითებს, რომ გამოცდილების ზრდა ასოცირდება მევენახეთა უფრო მაღალ მწარმოებლურობასთან.

ეკონომიკური თვალსაზრისით აღნიშნული შედეგი ლოგიკურია: გამოცდილ მევენახეებს უკეთ აქვთ ათვისებული მწვანე ოპერაციების ტექნიკა, ეფექტიანად ანაწილებენ ფიზიკურ რესურსებს და უკეთ მართავენ სამუშაო პროცესს. ეს მიგნება კიდევ ერთხელ ადასტურებს, რომ შრომითი მწარმოებლურობა აგროსექტორში მნიშვნელოვანწილად ეფუძნება დაგროვილ პრაქტიკულ ცოდნას და არა მხოლოდ მიმდინარე სტიმულებს.

### **ასაკობრივი ეფექტები**

ასაკობრივი ცვლადების ანალიზმა აჩვენა, რომ 30 წლამდე ასაკის მევენახეები სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად ნაკლებ პროდუქტიულობას ავლენენ შედარებით უფროს ასაკობრივ ჯგუფებთან მიმართებით ( $P>0.05$ ). აღნიშნული შედეგი შესაძლოა აიხსნას გამოცდილების ნაკლებობით, სამუშაო პროცესის არასრულყოფილი ცოდნით ან ფიზიკური ძალისხმევის არაეფექტიანი განაწილებით.

საშუალო ასაკობრივი ჯგუფი (30–45 წელი) არ გამოვლინდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვან ფაქტორად ( $P>0.05$ ), რაც მიუთითებს, რომ მწარმოებლურობის თვალსაზრისით ეს ჯგუფი არ განსხვავდება მნიშვნელოვნად საბაზისო კატეგორიისგან. აღნიშნული მიგნება ადასტურებს, რომ ასაკი თავისთავად არ წარმოადგენს გადამწყვეტ ფაქტორს, თუ იგი არ უკავშირდება გამოცდილებასა და უნარებს.

### **შრომითი კმაყოფილებისა და გამოცდილების ინტერაქციული ეფექტები**

განსაკუთრებული ანალიტიკური მნიშვნელობა აქვს შრომითი კმაყოფილებისა და გამოცდილების ინტერაქციულ ტერმინებს. შედეგების მიხედვით, დღის პირველ განაკვეთში კმაყოფილებისა და გამოცდილების ინტერაქცია გამოვლინდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ( $P<0.05$ ) თუმცა, ნეგატიური ნიშნით.

აღნიშნული მიგნება მიუთითებს, რომ უფრო გამოცდილი მევენახეები გაცილებით მგრძობიარენი არიან შრომითი პირობებისადმი. იმ შემთხვევაში, როდესაც კმაყოფილების დონე არ შეესაბამება მათ მოლოდინებს, ისინი მიზანმიმართულად ამცირებენ შრომით ინტენსივობას. ეს ქცევა წარმოადგენს არა ფიზიკური გადაღლის შედეგს, არამედ ენდოგენური ფაქტორებით გამოწვეულ ქცევით რეაქციას, რომელიც ეფუძნება სამართლიანობის განცდას, მოლოდინებსა და სამუშაო გარემოს შეფასებას.

მეორე განაკვეთში კმაყოფილებისა და გამოცდილების ინტერაქცია სტატისტიკურად არამნიშვნელოვანია ( $P>0.05$ ), რაც შეიძლება აიხსნას იმით, რომ დღის მეორე ნახევარში ფიზიკური დაღლილობა იმდენად დომინანტურ ფაქტორად იქცევა, რომ იგი ნაწილობრივ ანეიტრალურებს ქცევით განსხვავებებს გამოცდილების მიხედვით.

### **შედეგების ეკონომიკური ინტერპრეტაცია**

ეკონომეტრიკული მოდელების გამოყენებით მიღებული შედეგების სინთეზი გვაძლევს საფუძველს დავასკვნათ, რომ მევენახეთა შრომითი ქცევა

წარმოადგენს მულტიფაქტორულ პროცესს, სადაც ანაზღაურება მოქმედებს მხოლოდ მოკლევადიან სტიმულად და ვერ უზრუნველყოფს მოტივაციის სტაბილურობას. მწარმოებლურობა უფრო მჭიდროდ არის დაკავშირებული გამოცდილებასთან, ასაკობრივ ჰეტეროგენულობასთან და შრომითი პირობების სუბიექტურ აღქმასთან.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინტერაქციული ეფექტების არსებობა, რომელიც მიუთითებს, რომ შრომითი კმაყოფილება არ მოქმედებს ერთნაირად ყველა მუშაკზე. მისი გავლენა განსხვავებულია გამოცდილებისა და მოლოდინების მიხედვით, რაც კიდევ უფრო ამყარებს ჰიპოთეზას შრომითი ქცევის არასტაბილური ბუნების შესახებ.

### **ეკონომეტრიკული მოდელირებით კვლევითი შედეგების დასკვნა**

აღნიშნულმა ემპირიულმა კვლევებმა ცალსახად დაადასტურა ჰიპოთეზები:

1. (H) ანაზღაურების პირობით შრომითი კმაყოფილების ზრდა არ იწვევს სტაბილური ხასიათის მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად;
2. (H) შრომითი გამოცდილება წარმოადგენს მწარმოებლურობის ერთ-ერთ მთავარ და განმსაზღვრელ ფაქტორს.

კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შესაძლებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი დასკვნის გაკეთება:

- მევენახეთა ყოველდღიური მწარმოებლურობა არსებითად დამოკიდებულია გამოცდილებაზე, ასაკზე და შრომით კმაყოფილებაზე, სადაც გამოცდილება მაღალი სტატისტიკური მნიშვნელობით გამოვლინდა როგორც ერთ-ერთი ძლიერი განმსაზღვრელი ფაქტორი. მიღებული მიგნებები ადასტურებს, რომ ინდივიდის პროფესიული გამოცდილება მნიშვნელოვნად ზრდის მისი ქცევითი და ტექნიკური ეფექტიანობის დონეს აგრო მეურნეობის დარგში;
- მეორე მნიშვნელოვანი დასკვნა უკავშირდება ანაზღაურებისა და კმაყოფილების ურთიერთობას. მიუხედავად იმისა, რომ დღის მეორე ნახევარში საათობრივი ანაზღაურება მნიშვნელოვნად იზრდება, ეს ზრდა არ იწვევს მევენახეთა კმაყოფილების გაძლიერებას. აღნიშნული მიგნება მიუთითებს იმაზე, რომ მხოლოდ ანაზღაურების ზრდა ვერ ანეიტრალებს ისეთ ეგზოგენურ და ენდოგენურ ფაქტორებს, როგორცაა ფიზიკური დაღლა, კლიმატური

პირობების გაუარესება, შრომისა და დასვენების დისბალანსი, ასევე პირადი საჭიროებები. ამდენად, მხოლოდ ანაზღაურების ზრდა ვერ აუმჯობესებს შრომით კმაყოფილებას;

- მესამე მიგნება მიუთითებს, რომ მწარმოებლურობის ვარდნა დღის მეორე ნახევარში ვერ აიხსნება მხოლოდ ეგზოგენური ბუნებრივი ფაქტორებით (გადაღლა, ტემპერატურის მატება და სხვა). ეკონომეტრიკულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ შრომითი კმაყოფილების დეფიციტი არის ერთ-ერთი განმსაზღვრელი მიზეზი, რაც დამატებით დადასტურდა გამოცდილებასა და კმაყოფილებას შორის აღმოჩენილი ნეგატიური ინტერაქციის შედეგად. აღნიშნული მიუთითებს, რომ უფრო გამოცდილი მევენახეები, რომელთაც უკეთ აქვთ გააზრებული შრომითი პირობები, ხშირად მიზანმიმართულად ამცირებენ მწარმოებლობას, როდესაც შრომითი პირობები მათთვის მიუღებელია. ეს ქცევა წარმოადგენს შინაგან, ენდოგენურ რეაქციას შრომითი გარემოსადმი, რაც კიდევ უფრო ამყარებს დასკვნას, რომ შრომითი კმაყოფილების ნაკლებობა სისტემურად ზღუდავს მწარმოებლურ პოტენციალს და მხოლოდ ანაზღაურების მატება ვერ ახდენს მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

