პედაგოგიური კადრების მატერიალური წახალისება ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის საკადრო პოლიტიკაში

დღევანდელ საქართველოში, როგორც მთლიანად პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, შრომის ანაზღაურება უმთავრესი მასტიმულირებელ ფაქტორს, რადგან ის ჯერ კიდევ ვერ უზრუნველყოფს ადამიანის მოთხოვნილებების საარსებო მინიმუმის დაკმაყოფილებას. შესაბამისად, ასეთ სიტუაციაში შრომითი საქმიანობის უფრო მაღალი მოტივები ქვეყანაში გადადის უკანა პლანზე.

ასმათ შამუგია,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის დოქტორანტი

დამქირავებლები, ხელფასის ფორმირების დროს ეფუძნებიან ნორმატიულ ბაზას, რომელსაც იყენებენ საშემსრულებლო და საკანონმდებლო ხელისუფლება, სატარიფო შეთანხმებებს პროფკავშირებთან და სწორედ ასეთ პირობებში განსაზღვრავენ შრომის ანაზღაურების სისტემას, პირობებსა და მოცულობას სხვადასხვა კატეგორიის თანამშრომლისთვის და თანამდებობრივი პირობებისათვის. მოცემულ შემთხვევაში ისინი ყოველთვის ხელმძღვანელობენ იმის აუცილებლობით, რომ:

- **უზრუნველყოფილი იქნას დაქირავებულის აღწარმოება;**
- **ორგანიზაციის საქმიანობის განვითარებაში დაინტერესების სტიმულირება;**
- **სოციალური სამართლიანობის პრინციპების რეალიზაცია და**
- **თანამშრომლების შრომის გაზომვა საქონლის ან მომსახურების ფასებში.**

შრომის ანაზღაურების (ხელფასის) ორგანიზაცია სოციალური, ეკონომიკური, ტექნიკური, ფსიქოლოგიური ხასიათის ღონისძიებების კომპლექსია, რომელიც მოწოდებულია, შრომა დაუკავშირდეს მის ანაზღაურებას. ამისთვის გამოიყენება ხელფასის სხვადასხვა ფორმა/მეთოდი, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში. როგორც სპეციალური ეკონომიკური ლიტერატურიდან ცნობილია, ძირითადად, გავრცელებულია **პირდაპირი დროითი, დროითი პრემიული და საკონტრაქტო სატარიფო-საატესტაციო ანაზღაურება კვალიფიკაციის დონის მეშვეობით.**

ხელფასის ორგანიზაცია საბიუჯეტო სფეროში ხშირად კრიტიკას იწვევს. სისტემატიურად მიმდინარეობს პროექტების შემოთავაზება, რომელიც ითვალისწინებს პერსონალის შრომის ანაზღაურების დარგობრივ სისტემას. ამ უკანასკნელს საფუძვლად უდევს ორგანიზაციებისა და დაწესებულებების დაყოფა კატეგორიების მიხედვით (შესრულებული ფუნქციები და საქმიანობის მოცულობა). ამ შემთხვევაში სპეციალისტების ხელფასი განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობითა და სამუშაო გამოცდილებით (სტაჟით). ამავდროულად, რეკომენდებულია, რომ შენარჩუნებული იქნას დანამატები (სამეცნიერო ხარისხი და სხვ.). ასევე საჭიროა დაწესდეს ზეტარიფული დანამატი ხელფასზე, მათ შორის მასტიმულირებელი დანამატები შრომის, დაძაბულობისა და ხარისხის მიხედვით და სხვ **[5,23].**

როგორც ცნობილია, ხშირად მიუთითებენ კადრების მატერიალური სტიმულირების რამდენიმე აუცილებელი პირობის გათვალისწინებაზე. ესენია:

- **ყოველი თანამშრომლისთვის სტიმულირების სისტემის სიმარტივე და მისი იოლი გაგება;**
- **სტიმულირების დადებითი შედეგების ოპერატიულობა;**
- **წახალისების მოცულობის დაკავშირება ეკონომიკურ, ორგანიზაციულ და ფსიქოლოგიურ ფაქტორებთან;**
- **სამართლიანი სტიმულირების გრძნობის ფორმირება;**
- **ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო შედეგებისადმი ინტერესების ამაღლება;**
- **ლტოლვა საქმიანობისადმი, ინდივიდის შე-**

დეგების გაუმჯობესებისადმი.

იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომლების დაჯილდოების (გასამრჯელოს) სისტემა აგებულია არაეფექტიანად, მაშინ, ის შეიძლება გახდეს დესტაბილიზაციის ფაქტორი, გამოიწვიოს პერსონალის გულგრილობა საკუთარი სამუშაოს მიმართ, აგრეთვე შრომის ხარისხის შემცირება, კონფლიქტები და სხვ. უკიდურესი მოვლენებიც კი.

შრომის ანაზღაურების პრობლემა საჭიროებს სისტემურ მიდგომას, რაც გულისხმობს იმას, რომ ხელფასთან ერთად, გათვალისწინებული უნდა იყოს სხვა ფაქტორებიც, კერძოდ, სადაზღვევო დაგროვებები, ფასისმიერი პოლიტიკა და ა.შ.

