

მოხალისების მოტივაციის და ჩართულობის ხელშეწყობა AMO მოდელისა და სამუშაოს მახასიათებლების გამოყენებით

მარიამ ირემაძე

კავკასიის უნივერსიტეტი,
საქართველო

აბსტრაქტი

არაკომერციული ორგანიზაციების მიზნების მიღწევისთვის და აქტივობების სრულფასოვანი განხორციელებისთვის მოხალისეობრივი საქმიანობა ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სოციალური და ეკონომიკური რესურსია. მოხალისეები წარმოადგენენ არა მხოლოდ ადამიანური კაპიტალის მნიშვნელოვან ძალას, არამედ მათ დიდი როლი აქვთ ორგანიზაციული მიზნების მიღწევასა და საზოგადოებაში სასიკეთო ცვლილებების გამოწვევაში. შესაბამისად, არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია იმის გააზრება, თუ რა მოტივები უბიძგებს ადამიანებს მოხალისეობრივ საქმიანობაში ჩასართავად და თუ როგორ შეიძლება მათი მოტივაციის გაზრდა და ჩართულობის მხარდაჭერა.

მოხალისეთა ქცევის შესწავლა კომპლექსური საკითხია, ვინაიდან მასზე ზემოქმედებს როგორც ინდივიდუალური, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორები. ეს შეიძლება იყოს მოტივაციური სტიმულები, სოციალური ურთიერთობები, სამუშაო გარემო და განვითარების შესაძლებლობები. ამ კონტექსტის სწორედ გასააზრებლად გვეხმარება AMO მოდელი (Ability–Motivation–Opportunity), რომელიც ადამიანს აღიქვამს ორგანიზაციულ საქმიანობაში უნარების, მოტივაციისა და შესაძლებლობების მქონე აქტიურ ინდივიდს, ხოლო ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი ასახავს შიდა მოტივაციის გაძლიერების მექანიზმებს, სამუშაოს სტრუქტურისა და ფსიქოლოგიური მდგომარეობების მეშვეობით.

მოცემული ნაშრომი მიზნად ისახავს სხვადასხვა თეორიული ჩარჩოს გამოყენებით მოხალისეთა მოტივაციისა და ჩართულობის განმაპირობებელი ფაქტორების გაანალიზებას, რათა გამოიკვეთოს ისეთი მიდგომები, რომლებიც დაეხმარება არაკომერციულ ორგანიზაციებს შექმნან მოტივაციური და მხარდამჭერი გარემო თვითრეალიზაციის შესაძლებლობებით.

ნაშრომი წარმოადგენს სამეცნიერო ლიტერატურის თეორიულ მიმოხილვას და ეყრდნობა AMO მოდელსა და ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელს, რომლებიც ინტეგრირებულად გამოიყენება მოხალისეთა მოტივაციისა და ჩართულობის ასახსნელად. ამ ორი თეორიული ჩარჩოს კომბინაცია საშუალებას იძლევა მოხალისეობრივი ქცევა განიმარტოს როგორც ინდივიდუალური მოტივების, ისე სამუშაოს სტრუქტურისა და შესაძლებლობების პერსპექტივიდან. მიმოხილული ლიტერატურა აჩვენებს, რომ ტრენინგი, მხარდაჭერა, უკუკავშირი, ავტონომია და სამუშაოს მნიშვნელობა არსებითად გავლენას ახდენს მოხალისეთა მოტივაციისა და ეფექტიანობის გაზრდაზე, ხოლო მათი რეგულარული შეფასება არაკომერციულ ორგანიზაციებს ეხმარება მოხალისეთა ხანგრძლივ ჩართულობაში.

საკვანძო სიტყვები: მოხალისეობა, მოტივაცია, AMO მოდელი, ტრენინგი, სამუშაოს მახასიათებლები, ჩართულობა, არაკომერციული ორგანიზაცია

შესავალი

მოხალისეების რეკრუტირებისას არაკომერციულმა ორგანიზაციებმა მრავალი ასპექტი უნდა გაითვალისწინონ. პირველ რიგში, აუცილებელია დარწმუნება, რომ პოტენციური მოხალისეები იზიარებენ ორგანიზაციის მიზნებსა და მისიას. ასევე მნიშვნელოვანია მათი გაცნობა, აქტიური კომუნიკაცია და პოზიტიური, მეგობრული ურთიერთობის ჩამოყალიბება. ამასთანავე, საჭიროა მოხალისეების შესახებ გარკვეული ინფორმაციის მოპოვება. მაგალითად, თუ რა უნარები და რა ცოდნა აქვთ, რომლებიც ორგანიზაციას დაეხმარება, რამდენად არიან მზად საკუთარი დრო უსასყიდლოდ მიუძღვნან საქმიანობას განსაზღვრულ ვადაში, რა მოტივაცია ამოძრავებთ, სურთ თუ არა კონკრეტული უნარის განვითარება ან ახალი გამოცდილების შეძენა მოხალისეობრივი საქმიანობის ფარგლებში. აღნიშნული მონაცემების მიღება შესაძლებელია როგორც გასაუბრებით, ასევე სპეციალურად შედგენილი კითხვარების მეშვეობითაც.

ამ კონტექსტში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გავიაზროთ, თუ როგორ ხსნის არსებული სამეცნიერო ლიტერატურა მოხალისეთა მოტივაციისა და ჩართულობის განმაპირობებელ ფაქტორებს. შესაბამისად, მოცემული ნაშრომი წარმოადგენს სამეცნიერო ლიტერატურის თეორიულ მიმოხილვას და მიზნად ისახავს მოხალისეობრივი ქცევის ანალიზს AMO მოდელისა და ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის ჩარჩოში, რათა გამოიკვეთოს ის თეორიული და პრაქტიკული მიდგომები, რომლებიც არაკომერციულ ორგანიზაციებს მოხალისეთა უფრო ეფექტიანი მართვის საშუალებას მისცემს.

მეთოდოლოგია

მოცემული ნაშრომი წარმოადგენს სამეცნიერო ლიტერატურის თეორიულ მიმოხილვას, რომლის მიზანიცაა მოხალისეთა მოტივაციისა და ჩართულობის განმაპირობებელი ფაქტორების ანალიზი AMO მოდელისა და ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის საფუძველზე.