ამრიგად დასტურდება კიდევ ერთი ჰიპოთეზა: (H):4 - **შრომითი კმაყოფილების შემცირება სისტემურად ზღუდავს მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად და მხოლოდ ცალკეული ფაქტორების მატება, როგორცაა ანაზღაურება ვერ ახდენს მდგომარეობის გაუმჯობესებას.**

კვლევის საერთო შედეგები ხაზს უსვამს იმის საჭიროებას, რომ მევენახეობის დარგში სტიმულირების პოლიტიკა უნდა იყოს მრავალფაქტორული და არა მხოლოდ ანაზღაურებაზე დამოკიდებული. მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს შრომითი გარემო, დატვირთვის მართვა, კლიმატური ფაქტორი, ხელი შეუწყოს კოლეგებს შორის ჰუმანური და მეგობრული ურთიერთობების განვითარებას, ასევე შეიმუშავოს დასვენების რეჟიმი, რომელიც მუშაკებს შესაძლებლობას მისცემთ შეინარჩუნონ როგორც ფიზიკური, ისე ფსიქოლოგიური რესურსები.

**კვლევის შედეგების საერთო კონტექსტი**

წინამდებარე კვლევის ემპირიულმა შედეგებმა ცალსახად აჩვენა, რომ მევენახეთა შრომითი მწარმოებლურობის დინამიკა სამუშაო დღის განმავლობაში ვერ აიხსნება მხოლოდ ფიზიკური გადაღლითა და ბუნებრივი გარემო პირობებით. მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ფაქტორები უდავოდ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს აგროსექტორში, მიღებული სტატისტიკური და ეკონომეტრიკული მტკიცებულებები მიუთითებს დამატებით, ენდოგენური მექანიზმების არსებობაზე, რომლებიც ინდივიდუალურად განსაზღვრავენ შრომითი ქცევის ცვლილებებს.

Welch-ის  $t$ -ტესტის შედეგებმა დაადასტურა, რომ სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში მევენახეთა მწარმოებლურობა სტატისტიკურად მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან. აღნიშნული განსხვავება არ არის შემთხვევითი და საჭიროებს უფრო ღრმა განმარტებას, რაც შესაძლებელი გახდა ეკონომეტრიკული ანალიზის მეშვეობით.

- $H_1$  ანაზღაურების პირობით შრომითი კმაყოფილების ზრდა არ იწვევს სტაბილურ მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად - **დადასტურდა**;
- $H_2$  დღის მეორე განაკვეთში მწარმოებლურობის ვარდნა მხოლოდ ბუნებრივი ფაქტორებით არ აიხსნება - **დადასტურდა**;
- $H_0$  — **უარყოფილია**. მევენახეთა მწარმოებლურობა სამუშაო დღის პირველ და მეორე განაკვეთებში არ განსხვავდება ;

მიღებული შედეგები ქმნის თეორიულ სინთეზს, რომლის მიხედვითაც მევენახეთა შრომითი ქცევა უნდა განიხილებოდეს როგორც მულტიფაქტორული სოციალურ-ეკონომიკური პროცესი, სადაც:

- ანაზღაურება ასრულებს მოკლევადიან, შებლუდულ როლს;
- შრომითი კმაყოფილება მოქმედებს კონტექსტზე დამოკიდებული მექანიზმებით;
- გამოცდილება განსაზღვრავს ქცევითი რეაქციის სიძლიერეს;
- სამუშაო დღის დროითი სტრუქტურა ქმნის განსხვავებულ ქცევით რეჟიმებს.

## კვლევის სანდოობა

კვლევის სანდოობა უზრუნველყოფილია მონაცემთა შეგროვებისა და დამუშავების მრავალსაფეხურიანი მიდგომით. კვლევის ფარგლებში დამყარდა სისტემური და ინტენსიური კომუნიკაცია 127 მოქმედ მევენახესთან, რომელთა ნაწილთან განხორციელდა განმეორებითი კონტაქტი სავსე პერიოდის განმავლობაში. აღნიშნულმა მიდგომამ მნიშვნელოვნად შეამცირა ერთჯერადი თვითშეფასებიდან მომდინარე სუბიექტური შეცდომების რისკი და გაზარდა მონაცემთა დროში სტაბილურობა.

განმეორებითი დაკვირვებები შესაძლებელს ხდიდა ინდივიდუალური შრომითი ქცევის დროით დინამიკაში შეფასებას, რაც ამცირებდა შემთხვევითი რყევების გავლენას და ზრდიდა შედეგების გამეორებადობას. აგროსექტორის კონტექსტში, სადაც შრომითი პირობები ხშირად იცვლება გარემო ფაქტორების ზემოქმედებით, აღნიშნული მიდგომა წარმოადგენს სანდოობის მნიშვნელოვან წყაროს.

სტატისტიკური ინფორმაციის ვალიდურობა გამყარებულია მონაცემთა შიდა ლოგიკური თანხვედრის სისტემური შემოწმებით. მონაცემთა დამუშავების ეტაპზე განხორციელდა:

- წინააღმდეგობრივი პასუხების იდენტიფიცირება;
- ექსტრემალური მნიშვნელობების გამოვლენა და გადამოწმება;
- რესპონდენტების პასუხების შედარება რეალურ სამუშაო შედეგებთან.

ინფორმაციის ვალიდურობა დამატებით მოწმდებოდა მოქმედ ფერმერებთან და ვენახის მეპატრონეებთან გადამოწმების გზით, რაც ამცირებდა თვითრეპორტირებული მონაცემების დამახინჯების რისკს. აღნიშნული პროცესი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შრომითი კმაყოფილების კვლევებში, სადაც სუბიექტური შეფასებები შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს რეალური ქცევისგან.

ეკონომეტრიკული შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება დაეთმო შედეგების გამძლეობას. განხორციელდა:

- მულტიკოლინარობის ტესტირება (VIF ინდექსები < 5);
- ცვლადების ცენტრირება ინტერაქციული ეფექტების სტაბილიზაციისთვის;

- robust standard errors გამოყენება ჰეტეროსკედასტიურობისადმი გამძლე შეფასებისთვის;
- ენდოგენურობის პოტენციური რისკების შეფასება.

აღნიშნული ტესტების წარმატებით გავლა ამცირებს სტრუქტურული დამახინჯების ალბათობას და ზრდის ეკონომეტრიკული შედეგების სანდოობას.

### **მეთოდოლოგიური შეზღუდვები**

მიუხედავად მეთოდოლოგიური სიმკაცრისა, კვლევა არ არის თავისუფალი შეზღუდვებისგან. შრომითი კმაყოფილების საზომად სმარტ მეთოდოლოგია ამარტივებს ინდივიდის ემოციური მდგომარეობის შეფასებას.

აღნიშნული შეზღუდვები არ ასუსტებს კვლევის მთავარ დასკვნებს, რადგან გამოყენებული მეთოდოლოგია მიზანმიმართულად არის მორგებული კვლევის ამოცანებზე და მონაცემთა რეალურ შესაძლებლობებზე.

