



სამედიცინო პერსონალის მოტივაციური და დემოტივაციური ფაქტორები

Motivational and demotivating factors of medical personnel

ნინო ისაკაძე^{1a}, სოფიო ხაჯომია^{1b}

Nino Isakadze^{1a}, Sofia Khazhomia^{1b}

¹მედიცინის და ჯანდაცვის მენეჯმენტის სკოლა, კავკასიის უნივერსიტეტი, თბილისი, საქართველო

¹ School of Medicine and Healthcare Management, Caucasus University, Tbilisi, Georgia

აბსტრაქტი

შესავალი: სამედიცინო დაწესებულებებში საქმიანობის ეფექტურად სრულყოფისთვის საჭიროა მოტივირებული, შედეგზე ორიენტირებული, პასუხისმგებლიანი ადამიანური რესურსები. ამისათვის, ორგანიზაციებს უნდა ჰქონდეთ, ეფექტური სამოტივაციო და დემოტივაციური ფაქტორების აღმოფხვრის მექანიზმები. თანამედროვე მენეჯმენტში პერსონალის მოტივაცია საშუალებას გვაძლევს ოპტიმალურად გამოვიყენოთ შრომითი რესურსი. კვლევის მიზანია საქართველოში სამედიცინო პერსონალის მოტივაციისა და დემოტივაციის ფაქტორების განსაზღვრა. **მეთოდი:** გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი და თვისობრივი მეთოდები. რაოდენობრივი კვლევის საშუალებით გამოკითხულ იქნა 146 სამედიცინო პერსონალი. თვისობრივი კვლევის მეთოდით ჩატარდა 6 ექსპერტის სიღრმისეული ინტერვიუ. **შედეგები, დისკუსია:** თანამშრომლებისა და მენეჯმენტის დამოკიდებულებებს შორის კორელაცია დაბალია, მენეჯმენტი არ ფლობს სრულ და ფასეულ ინფორმაციას თანამშრომელთა ინდივიდუალურ საჭიროებებზე, არსებულ დემოტივაციურ ფაქტორებსა და სასურველ მოტივაციურ ფაქტორებზე. მიუხედავად ექსპერტების სრული და ყოვლისმომცველი უკუკავშირისა, თანამშრომლებს ბევრად მეტი საჭიროება და პრობლემა აქვთ სამუშაო სივრცეში, ვიდრე მენეჯმენტი აღიქვამს. სამედიცინო ორგანიზაციებში არსებული სამოტივაციო მექანიზმების დიდი წილი მატერიალურ მოტივაციურ ფაქტორებს უჭირავს, რის ფონზეც არამატერიალური მოტივაციური, რაც ნამდვილად ღირებულია თანამშრომელთა შრომითი ეფექტურობისთვის, არ არის წინა პლანზე წამოწეული. **დასკვნა:** რეკომენდირებულია სამედიცინო დაწესებულების თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემის შექმნა, მოტივაციის მასტიმულირებელი ფაქტორების გამოვლენა და მათი გამოყენება, არაპირდაპირი მოტივაციის სისტემის გაძლიერება.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, დემოტივაცია, სამოტივაციო სქემები, დემოტივაციის პრევენცია.

ციტირება: ნინო ისაკაძე, სოფიო ხაჯომია. სამედიცინო პერსონალის სამუშაო დამოკიდებულებაზე მოქმედი მოტივაციური და დემოტივაციური ფაქტორები. ჯანდაცვის პოლიტიკა, ეკონომიკა და სოციოლოგია, 2023; 7 (2).

^a n_isakadze@cu.edu.ge ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3212-796X>

^b skhazhomia@cu.edu.ge ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4366-3482>

Abstract

Introduction: A motivated, result-oriented and responsible human resources is needed to effectively perform activities and functions in medical institutions. For this, organizations should have effective motivational and demotivating factors elimination mechanisms. In modern management, staff motivation allows us to optimally use labor resources. The purpose of the study is to determine the motivation and demotivation factors of medical staff in Georgia. **Method:** There were used quantitative and qualitative methods in the research. 146 medical personnel were interviewed through quantitative research. In-depth interviews of 6 experts were conducted using the qualitative research method. **Results, Discussion:** The correlation between employees' and management's attitudes is low, management doesn't have complete and valuable information on individual needs of employees, existing demotivating factors and desired motivating factors. Despite full and comprehensive feedback from experts, employees have far more needs and problems in the workplace than management realizes. A large part of the motivational mechanisms in medical organizations contain material motivating factors, against the background of which the intangible motivator, which is really valuable for the work efficiency of employees, is not brought to the fore. **Conclusion:** It is recommended to create a motivational system for employees of a medical institution, identify motivational stimulating factors and use them, strengthen the indirect motivational system.

Keywords: motivation, demotivation, effective motivation schemes, prevention of demotivation

Citation: Nino Isakadze, Sofia Khazhomia. Motivational and demotivational factors of medical personnel. Health Policy, Economics and Sociology, 2023; 7 (2).

შესავალი

სამედიცინო დაწესებულებების, ისევე როგორც ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის განხორციელების მთავარი ბერკეტი ის ადამიანური რესურსია, რომელიც ორგანიზაციული მიზნების სრულყოფისკენ მიისწრაფის. საქმიანობის ეფექტიანად და პროდუქტიულად განხორციელებისთვის კი, საჭიროა - მოტივირებული, შედეგზე ორიენტირებული, პასუხისმგებლობით სავსე და შრომისმოყვარე პერსონალი. ჩამოთვლილი უნარები მაქსიმალურად სრულყოფილი იქნება თუ ორგანიზაციას ექნება ეფექტური მოტივაციის, დემოტივაციის ფაქტორების პრევენციის და აღმოფხვრის მექანიზმები.

მოტივაციის მიზანია არსებული შრომითი რესურსის მაქსიმალურად ეფექტური გამოყენება. მოტივაცია შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც უწყვეტი პროცესი, რომელიც გავლენას ახდენს ინდივიდუალურად ან კოლექტიურად, ადამიანებზე და ადამიანთა ჯგუფებზე და მიზნად ისახავს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას დასაქმებულთა საჭიროებების დაკმაყოფილების გზით (გურგენაშვილი, 2021).

თანამედროვე მენეჯმენტში პერსონალის მოტივაცია საშუალებას გვაძლევს ოპტიმალურად გამოვიყენოთ შრომითი რესურსი და მოვახდინოთ საკადრო პოტენციალის მობილიზება (გურგენაშვილი, 2021). ამ თემის ირგვლივ ჩატარებული კვლევები ადასტურებენ, რომ ყველაზე მეტად გავრცელებული მოტივაციური ფაქტორებია: სამუშაოს სიყვარული, კარგი ანაზღაურება, სწორი კომუნიკაცია, კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები, სამუშაოს სტაბილურობა, პროფესიული განვითარებისა და წინსვლის შესაძლებლობა, მატერიალური და არამატერიალური წახალისებები, ორგანიზაციის ჯანსაღი კულტურა, ორგანიზაციული სტრატეგიების დასახვაში მონაწილეობა და პასუხისმგებლობის გაზრდა, სამუშაო გრაფიკის მოქნილობა, ორგანიზაციული მხარდაჭერა, რელევანტური გარემო (ინფრასტრუქტურა, ეზოს გამწვანება, პარკინგი, რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და ა.შ), პაციენტთა კეთილგანწყობა და მადლიერება, სამუშაოს პრესტიჟი და სხვა.

