

JEL Classification: M12, M54

<https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.016>

# THE STRUCTURE AND SYSTEM OF MOTIVATIONS OF THE TEACHING STAFF PROFESSIONAL ACTIVITIES

**NANA LUKHUTASHVILI****Assistant Professor of Akaki Tsereteli State University**

Associate Professor of Kutaisi University, Georgia

nana.lukhutashvili@atsu.edu.ge

nana.lukhutashvili@unik.edu.ge

**TEA VALISHVILI****Associate Professor of Akaki Tsereteli State University**

Associate Professor of Kutaisi University, Georgia

tea.valishvili@atsu.edu.ge

tea.valishvili@unik.edu.ge

**Abstract.** In order to ensure that the higher education institutions attain the desired objectives, it is very important to motivate employees to work effectively, which directly depends on their work motivation.

When managing motivation, the manager's job is to activate the motivations that already lie in the employees.

Specific activities of the teaching staff in the higher education system are conditioned by motivations of work activities, as well as by the joint action of motivations for choosing profession and motivations for choosing workplace, the ratio of which guides the conduct of employees and creates its motivational structure.

Virtually every worker has his/her own motivational structure, in which the leading place is occupied by the motivating core, which is the set of leading motives and stimuli that guide workers at a given point in time.

In order to reveal the motivating core in the structure of the teaching staff, we conducted a survey at Akaki Tsereteli State University. A total of 252 respondents took part in the survey of the teaching staff. As a result of the survey, motivations that are mostly related to the content of labor and the specific labor conditions typical for the higher education institutions.

In order to succeed in organizations and their structure, it is not only desirable, but essential to create, maintain and operate a staff motivation system in continuous development mode.

Based on our research, we have identified the areas of motivation and stimulation that are most relevant for Akaki Tsereteli State University today, and based on them, we have developed the motivational program that, in our opinion, will help the university to achieve its strategic goals and successfully meet the challenge.

**KEYWORDS:** MOTIVATION, LEADING MOTIVES, MOTIVATIONAL STRUCTURE, MOTIVATIONAL CORE, MOTIVATIONAL PROGRAM.

**For citation:** Lukhutashvili N., Valishvili T. (2021). The structure and system of motivations of the teaching staff professional activities. *Globalization and Business, №11*, 112- 117. (In Georgian). <https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.016>

JEL Classification: M12, M54

<https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.016>

# უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივთა სტრუქტურა და მოტივაციის სისტემა

## ნანა ლუხუთაშვილი

ტექნიკის აკადემიური დოქტორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი, ქუთაისის უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, საქართველო  
nana.lukhutashvili@atsu.edu.ge  
nana.lukhutashvili@unik.edu.ge

## თეა ვალიშვილი

ეკონომიკის დოქტორი

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტისა და ქუთაისის უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი, საქართველო  
tea.valishvili@atsu.edu.ge  
tea.valishvili@unik.edu.ge

**საკვანძო სიტყვები:** მოტივაცია, ნამყვანი მოტივები, მოტივაციური სტრუქტურა, მოტივაციური ბირთვი, მოტივაციური პროგრამა

**ციტირებისთვის:** ლუხუთაშვილი ნ., ვალიშვილი თ. (2021). უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივთა სტრუქტურა და მოტივაციის სისტემა. *გლობალიზაცია და ბიზნესი*, №11, 112-117. <https://doi.org/10.35945/gb.2021.11.016>

უმაღლესი სასწავლებლების მიერ სასურველი მიზნების მისაღწევად საჭიროა არა მხოლოდ სხვადასხვა მატერიალური რესურსები და კვალიფიციური პროფესორ-მასწავლებლები, არამედ, და შეიძლება ითქვას, რომ უფრო მნიშვნელოვანია – თვით ამ თანამშრომლების მისწრაფება, იმუშაონ ეფექტიანად, რაც უშუალოდაა დამოკიდებული მათ შრომით მოტივაციაზე (Machado, 2011); (Kerestesova, 2009). როგორც მეცნიერ-მკვლევართა უმრავლესობა აღნიშნავს, თანამშრომლის მუშაობის შედეგიანობა დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე. პირველი, როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, არც თუ ისე მნიშვნელოვან – პროფესიულ ცოდნას, უნარ-ჩვევებსა და სპეციალისტის კომპეტენციზე და მეორე, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანზე – თანამშრომლის დამოკიდებულებაზე სამუშაოსადმი, მისი შესრულების სურვილზე, ანუ მოტივაციის დონეზე.