### **მეთოდოლოგიური შეჯამება**

ჩატარებულმა ანალიზმა აჩვენა, რომ კვლევა გამოირჩევა მაღალი შიდა სანდოობით, ადეკვატური კონსტრუქციული ვალიდურობით და ეკონომეტრიკული გამძლეობით.

მიუხედავად კონტექსტუალური შეზღუდვებისა, მიღებული შედეგები წარმოადგენს სანდო ემპირიულ საფუძველს შრომითი ქცევის შესასწავლად მევენახეობის დარგში.

ჩვენს მიერ მევენახეებზე წარმოებული მულტიფუნქციური კვლევების საფუძველზე ჩამოყალიბდა შემდეგი თეზისები:

- ბიზნესმა უნდა უზრუნველყოს საკმარისი შრომითი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება სამოტივაციო პოლიტიკაში ჩასართავად;
- სამოტივაციო პოლიტიკას ჭირდება ორგანიზებული მართვა,

ჩვენს მიერ კვლევებით დადასტურებულ ფაქტორთა დიფერენცია ასე წარმოჩინდება:

კმაყოფილების გრძელვადიანი ეფექტის ასოციაციას იწვევს ფაქტორები:

1. 40-50 წლის ასაკის დასაქმებულები;
2. 10 წლის სტაჟის მქონე დასაქმებულები;
3. კომპანიის მენეჯმენტით გამონვეული კმაყოფილება;

4. მშვიდი და უსაფრთხო გარემოთი გამოწვეული კმაყოფილება.  
კმაყოფილების მოკლევადიანი ეფექტის ასოციაციას იწვევს ფაქტორები
1. სამუშაო გარემო;
  2. კოლეგიალური ფაქტორი;
  3. განათლება;
  4. ანაზღაურება ;
  5. სტიმულები;
  6. დანაშაურობა და კარიერული წინსვლა;
  7. დამოუკიდებლობა.

### 3.5. Gen Z თაობის შრომითი განწყობის, მოტივაციისა და ორგანიზაციული ქცევის მექანიზმები

ნარმოდგენილი ემპირიული კვლევა ეძღვნება Gen Z თაობის (1997–2012 წლებში დაბადებულთა) შრომითი განწყობების, მოტივაციური და ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებების შესწავლას. კვლევის მთავარი მიზანი იყო ორი ცენტრალური ჰიპოთეზის შემოწმება:

- H(1): შრომითი კმაყოფილების ჰიგიენური ფაქტორები (შესაფერისი შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, ანაზღაურება და სოციალური გარანტიები) არ ქმნიან სტაბილური ხასიათის მოტივაციას, მწარმოებლურობის გასაზრდელად;
- H(2): კომპანიაში უნდა არსებობდეს საკმარისი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება მენეჯმენტის მიერ დანერგილი სამოტივაციო პოლიტიკის მხარდასაჭერად;

კვლევა ეფუძნება სამ ლოგისტიკურ მოდელს, რომლებიც ერთმანეთთან კონცეპტუალურადაა დაკავშირებული და ასახავს Gen Z-ის შრომითი ქცევის სხვადასხვა ეტაპს:

1. შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების გავლენა პროფესიის ჩამოყალიბებაზე;
2. შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების გავლენა პირადი მიზნების ჩამოყალიბებაზე;

3. შრომითი კმაყოფილების ფაქტორების გავლენა კომპანიისადმი გრძელვადიან ლოიალურობაზე.

სამივე მოდელი აგებულია ფართო ემპირიულ ბაზაზე (N≈1150) და ხასიათდება მაღალი განმარტებითი ძალით, რაც უზრუნველყოფს შედეგების სანდოობასა და განზოგადების შესაძლებლობას.

**მოდელი 1: შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა გავლენა პროფესიის შერჩევაზე და კარიერულ ჩამოყალიბებაზე**

ანალიზი მიზნად ისახავს იმ შრომითი ფაქტორების იდენტიფიცირებას, რომლებიც ზრდის ალბათობას, რომ ინდივიდი ჩამოყალიბდეს მომავლის პროფესიაში. პროფესიის განსაზღვრა განიხილება როგორც მომავლის სრულყოფისა და ორიენტაციის საწყისი ეტაპი.

შერჩეული მოდელი: ლოგისტიკური რეგრესია

დამოკიდებული ცვლადი: Career decided (Yes)

ნიმუში: 1150 გამოკითხული (Gen Z თაობის წარმომადგენლები)

ემპირიული კვლევა განხორციელდა R studio პროგრამულ გარემოში ვერსია (2025.05.0+496) - Windows ოპერატიულ სისტემაზე.

ემპირიული კვლევის შედეგები მოცემულია ცხრილში 3.5.1

**ცხრილი 3.5.1 შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა გავლენა პროფესიის შერჩევაზე და კარიერულ ჩამოყალიბებაზე**

ფაქტორი	β	p	ინტერპრეტაცია
სამართლიანი ანაზღაურება	0.81	0.001	ძლიერი პოზიტიური ეფექტი სამართლიანობის განცდა ზრდის პროფესიის შერჩევისათვის თვითდაჯერებას.
უმაღლესი განათლების მნიშვნელობა	0.20	0.012	განათლების მნიშვნელობის ალქმა ზრდის კარიერული

			გადაწყვეტილების ალბათობას.
კომუნიკაბელურობა	0.24	0.005	სოციალურობის მაღალი დონე ამარტივებს პროფესიულ თვითდამკვიდრებას.
მენეჯერებთან ურთიერთობით კმაყოფილება	-0.20	0.032	უარყოფითი კოეფიციენტი მიუთითებს, რომ მენეჯერებთან ნეგატიური ურთიერთობები ამცირებს პროფესიული ჩამოყალიბების ალბათობას.
კომპანიაში დარჩენის გეგმა (2 წლის მანძილზე)	0.45	0.018	კომპანიაში დარჩენის სტაბილური განზრახვა პოზიტიურად უკავშირდება პროფესიული მიმართულების განსაზღვრას.

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ კვლევის მონაცემების მიხედვით

კვლევით გამოვლინდა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

- განათლება;
- სამუშაო გამოცდილება;
- სამართლიანი ანაზღაურება;
- მენეჯმენტთან ურთიერთობა;
- კომუნიკაბელურობა.

**სამართლიანი ანაზღაურება** - ( $b=0.81$ ) ( $P=0.001$ ) ანაზღაურების ნაწილში სამართლიანობის განცდა ზრდის პროფესიის სწორად შერჩევითობადობის ალბათობას.

**უმალესი განათლების მნიშვნელობა** - ( $b=0.20$ ) ( $P=0.012$ ) განათლების მნიშვნელობის აღქმა ზრდის კარიერული გადაწყვეტილების ალბათობას.

**კომუნიკაბელურობა**- ( $b=0.24$ ) ( $p<0.005$ ) სოციალურობის მაღალი დონე ამარტივებს პროფესიულ თვითდამკვიდრებას.

**მენეჯერებთან ურთიერთობით კმაყოფილება** - ( $b= -0.20$ ) ( $P= 0.032$ ) უარყოფითი კოეფიციენტი მიუთითებს, რომ მენეჯერებთან ნეგატიური ურთიერთობები ამცირებს პროფესიული ჩამოყალიბების ალბათობას.

**კომპანიაში დარჩენის გეგმა (2 წელი)** – ( $b=0.45$ ) ( $P=0.018$ ) კომპანიაში დასარჩენად სტაბილური განზრახვა პოზიტიურად უკავშირდება პროფესიული მიმართულების განსაზღვრას.

ამრიგად, კვლევამ აჩვენა, რომ სამართლიანი ანაზღაურების განცდა, განათლების მნიშვნელობაში გათვითცნობიერება, კომუნიკაბელურობა მენეჯერებთან, პოზიტიური ურთიერთობები და კომპანიაში გრძელვადიანი დარჩენის გადაწყვეტილება წარმოადგენს უმთავრეს ფაქტორებს კარიერული გადაწყვეტილების მისაღებად.