ორგანიზაციებში პროდუქტიულობის დაბალი მაჩვენებლის მიზეზი უმეტეს შემთხვევაში კომპანიაში არსებული სამოტივაციო სქემების არარელევანტურობაა (სიჭინავა, 2019). მენეჯერები აიგნორებენ თანამშრომლებთან ინდივიდუალურ მიდგომას, აქვთ

არაეფექტური კომუნიკაცია, უსამართლო დამოკიდებულება თანამშრომელთა მიმართ; დაქვემდებარებულები განიცდიან ავტონომიის, დაფასების, სამართლიანობის დეფიციტს. ყველაზე გავრცელებული დემოტივატორი ფაქტორებია: თანამშრომელთა „ პროფესიული გადაწყვეა“, რთული სამუშაო გრაფიკი, არაანაზღაურებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო, თანამშრომელთა სუბიექტური ფავორიტიზმი, სამუშაოს აღწერის შეუსაბამობა რეალურ შესრულებასთან, პირადი უსაფრთხოების პრობლემები და სხვა. დემოტივაცია გადამდებია. ერთ დემოტივირებულ თანამშრომელსაც კი, რომელიც გამუდმებით ჩივის სამუშაოზე ან სხვა არასასურველ ფაქტორებზე, შეუძლია მოახდინოს სხვების დემოტივირებაც. ყველა ორგანიზაციაში არსებობს დემოტივაციის პოტენციური საფრთხე (გურგენაშვილი, 2021). ასე, რომ მნიშვნელოვანია პირველ რიგში მათი იდენტიფიცირება, შემდგომ აღიარება და გადაჭრის გზების მოძიება.

მოტივატორი ფაქტორები იყოფა ორ ნაწილად: მატერიალური და არამატერიალური. მატერიალური მოტივატორი ფაქტორების რიცხვს მიეკუთვნება:

- პრემიები და დანამატები;
- ხელფასის გაზრდა;
- დაზღვევა და სოციალური შეღავათები;
- წარმოებული სერვისის პროცენტული წილი;
- ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება; უქმე დღეებში მუშაობის ანაზღაურება ზეგანაკვეთური პრინციპით.
- ორგანიზაციული მომსახურების სპექტრზე ფასდაკლებები და შეღავათები;
- საჯარიმო სისტემა;
- მივლინება;
- თანამშრომელთათვის მნიშვნელოვანი თარიღების აღნიშვნა;
- პროფესიული შეჯიბრებების დროს პრიზების გათამაშება;
- პრაქტიკული ტრენინგები;
- ორგანიზაციის მიერ კულტურული ღონისძიებების ბილეთების შესყიდვა და თანამშრომლებზე განაწილება;
- კლინიკის მიერ შეძენილი ვაუჩერების თანამშრომლებზე განაწილება (კურორტზე დასასვენებელი ვაუჩერები, მოვლის პროცედურები და სხვა);

არამატერიალური მოტივატორი ფაქტორებია:

- მიღწეული წარმატების აღნიშვნა და საჯარო აღიარება, მადლობის გამოცხადება;
- კარიერული ზრდის მაღალი შანსები;
- კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები;
- აღიარება და დაფასება;
- მენეჯერების მხრიდან დაქვემდებარებულთათვის ავტონომიის მინიჭება, ნდობის გამოცხადება და მნიშვნელობის შეგრძნების, სარგებლიანობის გაზრდა;

საჯარიმო სისტემის შემოღება თანამშრომელთა მოტივაციის ერთ-ერთი გზაა, რაც გულისმობს დაჯარიმების თავიდან აცილების მექანიზმს და სრული ხელფასის მიღებას. ამ შემთხვევაში მენეჯერის ხედვა და მთავარი ამოცანაა თავიდან აიცილოს ისეთი ქმედებები, რამაც შესაძლოა ზიანი მიაყენოს კლინიკას. თანამშრომელი კიდევ უფრო დიდი პასუხისმგებლობით მოეკიდება თავის საქმეს, როცა ეცოდინება, რომ დაჯარიმდება, იმ შემთხვევაში, თუ მისი მოვალეობა მთელი პასუხისმგებლობითა და ძალისხმევით არ განხორციელდება. დასჯის სისტემა ეფექტურია იმ შემთხვევებში, როცა თანამშრომელთა დასჯა არ წარმოადგენს შურისძიების მოქმედებას და იგი გამოყენებულ უნდა იქნას, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მოტივაცია მჭიდროდაა დაკავშირებული ხელფასის სრულად მიღებასთან და უფრო მეტიც დანამატის, პრემიის მიღების შესაძლებლობასთან. ლიდერის/მენეჯერის უპირობო მოქმედება უნდა იყოს ოქროს შუალედის პოვნა, თანამშრომლების მიერ მიღწეული წარმატებისთვის სამართლიანად აღიარებასა და უპასუხისმგებლოდ შესრულებულ სამუშაოზე, შესაბამისი სადამსჯელო მართვითი მექანიზმების განხორციელებას შორის.

ქართულ რეალობაში ძირითადი სამოტივაციო საშუალება მატერიალურ მხარეს მოიცავს და შემოიფარგლება ფულადი პრემიით, არაპირდაპირი მოტივატორი ფაქტორები კი უგულვებელყოფილია. სამედიცინო სექტორში დასაქმებული კადრების მოტივაციისა და სტიმულირების პრობლემების კვლევას ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკისთვის და ჯანდაცვისთვის, კერძოდ სამედიცინო დაწესებულებებისა და ორგანიზაციების ეფექტური განვითარების უზრუნველყოფისათვის, დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა ენიჭება.

კვლევის მიზანია საქართველოში სამედიცინო პერსონალის მოტივაციისა და დემოტივაციის ფაქტორების განსაზღვრა, მოტივაციის სისტემების გამოყენების პრობლემების იდენტიფიცირება, დემოტივაციის ძირითადი მიზეზების განსაზღვრა და შესაბამისი პრაქტიკული ხასიათის რეკომენდაციების შემუშავება.

ლიტერატურული მიმოხილვა

ყველა დაწესებულება/ორგანიზაცია მიისწრაფვის წარმატებისა და მუდმივი განვითარებისკენ. ამ მიზნების მისაღწევად საჭიროა რესურსების ეფექტურად მართვა და ორგანიზაციაზე ადაპტირებული სტრატეგიების შემუშავება. თანამშრომლები არიან ის მთავარი აქტივი, რომელიც წამყვანი ფაქტორია სირთულეების გადალახვისა და მიზნების მიღწევაში (სიჭინავა, 2019). ორგანიზაციები, რომლებიც ფოკუსირდებიან და ზრუნავენ თავიანთ თანამშრომლებზე, აყალიბებენ ძლიერ და პოზიტიურ ურთიერთობას მათთან, შთააგონებენ სამუშაოს ეფექტურად შესრულებას, დიდი წარმატებით გამოირჩევიან.

თუმცა, თანამშრომელთა გადინების პრობლემა კვლავ აქტუალური პრობლემაა. ვინაიდან, თანამშრომლების გავლენა კომპანიის წარმატებაზე უდიდესია, მენეჯმენტი ცდილობს შეინარჩუნონ ისინი მათი მოტივირებისა და ჯანსაღი სამუშაო გარემოს შექმნის გზით. კვლევები აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლები: უკეთ ასრულებენ სამუშაოს; არიან ინოვაციურები, რადგან ისინი ეძებენ ყოველთვის საუკეთესო გამოსავალს სასურველი მიზნის მისაღწევად; ისინი არიან უფრო მიზანზე ორიენტირებულები და თვითდისციპლინირებულები; მათ შეუძლიათ სამუშაო შეასრულონ ხარისხიანად მაქსიმალური ძალისხმევით, რასაც თავის მხრივ ორგანიზაცია მიჰყავს კარგ შედეგებამდე. კვლევები ასევე აჩვენებს, რომ მოტივირებული თანამშრომლის განწყობა სამუშაოს მიმართ უფრო პოზიტიურია, ადვილად იღებს ცვლილებებს და ავლენს მეტ კრეატიულობას. ეს ზრდის ორგანიზაციის ეფექტურობასა და პროდუქტიულობას (სიჭინავა, 2019).