სტიმულირება, რომელიც დაკავშირებულია პიროვნების თვითშეფასებასთან, მისი შრომის ფასეულობის აღიარებასთან, ექვემდებარება არასამართლიან კორექტირებას **[4,42-44].**

საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში, სადაც შრომითი საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება ძალიან ძნელია, შრომის ანაზღაურებას გააჩნია პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა.

განვითარებული ქვეყნების სასკოლო დაწესებულებებში, გარეგანი დაჯილდოების პროცესში, პრემიის მეთოდის გამოყენება ყველაზე საკამათო ფორმას წარმოადგენს. **ეს უკანასკნელი, თავისი წმინდა არსით, გულისხმობს კომპენსაციის სისტემას, რომელშიც შრომის ანაზღაურება (ხელფასი) ეფუძნება ინდივიდის მუშაობას. კარგი შემსრულებლები იღებენ მეტ თანხას; შედარებით სუსტი შემსრულებლები კი – ნაკლებს.** ძირითადი პრინციპია ის, რომ ზოგიერთი მასწავლებელი, ან ხელმძღვანელი გამოიმუშავებს სხვებზე მეტს იგივე სამუშაოს – მხოლოდ კარგად შესრულებისას. თუმცა, როგორც ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში გავრცელებულია, პრემია ემატება ხელფასის სტანდარტულ თანრიგს და შეადგენს დაქირავებულის შრომის ანაზღაურების მხოლოდ მცირე ნაწილს.

1900-იანი წლების დასაწყისიდან პედაგოგიური კადრებისთვის პრემიის მრავალი გეგმა იქნა შემოღებული ამერიკის შეერთებულ შტატებში (აშშ). ამ მიმართულებით მოქმედება განსაკუთრებით გააქტიურდა 1980-იანი წლების შუა პერიოდში. პირველ მიზეზს საფუძვლად ედო დაშვება - მასწავლებლის მოტივაციის გაზრდის იმედი, როდესაც პრემია უბიძგებს განმანათლებელს მეტი მუშაობისა და პროდუქტიულობის გაზრდისკენ. ხოლო, მეორე მიზეზს კი წარმოადგენდა ის, რომ ბევრი პედაგოგი არც ნიჭიერი იყო და არც ეფექტიანი. იდეის არსი მდგომარეობდა იმაში, რომ მოეძებნათ ხელფასის გაზრდის გზები, რათა დაეჯილდოებინათ უკეთესი მასწავლებლები და მოეზიდათ ახალბედა პედაგოგები, არაეფექტიან განმანათლებლებზე კოლოსალური თანხების დახარჯვის გარეშე.

თავიანთ კვლევაში **მარკ ა. სმაილიმ** და **ჯონ ს.სმართმა** (1990) დაადგინეს, რომ პედაგოგიური კადრების მიერ პრემიული ანაზღაურების სქემის მხარდაჭერა დამოკიდებულია პრემიის გავლენაზე, კოლეგიურ კომუნიკაციაზე მასწავლებლებს შორის. პრემიის მიმართ წინააღმდეგობა, ცხადია, ზრდის კონკურენციას და ამცირებს კოლეგებს შორის თანამშრომლობას. განათლების სისტემის მკვლევარმა **ფაიერსთონმაც** (1991) სწორედ ამის მსგავსი დასკვნები გააკეთა.

მოცემული პრობლემის სხვა მკვლევარების: **ბეთი მალენის, მაიქლ ჯ. მარფის და ენ ვ. ჰართის (1988)** მიხედვით, პრემიის მიღების კრიტერიუმები, ჩვეულებრივ, მოიცავს ბრწყინვალე, მოწინავე მასწავლებლად შეფასებას (მაგალითად, დადგენილი პედაგოგიური ჩვევების გამოვლენა, მოსწავლეების ტესტირების გაუმჯობესებული შედეგები) ან სხვა სამუშაოს შესრულებას დამატებითი გადასახადისათვის (მაგ., მენტორული სამუშაოს შესრულება, სკოლისგარეშე აქტივობების წარმართვა, სამუშაოდან მოუწყვეტლად სემინარების გამართვა და ა.შ.).

როგორც ცნობილია, პრემიის ორი ტიპია ფართოდ გავრცელებული. ესენია: **ხელფასის ბონუსი** და **გაზრდილი სტატუსი მაღალი ხარისხის შესრულების საჯარო აღიარებით**. სწორედ მითითებულმა ავტორებმა დაადგინეს, რომ პრემიის სისტემები მნიშვნელოვნად არ ცვლის არცერთ მოსალოდნელ ჯილდოს. როგორც ხელფასის სარგებელი, ასევე პრემია გამოიყენება რომ გაკეთდეს დანამატი და არ შემცირდეს შრომის ანაზღაურების ძირითადი ფონდი. თუნდაც პრემიის არსებობის პირობებშიც, პედაგოგის ანაზღაურების უმთავრეს წილს კვლავ ხელფასი შეადგენს, რაც დადგენილია განათლების, გამოცდილების საფუძველზე. უფრო მეტიც, პრემიები ამა თუ იმ სახით ფართოდ უნაწილდება ყველას ან თითქმის ყველას, ვინც შეიტანს მასზე განაცხადს. ასეთ შემთხვევაში პრემია აღიქმება, როგორც ძირითადი ხელფასის ზრდა ყველა პედაგოგისათვის. რაც შეეხება სტატუსს, პროცედურული და კოლეგების მხრიდან ურთიერთზეწოლა (პრესი) განაპირობებს იმას, რომ ამგვარი პრემიების რეციპიენტები და ჯილდოები, უმთავრესად, საიდუმლოდ ინახება. იმ შემთხვევაში, როცა ხდება საჯარო გამომჟღავნება, სარგებელი კომპენსირდება კოლეგების სანქციებით.