აღნიშნულ კვლევაში გამოიკვეთა, რომ Gen Z -თაობა ანაზღაურებას და სამართლიან ანაზღაურებას ერთმანეთისგან ფუნქციურად მიჯნავს. მაშინ როდესაც სამართლიანი ანაზღაურება სტატისტიკურად მნიშვნელოვანია, ამ დროს ანაზღაურებით კმაყოფილება სტატისტიკურად უმნიშვნელოა ( $P>0.05$ ). აღნიშნული პარადოქსი მიუთითებს იმაზე, რომ ანაზღაურების ნაწილში მნიშვნელოვანია სამართლიანობის განცდით მიღებული კმაყოფილება და არა მისი მოცულობა.

ჰიგიენური ფაქტორები, როგორცაა შესაფერისი შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, ანაზღაურება და სოციალური გარანტიები ვერ ახდენენ სტატისტიკურად მნიშვნელოვან გავლენას პროფესიის შერჩევაზე ( $P>0.05$ ), რაც მიუთითებს, რომ Gen Z-ისთვის უფრო მეტად პრიორიტეტულია შინაგანი ღირებულებები, ვიდრე მატერიალური ფაქტორები.

## **მოდელი 2: შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა გავლენა პირადი მიზნების ჩამოყალიბების პროცესზე**

აღნიშნული კვლევის მიზანია იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც განსაზღვრავენ თუ რამდენად უწყობს დასაქმების ობიექტი დასაქმებულის პირადი

მიზნების ჩამოყალიბებას ხელს. კვლევაში გამოყენებულია ლოგისტიკური რეგრესიის მოდელი, რომელიც მოიცავს შრომითი გარემოს, ურთიერთობებისა და მოტივაციური სტრუქტურის კომპონენტებს.

შერჩეული მოდელი: ლოგისტიკური რეგრესია

დამოკიდებული ცვლადი: რამდენად გეხმარებათ დასაქმების ობიექტი პირადი მიზნების ჩამოყალიბებაში.

ნიმუში: 1150 გამოკითხული (Gen Z თაობის წარმომადგენლები)

ემპირიული კვლევა განხორციელდა R studio პროგრამულ გარემოში ვერსია (2025.05.0+496) - Windows ოპერატიულ სისტემაზე.

ემპირიული კვლევით მიღებული შედეგები ასახულია ცხრილში 3.5.2

**ცხრილი 3.5.2 შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა გავლენა პირადი მიზნების ჩამოყალიბების პროცესზე**

ფაქტორები	$\beta$ კოეფიციენტი( დამოკიდებული ცვლადის გავლენა ლოგ-ოდსზე)	(P-value) - სტატისტიკური მნიშვნელოვნება	ინტერპრეტაცია
Work experience (years) 1-3 years / სამუშაო გამოცდილება (1-3 წელი)	$\beta = -0.70$	$P < 0.001$	ძლიერი ნეგატიური ეფექტი
Work experience (years) 3+ years / სამუშაო გამოცდილება (3+ წელი)	$\beta = -0.62$	$P < 0.007$	ძლიერი ნეგატიური ეფექტი
Work experience (years) < 1 year / სამუშაო	$\beta = -0.32$	$P < 0.115$	ძლიერი ნეგატიური ეფექტი

გამოცდილება (<1 წელი)			
Preferred work environment High salary is more important , even with low comfort / სამუშაო გარემოს პრეფერენცია (მაღალი ანაზღაურება > კომფორტი)	$\beta = 0.47$	$P < 0.029$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> მაღალი ანაზღაურება პოზიტიურად უკავშირდება მიზნების აღქმას და აღიქმება როგორც სოციალური გარანტია
have you given the opportunity for career development in the company/ კარიერული განვითარების შესაძლებლობა	$\beta = 0.72$	$P < 0.001$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> ზრდის ალბათობას, რომ დასაქმებული სამსახურს პირადი მიზნების მხარდამჭერად მიიჩნევს
How suitable is the environment where you work for you/შესაფერისი შრომითი გარემო	$\beta = 0.32$	$P < 0.001$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> ხელს უწყობს პირად მიზნების ჩამოყალიბებას; კომფორტულ და უსაფრთხო გარემოში შრომა უფრო მეტად უყალიბებს თანამშრომელს პირად მიზნებს

Are you satisfied with your relationships with colleagues /კოკლეგიალური ურთიერთობებით კმაყოფილება	$\beta = 0.47$	$P < 0.001$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> მაღალი ანაზღაურება პოზიტიურად უკავშირდება მიზნების აღქმას და აღიქმება როგორც სოციალური გარანტია
Are you satisfied with your salary/ ანაზღაურებით კმაყოფილება	$\beta = 0.72$	$P < 0.001$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> ზრდის ალბათობას, რომ თანამშრომელი სამსახურს პირადი მიზნების მხარდამჭერად მიიჩნევს
How satisfied are you with your relationship with managers/ მენეჯერებთან ურთიერთობა	$\beta = 0.32$	$P < 0.001$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> ხელს უწყობს პირად მიზნების ჩამოყალიბებას; კომფორტულ და უსაფრთხო გარემოში შრომა უფრო მეტად უყალიბებს თანამშრომელს პირად მიზნებს
How much respect does the company's management deserve from/ მენეჯმენტისადმი პატივისცემა	$\beta = 0.30$	$P < 0.001$	<b>ძლიერი ფაქტორი.</b> პოზიტიური ურთიერთობები დასაქმებულებს შორის მნიშვნელოვნად აძლიერებს მიზნების ჩამოყალიბების პროცესს

წყარო: შედეგნილია ავტორის მიერ კვლევის მონაცემების მიხედვით

კვლევის შედეგებით გამოიკვეთა სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორები:

- სამუშაო გამოცდილება;
- ანაზღაურება;
- კარიერული განვითარების შესაძლებლობა;
- შესაფერისი შრომითი გარემო;
- კოლეგიალური ურთიერთობები;
- ურთიერთობა მენეჯერებთან;
- მენეჯმენტისადმი კეთილგანწყობა.

#### 1. სამუშაო გამოცდილების გავლენა (ნეგატიური ასოციაცია) ( $P < 0.001$ )

სამუშაო გამოცდილების ხანგრძლივობა უმეტეს შემთხვევაში ნეგატიურად კორელირებს იმ აღქმასთან, რომ დასაქმება ხელს უწყობს პირადი მიზნების მიღწევას.

- სამუშაო გამოცდილება (1–3 წელი):  $\beta = -0.70$  ( $p = 0.001$ ). ნეგატიური ეფექტი მნიშვნელოვნად ამცირებს ალბათობას, რომ ინდივიდი სამსახურს პირადი მიზნების მხარდამჭერად აღიქვამს.
- სამუშაო გამოცდილება (3+ წელი):  $\beta = -0.62$  ( $p = 0.007$ ). ხანგრძლივი სტაჟის მქონე თანამშრომლებშიც აღინიშნება სუსტი კავშირი მიზნებზე ორიენტაციასთან დაკავშირებით.
- სამუშაო გამოცდილება (<1 წელი):  $\beta = -0.32$  ( $p = 0.115$ ) შედეგი სტატისტიკურად არ არის მნიშვნელოვანი და მიუთითებს იმაზე, რომ ადრეულ ეტაპზე მიზნები ჯერ კიდევ ჩამოყალიბების პროცესშია.

#### სამუშაო გარემოს პრეფერენცია (მაღალი ანაზღაურება vs კომფორტი)

$$\beta = 0.47, p = 0.029$$

ინტერპრეტაცია: მაღალი ანაზღაურება და კომფორტი პოზიტიურად უკავშირდება მიზნების აღქმას.