ექსპერტების შეფასებით, თანამშრომლების პროფესიონალიზმში განსაზღვრავს შედეგების მხოლოდ 15%-ს, ხოლო დანარჩენი 85% – მოდის სამუშაოსადმი მათ დამოკიდე-

ბულებაზე (Kruglova:2010). ამასვე ამბობდა ინგლისელი ფილოლოგი, მწერალი, პუბლიცისტი და საზოგადოდ აღიარებული ინტელექტუალი გილბერტ მარი. იგი წერდა – “ვისაც სურს, აკეთებს გაცილებით მეტს, ვიდრე ვისაც შეუძლია”.

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

ხოლო, რაც შეეხება უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემას, უნდა ითქვას, რომ სამეწარმეო ბიზნესთან შედა-

რებით პროფესორ-მასწავლებლების მოტივაციის პროცესის მართვა გაცილებით ძნელია და მოითხოვს გააზრებულ მოტივაციის სისტემას, რომელშიც ჩართული უნდა იყოს როგორც მატერიალური და არამატერიალური, ასევე პოზიტიური (მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონის ამაღლებაზე მოქმედი შრომითი ქცევა) და ნეგატიური (დაკავშირებული არასწორი შრომითი ქცევის ბლოკირებასთან, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონის შემცირებასთან) სტიმულირების ელემენტები (ელ. რესურსი: <http://motivtruda.ru/pozitivnoe-i-negativnoe.htm>).

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

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

უმაღლეს საგანმანათლებლო სისტემაში პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიულ საქმიანობასთან დაკავშირებული მოტივები შეიძლება სამ ჯგუფად დავყოთ: **შრომითი საქმიანობის მოტივები**; პროფესიის არჩევის მოტივები და სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივები (Ilyin, 2002). შეიძლება ითქვას, რომ უმაღლესი სასწავლებლების თანამშრომლების კონკრეტული საქმიანობა საბოლოო ჯამში ამ მოტივთა ერთობლივი მოქმედებით განისაზღვრება.

შრომითი საქმიანობის მოტივები ის წამქმნებელი მიზეზებია, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს, იმუშაონ. მიზეზებიც შეიძლება გარკვეული პირობითობით დავაჯგუფოთ. კერძოდ, **მიზეზთა პირველ ჯგუფს, ანუ საზოგადოებრივი ხასიათის შევულისებას მიეკუთვნება**: საზოგადოებისათვის სარგებლობის მოტანა (სხვა ადამიანებისათვის დახმარების გაწევა), საზოგადოებრივი განწყობა შრომითი საქმიანობის აუცილებლობაზე („ვინც არ მუშაობს, ის არ ჭამს“) და ა.შ. **მიზეზთა მეორე ჯგუფში შედის განსაზღვრული მატერიალური კეთილდღეობის მიღება საკუთარი თავისა და ოჯახისათვის**. ანუ, მატერიალური და სულიერი მოთხოვ-

ნილებების დასაკმაყოფილებლად ფულის გამომუშავება. ხოლო, **მიზეზთა მესამე ჯგუფში კი გაერთიანებულია ისეთი მოთხოვნილებები, როგორცაა**: თვითგამოხატვის, თვითრეალიზაციის სურვილები. რასაკვირველია ადამიანს ბუნებით არ შეუძლია იყოს უმოქმედო, ის არა მხოლოდ მომხმარებელი, არამედ შემოქმედიცაა. შემოქმედების პროცესში კი ის ღებულობს კმაყოფილებას, ამართლებს რა ამით, მისი არსებობის არსს. ამავე ჯგუფს მიეკუთვნება ასევე მოტივები, რომლებიც უკავშირდება საზოგადოებრივ აღიარებასა და სხვათა მხრიდან მის პატივისცემას.

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

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

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

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

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

პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივთა სტრუქტურაში მოტივაციური ბირთვის გამოსავლენად, ჩვენ მიერ ქუთაისის აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტში ჩატარებულმა ანკეტური გამოკითხვამ, რომელშიც მონაწილეობა მიიღო 252 რესპონდენტმა, აჩვენა (იხ. ცხრილი), რომ **პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის მოტივი**, სადაც იქმნება პროფესორ-მასწავლებელთა თვითრეალიზების პირობები, განპირობებულია ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილით - 59,3%; მატერიალური სარგებლით - 59,3%; თვითგანვითარების სურვილითა - 51,7% და დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისათვის გადაცემის სურვილით - 50,8%.