მიუხედავად იმისა, რომ პრემიული სისტემა ათწლეულების მანძილზე ყალიბდებოდა, უქმდებოდა და თავიდან იქმნებოდა პრემიული სქემების მთელი მრავალფეროვნება, მხოლოდ მცირე მათგანმა გაუძლო დროს. პრემია არ წარმოადგენს ეკონომიკური თუ სტატუსის ჯილდოების გადანაწილების სიცოცხლისუნარიან მიდგომას სასკოლო დაწესებულების გარემოში. ხელშემწყობ გარემოებათა არსებობის პირობებშიც კი პრემიული სქემების უმეტესობა, სავარაუდოდ, ვერ იქნება წარმატებული და არ წარმოადგენს სტიმულირების გაძლიერების პერსპექტიულ საშუალებას ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში. უმეტესად, მასწავლებლები წინააღმდეგები არიან პრემიული სქემების შემოღებისა, რადგან ისინი, როგორც წესი, პედაგოგიურ კადრებს შორის იწვევს განხეთქილებას, კონკურენციას და კონფლიქტს **[1,44-46].**

ნებისმიერი ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება, დიდად არის დამოკიდებული ინდივიდის მაქსიმალურ მოტივირებაზე, რადგან, საბოლოო ჯამში, სწორედ პედაგოგიური კადრების აქტიური და მაღალი ხარისხის შრომით ყალიბდება და ვითარდება მოსწავლე, როგორც დროის მოთხოვნების

შესაბამისი ცოდნით აღჭურვილი პიროვნება. შესაბამისად სწორედ მატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები წარმოადგენს მასწავლებლის საქმიანობის ინტერესის რეალიზაციის მექანიზმს. თუ როგორ იქნება უზრუნველყოფილი ინდივიდის მატერიალური ინტერესის დაკმაყოფილების ხარისხი, მის ქცევაზეა დამოკიდებული. ყოველივე ეს ბუნებრივია განსაზღვრავს, როგორც სწავლების მიმართ, ასევე ამ პროცესის მაქსიმალურად ეფექტიანად შესრულების მიზნით საკუთარი კვალიფიკაციის პერმანენტულ განვითარებას, ეს, რასაკვირველია, თავის მხრივ ითხოვს სასწავლო პროცესის პარალელურად, პედაგოგის თვითგანვითარებას. რადგან ჩვენი მოსაზრებით, თანამედროვე სწრაფადცვალებად ეპოქაში, მხოლოდ ერთჯერადი სერტიფიცირებით შეუძლებელია უზრუნველყოფილი იქნას მასწავლებლის პროფესიული მომზადების შესაბამისობაში მოყვანა, იმ ყოველდღიურ მოთხოვნებთან, რომლებიც დგება უშუალოდ მის წინაშე მოსწავლეების სწავლა/სწავლებისა და აღზრდის პროცესში.

პედაგოგის კვალიფიკაციის ამაღლება უნდა ეფუძნებოდეს **მატერიალურ** და **მორალურ წახალისებას,** მისი თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისობის უზრუნველყოფას. ერთი რამ ფაქტია: მასწავლებლის პროფესია მაღალშემოსავლიანი არც ერთ ქვეყანაში არ არის. მას არსად არ აქვს ისეთი ხელფასი, როგორიც, ვთქვათ, ბიზნესის სფეროში დასაქმებულ ადამიანებს მთავარი, რასაც პედაგოგს სწავლა/სწავლების პროცესი აძლევს, მხოლოდ მატერიალური კომპენსაცია არ არის. განმანათლებლის ხელფასის ზრდა კი წარმოადგენს საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროს სტრატეგიულ ამოცანას. მასწავლებელი არ ირჩევს აღნიშნულ პროფესიას გამდიდრების მოლოდინით. მაგრამ, როგორც ზემოთ უკვე ითქვა, განვითარებად ქვეყნებში, მათ შორის საქართველოში, სადაც ცხოვრების დონე ჯერ კიდევ დაბალია, ხელფასის სიდიდე ინარჩუნებს საკმაოდ მაღალ მასტიმულირებელ ფუნქციას პედაგოგიურ საქმიანობაში.