ლიტერატურის შესარჩევად გამოყენებულია აკადემიური ბაზები, როგორიცაა Google Scholar, Scopus და Web of Science, ასევე წამყვანი გამომცემლობების ჟურნალები ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის, არაკომერციული ორგანიზაციების მართვისა და სოციალური ფსიქოლოგიის მიმართულებით. ძიება მოიცავდა XX საუკუნის ბოლოსა და თანამედროვე პერიოდამდე გამოქვეყნებულ კვლევებს, განსაკუთრებული ხაზგასმით 2000 წლის შემდეგ გამოქვეყნებულ ემპირიულ და თეორიულ სტატიებზე, რომლებიც ეხება მოხალისეთა მოტივაციას, ჩართულობას, სამუშაოს დიზაინს და ადამიანური რესურსების მენეჯმენტის პრაქტიკებს.

ნაშრომში გამოყენებულია მხოლოდ ის წყაროები, რომლებიც აკმაყოფილებდა სამ ძირითად კრიტერიუმს:

1. გამოქვეყნებულია რეცენზირებად, აკადემიურ ჟურნალებში;
2. უშუალოდ ეხება მოხალისეთა მოტივაციასა და არაკომერციულ სექტორში ადამიანური რესურსების მართვას;
3. შეიცავს თეორიულ ჩარჩოებს ან ემპირიულ მიგნებებს, რომელთა ინტეგრაციაც შესაძლებელი იყო AMO მოდელისა და სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის კონტექსტში.

AMO მოდელი შეირჩა როგორც ადამიანური რესურსების მართვის (HRM) ლიტერატურაში ფართოდ გამოყენებული კონცეპტუალური ჩარჩო, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს უნარებს, მოტივაციასა და შესაძლებლობებს ინდივიდის შედეგიან ქცევასთან. ჰეკმანისა და

ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი კი განიხილება როგორც ურთიერთშემავსებელი თეორია, რომელიც კონკრეტულად ხსნის, როგორ შეიძლება სამუშაოს დიზაინმა და სტრუქტურამ მოახდინოს გავლენა შინაგან მოტივაციაზე, სამუშაოს მნიშვნელობის განცდასა და ჩართულობაზე. ამ ორი მოდელის ერთ ნაშრომში განხილვა იძლევა შესაძლებლობას, მოხალისეთა მოტივაციის ანალიზი განხორციელდეს როგორც HRM-ის, ისე სამუშაოს დიზაინის პერსპექტივიდან.

1. ტრენინგი და განვითარება

მოხალისეების რეკრუტირებისას მნიშვნელოვან როლს ასრულებს AMO მოდელი, რომელიც 2000 წელს შეიმუშავა აპელბაუმმა, ბელის 1993 წლის მოდელზე დაყრდნობით.¹ ეს მოდელი ფართოდ გამოიყენება ადამიანური რესურსების მენეჯმენტში და ასახავს დამოკიდებულებას თანამშრომელთა მართვასა და მათი საქმიანობის შედეგებს შორის. მოდელის სამი ძირითადი კომპონენტი: A (Ability) - უნარები და ცოდნა, რომლებიც აუცილებელია დავალების ეფექტურად შესასრულებლად (მაგალითად, შერჩევა, რეკრუტირება, ტრენინგი); M (Motivation) - მოტივაცია, რომელიც უბიძგებს ადამიანს ძალისხმევას გაღებისკენ (როგორცაა ფორმალური თუ არაფორმალური წახალისების მეთოდები და O (Opportunity) - შესაძლებლობები, რომლებიც ჩნდება სამუშაოს აღწერის, გუნდური თანამშრომლობისა და სოციალური ინტერაქციების მეშვეობით. ამ სამი კომპონენტის ერთობლიობა განაპირობებს ინდივიდის ქცევასა და შესრულების დონეს, რაც გამოიხატება ფორმულით $AMO = P$ (Performance). მოცემული მოდელი უნივერსალურია, ამიტომაც მისი გამოყენება მოხალისეების მართვისა და მოტივაციის კონტექსტშიც შესაძლებელია.

როდესაც მოხალისეებს გააჩნიათ შესაბამისი ცოდნა და უნარები, ისინი ეფექტურად ახერხებენ მათზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებას. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მათ შეიძლება დასჭირდეთ სპეციალური ტრენინგი, რომელიც დაეხმარებათ საჭირო კომპეტენციების განვითარებაში და მოხალისეობრივ საქმიანობაში წარმატებულად ჩართვაში. AMO მოდელის ფარგლებში „უნარების გაძლიერების პრაქტიკად“ მიიჩნევა ტრენინგი და პროფესიული განვითარება.

ნიუტონის, ბეკერისა და ბელის² კვლევა სწორედ ამ საკითხს შეეხება, თუ რამდენად შეიძლება ტრენინგის შეთავაზებამ არაკომერციული ორგანიზაციების მხრიდან გავლენა მოახდინოს მოხალისეების მოტივაციაზე, რომ უფრო აქტიურად ჩაერთონ საქმიანობაში. მათი დასკვნის მიხედვით, მოხალისეები, რომლებიც მოტივირებულნი იყვნენ „გაგების მოტივით“, ანუ ახალი ცოდნისა და უნარების შესაძენად, გაცილებით უფრო აქტიურად მონაწილეობდნენ ორგანიზაციის საქმიანობაში, ვიდრე ისინი, ვისაც ასეთი მოტივაცია ნაკლებად ჰქონდათ. გარდა ამისა, კვლევამ აჩვენა, რომ მოხალისეები, რომლებიც უფრო მეტად იყვნენ ორიენტირებულნი კარიერულ განვითარებაზე, ნაკლებად ითვალისწინებდნენ მოხალისეობრივ საქმიანობაში ხანგრძლივი მონაწილეობას. ეს, სავარაუდოდ, იმით აიხსნება, რომ ასეთ პირებს სურთ, ტრენინგისა და გამოცდილების მეშვეობით შეიძინონ უნარები, რომლებიც მომავალში დაეხმარებათ ანაზღაურებადი სამსახურის მოძიებაში.

¹ Marin-Garcia, J. A., & Martínez Tomás, J., “Deconstructing AMO Framework: A Systematic Review“, *Intangible Capital*, 12, № 4, 2016, გვ. 1040–1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>.

² Newton, C., Becker, K., & Bell, S., “Learning and Development Opportunities as a Tool for the Retention of Volunteers: A Motivational Perspective,” *Human Resource Management Journal*, 24, 2014, გვ. 514–530. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12040>.

კასკელის, ტეილორის, ჰოის და დარსის³ დაკვირვებით, „ღირებულების მოტივი“ მნიშვნელოვნად მოქმედებს მოხალისეების სურვილზე, დარჩენ აქტიურად ჩართულნი არაკომერციული ორგანიზაციების საქმიანობაში. ამავდროულად, ტრენინგსა და განვითარებას განსაკუთრებით ძლიერი გავლენა აქვს მოხალისეების მოტივაციაზე, რომ ისინი მუდმივად მონაწილეობდნენ ორგანიზაციულ პროცესებში.