### **კარიერული განვითარების შესაძლებლობა**

$$\beta = 0.72, p < 0.001$$

ინტერპრეტაცია: აღნიშნული ფაქტორი ზრდის ალბათობას, რომ როდესაც დასაქმებულს უჩნდება კარიერული განვითარების შესაძლებლობა, პირადი მიზნების ჩამოყალიბების პროცესი მნიშვნელოვნად ძლიერდება.

### **შესაფერისი შრომითი გარემო**

$$\beta = 0.32, p < 0.001$$

ინტერპრეტაცია: შრომითი გარემოს შესაბამისობა ხელს უწყობს პირად მიზნების ჩამოყალიბებას. დასაქმებული, როდესაც კომფორტულ და უსაფრთხო გარემოში შრომობს, იზრდება ალბათობა, იმისა რომ მიზნების ჩამოყალიბების პროცესი ძლიერი იქნება.

### **კოლეგიალური ურთიერთობები**

$$\beta = 0.30, p < 0.001$$

ინტერპრეტაცია: დასაქმებულებს შორის პოზიტიური ურთიერთობები მნიშვნელოვნად აძლიერებს მიზნების ჩამოყალიბების პროცესს

### **ანაზღაურებით კმაყოფილება**

$$\beta = 0.46, p < 0.001$$

ინტერპრეტაცია: სამართლიანი ანაზღაურება ერთ-ერთი პოზიტიური ფაქტორია. ფინანსური სტაბილურობა და ამ მიმართულებით სამართლიანობის განცდა მნიშვნელოვნად აძლიერებს სოციალურ გარანტიებს, ხოლო აღნიშნული ეს ყველაფერი კი აძლიერებს მიზნების ჩამოყალიბების ალბათობას.

### **ურთიერთობა მენეჯერებთან**

$$\beta = 0.35, (p < 0.05)$$

ინტერპრეტაცია: მენეჯერებთან პირდაპირი და დადებითი ურთიერთობები მნიშვნელოვნად აძლიერებს კომპანიის მიმართ დასაქმებულის ნდობას, რაც ზრდის მიზნების ჩამოყალიბების ალბათობას.

### **მენეჯმენტისადმი კეთილგანწყობა**

$$\beta = 0.49, (p < 0.05)$$

მენეჯმენტისადმი გამონვეული პატივისცემა ქმნის მორალურ ფაქტორებზე დაფუძნებულ გარემოს და ზრდის ორგანიზაციულ ერთგულებას. აღნიშნული კმაყოფილება ხელს უწყობს დასაქმებულებში პირადი მიზნების ჩამოყალიბების პროცესს.

ამრიგად, ემპერიული კვლევითი შედეგებით დასაქმებულის მიზნების ჩამოსაყალიბებლად გამოვლინდა ძლიერი ფაქტორები:

- კარიერული განვითარების შესაძლებლობა;
- მენეჯერებთან პირდაპირი და პოზიტიური ურთიერთობები;
- მენეჯმენტისადმი კმაყოფილება;
- ანაზღაურებით კმაყოფილება;
- კოლეგებთან პოზიტიური ურთიერთობები;
- შესაფერისი შრომითი გარემო;
- სამუშაო გარემოს პრეფერენცია (მაღალი ანაზღაურება vs კომფორტი);

ნეგატიური გავლენები გამოიკვეთა სამუშაო სტაჟთან დაკავშირებით სამუშაო გამოცდილების ყველა ასპექტში.

ამრიგად, კვლევის შედეგები აჩვენებს, რომ Gen-Z თაობის მიზნების ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს ჰიგიენური ფაქტორები. აღნიშნული მიგნება მნიშვნელოვან აღმოჩენას წარმოადგენს, ვინაიდან დგინდება მათი, როგორც სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორების დადასტურების ნაწილში.

### **მოდელი 3: შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა გავლენა გრძელვადიან ლოიალურობაზე**

კვლევის მიზანია დადგინდეს, იმ ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ Gen Z თაობის ორგანიზაციისადმი გრძელვადიან ლოიალობას.

დამოუკიდებელ ცვლადებად შეირჩა შემდეგი ფაქტორები

- 1.სამართლიანი ანაზღაურება;
2. ანაზღაურებით კმაყოფილება;

3. კარიერული განვითარების შესაძლებლობა;
4. შესაფერისი შრომითი გარემო;
5. კოლეგიალური ურთიერთობები;
6. მენეჯმენტისადმი პატივისცემა;
7. მენეჯერებთან ურთიერთობა;
8. ასაკი, განათლება, გამოცდილება.

ემპირიული კვლევით მიღებული შედეგები მოცემულია ცხრილში 3.5.3.

**ცხრილი 3.5.3 შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა გავლენა გრძელვადიან ლოიალურობაზე**

ფაქტორი	$\beta$	p	ინტერპრეტაცია
სამართლიანი ანაზღაურება	0.77	0.001	პოზიტიური, მნიშვნელოვანი ეფექტი
კარიერული განვითარების შესაძლებლობა	1.71	<0.001	ყველაზე ძლიერი განმაპირობებელი ფაქტორი
ასაკი 21–30	-1.18	0.005	ახალგაზრდა თანამშრომლები ნაკლებად ლოიალურები
ასაკი 16–21	-1.01	0.028	დაბალი ლოიალობა კარიერის დასაწყისში
ბაკალავრი	-1.05	0.007	მაღალი განათლება ზრდის მობილობას
კომუნიკაბელურობა	-0.28	0.011	აქტიური პირების შემთხვევაში მვირდებდარჩენის ალბათობას

კვლევითი შედეგების ინტერპრეტაცია:

- დასაქმებულთა მხრიდან სამართლიანი ანაზღაურებისა და კარიერული განვითარების შესაძლებლობის აღქმა კომპანიისადმი ლოიალურობის ჩამოყალიბების პროცესში არის სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი ფაქტორი;
- ასაკობრივი მახასიათებლები მიუთითებს რომ Gen Z თაობა მიდრეკილია კარიერულ მობილობაზე;
- განათლების დონე ზრდის ალტერნატიული სამსახურის ძიების ალბათობას.

აღნიშნულის საფუძველზე შესაძლებელია შემდეგი დასკვნების გაკეთება:

- კომპანიაში დარჩენის გრძელვადიან განზრახვას განაპირობებს სამართლიანი გარემო და კარიერული განვითარების პერსპექტივა;
- დასაქმებულთათვის მნიშვნელოვანია სწრაფი კარიერული ზრდა, თვითრეალიზაცია და მენეჯმენტისადმი პატივისცემა;
- ორგანიზაციებმა, რომლებიც ქმნიან სამართლიან და პიროვნული განვითარებისკენ მიმართულ გარემოს, მნიშვნელოვნად ზრდიან თანამშრომელთა შენარჩუნების ალბათობას.

რაც შეეხება ჰიგიენურ ფაქტორებს (შესაფერისი შრომითი გარემო, კოლეგიალური ფაქტორი, მენეჯმენტთან თავსებადობა, ანაზღაურება, სოციალური გარანტიები), მათი გავლენა შეზღუდულია გრძელვადიან გადწყვეტილებაზე დარჩენ კომპანიაში. ეს ყველაფერი მიუთითებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ აღნიშნული ფაქტორები რეალურად ქმნიან შრომით კმაყოფილებას, მათი გავლენა გრძელვადიან ლოიალურობაზე შეზღუდულია. აღნიშნული მიგნება, კიდევ ერთხელ ამტკიცებს მთავარ ჰიპოთეზას, რომ (H) შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები არ იწვევს სტაბილური ხასიათის მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

მაშასადამე, Z თაობა კომპანიისადმი მეტად ლოიალურები არიან, როდესაც ხედავენ არა ხელფასის მოცულობას, არამედ სამართლიან ანაზღაურებას და კარიერული განვითარების შესაძლებლობას.