ადამიანური რესურსები ჯანდაცვის სისტემის შენატანის ყველაზე მნიშვნელოვანი კატეგორიაა. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემები სერიოზული პრობლემების წინაშე დგას განვითარებად ქვეყნებში (Daneshkohan et al., 2015). კვლევების მიხედვით, ადამიანურ რესურსებში არასაკმარისმა ინვესტიციებმა შეიძლება გამოიწვიოს ჯანდაცვის სისტემების არასრულფასოვნება (Burgt et al. 2018). ამჟამინდელი გამოწვევების გათვალისწინებით, როგორცაა ცუდი სამუშაო პირობები, პირადი უსაფრთხოების პრობლემები და არაადეკვატური აღჭურვილობა, სამუშაო მოტივაციამ შეიძლება მნიშვნელოვანი როლი შეასრულოს განვითარებად ქვეყნებში ადამიანური რესურსების პროდუქტიულობის ასამაღლებლად (Lea et al., 2021). მთავარი საკითხი ამ მხრივ არის მოტივატორი და დემოტივატორი ფაქტორების იდენტიფიცირება.

მოტივაცია არის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს თანამშრომლის ქცევაზე და შესრულებაზე. მოტივაცია აღწერილია, როგორც „ბიძგი“, რაც ინდივიდებს ეხმარება მოქმედებისთვის, იგულისხმება ინდივიდების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები, რაც მათი მიზანზე ორიენტირებული ქცევის ნაწილია. სამუშაო კონტექსტში, მოტივაცია შეიძლება განისაზღვროს, როგორც „ინდივიდის სურვილის ხარისხი, გამოიყენოს და შეინარჩუნოს ძალისხმევა ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად“. მოტივაცია არის ფსიქოლოგიური პროცესი, რომელიც გამოწვეულია ინდივიდებსა და მათ სამუშაო გარემოს შორის ურთიერთქმედების შედეგად. მოტივაცია ითვალისწინებს ინდივიდის ძალისხმევას ინტენსივობას, მიმართულებას მკაფიოობას და გამძლეობას მიზნის მისაღწევად

(Szabo et al., 2020). არსებობს მოტივაციაზე მოქმედი სამი ფაქტორი: ინდივიდუალური დონე, ორგანიზაციული დონე და მრავლისმომცველი სოციალური დონე (Franco et al., 2002).

თვითგამორკვევის თეორიის მიხედვით, გამოყოფენ მოტივაციის შემდეგ ტიპებს, ფოკუსირებულია ხარისხზე, დინამიურობასა და უწყვეტობაზე. **კონტროლირებადი მოტივაცია** აიძულებს ადამიანს შეასრულოს თავისი სამსახურეობრივი მოვალეობები გარკვეული ჯილდოს მისაღებად ან დასჯის თავიდან ასაცილებლად; **ავტონომიური მოტივაცია** გულისხმობს, რომ ადამიანი ასრულებს თავის სამუშაოს პირადი ინტერესებიდან გამომდინარე. **ხარისხზე ორიენტირებული მოტივაცია** დაკავშირებულია მეტი სწავლის, განათლების, აკადემიური მოსწრების, კომპეტენციის სურვილთან და შესაძლებლობასთან.

პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების პრობლემა საკმაოდ ფართოდ განიხილება მართვის თეორიის კლასიკოსების, თანამედროვე მენეჯმენტის ფუძემდებლების ნაშრომებში. კერძოდ, ა. მასლოუს, დ. მაკ-გრეგორის, ფ. ტეილორის, ფ. ჰერცბერგის, ჯ. ადამსის და სხვათა ნაშრომებში.

მაკკლელანდის თეორიის მიხედვით, სამოტივაციო სქემა ახდენს თანამშრომელთა კლასიფიცირებას სამ ჯგუფად:

1) თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ სხვა ადამიანებზე გავლენის ქონისა და კონტროლის მოთხოვნილება. ასეთი ტიპის ადამიანებს სურთ სხვების მართვა.

2) თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ წარმატების მოთხოვნილება. ასეთი კატეგორიის ადამიანებს მოსწონთ დამოუკიდებლად მუშაობა და მათ მოტივაციას განსაზღვრავს ყოველი ახალი დავალების წინა დავალებაზე უკეთ შესრულება.

3) თანამშრომლები, რომლებსაც აქვთ კონკრეტულ ორგანიზაციულ პროცესში ჩართვის მოთხოვნილება. აღნიშნული ტიპის კადრების მთავარი მოტივატორი ფაქტორები გადის პატივისცემასა და აღიარებაზე. ისინი უპირატესობას ანიჭებენ სპეციფიკურად ორგანიზებულ ჯგუფებში მუშაობას.

სტიმულაციის პროცესის თეორიის მიხედვით, ადამიანისთვის მნიშვნელოვანია სიამოვნების მიღწევა, ტკივილის განცდის გარეშე. ლიდერის მოვალეობაა თანამშრომელთა მოტივაცია და წახალისება, სადამსჯელო მექანიზმების გამოყენების გარეშე.

ადამსის თეორიის მიხედვით, ნებისმიერი ადამიანის ნაშრომს უნდა ჰქონდეს შესაბამისი უკუკავშირი - ჯილდო. დაქვემდებარებულის ღვაწლის არასრულფასოვნად აღიარების შემთხვევაში, გაიზრდება მისი დემოტივაცია. ეს კი გამოიწვევს, ნაკლები ძალისხმევით, არასრულად შესრულებულ სამუშაოს და შეცდომებს მოვალეობების განხორციელებისას. ადამსის თეორია გვიმტკიცებს, რომ პერსონალის მიერ, სათანადოდ შესრულებული სამუშაო, ავტომატურად ითხოვს სამათლიან ჯილდოსა და აღიარებას.

ფრედერიკ ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორიის თანახმად, ფაქტორების ორი ჯგუფი, კერძოდ მოტივაცია და ჰიგიენა, გავლენას ახდენს თანამშრომლების დამოკიდებულებაზე სამუშაოს მიმართ და მათი შესრულების დონეზე. მოტივაციის ფაქტორები არის შინაგანი ფაქტორები, რომლებიც ძირითადად დაკავშირებულია სამუშაოს ბუნებასთან, რაც ზრდის თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებას. ჰიგიენური ფაქტორები არის გარეგანი ფაქტორები, მაგალითად, დაწესებულების ინფრასტრუქტურა და რესურსების ხელმისაწვდომობა, ორგანიზაციული მხარდაჭერა, მათ შორის ზედამხედველობა, ტრენინგისა და განვითარების შესაძლებლობები და პროფესიული წინვლა (დაწინაურება). ჰერცბერგმა განაცხადა, რომ ჰიგიენური ფაქტორების სრული მიწოდება არ გამოიწვევს თანამშრომლების სამუშაო კმაყოფილებას. თანამშრომლების მუშაობის ან პროდუქტიულობის გაზრდის მიზნით, მოტივაციის ფაქტორები უნდა იქნას გათვალისწინებული.

სამედიცინო პერსონალისთვის მოტივაცია ძალიან მნიშვნელოვანია და გავლენას ახდენს მუშაობის ხარისხზე და ეფექტურობაზე, ხოლო დაბალი მოტივაცია უარყოფითად მოქმედებს მათ პროდუქტიულობაზე. ჯანდაცვის სერვისების მიწოდება, მომსახურების ხარისხი, ეფექტურობა და თანასწორობა დაკავშირებულია სამედიცინო პერსონალის სურვილებთან, მოახდინონ რესურსების მობილიზაცია თავიანთი ამოცანების შესასრულებლად.