საქსიდას, ალფისისა და შანცის⁴ კვლევამ უფრო ღრმად გააანალიზა ეს დამოკიდებულება და გამოავლინა, რომ ტრენინგისა და განვითარების შეთავაზება მოხალისეებს აძლევს ახალ ცოდნას, ზრდის მათ თავდაჯერებას და ამძაფრებს ორგანიზაციასთან იდენტიფიკაციის განცდას. როდესაც მოხალისეები გრძნობენ მხარდაჭერას ანაზღაურებადი თანამშრომლების მხრიდან, ისინი უკეთ ასრულებენ მოვალეობებს და უფრო მეტად ცდილობენ წვლილი შეიტანონ ორგანიზაციის საქმიანობის განხორციელებაში.

მრავალმა კვლევამ დაადასტურა, რომ ტრენინგების ჩატარება არაკომერციული ორგანიზაციების მხრიდან მნიშვნელოვნად ზრდის მოხალისეების მოტივაციას და მათ ჩართულობას სხვადასხვა აქტივობაში. მიუხედავად ამისა, არსებობს ისეთი კვლევებიც, რომლებიც განსხვავებულ შედეგებზე მიუთითებს. მაგალითად, ვანტილბორგისა და მისი კოლეგების დასკვნით,⁵ უკვე გამოცდილ მოხალისეებზე ტრენინგის გავლენა შესაძლოა საპირისპირო იყოს. ზოგ შემთხვევაში, ის ამცირებს მათ მოტივაციას. გარდა ამისა, მათი აზრით, მსგავსი ტრენინგების ორგანიზება არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის შეიძლება წარმოადგენდეს ზედმეტ ფინანსურ ტვირთს, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გარკვეული მოხალისეებისთვის ტრენინგზე დასწრება დროის დაკარგვად აღიქმება.

იგივე მოსაზრებას იზიარებდა მკვლევარი ჰარტენიანი,⁶ რომლის თქმითაც, მოხალისეები ხშირად გამოხატავდნენ უკმაყოფილებას ხანგრძლივი ტრენინგების გამო. მისი შეფასებით, ასეთ პირობებში ტრენინგი შესაძლოა არ იყოს მიზანშეწონილი ინვესტიცია ორგანიზაციისთვის, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, როცა არ არსებობს გარანტია, რომ მოხალისეები მომავალშიც გააგრძელებენ ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობას.

2. შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია

მოტივაციის ორი ძირითადი სახე არსებობს: შინაგანი და გარეგანი. შინაგანი მოტივაცია ჩნდება მაშინ, როდესაც ადამიანი საქმიანობაში ერთვება იმიტომ, რომ იგი მისთვის საინტერესოა და სასიამოვნოა. ასეთი მოტივაცია განპირობებულია თვითონ პროცესითა და მისგან მიღებული ემოციური სარგებელით, რის გამოც მას ხშირად თვითგამოხატვის ფორმად მიიჩნევენ.⁷

მეორეს მხრივ, გარეგანი მოტივაცია ეფუძნება გარე სტიმულებს და დაკავშირებულია ქცევასთან, რომელიც მიზნად ისახავს კონკრეტული შედეგის მიღწევას, მაგალითად,

³ Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S., „Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach“, *Sport Management Review*, 9, 2006. გვ. 141–163. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7).

⁴ Saksida, T., Alfes, K., & Shantz, A., „Volunteer Role Mastery and Commitment: Can HRM Make a Difference?“ *The International Journal of Human Resource Management*, 2016. გვ. 1–23. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244908>.

⁵ Vantilborgh & სხვ., „Volunteers' Motives and Behaviour: A Comprehensive Model“, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41 (2012), გვ. 869–889.

⁶ Hartenian, L. S., „Nonprofit Agency Dependence on Direct Service and Indirect Support Volunteers: An Empirical Investigation“, *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 2007. გვ. 319–334. <https://doi.org/10.1002/nml.152>.

⁷ Amabile, T. M., „Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace“, *Human Resource Management Review*, 3, 1993. გვ. 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S).

ჯილდოს, აღიარების ან სხვა ტიპის სარგებლის მოპოვებას. ამ შემთხვევაში ადამიანი მოქმედებს არა თავად საქმიანობისადმი ინტერესის, არამედ მისგან მოსალოდნელი მატერიალური თუ სიმბოლური სარგებლის მისაღებად.⁸

ალენისა და შოს კვლევის თანახმად,⁹ მოხალისეების ქცევა ძირითადად შინაგანი მოტივაციით არის განპირობებული, მათთვის თვითონ მოხალისეობრივი საქმიანობაში ჩართვა წარმოადგენს სიამოვნების წყაროს. ამასთანავე, მათი მოტივაცია ხშირად გამომდინარეობს იმ განცდიდან, რომ მათი შრომა მნიშვნელოვანია და რეალურ სარგებელს მოაქვს სხვებისთვის.

მაგალითად, როცა მოხალისეები ეხმარებიან საჭიროებაში მყოფ ადამიანებს, ისინი ამით აკმაყოფილებენ დახმარების შინაგან სურვილს, რაც აძლიერებს მათ ემოციურ კმაყოფილებას და ზრდის ჩართულობის ხანგრძლივობას.¹⁰ შედეგად, ასეთი მოხალისეები უფრო დიდხანს რჩებიან აქტიურები და იშვიათად წყვეტენ საქმიანობას. ამრიგად, კვლევის მიხედვით, მოხალისეებისთვის იმ შეგრძნების ქონა, რომ ისინი მონაწილეობენ ღირებულ და საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმეში, ქმნის დამაჯილდოებელ გამოცდილებას, რომელიც აძლიერებს მათ მოტივაციასა და ერთგულებას ორგანიზაციის მიმართ.¹¹

რაც შეეხება გარეგან მოტივაციას, მოხალისეების ქცევა, რომელიც ამ მოტივაციიდან გამომდინარეობს, მუდმივად წარმოადგენს მკვლევარების ინტერესის საგანს. მიუხედავად იმისა, რომ მოხალისეობა ხშირად ასოცირდება ალტრუიზმთან და შინაგან სურვილთან, გარკვეულ შემთხვევაში ის გარეგანი მოტივაციით გამოწვეულ ქცევადაც შეიძლება ჩაითვალოს.