მიუხედავად იმისა, რომ მატერიალურ ანაზღაურებას პედაგოგისთვის ძალიან დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ისეთ სიტუაციაში, როდესაც მოსახლეობის უდიდესი ნაწილი დასაქმებულია საბაზრო ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში, სადაც, როგორც ვიცით, ანაზღაურება საკმაოდ მაღალია, ყოველივე ეს კი იწვევს მოსახლეობის უდიდესი ნაწილის დიფერენციაციას შემოსავლების მიხედვით. **ასეთ პირობებში პედაგოგი, როგორც საზოგადოების აქტიური წევრი, ხედავს, რომ მისი ეკონომიკური მდგომარეობა შედარებით უარესდება და იგი რიგ შემთხვევაში ადგილს იკავებს დაბალშემოსავლიანი მოსახლეობის ფენაში, ე.ი. გამოდის, რომ მასწავლებელი ხვდება „მოწყვლადთა კატეგორიაში.**“ რა თქმა უნდა, ეს ყველაფერი არ არის, თუმცა განმანათლებელს, ცხადია, არ უნდა აწუხებდეს პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, ამავდროულად მან დრო უნდა დაუთმოს თვითგანვითარებას და უმიშვნელოვანესია, მუდმივად იყოს პროფესიული განვითარების პროცესში ჩართული, საჭიროა საზოგადოების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, ის აუცილებელი ხარისხით, პასუხობდეს სათანადო ცოდნის გადაცემას მოსწავლეებისათვის და ემსახურებოდეს მათი საფუძვლიანად აღზრდის საქმეს. სწორედ ამიტომ, ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ელემენტს უნდა წარმოადგენდეს პედაგოგიური კადრების მატერიალური წახალისების არა მარტო ფორმებისა და მეთოდების, არამედ შრომის ანაზღაურების სიდიდის გაწეული შრომის ხარისხთან შესაბამისობაში მოყვანა.

ამ პრობლემის აქტუალობიდან გამომდინარე, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განვიხილოთ პედაგოგიური კადრების მატერიალური წახალისების ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა, ასევე მისი ამოსავალი პოზიცია, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ ის უნდა ითვალისწინებდეს თანამედროვე სწავლა/სწავლების პროცესის შრომატევადობასა და ხარისხს. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, საუბარია ამოსავალ ნორმატიულ საფუძვლებზე, რომელიც როგორც პერსპექტივაში გვესახება უნდა იყოს შემუშავებული შესაბამის უწყებაში (საქართველოს განათლებისა და მეცნიერების სამინისტროში) და გარკვეული პროცედურების გავლის შემდეგ, ის უნდა გახდეს შრომის მატერიალური ანაზღაურების ფორმებისა და მეთოდების საფუძველი (რეგლამენტი). ეს მაშინ, როდესაც სტიმულირების დონე შეესაბამება პედაგოგის მიერ შესრულებული სამუშაოს მოცულობას, ამ უკანასკნელის სირთულესა და ხარისხს. ყველაფერმა ამან, ასახვა უნდა ჰპოვოს შესაბამის ნორმატიულ დოკუმენტში, სადაც საჭიროა აღწერილი იყოს შესასრულებელი სამუშაოს პროცედურა და მისდამი მოთხოვნები. ამით ჩვენ კიდევ ერთხელ ვუსვამთ ხაზს მატერიალური სტიმულირებისთვის ნორმატიული დოკუმენტების შექმნას. ეს განსაკუთრებით ეხება პედაგოგების ძირითადი სახელფასო განაკვეთის (მინიმუმის) ფორმირებას. რაც შეეხება მის ჩამოყალიბებას, აუცილებელია სწორედ მასზე აიგოს მთლიანად პედაგოგის შრომის სტიმულირების მექანიზმი, რასაკვირველია, მისი ფორმებისა და მეთოდების გათვალისწინებით

ცნობილია, რომ ნებისმიერი ფორმის სტიმულირება მიზნად ისახავს პედაგოგის ქცევის სასურველი მიმართულებით წარმართვას და მისი განმეორებადობის უზრუნველყოფას. აქ იგულისხმება, რომ წახალისების მიზანია მასწავლებლების მოტივირება სასკოლო დაწესებულებისათვის სასურველი ქცევის განსახორციელებლად. პედაგოგთა ქცევის მართვისადმი ამგვარი მიდგომა, არსებითად უპირისპირდება ორგანიზაციის მართვის ადმინისტრაციულ მოდელს, რომელიც უფრო მეტად ეფუძნება გარკვეული დისციპლინური ზომების გამოყენების. ბევრი მეცნიერი მიიჩნევს, რომ მხოლოდ შიშზე დაფუძნებული ქცევის ხანგრძლივი დროით შენარჩუნება საკმაოდ რთულია ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებაში და ადრე, თუ გვიან მართვის ამგვარი სტილი უკვე მოძველებულია (წარსულია), მისი გამოყენება რისკქვეშ დააყენებს სასკოლო ორგანიზაციის მომავალ წარმატებას. თანამედროვე მენეჯმენტის სისტემაში დღითიდღე ძლიერდება კოლექტივის წევრების მართვის პროცესში ფართო მონაწილეობის მეთოდები, რაც მორალური სტიმულირებისა და ადამიანების აქტი-