სამედიცინო დაწესებულებების და ზოგადად ჯანდაცვითი ორგანიზაციების ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანაა საქმიანობის ეფექტურობის მუდმივი და უწყვეტი ზრდა, რასაც კვალიფიციური და პროფესიონალი კადრები უზრუნველყოფს. მომსახურების ხარისხი და თანამშრომელთა მოტივაცია ერთმანეთის პირდაპირ პროპორციული მცნებებია. თანამშრომელთა მოტივაცია კი სათანადოდ მომზადებული და გამოცდილი მენეჯერების პასუხისმგებლობაა. თანამშრომელთა პროგრესი სამუშაო ძალის მაქსიმალურ გამოყენებაზე დაფუძნებული. მენეჯერებს თანამშრომელთა მოტივაციაზე ზემოქმედი ფაქტორების ცოდნა საშუალებას აძლევთ შეიმუშავონ ისეთი წამახალისებელი პროგრამები თუ აქტივობები, რომელიც გავლენას მოახდენს დაქვემდებარებულთა პოტენციალზე, რომ შეასრულონ თავიანთი საქმიანობა მთელი პასუხისმგებლობით და ხარისხიანად. მენეჯმენტის მხრიდან შემუშავებული მოტივატორი ფაქტორების არსი აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს როგორც ორგანიზაციულ, ასევე პერსონალის პირად ინტერესებს. ჯანდაცვის პროფესიონალების საქმიანობისთვის, ჯანმრთელობის დაცვის ხარისხისთვის, ჯანდაცვის პოლიტიკის შემუშავებისთვის, ჯანდაცვის სისტემის ეფექტური ფუნქციონირებისთვის მნიშვნელოვანია კვალიფიციური ადამიანური რესურსი.

მოტივაცია მჭიდრო კავშირშია შრომით კმაყოფილებასთან, რაც გრძელვადიან პერიოდში ინარჩუნებს კადრებს არსებულ პოზიციებზე. ჯანდაცვის მუშაკების შენარჩუნება კი ამცირებს ჯანდაცვის სისტემის ხარჯებს. დღევანდელ რეალობაში ბევრი ქვეყანა განიცდის კვალიფიციური ჯანდაცვის მუშაკების დეფიციტს, განსაკუთრებით ექიმებისა და ექთნების.

ჯანდაცვის სისტემის შეუფერხებელ მუშაობას უზრუნველყოფს ჯანდაცვის მუშაკების კმაყოფილება და მოტივაცია. ცუდად მოტივირებულ და დემოტივირებულ ჯანდაცვის მუშაკებს შეუძლიათ უარყოფითი გავლენა მოახდინონ ჯანდაცვის სისტემაზე. ცნობილია, რომ არამოტივირებული ჯანდაცვის მუშაკები ტოვებენ სამუშაოს, ტოვებენ სოფლებს და რაიონებს და სამუშაოდ დიდ ქალაქებში, ან სხვა ქვეყნებში - მიგრაციაში გადადიან უფრო მიმზიდველი და დამაკმაყოფილებელი სამუშაო პირობების მოსაძებნად, ასევე იცვლიან პროფესიას.

მოტივაციის სტრატეგიამ უნდა უზრუნველყოს კარიერის განვითარების შესაძლებლობები, ადეკვატური ანაზღაურების გაცემა, სწორი მონიტორინგი და პოზიტიური სამუშაო გარემო. ჯანდაცვის მუშაკების მოტივაციის ერთ-ერთი საფუძველია იმის ცოდნა, რომ მათ აქვთ კარიერული ზრდის შესაძლებლობა, აღიარების პოტენციალი. სამუშაო კმაყოფილების განმაპირობებელი ფაქტორია პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა, იქნება ეს ორგანიზაციული იერარქიის მაღალ საფეხურზე გადანაცვლება თუ ახალი პრაქტიკული უნარების განვითარების შესაძლებლობა.

დაბალი რესურსების მქონე ქვეყნებში ხელფასების გაზრდა შეიძლება არარეალური იყოს. სოფლად ჯანდაცვის მუშაკების მოტივაციის გასაზრდელად ეფექტური მეთოდია სახელმწიფოს მიერ ინფრასტრუქტურის კეთილმოწყობა და გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობის გაზრდა (Tino & Magawa, 2013). უფრო უსაფრთხო და ადეკვატური სამუშაო პირობების უზრუნველყოფა ზრდის ჯანდაცვის მუშაკების პროდუქტიულობას და მომსახურების ხარისხს. ჯანდაცვის მუშაკთა ერთ-ერთი მოტივატორი ფაქტორია სამედიცინო ორგანიზაციის მიერ მათი ჯანმრთელობისა და სიცოცხლის დაზღვევის უზრუნველყოფა. (Jaskiewicz et al., 2014).

ინდოეთში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ჯანდაცვის მუშაკებმა კარგი შემოსავალი დაასახელეს, როგორც იდეალური სამუშაოს მესამე ყველაზე ნაკლებად მნიშვნელოვანი მახასიათებელი (Peters et al., 2010). თუმცა, პაკისტანელმა ექიმებმა და მალის ჯანდაცვის მუშაკებმა დაასახელეს ხელფასი და კარგი ანაზღაურება, როგორც პირველი და მეორე მნიშვნელოვანი მოტივაციის ფაქტორი (Malik et al., 2014; Dieleman et al., 2006). პაკისტანში ჩატარებული კვლევის შედეგებმა ხაზგასმით აღნიშნა, რომ ფინანსური წახალისება მნიშვნელოვანია, მაგრამ საკმარისი არ არის ჯანდაცვის მუშაკების მუშაობის გასაუმჯობესებლად (Malik et al., 2014). ტანზანიაში ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, პირველი დემოტივატორი ფაქტორია უსამართლო მოპყრობა; კერძოდ, უსამართლობის ფაქტებმა, ისეთ საკითხებში, როგორცაა დაწინაურება, ხელფასის მოცულობა

და ტრენინგზე ხელმისაწვდომობა და გაუმჯობესება, უარყოფითი გავლენა მოახდინა ჯანდაცვის მუშაკების სამუშაო მოტივაციაზე (Songstad et al., 2011).

კვლევები ადასტურებენ, რომ თანამშრომლების მიერ სამართლიანობის აღქმა ისეთ სფეროებში, როგორცაა ხელფასი და კომპენსაცია, პერსონალის, როგორც შრომითი რესურსის ყოველდღიური გამოყენება და შენატანების აღიარება, ძლიერ გავლენას ახდენს მათ შესრულებასა და შენარჩუნებაზე (Dieleman et al., 2006). უსამართლობის გრძნობამ შეიძლება შეამციროს მუშაობის მოტივაცია. მალის ჯანდაცვის მუშაკებს ასევე სჯეროდათ, რომ მენეჯერების გადაწყვეტილებები ტრენინგსა და შესრულების შეფასებაში არ იყო გამჭვირვალე (Dieleman et al., 2006). სამსახურში აღქმული უსამართლობა უარყოფითად მოქმედებს თანამშრომლების ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაზე.

კვლევები აჩვენებენ, რომ ცუდი მენეჯმენტი დემოტივატორი ფაქტორია; ბევრი ჯანდაცვის მუშაკი დემოტივირებულია ადამიანური რესურსების მართვის ცუდი პრაქტიკის გამო (Mathauer & Imhoff, 2006). ირანში ჩატარებული კვლევის მიხედვით, ერთ-ერთი დემოტივატორი ფაქტორია, აღიარებისა და დაფასების ნაკლებობა და სამუშაოს შესრულების სუბიექტური შეფასება (Najafi et al., 2011). გაურკვეველი ან არასამართლიანი შესრულების შეფასების სისტემები არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ხელს უწყობს უსამართლობის განცდას და სამუშაო სტრესს. ირანელ ექთნებში მოტივაციის ბარიერების შესწავლამ გამოავლინა სამუშაოს მკაფიო აღწერილობის ნაკლებობა, როგორც სამუშაო მოტივაციის ბარიერი (Najafi et al., 2011). ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის ანგარიშის მიხედვით, ეფექტიანი მენეჯმენტი, სამუშაოს მკაფიო აღწერილობა და გამომხმარებელთა შესრულებაზე, არის ერთ-ერთი ყველაზე ეფექტური ინსტრუმენტი ჯანდაცვის მუშაკების მოტივაციის გასაუმჯობესებლად (WHO, 2006).

მეთოდოლოგია

გამოყენებულ იქნა რაოდენობრივი და თვისობრივი მეთოდები. კვლევა ჩატარდა საქართველოს სამედიცინო ბაზარზე რამდენიმე წამყვანი კლინიკის თანამშრომლების მონაწილეობით. რაოდენობრივი კვლევის საშუალებით გამოკითხულ იქნა 146 სამედიცინო პერსონალი. მათ შორის, თბილისში მდებარე კლინიკებიდან: ავერსის კლინიკა, ჩაფიდის გულის ცენტრი, ევექსის კლინიკები, ჩაჩავას კლინიკა, ჯერარსი, ენმედიცი, მედიქლაბი, ამერიკული ჰოსპიტალი, კავკასიის მედიცინის ცენტრი, თოდუას კლინიკა, მარნეკორი (მარნეული), ხონელიძის კლინიკა (ქუთაისი), წყალტუბოს რაიონული საავადმყოფო.