ემპერიული კვლევითი შედეგები ქმნის ცალკეულ ფაქტორთა კმაყოფილების ეფექტის გრძელვადიან და მოკლევადიან ასოციაციებს.

გრძელვადიანად ასოცირებული ფაქტორებია:

- სამართლიანი გარემო;
- სამართლიანი ანაზღაურება;
- კარიერული განვითარების შესაძლებლობა.

მოკლევადიანად ასოცირებული ფაქტორებია:

1. შესაფერისი შრომითი გარემო;
2. კოლეგიალური ფაქტორი;
3. მენეჯმენტთან თავსებადობა;
4. ანაზღაურება;
5. სოციალური გარანტიები.

ამრიგად, კმაყოფილების ჰიგიენური ფაქტორები უზრუნველყოფს შრომით კმაყოფილებას, თუმცა კომპანიისადმი გრძელვადიან ერთგულებას განაპირობებს სამართლიანობის განცდა, სამართლიანი ანაზღაურება და კარიერული განვითარების შესაძლებლობა.

გენერალური დასკვნა სამი მოდელის საფუძველზე შემდგენაირად ყალიბდება:

კვლევის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი შედეგია ის, რომ შრომითი კმაყოფილების ფაქტორები თანხვედრაშია დასაქმებულთა პირადი მიზნების ჩამოყალიბების ფაქტორებთან. ეს ნიშნავს, რომ კომპონენტები, რომლებიც ტრადიციულად განიხილება როგორც ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, შრომითი გარემო, კოლეგიალობა, მენეჯმენტთან ურთიერთობა, სოციალური გარანტიები) სტატისტიკურად მნიშვნელოვანი არიან და გადამწყვეტ როლს ასრულებენ არა მხოლოდ კმაყოფილების, არამედ დასაქმებულთა თვითრეალიზაციისა და მიზნობრივი ორიენტაციის ფორმირებაში.

ამასთან, კვლევამ მკაფიოდ გამოკვეთა მენეჯმენტის როლი:

- მენეჯერებთან ურთიერთობის ხარისხი და მენეჯმენტისადმი პატივისცემა არ არის მხოლოდ სიმბოლური ფაქტორი იგი ფუნქციონირებს როგორც მედიატორი,

რომელიც შრომით კმაყოფილებას გარდაქმნის ლოიალურ და მოტივირებულ ქცევად;

- სწორად დაგეგმილი მენეჯმენტის გარეშე ჰიგიენური ფაქტორები, ავტომატურად არ გარდაიქმნება სტაბილურ მოტივაციაში მწარმოებლურობის გასაზრდელად;
- Gen Z -ი მიჯნავს ანაზღაურების მოცულობასა და სამართლიანობის განცდას. ანაზღაურების რაოდენობა ხშირად სტატისტიკურად უმნიშვნელო ცვლადს წარმოადგენს, მაშინ როდესაც სამართლიანობის აღქმა მნიშვნელოვანი ფაქტორია როგორც პროფესიული გადანაცვლებების ასევე კომპანიისადმი გრძელვადიანი ლოიალურობის მისაღწევად.

კვლევის შედეგები ერთმნიშვნელოვნად ადასტურებს ჰიპოთეზებს:

**H:3 ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) ქმნიან დასაქმებულთა კმაყოფილებისათვის აუცილებელ საფუძველს, თუმცა, მათი გავლენა გრძელვადიან ორგანიზაციულ ლოიალურობასა და კომპანიაში დარჩენის ალბათობაზე მკვეთრად შეზღუდულია;**

**H2: კომპანიაში უნდა არსებობდეს საკმარისი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება, მენეჯმენტის მიერ დანერგილი სამოტივაციო პოლიტიკის მხარდასაჭერად.**

ასევე, დასტურდება შრომითი კმაყოფილების ფაქტორთა ჩამონათვალი, რომელებიც ასოცირდებიან, მოკლე და გრძელვადიან კმაყოფილების ეფექტთან.

**შედარებით მოკლევადიანად ასოცირებული ფაქტორები:**

- შესაფერისი შრომითი გარემო
- კოლეგიალური ურთიერთობები
- ანაზღაურება
- სოციალური გარანტიები

**შედარებით გრძელვადიანად ასოცირებული ფაქტორები:**

- სამართლიანი ანაზღაურება
- სამართლიანი გარემო

- პიროვნული და კარიერული განვითარების პერსპექტივა

Gen Z თაობისთვის შრომითი კმაყოფილება აუცილებელი პირობაა, მაგრამ არასაკმარისი სტაბილური მოტივაციისა და მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

ჰიგიენური ფაქტორები ქმნის ფუნქციონალურ საფუძველს და უზრუნველყოფს კმაყოფილებას, მიზნების ფორმირებას და კარიერული გადაწყვეტილებების მისაღებად შესაძლებლობებს თუმცა, გრძელვადიანი ერთგულება და მდგრადი მოტივაცია ყალიბდება, როდესაც მენეჯმენტი ორიენტირებულია დასაქმებულისათვის შექმნას:

- კარიერულ განვითარების პერსპექტივა;
- თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა ;
- პირადი მიზნების მხარდაჭერა;

ამრიგად, კვლევა ცხადყოფს, რომ ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია კმაყოფილებაზე ორიენტირებული პოლიტიკა გარდაიქმნას მენეჯმენტის ნდობაზე დაფუძნებულ მოდელად. ეს დასკვნა არა მხოლოდ ემპირიულადაა გამყარებულია, არამედ წარმოადგენს შრომითი მოტივაციისა და ორგანიზაციული ქცევის მნიშვნელოვან კონტრიბუციას.

**მულტიფუნქციური კვლევების შედეგად გადაწყვეტილად დადასტურდა ჰიპოთეზები:**

H1: ანაზღაურების პირობით შრომითი კმაყოფილების ზრდა არ იწვევს სტაბილური ხასიათის მოტივაციას მწარმოებლურობის გასაზრდელად;

H2: კომპანიაში უნდა არსებობდეს საკმარისი კმაყოფილება იმისათვის, რომ დასაქმებულებმა გამოხატონ კეთილი ნება სამოტივაციო პოლიტიკაში ჩასართველად;

H:3 ჰიგიენური ფაქტორები (ანაზღაურება, სტიმულები, შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, სოციალური გარანტიები) ქმნიან დასაქმებულთა კმაყოფილებისათვის აუცილებელ საფუძველს, თუმცა, მათი გავლენა გრძელვადიან ორგანიზაციულ ლოიალურობასა და კომპანიაში დარჩენის ალბათობაზე მკვეთრად შეზღუდულია;

(H):4 შრომითი კმაყოფილების დეფიციტი ზღუდავს მოტივაციას, მწარმოებლურობის გასაზრდელად.