ვანტილბორგისა და მისი თანაავტორების კვლევამ აჩვენა, რომ მოხალისეებზე ხშირად მოქმედებს სხვადასხვა ტიპის ჯილდოები, მაგალითად, მოხალისეთა “სამადლობელი” ღონისძიებები, სოციალური ინტერაქციის შესაძლებლობა, ახალი ადამიანების გაცნობა და მეგობრული ურთიერთობების დამყარება. ფილიპსმა და ფილიპსმა ცალკე შეისწავლეს, რომელი სახის ჯილდო უფრო დიდ გავლენას ახდენს მოხალისეებზე. მათ მოხალისეები ორ ჯგუფად დაყვეს და განასხვავეს მატერიალური და არამატერიალური ჯილდოები. შედეგებმა აჩვენა, რომ არამატერიალური ჯილდოები, როგორცაა კმაყოფილების განცდა, საზოგადოების გაუმჯობესებაში შეტანილი წვლილის შეგრძნება, ბევრად უფრო ღირებული აღმოჩნდა, ვიდრე მატერიალური ბენეფიტები. განსაკუთრებით ეფექტურ ჯილდოებად მოხალისეებმა მიიჩნიეს ახალი კონტაქტების დამყარება, მადლობის წერილები და სიმბოლური საჩუქრები, მაგალითად, უფასო ტკბილეული. ეს ფაქტორები უფრო დადებითად აისახა მათ მოტივაციაზე, ვიდრე, მაგალითად, კინოთეატრის უფასო ბილეთები ან უფასო სადილი.

მოხალისეობრივი მოტივაციის განმარტებისას ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი დამატებით ხსნის, რატომ არ უნდა განვიხილოთ შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია როგორც ერთმანეთის გამომრიცხავი კატეგორიები. სამუშაო,

⁸ Ryan, R. M., & Deci, E. L., “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, *American Psychologist*, 55, 2000. გვ. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

⁹ Allen, J. B., & Shaw, S., “‘Everyone Rolls Up Their Sleeves and Mucks In’: Exploring Volunteers’ Motivation and Experiences of the Motivational Climate of a Sporting Event”, *Sport Management Review*, 12, 2009. გვ. 79–90. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.12.002>.

¹⁰ Finkelstein, M. A., “Predictors of Volunteer Time: The Changing Contributions of Motive Fulfillment and Role Identity”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36, 2008. გვ. 1353–1363. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.10.1353>.

¹¹ Valéau, P., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Gatignon Turnau, A., “A Study of the Relationships Between Volunteers’ Commitments to Organizations and Beneficiaries and Turnover Intentions”, *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45, 2013. გვ. 85–95. <https://doi.org/10.1037/a0027620>.

რომელსაც აქვს მაღალი მნიშვნელობა, უზრუნველყოფს ბენეფიციარებთან უშუალო კონტაქტს და იძლევა ავტონომიას, ქმნის პირობებს, სადაც გარეგანი სტიმულები (აღიარება, მადლობის წერილები, სიმბოლური ჯილდოები) თანდათან გარდაიქმნება შინაგან მოტივაციად. მოხალისეები იწყებენ საქმიანობაში ჩართვას არა მხოლოდ ჯილდოს მისაღებად, არამედ იმიტომ, რომ თავად დავალება ხდება მათთვის მნიშვნელობისა და თვითრეალიზაციის წყარო. შესაბამისად, სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი გვიჩვენებს, რომ სწორად სტრუქტურირებული მოხალისეობრივი როლი ამცირებს ამ დაპირისპირებას შინაგან და გარეგან მოტივაციას შორის და ქმნის უფრო მდგრად და შერეულ მოტივაციურ სისტემას.

მიუხედავად იმისა, რომ მოხალისეები ჩვეულებრივ არ მონაწილეობენ აქტივობებში მატერიალური სარგებლის მისაღებად, ისინი მაინც აფასებენ იმ დამაჯილდოებელ გამოცდილებებს, რომლებიც თან ახლავს მათ ჩართულობას. მოხალისეების მოტივაციაზე ერთდროულად მოქმედებს როგორც ალტრუისტული, ისე პირადი ინტერესის მოტივები. მათ ასევე აღნიშნეს, რომ ინდივიდუალური ჯილდოები უფრო ძლიერ მოტივაციურ ზეგავლენას ახდენს, ვიდრე საერთო ან ჯგუფური ჯილდოები. ამიტომაც, მკვლევრებმა არაკომერციულ ორგანიზაციებს ურჩიეს, მოხალისეებს არ მიუდგენ, როგორც ერთგვაროვან ჯგუფს, არამედ გაითვალისწინონ მათი განსხვავებული ინტერესები და საჭიროებები.

მოხალისეების შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის შედარებისას ირკვევა, რომ მიუხედავად იმისა, მრავალი კვლევა შინაგან მოტივატორებს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს, გარეგანი სტიმულებიც არანაკლებ გავლენას ახდენს მოხალისეთა ქცევაზე და აქტიურობაზე. ერთმნიშვნელოვანი პასუხი იმაზე, თუ რომელი ტიპის მოტივაციაა უფრო ეფექტური, რთულად დასადგენია, ზოგი კვლევა აჩვენებს, რომ გარეგანი ჯილდოები უფრო ძლიერად მოქმედებს მოხალისეებზე, ხოლო სხვები პირიქით, შინაგან მოტივაციას უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორად მიიჩნევენ.

ფიორილოს¹² კვლევის შედეგებით დადგინდა, რომ ფულადი ჯილდოები დადებითად მოქმედებდა მოხალისეების მოტივაციაზე და ზრდიდა მათ ჩართულობას სხვადასხვა მოხალისეობრივ აქტივობაში. ამასთან, აღმოჩნდა, რომ გარეგანი ჯილდოები არ ამცირებდა შინაგან მოტივაციას, პირიქით, იმ პირებს, რომლებიც გამოთქვამდნენ სურვილს მონაწილეობისთვის, ერთდროულად ახასიათებდათ როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი მოტივაცია. შესაბამისად, შეიძლება ითქვას, რომ მოხალისეობრივი ქცევა ხშირად წარმოადგენს ამ ორი მოტივაციის ერთობლიობას, სადაც შინაგანი მოტივაცია უზრუნველყოფს ინტერესსა და ემოციურ კმაყოფილებას, ხოლო გარეგანი მოტივატორები, დამატებით სტიმულს და აღიარების განცდას.