აღნიშნული მოტივების გვერდით **კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევის** მოტივებიდან ადგილს იკავებს სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია (58,5%) და სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი (52,5%).

**პროფესიული საქმიანობის შინაარსთან** დაკავშირებული მოტივებიდან მოტივაციურ ბირთვში შევიდა ისეთი მოტივები როგორცაა: ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა (66,9%); თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა (61,9%); ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა (56,8%)

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტში აღნიშნული მოტივების პრიორიტეტულობაზე, მათ დომინირებაზე პროფესიის, როგორც სამუშაო ადგილის შერჩევის; კონკრეტული უმაღლესი სასწავლებლის შერჩევისა და პროფესიული

საქმიანობის მოტივების იერარქიაში მიგვანიშნებს ის, რომ აღნიშნული მოტივები შემოხაზა 50%-ზე მეტმა რესპოდენტმა, რაც საშუალებას გვაძლევს ჩავთვალოთ ისინი პროფესორ-მასწავლებელთა მოტივების სტრუქტურის მოტივაციურ ბირთვში (იხ. დიაგრამა).

ამგვარად, აწსუ-ის პედაგოგების პროფესიული მოტივაციის მოტივაციურ ბირთვში შევიდა ისეთი მოტივები, რომლებიც უმეტესწილად უკავშირდება **შრომის შინაარსს** (დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისათვის გადაცემის სურვილი; თვითგანვითარების სურვილი; ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა; სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია; თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა და ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა) და **უმაღლესი სასწავლებლებისათვის დამახასიათებელ სპეციფიკურ შრომის პირობებს** (სასწავლებლის იმიჯი და პრესტიჟი; ინტელექტუალურ გარემოში ყოფნის სურვილი და მატერიალური სარგებელი).

წარმატების მიღწევისათვის ორგანიზაციებსა და მის სტრუქტურაში, არა თუ სასურველი, არამედ სავალდებულოა, შეიქმნას, იარსებოს და მუდმივი განვითარების რეჟიმში ფუნქციონირებდეს პერსონალის მოტივირების სისტემა. იგი უნდა იყოს მოქნილი, ინდივიდუალიზებული და აუცილებლობის შემთხვევაში - სიტუაციური. როგორც შ. რიჩი და პ. მარტინი წერენ: “ჩვენ მივედით დასკვნამდე, რომ განსხვავება ცალკეულ ინდივიდებს შორის უფრო არსებითი და ღრმაა, ვიდრე პროფესიებს შორის განსხვავება. როცა ადამიანი სწორადაა მოტივირებული, ის ფიქრობს და მოქმედებს სათანადოდ. ე. ი. უფრო მეტს იღიმის, ნაკლებად წუწუნებს და საყვედურობს” (Ritchie..., 2004).

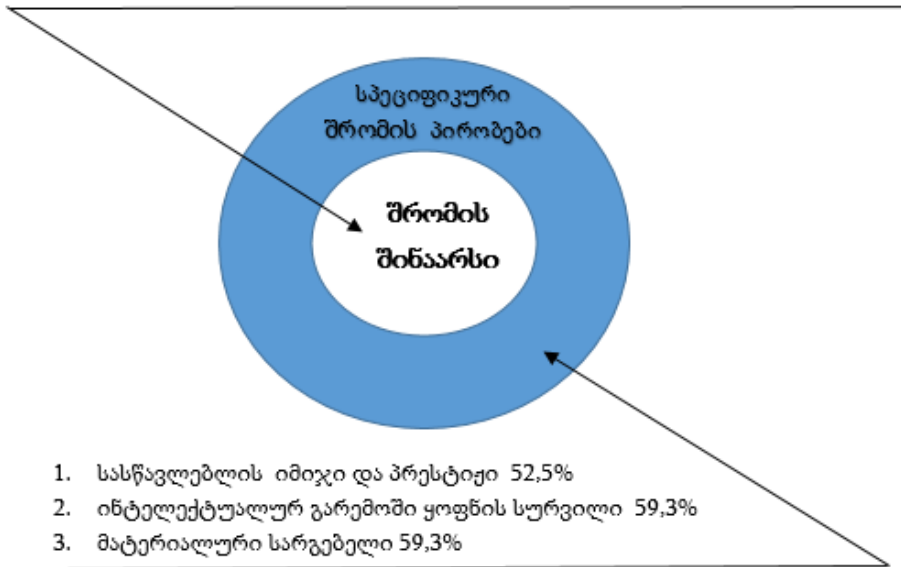
**პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული ზრდის მოტივაციის სისტემის** ქვეშ იგულისხმება ელემენტების სიმრავლე, რომელიც შექმნილია წინასწარ მოცემული (დასახული) მიზნების მისაღწევად. ამ სისტემის ქვეშ იგულისხ-