### **კვლევის შეზღუდვები**

მიუხედავად იმისა, რომ კვლევა ეფუძნება სისტემურ თეორიულ და ემპირიულ ანალიზს, ნაშრომს გააჩნია გარკვეული შეზღუდვები, რომლებიც აუცილებელია კვლევის შედეგების ინტერპრეტაციისას:

1. კვლევა განხორციელდა საქართველოს ბიზნესგარემოს, კერძოდ, მევენახეობის დარგის მაგალითზე, რაც ზღუდავს მიღებული შედეგების სრულად გენერალიზების შესაძლებლობას გეოგრაფიული თვალსაზრისით სხვა ქვეყნის ეკონომიკური და ინსტიტუციური პირობების მიხედვით;
2. კვლევაში მონაწილე ორგანიზაციები არ წარმოადგენს ეკონომიკის ყველა სექტორის სრულყოფილ სპექტრს, რის გამოც მიღებული დასკვნები შეიძლება განსხვავებულად აისახოს სხვა დარგში;
3. კვლევის ემპირიული ნაწილი ძირითადად ეფუძნება გამოკითხვის მეთოდს, რაც ზრდის სუბიექტური აღქმის, სოციალური სასურველობისა და თვითშეფასების ცდომილების რისკს;
4. კვლევა დროითი თვალსაზრისით არ მოიცავს გრძელვადიან პანელურ მონაცემებს, რაც ზღუდავს შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის დინამიკური ცვლილებების სრულფასოვან ანალიზს;
5. კვლევაში გამოყენებული მოდელები ვერ მოიცავს შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედ ყველა პოტენციურ ფაქტორს (მაგ., მაკროეკონომიკური შოკები, ორგანიზაციული სტრუქტურის თავისებურებები, ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური მახასიათებლები და სხვ.), რაც ცვლადების შეზღუდვაზე მიუთითებს.
6. ციფრული ტრანსფორმაცია და ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენის რაოდენობრივი შეფასება გარკვეულწილად შეზღუდულია შესაბამისი

დეტალური ინდიკატორების დეფიციტის გამო, რამაც განაპირობა ტექნოლოგიური ფაქტორების გაზომვის სისრულე;

7. კვლევის შედეგები ძირითადად ასახავს კორელაციურ კავშირებს და ვერ უზრუნველყოფს მიზეზ-შედეგობრივი დამოკიდებულებების აბსოლუტურ მტკიცებულებას.

აღნიშნული შეზღუდვები არ აკნინებს კვლევის მეცნიერულ ღირებულებას, თუმცა, მიუთითებს შემდგომი კვლევების აუცილებლობაზე უფრო ფართო გეოგრაფიული არეალის, სექტორული დიფერენციაციისა და გრძელვადიანი მონაცემების გამოყენებით.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

კვლევის ფარგლებში მიღებული თეორიული და ემპირიული ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბდა შემდეგი ძირითადი დასკვნები:

- შრომითი კმაყოფილება და მოტივაცია წარმოადგენს შრომის მწარმოებლურობის ზრდის ერთ-ერთ უმთავრეს ფაქტორს, თუმცა, მათი გავლენა არ არის ერთგვაროვანი და დამოკიდებულია ორგანიზაციულ, სტრუქტურულ და ინდივიდუალურ მახასიათებლებზე;
- კომპანიის მენეჯმენტი მედიაციურ როლს ასრულებს შრომითი კმაყოფილებასა და მოტივაციას შორის მწარმოებლურობის გასაზრდელად, რაც მიუთითებს კომპლექსური სამოტივაციო პოლიტიკის განხორციელების აუცილებლობაზე;
- ემპირიული ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ შრომითი მოტივაციის ფაქტორები (თვითრეალიზაცია, სამართლიანობის განცდა, პიროვნული და კარიერული განვითარების შესაძლებლობები) უფრო მდგრად და გრძელვადიან გავლენას ახდენს კომპანიისადმი ლოიალურობაზე, ვიდრე მხოლოდ მატერიალური ფაქტორები.
- მოტივაციური ფაქტორები (შრომითი გარემო, კოლეგიალური ურთიერთობები, მენეჯმენტით კმაყოფილება, ანაზღაურება, სოციალური გარანტიები) მნიშვნელოვან როლს ასრულებს შრომითი კმაყოფილების ჩამოყალიბებაში, თუმცა მათი გავლენა კომპანიისადმი გრძელვადიან ლოიალურობაზე შეზღუდულია;
- კვლევამ აჩვენა, რომ თანამედროვე ტექნოლოგიური პროგრესი ზრდის შრომის მწარმოებლურობის პოტენციალს, თუმცა, სამოტივაციო პოლიტიკის გარეშე შესაძლოა განვითარდეს პროგრესული ან რეგრესული დრო, რამაც გამოიწვიოს შრომითი მწარმოებლურობის მნიშვნელოვანი შემცირება;
- შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის გავლენა შრომის მწარმოებლურობაზე განსხვავდება ასაკობრივი ჯგუფების, სამუშაო

გამოცდილებისა და სექტორების მიხედვით. აღნიშნული მიუთითებს მენეჯმენტის სფეროში დიფერენცირებული მიდგომების გამოყენების აუცილებლობაზე;

- ეკონომეტრიკულმა ანალიზმა დაადასტურა, რომ მოტივაციის ხარისხი წარმოადგენს მნიშვნელოვან განმსაზღვრელ ინდიკატორს დაგვემომხმარებოდეს რეალურ მწარმოებლურობას შორის;
- კვლევის ფარგლებში შემუშავებული სმარტ-შრომითი კმაყოფილების სტატუსის განსაზღვრის მეთოდოლოგია წარმოადგენს ეფექტიან ინსტრუმენტს დასაქმებულთა კმაყოფილების მონიტორინგისა და მენეჯერული გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციისთვის.

### **რეკომენდაციები**

კვლევის შედეგების საფუძველზე შემუშავებულია შემდეგი პრაქტიკული რეკომენდაციები:

- რეკომენდებულია ორგანიზაციებმა დანერგონ კომპლექსური სამოტივაციო პოლიტიკა, რომელიც აერთიანებს მატერიალურ და არამატერიალურ სტიმულებს;
- მიზანშეწონილია შრომითი კმაყოფილების რეგულარული მონიტორინგი სმარტ-შრომითი კმაყოფილების საზომი მოდელის გამოყენებით;
- მენეჯერებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაუთმონ კარიერული განვითარების და უწყვეტი სწავლების პროგრამების გამოყენებას.
- რეკომენდებულია საკადრო პოლიტიკა განხორციელდეს დიფერენცირებული ასაკობრივი და პროფესიული ჯგუფების მიხედვით;
- მნიშვნელოვანია შრომითი შედეგების შეფასების სისტემების დაკავშირება არა მხოლოდ რაოდენობრივ, არამედ ხარისხობრივ ინდიკატორებთან;
- უნდა გაძლიერდეს უკუკავშირის მექანიზმები დასაქმებულებსა და მენეჯმენტს შორის.

- მიზანშეწონილია შრომითი პოლიტიკის ფარგლებში შრომითი კმაყოფილებისა და მოტივაციის ინდიკატორების ინტეგრირება;
- სახელმწიფომ ხელი უნდა შეუწყოს შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე ორიენტირებულ საგანმანათლებლო და გადამზადების პროგრამებს;
- რეკომენდებულია კვლევებზე დაფუძნებული გადანყვეტილებების მიღება შრომის ბაზრის რეგულირების პროცესში.