3. შესაძლებლობების გაზრდის მიდგომები

მოხალისეებს შეიძლება გააჩნდეთ შესაბამისი უნარები და ძლიერი მოტივაცია მოხალისეობრივ საქმიანობაში ჩასართავად და დავალებების შესასრულებლად, თუმცა ამ პროცესში გადამწყვეტ მნიშვნელობას ატარებს კიდევ ერთი ფაქტორი, შესაძლებლობები, რომელთა შექმნაც არაკომერციული ორგანიზაციების პასუხისმგებლობაა. შესაძლებლობები გულისხმობს ისეთ გარემოსა და პირობებს, რომლებიც ხელს უწყობს

¹² Fiorillo, D., "Do Monetary Rewards Crowd Out the Intrinsic Motivation of Volunteers? Some Empirical Evidence for Italian Volunteers", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82, 2011. გვ. 139–165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00434.x>.

მოხალისეების აქტიურ ჩართულობასა და თვითგამოხატვას.¹³ როდესაც ორგანიზაცია უზრუნველყოფს მხარდაჭერას, თანადგომას და თანამშრომლობის მეგობრულ გარემოს, მოხალისეებს ეძლევათ საშუალება საკუთარი პოტენციალის გამოვლენისთვის.

კვლევების მიხედვით, მოხალისეები ხშირად უფრო მეტად არიან ორიენტირებულნი სოციალურ ინტერაქციასა და გუნდურ მუშაობაზე, ვიდრე ანაზღაურებადი დასაქმების მქონე პირები.¹⁴ შესაბამისად, შესაძლებლობების გაზრდის პრაქტიკა, როგორცაა თანამშრომლობის წახალისება, კომუნიკაციის გამარტივება და ინიციატივის მხარდაჭერა, აძლიერებს მათ მოტივაციას. შედეგად, მოხალისეები უფრო მეტად იდენტიფიცირდებიან საკუთარ საქმიანობასთან და თავად ორგანიზაციასთან, რაც იწვევს მათ ხანგრძლივ ჩართულობასა და ერთგულებას.

ასეთი მიდგომები მოიცავს როგორც მოხალისეების მხარდაჭერას, ისე მათთვის შესაბამისი დავალებების განსაზღვრასა და აქტიური ჩართულობის წახალისებას, რაც არაკომერციულ ორგანიზაციებს მოეთხოვებათ უზრუნველყონ. დავალებები მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მოტივაციის ფორმირებაში და მჭიდროდ უკავშირდება სამუშაოს მახასიათებლების მოდელს, რომელიც ჰეკმანმა და ოლდჰემმა¹⁵ შეიმუშავეს. მოდელის მიხედვით, ადამიანის მოტივაციაზე გავლენას ახდენს თავად სამუშაოს ბუნება, ანუ რა ტიპის ამოცანებს ასრულებს ის. ერთფეროვანი სამუშაო იწვევს ინტერესის დაკარგვას და ამცირებს მოტივაციას, მაშინ როცა ამოცანები, რომლებიც მოითხოვს შემოქმედებით მიდგომას, პასუხისმგებლობასა და გამოწვევების მიღებას, პირიქით. ზრდის მონდომებასა და ჩართულობას. იმისათვის, რომ მოხალისეობრივი საქმიანობა აღიქმებოდეს გამოწვევებითა და მნიშვნელობით სავსე პროცესად, აუცილებელია, რომ დავალებები იყოს მრავალფეროვანი, მოხალისეებს მიეცეთ ავტონომია, გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა და საკუთარი წვლილის დანახვის საშუალება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პროცესში.

მეორე გზა, რომლის საშუალებითაც არაკომერციულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ მოხალისეებისთვის შესაძლებლობების შექმნა, არის მათი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა. მოხალისეთა კმაყოფილებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვს მოხალისეთა ერთმანეთთან ურთიერთობებს. ჰასტინქსის¹⁶ კვლევის მიხედვით, წითელი ჯვრის მოხალისეები ტოვებდნენ ორგანიზაციას მაშინ, როდესაც ჯგუფში ურთიერთობები იძაბებოდა. ამ დასკვნას ადასტურებს ნენსინის, რომაიოლისა და მენეგინის კვლევა.¹⁷ მათი აზრით, დადებითი ურთიერთობები მოხალისეებს შორის ზრდის კმაყოფილებას და აძლიერებს სურვილს, რომ ისინი მომავალშიც ჩართულნი დარჩნენ მოხალისეობრივ საქმიანობაში. ჰიდალგოსა და მორენოს¹⁸ დაკვირვებით, მოხალისეები, რომლებიც პოზიტიურ ურთიერთობას ინარჩუნებდნენ ორგანიზაციის თანამშრომლებთან, ბენეფიციარებთან და კოორდინატორებთან, უფრო მეტად იყვნენ მიდრეკილნი დარჩენილიყვნენ ორგანიზაციაში. შესაბამისად, მხარდაჭერით სავსე, მეგობრული გარემო ზრდის

¹³ Boxall, P., & Purcell, J., "Strategy and Human Resource Management" (2-ე გამოც.), Palgrave Macmillan, 2008.

¹⁴ Pearce, J. L., "Job Attitude and Motivation Differences Between Volunteers and Employees from Comparable Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983. გვ. 646–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.646>.

¹⁵ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, გვ. 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.

¹⁶ Hustinx, L., "I Quit, Therefore I Am? Volunteer Turnover and the Politics of Self-Actualization", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 2010. გვ. 236–255. <https://doi.org/10.1177/0899764008328183>.

¹⁷ Nencini, A., Romaioli, D., & Meneghini, A. M., "Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors that Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 2016. გვ. 618–639. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>.

¹⁸ Hidalgo, M. C., & Moreno, P., "Organizational Socialization of Volunteers: The Effect on Their Intention to Remain", *Journal of Community Psychology*, 37, 2009. გვ. 594–601. <https://doi.org/10.1002/jcop.20317>.

კმაყოფილებას, მოტივაციას და ერთგულებასაც. ალენისა და შოს კვლევის მიხედვით, არაკომერციულ ორგანიზაციაში აუცილებელია ისეთი ატმოსფეროს შექმნა, რომელიც მეგობრულობასა და მოტივაციას უწყობს ხელს. მოხალისეები განსაკუთრებით აფასებდნენ იმ კოორდინატორებს, რომლებიც მათ სახელით მიმართავდნენ, საჭიროების შემთხვევაში დახმარებას სთავაზობდნენ, ნდობას გამოხატავდნენ, სამართლიანად ექცეოდნენ და კომუნიკაციაში მხარდამჭერი ტონი ჰქონდათ.