ურობის ამაღლების ძლიერ ინსტრუმენტად მიიჩნევა, მაგრამ მატერიალური წახალისების, მისი ფორმებისა და მეთოდების სრულყოფა, რომელიც მიმართულია შრომის რაოდენობისა და ხარისხის მაქსიმალურ გათვალისწინებაზე, რჩება მეტისმეტად აქტუალურ პრობლემად ყველა ქვეყანაში. ეს განსაკუთრებით უპირისპირდება საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემას და შეიძლება შეფასდეს, როგორც ქვეყნის ერთ-ერთი უმწვავესი პრობლემა. პრაქტიკული გამოცდილებიდან ცნობილია, რომ მოტივაციაზე ორიენტირებული მიდგომა, პედაგოგიურ კადრებში სამუშაოს შესრულების მიმართ დაინტერესებას აღვივებს და ეფექტიანობის გარანტად იქცევა ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. სწორედ ამ მიმართულებით ვითარდება მატერიალური წახალისების სისტემა. ერთის მხრივ, სულ უფრო და უფრო შრომატევადი და ინტენსიური ხდება, რაც ითხოვს შესაბამისი დონის მატერიალურ წახალისებას და მეორე მხრივ, სწავლა/სწავლების ინოვაციური მეთოდები აძლიერებენ სასწავლო დისციპლინების ათვისების დონეს, თანაც პედაგოგიური სწავლების თანამედროვე სტანტარტებითა და ტექნოლოგიებით. სხვა შემთხვევაში თუ ეს ასე არაა, მაშინ შეუძლებელი იქნება მოტივირებული პედაგოგის სტიმულირების გარეშე მოღვაწეობა. ორივე მათგანი ერთმანეთს ავსებენ და განაპირობებენ ჩვენს შემთხვევაში, პედაგოგის საქმიანობის მაღალი ხარისხისადმი ლტოლვას (რასაკვირველია, თუკი ეს გათვალისწინებულია შრომის ანაზღაურების სისტემაში).

პერსონალის მართვის თანამედროვე ტექნოლოგიები სულ უფრო მეტად ითვალისწინებს კოლექტივის ეფექტიანი მართვის პროცესში აქტიური საქმიანობის წახალისების მიზნით, მატერიალური სტიმულირების მეთოდების ფართო სპექტრს. ლიტერატურული წყაროებიდან ცნობილია, რომ პედაგოგიური კადრების მოტივაციის გაზრდისთვის მატერიალური წახალისების კატეგორიაში გაერთიანებულია ისეთი ფორმები და მეთოდები, რომლებიც პედაგოგიური კადრების ფინანსურ წახალისებას ითვალისწინებს, აგრეთვე მათზე დაკისრებულ მოვალეობებსა და განსაკუთრებულად რთული სამუშაოების შესრულებაზე დაწესებული მატერიალური დაჯილდოების ფორმებს. ფინანსური წახალისება ორიენტირებულია პედაგოგების გარეგან მოტივირებაზე.

პედაგოგიური კადრების მატერიალური წახალისების მიზნით მთელი რიგი განვითარებული ქვეყნები, ძირითადი სახელფასო განაკვეთის გარდა, იყენებენ სხვადასხვა ფორმებსა და მეთოდებს, რომლებიც სულ უფრო აქტიურ პოზიციაში ამყოფებს კადრებს რუტინული სამუშაოს შესრულების პროცესში. რა თქმა უნდა, საუბარია დანამატებზე, ხელფასზე, პრემიებსა და სხვადასხვა მატერიალური წახალისების ჯილდოზე. ფინანსურ სტიმულირებზე დამყარებული წახალისების სისტემები სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება თითქმის ყველა სახის ორგანიზაციაში, განსაკუთრებით აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებში, რომელთაგან მოწინავე პოზიცია ამერიკის შეერთებულ შტატებს უკავია, სადაც უკვე 1995 წლის მაჩვენებლებით ეკონომიკური სტიმულირების ამ ფორმას ორგანიზაციების 77% მიმართავდა. აღსანიშნავია, რომ ეს მაჩვენებლი დაახლოებით ორჯერ აღემატება იმავე პარამეტრს 1998 წლისათვის. სამწუხაროდ, ჩვენ არ ვფლობთ უფრო ახალ, ოფიციალურ სტატისტიკას წახალისების ამ ფორმის გამოყენების სიხშირის შესახებ, თუმცა არსებული ზრდის ტენდენციის გათვალისწინებით და არამეცნიერული დაკვირვების საფუძველზე შეიძლება ვიფიქროთ, რომ გარკვეული სახის მატერიალური წახალისების ფორმები დღეს ყველა ორგანიზაციაში, მათ შორის ზოგადსაგანმანათლებლო სიტემაშიც, გამოიყენება [2, 181-182]. მსგავსი ფორმები გავრცელებულია საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემის სინამდვილეში, რომელთაგან ძირითადია:

- **ინდივიდუალური ან ჯგუფური პრემიები/ბონუსები.** აღნიშნული მეთოდი გამოიყენება პედაგოგის/მასწავლებელთა გარკვეული ჯგუფის მიერ გაწეული განსაკუთრებით საპასუხისმგებლო სამუშაოს სანიმუშოდ შესრულების შემთხვევაში და ითვალისწინებს ყოველთვიურ ანაზღაურებაზე დამატებითი ფულადი „ჯილდოს“ გაცემას. ჯპრემირება მასწავლებლების გარეგანი მოტივირების კლასიკური და ტრადიციული მაგალითია – ქცევის გამოწვევა და „გამყარება“ უკავშირდება განმანათლებლისათვის სასურველ ფინანსურ ჯილდოს. კვლევებით დადგენილია, რომ პრემიების მოცულობის ზრდასა და სამუშაოს შესრულებას შორის ყალიბდება გარკვეული ტენდენციები. პრემიების მოცულობის ზრდა მოტივაციას აძლიერებს მხოლოდ გარკვეული დონის მიღწევამდე. მნიშვნელოვანი ჰიპოთეტური ზღვარის გადალახვის შემდეგ კი, ჯილდოს მოცულობის ზრდა, უკვე ველარ იწვევს მოტივაციის სიძლიერის ცვლილებას. შესაბამისად, ჩვენი აზრით, პედაგოგების წახალისების მხოლოდ ეს მეთოდი არ უნდა იყოს საკმარისი მამოტივირებელი გარემოს შექმნისათვის;
- **კალენდარული პრემიები/ბონუსები.** წინა წახალისების ფორმისგან განსხვავებით, ეს მეთოდი დაკავშირებულია წელიწადის დროებთან და არა პედაგოგების მუშაობის ხარისხთან. როგორც წესი, ისინი გაიცემა ერთდროულად ყველა დასაქმებულზე. სასკოლო დაწესებულებები, რომლებიც იყენებენ წახალისების ასეთ ფორმას, მიიჩნევენ, რომ ამ გზით შესაძლებელი ხდება პედაგოგებს შორის არასასურველი კონკურენციისა და წახალისებასთან დაკავშირებული ბევრი სხვა სირთულისაგან თავის დაცვა;
- **მატერიალური ჯილდო.** ეს მეთოდი, ასევე, გამოიყენება ერთჯერადად, პედაგოგის განსაკუთრებული წვლილისა და დამსახურების აღსანიშნავად და გამოიხატება რაიმე სახის საჩუქრის გადაცემაში. ჯილდოები მეტ-ნაკლებად დაკავშირებულია ორგანიზაციის სპეციფიკასთან, მის სამუშაოსთან. თუმცა ასევე ხშირია ორგანიზაციის მუშაობასთან დაუკავშირებელი საჩუქრებიც. მაგალითად, მასწავლებლებისთვის ეს შეიძლება იყოს ბილეთის მიღება რომელიმე ცნობილ თეატრალურ წარმოდგენაზე, ან სასწავლო ტური ავტორიტეტულ საგანმანათლებლო ორგანიზაციაში. ხშირად გამოიყენება ისეთი საჩუქრებიც, რომლებიც სასურველი და სასიამოვნოა არა მხოლოდ პედაგოგისათვის, არამედ მისი ოჯახისთვისაც. ვფიქრობთ, რომ ასეთი ზრუნვა პედაგოგსა და მის ოჯახზე პოზიტიურ განწყობას ჩამოა-

ცხრილი №1 [3,53]

მოტივატორები	ჰიგიენური ფაქტორები
• მიღწევის შესაძლებლობა; • კოლეგებისა და უფროსის დაფასება; • მამოტივირებელი/საინტერესო სამუშაო; • პასუხისმგებლობის განაწილება; • დაწინაურების შესაძლებლობა; • პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა.	• ანაზღაურება და სხვა სახის ფინანსური დანამატები; • კომფორტული სამუშაო გარემო; • ურთიერთობები კოლეგებთან; • ხარისხიანი ობიექტური ზედამხედველობა; • სტატუსი ორგანიზაციის შიგნით; • სტაბილურობა; • სამუშაოს ფიზიკური მახასიათებლები და აღჭურვა; • პირადი ცხოვრებისათვის დარჩენილი დრო.

ყალიბებს ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მიმართ და ბუნებრივია კიდევ უფრო მეტად გააძლიერებს საჩუქრის მამოტივირებელ ეფექტს;

• **სპეციალური შეღავათები და სოციალური პროგრამები.** ეს მეთოდი საქართველოს ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში ყველაზე ფართოდ გამოიყენება. აღნიშნული მეთოდის არსი მდგომარეობს პედაგოგებისთვის სპეციალური შეღავათების დაწესებასა და სოციალური დახმარებების გაწევაში მათ მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხთან კავშირის გარეშე. სპეციალური შეღავათების ყველაზე პოპულარული მაგალითებია: **სადაზღვევო პაკეტები (სახელმწიფოს სრული, ან ნაწილობრივი დაფინანსებით), კორპორაციული პროგრამები მობილურ ოპერატორებთან, შეღავათები და ფასდაკლებები კონკრეტულ მაღაზიებში ან/და კონკრეტულ პროდუქციაზე, უფასო ან შეღავათიანი მგზავრობა საჯარო ტრანსპორტში (თბილისის მერიის მიერ გაცემული პლასტიკური, სამგზავრო ბარათები)** და ა.შ. ამგვარი პროგრამების არსებობა, რასაკვირველია, მიმზიდველს ხდის მასწავლებლის პროფესიას და ხელს უწყობს მაღალკვალიფიციური პედაგოგიური კადრების შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში.