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბიჭია, ქ. (2017). ავტომატიზაციის თანამედროვე ტემპების გავლენა შრომის ბაზარზე
2. [https://www.researchgate.net/publication/320057145\\_avtomatizatsiis\\_tanamedrove\\_temp\\_ebis\\_gavlana\\_shromis\\_bazarze](https://www.researchgate.net/publication/320057145_avtomatizatsiis_tanamedrove_temp_ebis_gavlana_shromis_bazarze)
3. ომსარაშვილი, დ., თუმანიშვილი, გ. (2025). თანამედროვე ტექნოლოგიების მეშვეობით დასაქმებულთა კონტროლის შესახებ.
4. [https://www.researchgate.net/publication/349868694\\_tanamedrove\\_teknologiebis\\_meshv\\_eobit\\_dasakmebulebulta\\_kontrolis\\_shesakheb](https://www.researchgate.net/publication/349868694_tanamedrove_teknologiebis_meshv_eobit_dasakmebulebulta_kontrolis_shesakheb)
5. მსოფლიოს მოსახლეობა (2022). <https://ka.wikipedia.org/wiki>
6. სურმანიძე, ნ., ჩაგელიშვილი, ა., (2022). ტექნოლოგიური პროგრესის უარყოფითი გავლენა დასაქმების ბაზარზე. კონფერენცია. „ეკონომიკის ინოვაციური განვითარება: მსოფლიო განვითარება და პერსპექტივები“
7. ტექნოლოგიების როლი ბიზნესის ტრანსფორმაციაში. <https://noventiq.ge/about/blog/The-Role-of-Technology-in-Business-Transformation>
8. შრომისა და განათლების ბაზრის კვლევა, 2021.\ Annual unemployment rate U.S. 2023 | Statista /www.statista.com
9. Annual unemployment rate U.S. 2023 | Statista /www.statista.com
10. Ayhan, F. et. al. (2023). The IMPACTS of technological change on employment: Evidence from OECD countries with panel data analysis. Technological Forecasting and Social Change. Volume 190, May 2023.
11. Battisti, M. (2023). The effect of new technologies on workers, jobs, and skills. <https://cepr.org/voxeu/columns/effect-new-technologies-workers-jobs-and-skills>

12. Bagajjo, W., S. et. al. (2021). Impact of Motivation on Employees' Job Satisfaction. *Globalscientificjournal*, Volume 9, Issue 1, January 2021.
13. Bakker & Demerouti (2007). *The Job Demands–Resources Model*. *Journal of Managerial Psychology*.
14. Brodowicz, M. (2024). The Impact of Work Performance on Employee Motivation and Job Satisfaction
15. Dachs, B. (2018). The impact of new technologies on the labour market and the social economy  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/614539/EPRS\\_STU\(2018\)614539\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/614539/EPRS_STU(2018)614539_EN.pdf)
16. Gelperin R., Singgih A. (2020). The Master Mind of the Self-Actualizing Person The Life and Legacy of Abraham Maslow, and My Sudden Awakening into Self-Actualization.
17. Giroux, C. (1960). The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959. *Relations Industrielles-industrial Relations*, 15, 275-276.
18. Deci & Ryan (2000). *The “What” and “Why” of Goal Pursuits*. *Psychological Inquiry*.
19. Economic Development (ICFIED 2024).
20. Eurofound. European Working Conditions Survey (EWCS). ([Eurofound](#))
21. Farm and nonfarm labor force. Annual average number of people employed in the agricultural and nonagricultural labor forces in the United States.  
<https://www.demographia.com/db-uspop1900.htm>
22. Filipenco, D. (2024). Technology’s impact on employment: benefits and drawbacks.  
<https://www.developmentaid.org/news-stream/post/173022/technology-impact-on-employment>
23. Hassan, M. et. al. (2020). IMPACT OF JOB SATISFACTION, JOB STRESS AND MOTIVATION ON JOB PERFORMANCE: A CASE FROM PRIVATE UNIVERSITIES OF KARACHI. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 9(2), 76–86. Retrieved from <https://j.arabianjbmr.com/index.php/kcajbmr/article/view/1068>
24. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

25. Hassan, M. Ullah, S. Jagirani, T. S.(2019). INTEGRATING COMPUTER-ASSISTED LANGUAGE LEARNING INTO ESL CLASSROOM: PERCEPTION OF ESL TEACHERS , Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter): Vol. 8 No. 3 (2019)
26. Herzberg, F., Mausner, B. , Snyderman B. (2011). The Motivation to Work.
27. ILO. *Decent Work Indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*(Manual). ([International Labour Organization](#))
28. Ishfaq ahmed et. Al. (2010). Effects of Motivational factors on Employees Job Satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan. [International Journal of Business and Management. Vol. 5, No. 3 \(2010\)](#)
29. Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217–1218. ([PubMed](#))
30. [Kwasi, Dartey-Baah](#) (2010). Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. [Academic Leadership The Online Journal](#) 8(4)
31. Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*. ([Voteview](#))
32. Laurenz, L Meier, Paul, E. Spector (2015). Job Satisfaction In book: Wiley Encyclopedia of Management
33. Locke & Latham (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall.
34. Loke, E. & Latham G.P. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. [https://www.researchgate.net/publication/232501090\\_A\\_Theory\\_of\\_Goal\\_Setting\\_Task\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance)
35. Mankiw, N. Gregory; Romer, David; Weil, David N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), 407–437.
36. Maslow’s Hierarchy of Needs. Updated on January 24, 2024. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
37. McGregor, 1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill
38. Mohammed, A.I.. 2024. The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review
39. Motivation. [The Britannica Dictionary. https://www.britannica.com/dictionary/motivation](#)

40. Öztürk, C. (2025). Classical Perspective on Likerts Systems Theory. [https://www.researchgate.net/publication/389637163\\_Classical\\_Perspective\\_on\\_Likerts\\_Systems\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/389637163_Classical_Perspective_on_Likerts_Systems_Theory)
41. OECD. <https://www.oecd.org/en/topics/job-quality.html>
42. OECD. *Measuring and Assessing Job Quality / Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*. (OECD)
43. Prayudi, A.(2023). THE IMPACT OF WORK MOTIVATION, WORK ENVIRONMENT, AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION. *Jurnal Visi Manajemen* Vol.9, No.1 Januari 2023 e-ISSN: 2528-2212; p-ISSN: 2303-3339.
44. Rahman, M. H. et.al. (2019). Impact of Motivation and Job Satisfaction on Employee's Performance: An Empirical Study ;*Asian Journal of Economics, Business and Accounting*10(4): 1-10, 2019; Article no.AJEBA.47009ISSN: 2456-639X [https://www.researchgate.net/publication/331870146\\_Impact\\_of\\_Motivation\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_Employee's\\_Performance\\_An\\_Empirical\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/331870146_Impact_of_Motivation_and_Job_Satisfaction_on_Employee's_Performance_An_Empirical_Study)
45. Richard L. Daft (2003). *Management*. [https://books.google.ge/books/about/Management.html?id=nGzfXwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.ge/books/about/Management.html?id=nGzfXwAACAAJ&redir_esc=y)
46. Richard, D. Arvey et. al. (2006). The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors. *The Leadership Quarterly* 17(1):1-20
47. Rousseau (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Sage.
48. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. (Self Determination Theory)
49. Salem, A. (2024). The impact of job satisfaction and motivational factors on productivity. *How Does Employee Satisfaction and Motivation Affect Productivity?* *International Journal of Business and Management*; Vol. 18, No. 2; 202.
50. Solow, R. M. (1956). *A Contribution to the Theory of Economic Growth*. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65–94. <https://doi.org/10.2307/1884513>
51. Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.
52. Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

53. Teker, S. Ç. (2016). Effects of motivation and job satisfaction on the productivity  
INTERNATIONAL JOURNAL OF ELECTRONICS, MECHANICAL AND  
MECHATRONICS ENGINEERING Vol.6 Num.2 - 2016 (1151-1163).
54. Tenney, M. (2024). Inspire Greatness: How to Motivate Employees with a Simple,  
Repeatable, Scalable Process Hardcover
55. Tukur, M. (2016). THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON EMPLOYEE'S JOB  
SATISFACTION A STUDY OF FIRST BANK NIGERIA <https://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:1059772/FULLTEXT01.pdf>
56. University of Minnesota, Vocational Psychology Research. Minnesota Satisfaction  
Questionnaire (MSQ) + Manual (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). ([Vocational  
Psychology Research](#))
57. Wenchong He et. al. (2024). The Impact of Technology on the Labor Market: An  
Analysis of the Changing Landscape. Proceedings of the 9th International Conference on  
Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2024)
58. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the  
Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.  
Industrial Relations Center, University of Minnesota.