აქედან გამომდინარე, სხვადასხვა კვლევა აჩვენებს, რომ მოხალისეებისთვის შესაძლებლობების შექმნა ეფუძნება ორსაფეხურიან მიდგომას: ორგანიზაციულ მხარდაჭერას და აქტიური ჩართულობის უზრუნველყოფას. როდესაც ორგანიზაცია ზრუნავს მოხალისეებზე, აჩვენებს ინტერესს მათ კეთილდღეობაზე და ხელს უწყობს ურთიერთნდობას, ეს აღიქმება როგორც ზრუნვის ნიშანი და განაპირობებს მოხალისეთა მხრიდან პოზიტიურ, შედეგზე ორიენტირებულ ქცევას.

4. ჰეკმანის და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი

ჰეკმანისა და ოლდჰემის თეორიის მიხედვით, არსებობს სამუშაოს ხუთი მახასიათებელი, რომლებიც გავლენას ახდენს თანამშრომლის მოტივაციაზე, კმაყოფილებასა და შესრულების ხარისხზე. ეს კომპონენტებია: უნარების მრავალფეროვნება, დავალების იდენტობა, დავალების მნიშვნელობა, ავტონომია და უკუკავშირი. უნარების მრავალფეროვნება მიუთითებს იმაზე, რამდენად მოითხოვს სამუშაო სხვადასხვა უნარების, ცოდნისა და გამოცდილების გამოყენებას. თეორიის მიხედვით, რაც უფრო მრავალფეროვანი უნარებია საჭირო სამუშაოს შესასრულებლად, მით უფრო ძლიერდება თანამშრომლის განცდა, რომ ის მნიშვნელოვან საქმეს აკეთებს. დავალების იდენტობა ასახავს, რამდენად შეუძლია თანამშრომელს საკუთარი სამუშაოს შედეგის დანახვა, ანუ იცის თუ არა, რა ეტაპებს მოიცავს დავალება, როდის დასრულდება და როგორ აისახება საბოლოო შედეგში მისი წვლილი. ამგვარი იდენტიფიკაცია ზრდის პასუხისმგებლობისა და სამუშაოს მნიშვნელობის განცდას. დავალების მნიშვნელობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად დიდ გავლენას ახდენს კონკრეტული სამუშაო არა მხოლოდ ორგანიზაციაზე, არამედ უფრო ფართო საზოგადოებრივ თუ სოციალურ კონტექსტზე. რაც უფრო მნიშვნელოვანია შედეგი სხვებისთვის, მით უფრო ძლიერია მოტივაცია. ავტონომია აღნიშნავს თანამშრომლის თავისუფლების ხარისხს სამუშაოს შესრულებისას, რამდენად შეუძლია თვითონ გადაწყვიტოს, როგორ და როდის შეასრულოს დავალება. ავტონომია აძლიერებს პასუხისმგებლობის განცდას და სამუშაოზე კონტროლის შეგრძნებას. უკუკავშირი კი ასახავს ინფორმაციას, რომელსაც თანამშრომელი იღებს საკუთარი მუშაობის შესახებ. რეგულარული და კონსტრუქციული უკუკავშირის მიღება ხელს უწყობს ცოდნის გაღრმავებას, თვითშეფასების გაუმჯობესებას და, შედეგად, თავდაჯერების და მოტივაციის ზრდას, რაც კიდევ უფრო ამაღლებს სამუშაოს შესრულების ხარისხს.

ხუთივე ძირითადი მახასიათებლის: უნარების მრავალფეროვნების, დავალების იდენტობის, დავალების მნიშვნელობის, ავტონომიისა და უკუკავშირის ერთობლიობა ქმნის მოტივაციის პოტენციურ ქულას (MPS). ეს ქულა გამოიყენება იმის განსასაზღვრად, რამდენად შეუძლია კონკრეტულ სამუშაოს იმოქმედოს თანამშრომლის დამოკიდებულებაზე, ქცევაზე და საერთო მოტივაციაზე. მაღალი MPS მიუთითებს იმაზე, რომ სამუშაო ძლიერი მოტივაციის წყაროა და შეუძლია დადებითად იმოქმედოს თანამშრომლის პროდუქტიულობაზე და კმაყოფილებაზე.

ჰეგმანისა და ოლდჰემის თეორიის მიხედვით, აღნიშნული ხუთი მახასიათებელი გავლენას ახდენს სამ ძირითად ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე, რომლებიც საბოლოოდ განსაზღვრავენ სამუშაოს შედეგს და კმაყოფილების დონეს, ესენია:

- სამუშაოს მნიშვნელობა, რომელიც ასახავს, რამდენად აღიქვამს ადამიანი თავის სამუშაოს მნიშვნელოვანად და ღირებულად. ეს განცდა ძირითადად ფორმირდება უნარების მრავალფეროვნების, დავალების იდენტობისა და დავალების მნიშვნელობის საფუძველზე. სამუშაოს მნიშვნელობა წარმოადგენს შინაგანი მოტივაციის მთავარ წყაროს, რადგან ადამიანი შთაგონებულია მაშინ, როცა ხედავს თავისი შრომის აზრს.
- პასუხისმგებლობა შედეგზე, რაც გულისხმობს განცდას, რომ ადამიანი პირადად არის პასუხისმგებელი თავისი სამუშაოს შედეგებზე, იქნება ეს წარმატება თუ წარუმატებლობა. პასუხისმგებლობის განცდა ძირითადად გამომდინარეობს ავტონომიიდან, ანუ იმ თავისუფლების ხარისხიდან, რომელსაც თანამშრომელი ფლობს ამოცანის შესრულებისას.
- შედეგების ცოდნა, რაც ნიშნავს ინფორმირებულობას საკუთარი საქმიანობის შედეგების შესახებ. წარმატების ცოდნა იწვევს დადებით ემოციებს და ამალავს მოტივაციას, ხოლო წარუმატებლობის ცოდნა ხელს უწყობს სწავლას და განვითარებას. ამ ფაქტორს საფუძვლად უდევს უკუკავშირი, რომელიც თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას გააანალიზოს შესრულებული სამუშაო და გაიუმჯობესოს შედეგები.

საბოლოოდ, ეს სამი ფსიქოლოგიური მდგომარეობა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია და განსაზღვრავს, რამდენად შთაგონებულია სამუშაო, რამდენად არის თანამშრომელი ემოციურად დაკავშირებული ორგანიზაციასთან და არის თუ არა მისი მოტივაცია სტაბილური და შინაგანი.

მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს ხუთივე მახასიათებელი: უნარების მრავალფეროვნება, დავალების იდენტობა, დავალების მნიშვნელობა, ავტონომია და უკუკავშირი მნიშვნელოვანია, მხოლოდ ამ მეთოდებით არ ჩანს სამივე ფსიქოლოგიური მდგომარეობა (სამუშაოს მნიშვნელობა, შედეგზე პასუხისმგებლობა, შედეგის ცოდნა). ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად მაღალია თანამშრომლის ინდივიდუალური მოდერატორები, რომლებიც თეორიის თანახმად მოიცავს სამ ფაქტორს: ცოდნა და უნარი, ზრდის საჭიროება და ძალა, და კონტექსტის კმაყოფილება.

- ცოდნა და უნარი აღნიშნავს, თუ რამდენად ფლობს თანამშრომელი საჭირო ცოდნას, უნარებსა და კომპეტენციას, რათა წარმატებით შეასრულოს თავისი სამუშაო. როდესაც ადამიანს აქვს შესაბამისი პროფესიული და ტექნიკური უნარები, ის უკეთ ახერხებს დავალებების შესრულებას, განიცდის მიღწევის კმაყოფილებას და ავლენს სამივე ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას. არასაკმარისი უნარები კი იწვევს დაბალ შესრულებას, უკმაყოფილებას და დემოტივაციას.
- ზრდის საჭიროება და ძალა ასახავს თანამშრომლის შინაგან სურვილს თვითგანვითარებისკენ, ახალი გამოწვევების მიღებისკენ და პროფესიული ზრდისკენ. მაღალი ზრდის საჭიროების მქონე პირები უფრო პოზიტიურად რეაგირებენ სამუშაოს მრავალფეროვნებაზე, ავტონომიაზე და უკუკავშირზე, რის შედეგადაც ისინი უფრო ადვილად განიცდიან სამუშაოს მნიშვნელობასა და პასუხისმგებლობის გრძნობას. ხოლო მათ, ვისაც ეს მოთხოვნილება დაბალი აქვთ, გამოწვევები შესაძლოა უარყოფითად აღიქვან, რაც აფერხებს მოტივაციას.
- კონტექსტის კმაყოფილება გულისხმობს თანამშრომლის საერთო კმაყოფილებას სამუშაო გარემოთი, მათ შორის მენეჯმენტით, კოლეგებთან ურთიერთობით, ანაზღაურებით, ბენეფიტებითა და უსაფრთხოებით. როდესაც თანამშრომელი ამ

ფაქტორებით კმაყოფილია, ის უფრო გახსნილია ახალი შესაძლებლობების მიმართ და მეტად განიცდის სამუშაოს მნიშვნელობას, პასუხისმგებლობასა და შედეგის ცოდნას.

ჰეკმანისა და ოლდჰემის თეორიის თანახმად, როდესაც სამუშაოს ხუთივე ძირითადი მახასიათებელი სრულად არის განხორციელებული და თანამშრომელმა განიცადა სამივე ფსიქოლოგიური მდგომარეობა: სამუშაოს მნიშვნელობა, შედეგზე პასუხისმგებლობა და შედეგის ცოდნა, მიიღწევა სასურველი შედეგებიც. ამ შედეგებში კი მოიაზრება შემდეგი ასპექტები: შიდა სამუშაოს მაღალი მოტივაცია, როდესაც თანამშრომელი განიცდის სამივე ფსიქოლოგიურ მდგომარეობას, ის ბუნებრივად ხდება მეტად მოტივირებული საკუთარი საქმიანობის მიმართ და შთაგონებულია შიდა ინტერესებით; ზრდისა და განვითარების მაღალი კმაყოფილება, თანამშრომლები, რომლებიც სამუშაოს აღიქვამენ როგორც განვითარების შესაძლებლობას, გამოწვევებს განიხილავენ თვითრეალიზაციის საშუალებად და უფრო პოზიტიურად ეკიდებიან ცვლილებებს; სამსახურით ზოგადი კმაყოფილება, ფსიქოლოგიური მდგომარეობების თანხვედრა იწვევს უფრო მაღალ საერთო კმაყოფილებას სამუშაოს, გუნდთან და ორგანიზაციასთან მიმართებაში; სამუშაოს ეფექტიანობის ზრდა, აღნიშნული შედეგი შეიძლება გამოვლინდეს როგორც შესრულების მაღალი ხარისხით, ასევე სამუშაოს უფრო დიდი მოცულობით შესრულებით, რაც ორივე შემთხვევაში მიუთითებს ეფექტიანობის ზრდაზე.

შესაბამისად, სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, რადგან ის აჩვენებს, როგორ მოქმედებს სამუშაოს სტრუქტურა და ატრიბუტები თანამშრომელთა მოტივაციაზე, კმაყოფილებასა და შედეგებზე. აღნიშნული თეორიის გამოყენება განსაკუთრებით სასარგებლოა არაკომერციული ორგანიზაციებისთვისაც, რადგან ის ეხმარება მათ უკეთ გააცნობიერონ, როგორ შეუძლიათ მოხალისეების მოტივაციის გაძლიერება და მათი ჩართულობის გაზრდა სამუშაოს დიზაინისა და მხარდაჭერის მეშვეობით.

5. ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი მოხალისეების მართვაში

მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი თავდაპირველად ანაზღაურებადი თანამშრომლებისთვის იყო შემუშავებული, შემდგომში ის მოხალისეობრივი საქმიანობის კონტექსტშიც გახდა შესწავლის საგანი.

ერთ-ერთი პირველი მკვლევარი, ვინც ეს მოდელი მოხალისეებზე განავრცო, იყო დეილი.¹⁹ მისი კვლევის მიხედვით, განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ჰქონდა ისეთ ელემენტებს, როგორებიცაა ავტონომია და უკუკავშირი. ორივე ფაქტორი პირდაპირ გავლენას ახდენდა მოხალისეთა კუთვნილების გრძნობასა და ორგანიზაციისადმი ერთგულებაზე. დეილის დასკვნით, როდესაც მოხალისეებს მიეწოდებათ დამოუკიდებლად მოქმედების თავისუფლება და შეუძლიათ მიიღონ უკუკავშირი თავიანთი მუშაობის შესახებ, მათში ძლიერდება ემოციური კავშირი ორგანიზაციასთან და იზრდება სურვილი, დარჩნენ მის საქმიანობაში.