მონაცემთა შეგროვების ინსტრუმენტი იყო წინასწარ შემუშავებული კითხვარი. კვლევის კითხვარი დაყოფილია ორ ძირითად ნაწილად. პირველი ნაწილი შედგება დემოგრაფიული მონაცემებისგან, როგორცაა ასაკი, სქესი, განათლება და სამუშაო პოზიცია, ხოლო მეორე ნაწილი - მოტივატორი და დემოტივატორი ფაქტორების განსაზღვრა, შედგება დამოუკიდებელი და დამოკიდებული ცვლადებისგან, რომლებიც შეფასდნენ 5-ბალიანი ლიკერტის სკალის გამოყენებით.

თვისობრივი კვლევის მეთოდით ჩატარდა 6 ექსპერტის სიღრმისეული ინტერვიუ. კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს ქირურგიის ეროვნული ცენტრის, ჩაფიდის გულის ცენტრის, ავერსის, ევექსის, მარნეულის კარდიოლოგიური კლინიკის, ენმედიცისა და ჩაჩავას კლინიკის მენეჯერებმა. თითოეული ჩაღრმავებული ინტერვიუ ჩატარდა პირისპირ წინასწარ შერჩეული ღია კითხვების საფუძველზე.

კვლევის შედეგები

კვლევაში მონაწილეობა მიიღო 146-მა რესპოდენტმა. რესპოდენტთა უმრავლესობა (86.3%; n=126) მდებარეობს ქვეყნის წარმომადგენელი იყო. რესპოდენტთა უმეტესი ნაწილი (67.1%; n=98) შეადგენდა 20-29 ასაკობრივ კატეგორიას. კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა 95.9% (n=142) იყო ქალაქში მაცხოვრებელი. რესპოდენტთა უმრავლესობას (92.3%; n=134) ჰქონდა უმაღლესი განათლება.

კვლევაში მონაწილეობდა: რეგისტრატორი (27%; n=40), ექთანი/ექთნის ასისტენტი (16.4%; n=24), ექიმი (16.4%; n=24), დაბალი რგოლის მენეჯერი (6.8%; n=10), საშუალო რგოლის მენეჯერი (21.9%; n=32), უმაღლესი რგოლის მენეჯერი (5.5%; n=8), ადმინისტრატორი (1.4%; n=2), ეპიდემიოლოგი (1.4%; n=2). კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა უმეტესი ნაწილის სამუშაო გამოცდილება შეადგენდა 1-5 წელს (52.1%; n=76).

ცხრილი 1: კვლევაში მონაწილე რესპოდენტთა დემოგრაფიული მონაცემები

| | |
|----------------------------|-------------|
| სქესი | |
| მამრობითი | 20 (13.7%) |
| მდედრობითი | 126 (86.3%) |
| ასაკი | |
| 20-29 | 98 (67.1%) |
| 30-39 | 30 (20.5%) |
| 40-49 | 14 (9.6%) |
| 50-59 | 4 (2.7%) |
| საცხოვრებელი ადგილი | |
| ქალაქი | 142 (95.9%) |
| სოფელი | 4 (4.1%) |
| ოჯახური მდგომარეობა | |
| დაოჯახებული | 76 (52.1%) |
| დასაოჯახებელი | 68 (46.6%) |
| განქორწინებული | 2 (1.3%) |
| განათლება | |
| უმაღლესი | 134 (92.3%) |
| საშუალო პროფესიული | 12 (7.7%) |
| სამუშაო პოზიციები | |
| რეგისტრატორი | 40 (27%) |
| ექთანი/ექთნის ასისტენტი | 24 (16.4%) |
| ექიმი | 24 (16.4%) |
| დაბალი რგოლის მენეჯერი | 10 (6.8%) |
| საშუალო რგოლის მენეჯერი | 32 (21.9%) |
| უმაღლესი რგოლის მენეჯერი | 8 (5.5%) |
| ადმინისტრატორი | 2 (1.4%) |
| ეპიდემიოლოგი | 2 (1.4%) |
| ლაბორანტი | 2 (1.4%) |
| უმცროსი სპეციალისტი | 2 (1.4%) |
| სამუშაო გამოცდილება | |
| <1 წელი | 18 (12.3%) |
| 1-5 წელი | 76 (52.1%) |
| 5-10 წელი | 36 (24.7%) |
| 10> წელი | 16 (11%) |

რესპოდენტებმა უმრავლესობამ უმთავრეს მოტივატორ ფაქტორებად დაასახელეს: მაღალი ანაზღაურება (58.3%), საინტერესო საქმიანობა (48.6%) და კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები (43.1%), ხოლო უმთავრეს დემოტივატორ ფაქტორებად დასახელდა: უსამართლობა და დაუფასებლობა (69.9%), დაბალი ანაზღაურება (68.5%), არაჯანსაღი ურთიერთობები (52.1%) და არაპროფესიონალი და არაკომპეტენტური მენეჯმენტი (49.3%).

ორგანიზაციაში არსებული სამოტივაციო მექანიზმებიდან რესპოდენტებმა გამოყვეს: მატერიალურ წახალისება (40.8%), დაწინაურება (40.8%), დაფასება (35.2%). დემოტივატორი ფაქტორების აღმოფხვრის ძირითადი მექანიზმებიდან რესპოდენტებმა გამოყვეს:

ექსკურსიები/Team Building (40.6%), მატერიალური წახალისება (39.1%), ორგანიზაციული მხარდაჭერა (31.9%).

კითხვაზე, თუ „რა მისცემდათ დაქვემდებარებულებს მეტ სტიმულს სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად“, რესპოდენტთა უმრავლესობამ მიუთითეს: კარიერული ზრდა (74%), ხელფასის გაზრდა (74%), კომფორტული სამუშაო ატმოსფერო (68.5%), პრემია (49.3%). სამუშაოს შენარჩუნების პრიორიტეტ ფაქტორებად რესპოდენტებმა მიუთითეს: ანაზღაურება და სამუშაო კმაყოფილება (66.7%), საინტერესო საქმე (48.6%), კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები (44.4%).

ცხრილი 2: მოტივაციური და დემოტივაციური ფაქტორები

| ფაქტორები | |
|---|-------|
| მოტივაციური ფაქტორები | |
| კარიერული ზრდის შესაძლებლობა | 61.1% |
| მაღალი ანაზღაურება | 58.3% |
| საინტერესო საქმიანობა | 48.6% |
| კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები | 43.1% |
| სამართლიანობა და დაფასება | 33.3% |
| რელევანტური გარემო | 23.6% |
| მენეჯერებთან სწორი კომუნიკაცია | 23.6% |
| ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი | 2.8% |
| დემოტივაციური ფაქტორები | |
| უსამართლობა და დაუფასებლობა | 69.9% |
| დაბალი ანაზღაურება | 68.5% |
| არაჯანსაღი ურთიერთობები | 52.1% |
| არაპროფესიონალი და არაკომპეტენტური მენეჯმენტი | 49.3% |
| არაანაზღაურებადი ზეგანაკვეთი | 38.4% |
| თანამშრომელთა სუბიექტური ფავორიტიზმი | 31.5% |
| არაეფექტური კომუნიკაცია | 26% |
| არაეფექტური მონიტორინგი | 12.3% |
| ავტონომიის ნაკლებობა | 11% |
| ორგანიზაციაში არსებული სამოტივაციო მექანიზმები | |
| მატერიალური წახალისება | 40.8% |
| დაწინაურება | 40.8% |
| დაფასება/როლის საჯაროდ აღიარება | 35.2% |
| ავტონომია და პატივისცემა | 31% |
| მადლობის სიგელი | 29.2% |
| სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებში მონაწილეობის მიღება | 21.1% |
| არც ერთი | 7.4% |
| დემოტივაციური ფაქტორების აღმოფხვრის მექანიზმები | |
| ექსკურსიები/Team Building | 40.6% |
| მატერიალური წახალისება | 39.1% |
| ორგანიზაციული მხარდაჭერა | 31.9% |
| ანაზღაურებაზე ერთჯერადი დანამატი | 29% |
| არამატერიალური წახალისება | 29% |
| არც ერთი | 8.4% |
| რა მისცემდათ დაქვემდებარებულებს მეტ სტიმულს სამუშაოს უკეთ შესასრულებლად? | |
| კარიერული ზრდა | 74% |
| ხელფასის გაზრდა | 74% |
| კომფორტული სამუშაო ატმოსფერო | 68.5% |
| პრემია | 49.3% |
| ხელმძღვანელების მიერ თქვენი წარმატების საჯაროდ აღიარება | 32.9% |
| სამოტივაციო შეხვედრები | 23.3% |