ცხრილი. აწსუ-ს თანამშრომელთა შრომითი მოტივების სტრუქტურა

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

**დიაგრამა. პროფესორ-მასწავლებელთა პროფესიული საქმიანობის მოტივაციური ბირთვი**

1. დაგროვილი ცოდნის მომავალი თაობისთვის გადაცემის სურვილი 50,8%
2. თვითგანვითარების სურვილი 51,7%
3. ჩემი ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის შესაძლებლობა 56,8%
4. სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზაცია 58,5%
5. თვითრეალიზაციისაკენ სწრაფვა 61,9%
6. ახალგაზრდა თაობასთან ურთიერთობა 66,9%



მება ორგანიზაციაში სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების ელემენტების კომპლექსი, რომელიც განაპირობებს შრომის მაღალ ეფექტიანობასა და შრომით კმაყოფილებას. არსებობს შრომის მოტივაციის სისტემის მრავალი ვარიანტი. ორგანიზაციები მოტივაციის სისტემაში რთავენ იმ მიმართულებებს, რომლებსაც გააჩნიათ განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ორგანიზაციის პრობლემების გადასაწყვეტად კონკრეტულ მომენტში (Yakhontova, 2005).

ჩვენ მიერ ჩატარებული კომპლექსური კვლევების საფუძველზე (Lukhutashvili, 2020) გამოვყავით მოტივაციისა და სტიმულირების ის მიმართულებები, რომლებიც დღეისათვის ყველაზე აქტუალურია აწსუ-თვის და მასზე დაყრდნობით შევეცადეთ ჩამოგვეყალიბებინა მოტივაციური პროგრამა (დონისძიებები), რომლებიც, ჩვენი აზრით, ხელს შეუწყობს უნივერსიტეტის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებასა და მის წინაშე არსებული გამოწვევის წარმატებით დაძლევის კერძოდ:

**1. ხელფასის დონის შრომის ბაზრის მოთხოვნებთან მისადაგება და შრომის ანაზღაურების დონის შრომის შედეგებთან მიბმა.**

ცხადია, რომ შრომის ანაზღაურებას საგანგებოდ ადგილი უკავია მოტივაციის სისტემაში, რადგან იგი:

- დიდ გავლენას ახდენს შრომითი შედეგებით და მთლიანად ორგანიზაციის წარმატებებით დაინტერესების საკითხზე;

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

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

**3. შრომის შესაბამისი ფიზიკური პირობების შექმნა.** როგორც ცნობილია, პროფესორ-მასწავლებელთა საქმიანობა წარმოადგენს ისეთ მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც ერთდროულად მიმართულია სასწავლო პროცესის და სამეცნიერო-კვლევითი მუშაობის წარმართვისათვის. ამიტომ, პროფესორ-მასწავლებელთა შრომის პირობების უმთავრეს ელემენტებს წარმოადგენს სამუშაო ადგილი და მისი აღჭურვა. სწორედ, სამუშაო ადგილის სწორი ორგანიზების გზით გემოქმედებენ შრომისადმი თანამშრომლის ემოციურად დადებითი დამოკიდებულების ფორმირებაზე.

სამუშაო ადგილში გარკვეულ როლს ასრულებს სანიტარულ-ჰიგიენური (სიცხე და სიცივე, სისუფთავე აუდიტორიებში, განათება, ხმაური, ვენტილაცია და ა.შ.) მდგომარეობა და ასევე შრომის საშუალებების (ორგტექნიკის, კომპიუტერების, პროექტორების და ა.შ.) არსებობა და მოწესრიგება. როგორც წესი, სამუშაოს ფიზიკური პირობები მნიშვნელოვან ზემოქმედებას ახდენენ პიროვნების ხასიათსა და განწყობაზე. მათ შეუძლიათ ადამიანური ენერჯის როგორც დაქვეითება, ისე ამაღლება.