სკოლის მენეჯერების უმეტესობა (97%) პედაგოგიური კადრების მოტივირებისა და წახალისების ყველაზე მნიშვნელოვან ფორმად მატერიალურ სტიმულირებას მიიჩნევს და ამ შეხედულებას ხსნის იმით, რომ ქვეყანაში არსებულ ეკონომიკურ პირობებში მასწავლებლისთვის ფინანსური დანამატი ბევრად უფრო სასურველი და მამოტივირებელია, ვიდრე მორალური წახალისების ფორმები. თუმცა, ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში ამ მიმართულებით ჩატარებული უამრავი კვლევით დადგინდა, რომ მატერიალურ წახალისებას აქვს საკმაოდ მოკლე მამოტივირებელი ეფექტი და თანამშრომელთა მოტივირება ხანგრძლივი დროით წახალისების უფრო სხვა — შინაგანი მოტივაციის ზრდაზე ორიენტირებულ ფორმებს შეუძლია (ჩვენ ამ შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, ვგულისხმობთ განვითარებულ ქვეყნებს). აღნიშნული მიმართულებით ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული კვლევები ეკუთვნის **ამერიკელ ფსიქოლოგს ფრედერიკ ჰერცბერგს [2,183-188]** . მისი ნაშრომი **„როგორ გავზარდოთ თანამშრომელთა მოტივაცია?“** (1968წ.) იმ დროისთვის არნახული 1.2 მილიონიანი ტირაჟით დაიბეჭდა და ცნობილი ამერიკული გამოცემების მიერ ყველაზე ხშირად ციტირებულ წყაროდ იქცა. ავტორის აზრით, ორგანიზაციაში (განურჩევლად იმისა, თუ რა ტიპის ორგანიზაციასთან გვაქვს საქმე) მოტივაციის გამღვივებელი ფაქტორები პირობითად შეიძლება ორ ფართო კატეგორიაში მოვათავსოთ – **მამოტივირებელი** და **ჰიგიენური ფაქტორები**. ამგვარი დაყოფის შემოთავაზებისთვის მის თეორიას ხშირად **„ორი ფაქტორის თეორიას“** უწოდებენ. ქვემოთ მოცემული ცხრილი №1 ასახავს **ფ. ჰერცბერგის** მიერ თითოეულ კატეგორიაში მოაზრებულ ფაქტორებს. თეორიის ძირითადი იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ თანამშრომელთა ხანგრძლივი დროით მოტივირება შეუძლია მხოლოდ ე.წ. მოტივატორებს, ჰიგიენური ფაქტორები კი მხოლოდ სამუშაოთი უკმაყოფილების დონის შემცირებისთვის არის ეფექტიანი. შესაბამისად, მათი გამოყენება თანამშრომელთა მოტივაციისთვის არ არის ქმედითი.

მოცემული თეორია, რომელზეც მიდის საუბარი, რა თქმა უნდა, არ აკნინებს ჰიგიენური ფაქტორების ზოგად მნიშვნელობას. თუმცა, ცხადია, მხოლოდ ჰიგიენურ ფაქტორებს არ შეუძლია თანამშრომელთა მოტივირება და მათი ქცევის მიმართვა ორგანიზაციისთვის სასურველი მიმართულებით. უნდა ითქვას, რომ საკმაოდ იშვიათია შემთხვევები, როდესაც სამუშაო პირობებით უკმაყოფილო ადამიანი განსაკუთრებით მოტივირებულია იმუშაოს ამ ორგანიზაციაში. შესაბამისად, მიუხედავად იმისა, რომ თეორიის თანახმად, სტიმულირების ძალა ძირითადად მოტივატორებს აქვთ, ჰიგიენური ფაქტორების არსებობა აუცილებელ და ხელსაყრელ გარემოს ქმნის მოტივატორების ამოქმედებისთვის, ამიტომაც, რასაკვირველია, მათი მნიშვნელობა ძალიან დიდია.

მაშასადამე, ჩვენ განვიხილეთ ზოგადსაგანმანათლებლო სისტემაში დღეისათვის ყველაზე ფართოდ გამოყენებული და გავრცელებული მატერიალური წახალისების ფორმები და მეთოდები. მათი გაცნობა, გაანალიზება და ლოგიკური გააზრება, ვფიქრობთ, მნიშვნელოვანი იყო სტიმულირების შესახებ ზოგადი შთაბეჭდილების შესაქმნელად. თუმცა, ვფიქრობთ, სასკოლო დაწესებულებების ხელმძღვანელებმა არ უნდა შეიზღუდონ თავი მხოლოდ ზემოთ აღწერილი მეთოდების გამოყენებით. ახლა უკვე, როდესაც ჩვენთვის ცნობილი გახდა ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც წახალისების სისტემებს უდევს საფუძვლად, კარგი იქნება, თუ ზოგადსაგანმანათლებლო ორგანიზაციის მენეჯმენტი, საკუთარ პედაგოგიურ პერსონალთან

ერთად, მოიფიქრებს და შეიმუშავებს სტიმულირების ორიგინალურ და საინტერესო მეთოდებს, ჩვენს მიერ განხილული ფორმების კომბინაციითა, თუ ინოვაციური მიდგომების საფუძველზე, რასაკვირველია, სასკოლო დაწესებულების საბიუჯეტო შესაძლებლობიდან და პოტენციალიდან გამომდინარე.