| | |
|---|-------|
| მადლობის სიგელი | 13.7% |
| ხელმძღვანელობის მხრიდან მნიშვნელოვანი თარიღების აღნიშვნა | 9.6% |
| კორპორატიული ღონისძიებები | 9.6% |
| ორგანიზაციის მხრიდან ცოდნის და კომპეტენციის ამაღლებაზე ზრუნვა | 1.4% |
| რა არის თქვენი სამუშაოს შენარჩუნების პრიორიტეტი ფაქტორები? | |
| ანაზღაურება და სამუშაო კმაყოფილება | 66.7% |
| საინტერესო საქმე | 48.6% |
| კარგი ინტერპერსონალური ურთიერთობები | 44.4% |
| კარგი გარემო (ინფრასტრუქტურა, გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობა.) | 30.6% |
| სოციალური და ეკონომიკური მდგომარეობა | 30.6% |
| კარგი ორგანიზაციული კულტურა | 23.6% |
| ადიარება და დაფასება | 19.4% |
| სამუშაოს პრესტიჟი | 19.4% |
| სხვა | 2.8% |

კითხვაზე „როგორ მოტივატორ ფაქტორებს იყენებს ორგანიზაციის მენეჯმენტი“, რესპოდენტთა უმეტესმა ნაწილმა 47.2%-მა (n=68) დაასახელა ორივე, როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური მოტივატორი ფაქტორები, ხოლო 29.2%-მა (n=44) - არც ერთი.

კითხვაზე „რამდენად ეფექტურია კლინიკაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა და ინტერპერსონალური ურთიერთობები“, რესპოდენტთა უმეტესმა ნაწილმა 60.3% (n=88) შეაფასა საშუალოდ, ხოლო კარგად - 17.8% (n=26). კითხვაზე „როგორ შეფასებდით მენეჯმენტის მხარდაჭერას“, რესპოდენტთა უმეტესი ნაწილი (54.2%; n=79) აფასებს საშუალოდ, 25% (n=37) ფიქრობს, რომ არის კარგი. კადრთა გადინების პრობლემის მხრივ რესპოდენტთა უმეტესი ნაწილი (n=100; 68.5%) აფასებს საშუალოდ.

ცხრილი 3: რესპოდენტთა გამოკითხვის შედეგები

| | |
|--|-------------|
| როგორ მოტივატორ ფაქტორებს იყენებს ორგანიზაციის მენეჯმენტი? | |
| მატერიალური | 20 (13.9%) |
| არამატერიალური | 14 (9.7%) |
| ორივე ერთად | 68 (47.2%) |
| არც ერთი | 44 (29.2%) |
| რამდენად ეფექტურია კლინიკაში არსებული ორგანიზაციული კულტურა და ინტერპერსონალური ურთიერთობები? | |
| ძალიან კარგი | 14 (9.6%) |
| კარგი | 26 (17.8%) |
| საშუალო | 88 (60.3%) |
| ცუდი | 14 (9.6%) |
| ძალიან ცუდი | 4 (2.7%) |
| როგორ შეფასებდით მენეჯმენტის მხარდაჭერას? | |
| კარგი | 37 (25%) |
| საშუალო | 79 (54.2%) |
| ცუდი | 30 (20.8%) |
| კადრთა გადინების პრობლემის ინტენსივობა | |
| საშუალო | 100 (68.5%) |
| ძალიან ცუდი | 28 (19.2%) |
| კადრთა გადინების პრობლემა არ აქვთ | 18 (12.3%) |

თვისობრივი კვლევის ფარგლებში ჩატარდა მენეჯერების ჩაღრმავებული ინტერვიუ. კვლევაში მონაწილე მენეჯერებმა კლინიკაში მოქმედ სამოტივაციო მექანიზმებად დაასახელეს შემდეგ ფაქტორები: თანამშრომელთა შექება და შესრულებული სამუშაოს დაფასება, თანამშრომლებთან კონსულტაციები და ჩართულობის განცდის მინიჭება, მუშაობისთვის საჭირო პირობების შექმნა, პირად საკითხებში ხელშეწყობა და მხარდაჭერა, ინდივიდუალური დაცვის საშუალებები და სამუშაო უსაფრთხოება, წახალისება, დაწინაურება, პრემიები, ჯილდოები, ოჯახის წევრების სამედიცინო მომსახურების უზრუნველყოფა, კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით საზღვარგარეთ ხანმოკლე მივლინებები, სწავლაში ხელშეწყობა და სწავლის ღირებულების გადახდა, ჯანმრთელობის დაზღვევა, ჯგუფური აქტივობები, თანამშრომლებზე მორგებული გრაფიკი, სიმბოლური საჩუქრები პროფესიულ დღეებში, სიტყვიერი შექება და მაღლობის წერილები, სოციალურ ქსელში მათი წარმოჩენა (სიუჟეტები, სტატები).

კითხვაზე - ჰქონდათ თუ არა ეფექტური კომუნიკაცია დაქვემდებარებულ პერსონალთან, მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ ყოველდღიურად აქვთ პერსონალთან ხანმოკლე შეხვედრები (ე.წ. „ხუთწუთიანი დილის კონფერენციები“), ან თემატური თათბირები, ასევე შეხვედრები არაფორმალურ გარემოში (ექსკურსია, ქალაქგარეთ პიკნიკის მოწყობა, სპორტული შეჯიბრის ჩატარება). მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ ხშირ შემთხვევაში კომუნიკაცია აქვთ განყოფილების ხელმძღვანელებთან, უფროს ექთნებთან, რეგისტრატორებთან, რადგან თითოეული განყოფილების მენეჯერი დამაკავშირებელი რგოლია, თავის დაქვემდებარებულებთან.

თანამშრომელთა ინდივიდუალურ საჭიროებებზე ინფორმაციის მისაღებად მენეჯერები პერიოდულად ატარებენ თანამშრომელთა გამოკითხვას, ასევე, საჭიროებისამებრ, აწყობენ შეხვედრას სხვადასხვა განყოფილების თანამშრომლებთან, სადაც არა მხოლოდ სამსახურთან დაკავშირებულ საქმეს განიხილავენ, არამედ პირად საჭიროებებსა და პრობლემებსაც. თანამშრომლებს აქვთ შესაძლებლობა მეილით დაუკავშირდნენ ხელმძღვანელებს, რომლებსაც საკმაოდ ოპერატიული უკუკავშირი აქვთ.

მენეჯერებმა მთავარ მოტივაციურ ფაქტორებად გამოყვეს: სტაბილურობის განცდა, კარგი დამოკიდებულება ტოპ მენეჯმენტთან, საინტერესო სამუშაო, განვითარების შესაძლებლობა, მაღალი ხელფასი, ხელფასის დროულად გაცემა, პატივისცემა, მენეჯმენტის მხრიდან მხარდაჭერა, მაღლიერება, ბიულეტენისა და ხელფასიანი შვებულების გაცემის წესის დარეგულირება.