**4. პროფესიული ზრდის, კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სამეცნიერო-პედაგოგიური პოტენციალის რეალიზების შესაძლებლობის უზრუნველყოფა, სწავლებისა და გადამზადების, ტრენინგების პროგრამების შემუშავება.** ფაქტია, რომ პროფესიული უნარ-ჩვევების შეუსაბამობა დაკისრებულ მოვალეობასთან ამცირებს განათლების სოციალურ სარგებელს, რადგან მაღალკვალიფიციური თანამშრომლები განვითარების საჭიროებას ვერ ხედავენ და შემდგომი განათლების მოტივაციას კარგავენ. არადა, კვალიფიკაციის ამაღლება დამოკიდებული უნდა იყოს იმაზე, თუ როგორ გაუმჯობესდება გარკვეული ეტაპის გავლის შემდეგ მისი მატერიალური და კარიერული მდგომარეობა. ეს სურათი უნდა იყოს ძალიან ნათელი და წინასწარ ცნობილი თანა-

მშრომლებისთვის. სხვა შემთხვევაში პროფესიულმა თვითგანვითარებამ შეიძლება მიიღოს მხოლოდ ფორმალური სახე და არანაირი დადებითი გავლენა არ მოახდინოს საუნივერსიტეტო განათლების ხარისხის ამაღლებაზე. ამასთან, ბუნებრივია, მთავარი აქცენტი გადატანილი უნდა იქნეს მატერიალური სტიმულირებისა და პროფესიული წახალისების ფაქტორებზე.

**5. კოლექტივში ურთიერთდობის ატმოსფეროს შენარჩუნება** ხელს უწყობს კოლექტივში კონფლიქტების დონის შემცირებას, ურთიერთობების ჰარმონიზებას „მუშაკი – სამუშაოს მიმცემსა“ და „მუშაკი – მუშაკს“ შორის. იგი რეალურად ამაღლებს პერსონალის თვითორგანიზებას და თვითრეალიზაციის დონეს, რაც ზრდის შრომის მწარმოებლურობას, შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და დაინტერესებას საერთო მიზნების მიღწევაში. უნივერსალურ პირობას თანამშრომელთა მოტივაციაზე გავლენის მოსახდენად წარმოადგენს თვით თანამშრომლისადმი – მისი პრობლემების, წარმატებების, აზრის, მიზნებისა და მოთხოვნილებებისადმი ყურადღება, რადგან სწორედ ეს ყურადღება უწყობს ხელს არაფორმალური და მჭიდრო კავშირების დამყარებას თანამშრომელსა და ხელმძღვანელს/ორგანიზაციას შორის.

#### გამოყენებული ლიტერატურა/REFERENCES:

- Edward L. D., Richard M. R.,** (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory. Oxford University Press*, 2014:13-33.
- Giguashvili G., Makasarashvili T.,** (2020) Main Challenges of State Policy of Higher Education in Georgia. *Globalization and Business*, #9:163-170. (In Georgian).
- Gvajaja L.,** (2017). Assessment of the workforce's activities is an important function of staff management. *Globalization and Business*, #4:105-108.
- Ilyin, E. P.,** (2002). Motivation and Motives. Publisher: *Piter*:270-272. (in Russian).
- Kerestesova, M.,** (2009). The Motivational Program as an Important and Essential Part of Each Organization in the Battle for the Rarest Capital – The Human Potential. *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 3. [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2009/2009\\_1\\_05.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2009/2009_1_05.pdf)
- Kruglova L.I., From staff motivation to high results// Guide for budgetary organization - 2010- N 8:70 - 76. (in Russian).
- Lukhutashvili, N., Valishvili, t., Denosashvili. M.,** (2020). Modern Methods of Motivation Management in the Innovation-Oriented Organizations. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences Scientific journal*, № 3–4, 2020 (March–April), Vienna:20-29. DOI:10.29013/AJH-20-3.4-20-29
- Machado, M.L., Meira Soares, V., Brites, R., Brites Ferreira, J., Gouveia, O.,** (2011). A look to Academics Job Satisfaction and Motivation in Portuguese Higher Education Institutions. *Procedia- social and Behavioral Sciences* 29:1715-1724. [https://www.researchgate.net/publication/262450908\\_A\\_Look\\_to\\_Academics\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_Motivation\\_in\\_Portuguese\\_Higher\\_Education\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/262450908_A_Look_to_Academics_Job_Satisfaction_and_Motivation_in_Portuguese_Higher_Education_Institutions)
- Odishvili K., Nikvashvili M.,** (2019). Main Challenges of Human Resources Management In Employee Career Development. *Globalization And Business*, #7:182-186. (In English)
- Ritchie S., Martin P.,** (2004). Motivation Management: Textbook. manual for universities. Series "Foreign textbook". M: UNITY-DANA:18-26. (in Russian, Tr. from English, ed. prof. E.A. Klimov.)
- Yakhontova, E. S.,** (2005). Effective Technologies of personnel management. Publisher: *Piter*:36. (in Russian).