ამრიგად, ყველაზე მთავარი მოტივი მასწავლებლისთვის მის მიერ აღსაზრდელი მოსწავლეებისთვის საფუძვლიანი ცოდნის მიცემა და მათი სასკოლო ცხოვრებაში ჩართულობით დაინტერესებაა. აქვე აღვნიშნავთ იმასაც, რომ პედაგოგი არ უნდა ეძებდეს არსებობისთვის დამატებით გზებსა და საშუალებებს. მასწავლებლის მთავარი საქმიანობა უნდა იყოს საკუთარ თავზე მუდმივი მუშაობა, რათა ის არ ჩამორჩეს თანამედროვე მოთხოვნებს, რადგან, პედაგოგი თითქმის 24 საათიან რეჟიმში ჩართულია სასკოლო დაწესებულებაში მიმდინარე პროცესებში, ასევე მოსწავლე-განმანათლებლის კომუნიკაციის გაუმჯობესების ფორმებისა და მეთოდების გზების ძიებაში.

შრომის სტიმულირება, რომელიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადამიანის ორგანიზაციაში საქმიანობის ეფექტიანობას, ფაქტიურად მოიცავს ორ ძირითად ასპექტს – მატერიალურ და არამატერიალურ წახალისებას და, ცხადია, ამით უკვე დასტურდება ის, რომ ყოველი ორგანიზაციის, მათ შორის სასკოლო დაწესებულების ხელმძღვანელმა, პედაგოგიური კადრების წახალისების ფორმებისა და მეთოდების დადგენის პროცესში, მაქსიმალური ხარისხით უნდა გაითვალისწინოს მათი ასაკობრივი სტრუქტურა, განწყობა და დამოკიდებულება სტიმულირების ფორმების მიმართ, რომლებიც უნდა იყოს საჯარო განხილვის პროდუქტი და თითოეული განმანათლებლისთვის ხელმისაწვდომი. ყოველივე აღნიშნული, რა თქმა უნდა, საჭიროა აისახოს სასკოლო დაწესებულების შესაბამის დებულებაში. ეს უკანასკნელი კი აუცილებელია მიღებული და დამტკიცებული იყოს სკოლის სამეურვეო და პედაგოგიური საბჭოების მიერ, ანუ მას საჭიროა მიეცეს სახელმძღვანელო დოკუმენტის სახე.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ჰოი უ.კ., მისკელი ს.გ., „განათლების სფეროს ადმინისტრირება," თეორია, კვლევა და პრაქტიკა, რედ., ჩუბინიძე ნ., კაკაჩია მ., მეექვსე გამოცემა, USAID, თბ., 2012 წ.;

2. ჩაჩხიანი ქ., კობახიძე მ., გაბაშვილი მ., „სკოლის დირექტორის პრაქტიკული გზამკვლევი", გვ. 181-191; „მასწავლებელთა პროფესიული განვითარების ეროვნული ცენტრი, თბ., 2011წ.;

3. Зайсев, Л. Г., Соколова, М. И.," Организационное поведение": учебник, М.: Экономисть, 2005;

4. Кротова, Н.В., Клеппер, Е.В., "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ "; Москва, "Финансы и статистика", стр. 7-318, 2006;

5. Кубанов, А.Я., Дуракова, И.Б., Высщее образование, "УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ "организасии Стратегия, Маркетинг, интернационализасия, Учебное пособие; стр. 9-296, М., Инфра-М 2005;

STIMULATE THE MATERIAL INTERESTS OF PEDAGOGICAL PERSONNEL IN AN EDUCATIONAL SYSTEM`S STAFF POLICY

Asmat Shamugia,
Postdoctoral student of Sukhumi State University

Summary

The market economics, development on modern stage in front of general education system`s raises in a new manner the whole of row problems, from which the most important is effective use the staff potential as much as it possible. In order to, the aim suit achievement, the school should have in all its aspects well-founded staff policy.

Hence, the staff policy is the staff work princips, methods, forms, aims and problems collaborate, organization mechanizes in whole, which is direction to the staff potential collaborate, strengthening and development.

The staff policy cares for making skilled and highproductivity connected staff policy, which will have the ability for timely respond to market pulsating requests for school development and its personal manage strategies forming, which for one`s part founds school general development strategy.

The estimation policy, which is used by the teachers has more meaning for motivation. The estimation policy means estimation standards, criterions, concrete methods and their frequence using.

In addition to estimation, there is also very important to discuss the encouragement police issue. To the final aim achievement rearrangement each step can, kindles human's motivation for the future effective steps realization. To say with another words, small success could cause more stimulation to achieve much more success.