თანამშრომელთა დემოტივაციის ფაქტორებიდან მენეჯერებმა დააფიქსირეს შემდეგი: სამედიცინო მომსახურების თავისებურებები/ სტანდარტები, სტანდარტული ოპერაციული პროცედურები, პროტოკოლები ჩარჩოში აქცევს თანამშრომლებს, რაც იწვევს ავტონომიისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობას, არაჯანსაღი ინტერპერსონალური ურთიერთობები, მუშაობაში ხელის შეშლა, ანაზღაურების დაგვიანება, სტრესული სამუშაო გარემო, ფუნქცია-მოვალეობების არასწორად გადანაწილება, არასაკმარისი ანაზღაურება, დაუმსახურებელი სიტყვიერი შენიშვნები, დაუფასებლობის განცდა და არასტაბილურობის შეგრძნება, არასამართლიანობის განცდა.

მენეჯერებმა დემოტივატორი ფაქტორების აღმოფხვრის საშუალებებად დაასახელეს: ხშირი შეხვედრები თანამშრომლებთან, ფუნქციური კონფლიქტების განმუხტვა, სწორი და დროული კომუნიკაცია, კომფორტული სათანამშრომლო პირობების შექმნა, ფინანსური წახალისება.

რაც შეეხება მოკლევადიან და გრძელვადიან სამოტივაციო მექანიზმებს, მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ გააჩნიათ ადამიანური რესურსების განვითარების გეგმა, სადაც მოცემულია მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პროგრამები და პროექტები. გრძელვადიან პროექტებად დასახელდა პროფესიული განვითარების ღონისძიებები, მკურნალობის ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, ახალი აპარატურის შექმნა, რაც მათ პროფესიულ განვითარებას და ახალი სერვისების გაშვებით შემოსავლის ზრდას უწყობს ხელს. მენეჯერებმა მოკლევადიან გეგმაში დაასახელეს მატერიალური და არამატერიალური ჯილდოები, კარიერული წინსვლა

და ფულადი ჯილდოები, მსოფლიოს წამყვან ცენტრებში სტაჟირების შესაძლებლობა, წარმატებული თანამშრომლებისთვის ყოველწლიური მოგზაურობების დაგეგმვა.

კვლევაში კითხვაზე თუ როგორ მუშაობს რისკის მენეჯმენტი თანამშრომელთა გადინებისა და დემოტივატორი ფაქტორების აღმოსაფხვრელად, ერთ-ერთი ექსპერტი გვპასუხობს, რომ კლინიკის სხვადასხვა სამსახური გუნდურად არის ჩართული ამ პროცესში, ადგენენ კვარტალურ ანალიზს, ასევე მიმართავენ SWOT ანალიზს, რათა მაქსიმალურად შემცირდეს გადინების მაჩვენებელი. მენეჯერებმა აღნიშნეს, რომ მაქსიმალურად ცდილობენ გამოცდილი და კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებას, კომფორტული სამუშაო გარემოს შექმნითა და სათანადო ანაზღაურებით.

მენეჯმენტის მხრიდან უპირატესობა ენიჭება შემდეგ მოტივატორ ფაქტორებს: შექება, საჯაროდ მადლობის გამოცხადება, ჯილდო, პრემია, დაწინაურება. დემოტივატორი ფაქტორებიდან მენეჯერებმა დაასახელეს: მონიტორინგის მოუქნელი სისტემა, კონფლიქტი, ანაზღაურების დაგვიანება, არასაკმარისი ანაზღაურება, არასამართლიანი შენიშვნები.

დისკუსია

კვლევამ აჩვენა, რომ ერთი მხრივ, თანამშრომელთა დემოტივატორი ფაქტორია დაბალი ანაზღაურება, თუმცა მათი მოტივაციის მასტიმულირებელი ერთადერთი ფაქტორი ხელფასის გაზრდა ვერ იქნება, რადგან მოტივაციის ერთ-ერთი წინაპირობაა პერსონალის საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ასევე ისეთი არამატერიალური წამახალისებელი აქტივობები, როგორცაა სამართლიანობა/დაფასება, ავტონომია, ჩართულობის განცდა, საინტერესო საქმიანობა, მადლიერება/კმაყოფილება. თუმცა, უნდა აღინიშნოს ისიც, რომ ერთ-ერთი ყველაზე დიდი მატერიალური მოტივატორი ფაქტორი მაღალი ხელფასია.

ასევე, საყურადღებოა მენეჯერების აზრი თანამშრომელთა მოტივატორი ფაქტორების შესახებ, სადაც ისინი აღნიშნავენ ანაზღაურების დროულად გაცემას. ეს საკითხი გარკვეულწილად ბუნდოვანია, რადგან თანამშრომლის უფლებაა - მიიღოს გაწეული შრომის კუთვნილი საზღაური დაგვიანების გარეშე. ხელფასის გაცემის გადაცილება იწვევს თანამშრომელთა დემოტივაციას. თანამშრომელთა დემოტივაციის მიზეზებიდან ასევე დასახელდა მონიტორინგი, არასაკმარისი ანაზღაურება, სიტყვიერი შენიშვნა/შეურაცხყოფა. დემოტივატორი ფაქტორების აღმოფხვრის გზებიდან დასახელდა ხშირი შეხვედრები თანამშრომლებთან, სწორი კომუნიკაცია, კომფორტული სათანამშრომლო პირობების შექმნა და ზოგადად კარგი ორგანიზაციული კულტურა, რაც მენეჯმენტის ფუნქციური ვალდებულებაა. რაც შეეხება ფინანსურ წახალისებას, ერთმნიშვნელოვნად მატერიალურ ხასიათს ატარებს.

თანამშრომელთათვის ძირითად მოტივატორ ფაქტორებს წარმოადგენს: მაღალი და მოვალეობის შესაბამისი ანაზღაურება, საინტერესო საქმიანობა, ინტერპერსონალური ურთიერთობები, კარიერული ზრდის შესაძლებლობა და მენეჯმენტთან სწორი კომუნიკაცია. დემოტივატორ ფაქტორებად დასახელდა: დაბალი ანაზღაურება, უსამართლობა და დაუფასებლობა, არაჯანსაღი ურთიერთობები, არანაზღაურებადი ზეგანაკვეთური სამუშაო, არაეფექტური კომუნიკაცია, არაკომპეტენტური მენეჯმენტი და თანამშრომელთა სუბიექტური ფავორიტიზმი.

გამოკითხული რესპოდენტებიდან, მხოლოდ 9.6% (n=14) ასახელებს, რომ ორგანიზაციის მენეჯმენტი იყენებს არამატერიალურ წამახალისებელ მექანიზმს, ხოლო უმეტესობა ასახელებს მატერიალურ სამოტივაციო ხერხებს, რაც მოკლევადიან ხასიათს ატარებს. რესპოდენტთაგან 30% (n=44) საერთოდ უარყოფს მენეჯმენტის მხრიდან რაიმე სახის წამახალისებელი აქტივობის არსებობას. გამოკითხულთა უმრავლესობა მათ სამუშაო სივრცეში არსებულ ორგანიზაციულ კულტურას, ინტერპერსონალურ ურთიერთობებს და მენეჯმენტის მხრიდან მხარდაჭერას საშუალოდ აფასებს. ორგანიზაციაში არსებული მოტივაციური ფაქტორებიდან დასახელდა: მადლობის სიგელი, დაწინაურება. დემოტივატორი ფაქტორების აღმოფხვრის მექანიზმებიდან გამოიყო: ანაზღაურებაზე ერთჯერადი დანამატი და ექსკურსიები, ხოლო გამოკითხულ რესპოდენტთა დაახლოებით 10% - საერთოდ უარყოფს მსგავსი მექანიზმების არსებობას.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ სამედიცინო პერსონალს მეტ სტიმულს მისცემდა: კარიერული ზრდის შესაძლებლობა, კომფორტული სამუშაო ატმოსფერო, ხელმძღვანელების მხრიდან წარმატების საჯაროდ აღიარება, ხელფასის გაზრდა და პრემია. რეპოდენტების მიერ დაფიქსირებული პასუხების მიხედვით, მათი სამუშაო პოზიციის შენარჩუნების პრიორიტეტი ფაქტორებია: სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა, საინტერესო საქმიანობა, ხელფასი და გეოგრაფიული ხელმისაწვდომობა.

მენეჯერები თავიანთ კლინიკებში მოქმედ მოტივატორ ფაქტორებად ასახელებენ: თანამშრომელთა შექებას და მათი წარმატების საჯაროდ აღიარებას; თანამშრომლებთან სწორ კომუნიკაციას, მუშაობისთვის საჭირო პირობების შექმნას, დაწინაურებას, პრემიებსა და სხვადასხვა მატერიალურ წამახალისებელ ფაქტორებს. დემოტივატორ ფაქტორებად ასახელებენ: სტანდარტულ ოპერაციულ პროცედურებს, პროტოკოლების დაცვას, ანაზღაურების დაგვიანებას, არასამართლიანობის განცდას.

გამოკითხულმა ექსპერტებმა დემოტივატორი ფაქტორების პრევენციისთვის უმეტესად მატერიალური ფაქტორები დაასახელეს, ძალიან მცირე იყო არამატერიალურ წახალისებაზე უკუკავშირი. თუმცა, აუცილებლად გასათვალისწინებელია, რომ ერთჯერადი პრემია და ხელფასის გაზრდა მოკლევადიანი მოტივატორი ფაქტორებია, განსხვავებით, კარიერული წინსვლის შესაძლებლობისა, დაფასების, ავტონომიისა და სამართლიანობის განცდისგან, რომლებიც თანამშრომლებთან შრომით ეფექტურობას გრძელვადიან პერსპექტივაში უზრუნველყოფს.

ამგვარად, თანამშრომლებისა და მენეჯმენტის დამოკიდებულებებს შორის კორელაცია დაბალია, მენეჯმენტი არ ფლობს სრულ და ფასეულ ინფორმაციას თანამშრომელთა ინდივიდუალურ საჭიროებებზე, არსებულ დემოტივატორ ფაქტორებსა და სასურველ მოტივატორ ფაქტორებზე. მიუხედავად ექსპერტების სრული და ყოვლისმომცველი უკუკავშირისა, ნათელია, რომ თანამშრომლებს ბევრად მეტი საჭიროება და პრობლემა აქვთ სამუშაო სივრცეში, ვიდრე მენეჯმენტი აღიქვამს. სამედიცინო ორგანიზაციებში არსებული სამოტივაციო მექანიზმების დიდი წილი მატერიალურ მოტივატორ ფაქტორებს უჭირავთ, რის ფონზეც არამატერიალური მოტივატორი, რაც ნამდვილად ღირებულია თანამშრომელთა შრომითი ეფექტურობისთვის, არ არის წინა პლანზე წამოწეული.

დასკვნა

კვლევით დადგინდა დაბალი კორელაცია - მენეჯერებსა და დაქვემდებარებულების ხედვას შორის მოტივატორ და დემოტივატორ ფაქტორებთან დაკავშირებით. ერთიანი, სრულყოფილი ორგანიზაციის ფუნქციონირების უმთავრესი მექანიზმი კარგი ორგანიზაციული კულტურა, ინტერპერსონალური ურთიერთობები და სწორი კომუნიკაციაა. ორგანიზაცია მოიაზრება როგორც ერთი ორგანიზმი, სადაც თითოეული შემადგენელი ნაწილი თუ ქვედანაყოფი საციცოცხლოდ მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს. სამედიცინო დაწესებულებისთვის უმნიშვნელოვანესია თანამშრომელთა კმაყოფილება, სამუშაო პირობების და რესურსების უზრუნველყოფა, რელევანტური ანაზღაურება, ანაზღაურების დროულად გაცემა, მათი შრომის დაფასება და პატივისცემა, საჭიროებისამებრ მათი ღვაწლის საჯაროდ აღიარება და პროფესიულ განვითარებაზე ზრუნვა. თანამედროვე მენეჯმენტში მიღებული პრაქტიკაა გაძლიერდეს არაპირდაპირი მოტივატორი ფაქტორები, ამ მხრივ კი საქართველოში სამედიცინო ორგანიზაციების მენეჯმენტი ცვლილებებს საჭიროებს.

კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე რეკომენდირებულია:

- სამედიცინო მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებისთვის სამედიცინო დაწესებულების თანამშრომელთა მოტივაციის სისტემის შექმნა;
- მოტივაციის სისტემის რეგულარული ანალიზი: მოტივატორი და დემოტივატორი ფაქტორების შესწავლა, ანალიზი და რეაგირება;
- მოტივაციის მასტიმულირებელი ფაქტორების გამოვლენა და მათი გამოყენება თანამშრომელთა მოტივაციისთვის;

- თანამშრომელთა დემოტივაციაზე სწრაფი, ადეკვატური და ეფექტური რეაგირება;
- კომუნიკაცია და დადებითი უკუკავშირის სისტემის შემუშავება, განხორციელება;
- არაპირდაპირი მოტივაციის სისტემის გამკლიერება.

გამოყენებული ლიტერატურა

- გურგენაშვილი, გ. (2021). მოტივაციის სისტემების გამოყენება საერთაშორისო ბიზნესში. გორის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი.
<https://openscience.ge/bitstream/1/2776/1/Giorgi%20Gurgenashvili%20Samagistro.pdf?cv=1> წანახია 04.05.2023
- სიჭინავა, ა. (2019). თანამშრომელთა სამოტივაციო სქემების განვითარება საქართველოს საჯარო სტრუქტურებში. საქართველოს საჯარო სამსახურის ბიურო.
- Burgt, S., Kusrkar, R., Croiset, G., Peerdeman, S. (2018). Exploring the situational motivation of medical specialists: a qualitative study. *International Journal Of Medical Education*. 26; 9:57-63.
- Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T., Maajani, Kh., Ghasemi, M., Rezaeian, M. (2015). Factors affecting job motivation among health workers: A study from Iran- *Global Journal of Health Science*, 7(3):153-160.
- Dieleman, M., Toonen, J., Touré, H. et al. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Hum Resour Health* 4, 2.
- Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Soc Sci Med*. 54(8):1255-66.
- Jaskiewicz, W., Deussom, R., Wurts, L., & Mgomella, G.S. (2014). Rapid retention survey toolkit: Designing evidence-based incentives for health workers. Revised.
- Lea, D., Aquinoa, P., Jalagat, R., Trucc, N., Sid, Le., Mye, Le. (2021). Factors affecting employees' motivation - *Management Science Letters*, 11(4):1063-1442.
- Malik, M., Wan, D., Dar, L., Akbar, A., & Naseem, M. A. (2014). The Role Of Work Life Balance In Job Satisfaction And Job Benefit. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(6), 1627-1638.
- Mathauer, I. and Imhoff, I. (2006). Health Worker Motivation in Africa: The Role of Non-Financial Incentives and Human Resource Management Tools. *Human Resources for Health*, 4, 24.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H., Nazari-Shirkouhi, S., Dalvand, R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*. 5. 5241-5248.
- Peters, M.L., Flink, I.K., Boersma, K., Linton, S.J. (2010). Manipulating optimism: Can imagining a best possible self be used to increase positive future expectancies? *The Journal of Positive Psychology*, 5:3, 204-211.
- Songstad, N.G., Rekdal, O.B., Massay, D.A. et al. (2011). Perceived unfairness in working conditions: The case of public health services in Tanzania. *BMC Health Serv Res*, 11, 34.
- Szabo, S., Mihalčová, B., Lukáč, J., Gallo, P., Čabinová, V., Vajdová, I. (2020). Demotivation of Medical Staff in the Selected Health Facility in Slovakia. *Economics and Management*, 23(2): 83-95.
- Tino, M., Magawa, R. (2013). Retaining doctors in rural Zambia: A policy issue.
- World Health Organization. (2006). The world health report : 2006 : working together for health. World Health Organization.