ამ მიმართულებას აგრძელებს ნოიფაინდის, გუნთერთისა და ვენერის კვლევა,²⁰ რომლებიც განიხილავდნენ სამუშაოს მახასიათებლების გავლენას მოხალისეობრივ ქცევაზე

¹⁹ Dailey, R. C., "Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15, 1986. გვ. 19–31. <https://doi.org/10.1177/089976408601500102>.

²⁰ Neufeind, M., Güntert, S., & Wehner, T., "The impact of job design on event volunteers' future engagement: Insights from the European Football Championship 2008", *European Sport Management Quarterly*, 13, 2013. გვ. 537–556. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.837083>.

სხვადასხვა ტიპის მოხალისეობაში. შვეიცარიაში ჩატარებული მათი კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ გავლენის დონე დამოკიდებულია მოხალისეობის ხანგრძლივობაზე. კერძოდ, მოხალისეები, რომლებიც მხოლოდ ერთჯერად აქტივობებში მონაწილეობდნენ, პოზიტიურად აფასებდნენ თავიანთ დავალებებს, თუმცა, როგორც წესი, არ ჰქონდათ სურვილი მომავალში კვლავ ჩართულიყვნენ. ხანგრძლივი მოხალისეობრივი ჩართულობის მქონე პირები კი მეტ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ დავალებების სირთულესა და მნიშვნელობას. ასეთი ტიპის სამუშაო მათთვის იყო უფრო მოტივაციის მომცემი და აძლიერებდა სურვილს, მომავალშიც გაგრძელებოდათ მოხალისეობრივი საქმიანობა იმავე ორგანიზაციაში.

აქედან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი ეფექტურად შეიძლება გამოყენებულ იქნას მოხალისეების მოტივაციისა და ჩართულობის გასაზრდელად განსაკუთრებით მაშინ, როცა ორგანიზაციები ქმნიან პირობებს, სადაც მოხალისეებს აქვთ ავტონომია, იღებენ უკუკავშირს და მათთვის განსაზღვრული დავალებები აღიქმება როგორც მნიშვნელოვანი და შთამაგონებელი გამოცდილება.

6. სამუშაოს შეფარდებითი ასპექტები

სამუშაოს ხუთი ძირითადი მახასიათებლის გარდა, არაკომერციული ორგანიზაციების კონტექსტში მნიშვნელოვანია ასევე სამუშაოს შეფარდებითი ასპექტების განხილვა. სამუშაოს შეფარდებითი არქიტექტურა გულისხმობს სამუშაოს იმ სტრუქტურულ მახასიათებლებს, რომლებიც განსაზღვრავენ თანამშრომლებისა და მოხალისეების შესაძლებლობას, რომ შევიდნენ ინტერაქციაში სხვა ადამიანებთან, იქნება ეს კოლეგები, პარტნიორები თუ ბენეფიციარები.

ომოტოს, სნაიდერისა და მარტინოს²¹ კვლევის დაკვირვების თანახმად, მოხალისეთა კმაყოფილება და მათი ორგანიზაციისადმი ერთგულება მნიშვნელოვნად იზრდება მაშინ, როდესაც მათ აქვთ ახლო ურთიერთობა ბენეფიციარებთან. ასეთი ურთიერთობები აძლიერებს კუთვნილების შეგრძნებას, ზრდის ემოციურ კავშირს ორგანიზაციასთან და ქმნის განცდას, რომ მათი საქმიანობა რეალურ და სასიკეთო ცვლილებას იწვევს.

გარდა ამისა, გალინდო-ქუნისა და გაზლის²² კვლევამ აჩვენა, რომ მოხალისეების მოტივაცია მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია იმ აღქმაზე, თუ რამდენად მიაჩნიათ საკუთარი საქმიანობა სასარგებლოდ და გავლენიანად სხვებისთვის. რაც უფრო ძლიერი იყო ეს განცდა, მით მეტად ჰქონდათ მოხალისეებს სურვილი, რომ გაეგრძელებინათ მონაწილეობა სხვადასხვა აქტივობაში და უფრო დიდხანს დარჩენილიყვნენ ორგანიზაციაში.

7. AMO მოდელისა და სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის ინტეგრაცია მოხალისეების მართვაში

როგორც AMO მოდელი, ისე ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი შეცვლელად განიხილავს იმას, თუ რა ქმნის შედეგიან ქცევას ორგანიზაციაში. AMO-ს ფარგლებში შედეგიანობა განისაზღვრება უნარების, მოტივაციისა და შესაძლებლობების ერთობლიობით, მაშინ როცა სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი გვთავაზობს უფრო

²¹ Omoto, A. M., Snyder, M., & Martino, S. C., "Volunteerism and the Life Course: Investigating Age-Related Agendas for Action," *Basic and Applied Social Psychology*, 22, 2000. გვ. 181–197. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2203_6.

²² Galindo-Kuhn, R., & Guzey, R. M., "The Volunteer Satisfaction Index", *Journal of Social Service Research*, 28, 2002. გვ. 45–68. https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03.

დეტალურ „მიკრო–დიზაინს“ იმ გარემო პირობებისა, რომლებიც ამ კომპონენტების რეალიზაციას უწყობს ხელს.

მოხალისეობრივი საქმიანობის კონტექსტში AMO–ს „უნარის“ კომპონენტი ასახავს მოხალისეების ცოდნასა და უნარებს, რომლებიც შეიძლება გაძლიერდეს ტრენინგისა და განვითარების მეშვეობით. „მოტივაცია“ მოიცავს როგორც შინაგან, ისე გარეგან მოტივებს – ალტრუისტულ სურვილს, სასარგებლო საქმის კეთებით მიღებულ კმაყოფილებას, ასევე აღიარებასა და სიმბოლურ ჯილდოებს. „შესაძლებლობა“ კი უკავშირდება იმ სტრუქტურულ და სოციალურ გარემო ფაქტორებს, რომლებიც მოხალისეებს აძლევს შესაძლებლობას, რეალურად გამოიყენონ საკუთარი უნარები და ჩაერთონ ორგანიზაციულ პროცესებში. სწორედ აქ იკვეთება სამუშაოს მახასიათებლების მოდელის როლი. ჰეკმანისა და ოლდჰემის ხუთი მახასიათებელი: უნარების მრავალფეროვნება, დავალების იდენტიფიკაცია, დავალების მნიშვნელობა, ავტონომია და უკუკავშირი კონკრეტულად გვიჩვენებს, როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ გააძლიეროს AMO–ს „შესაძლებლობის“ კომპონენტი:

- უნარების მრავალფეროვნება და დავალების იდენტიფიკაცია საშუალებას აძლევს მოხალისეებს საკუთარი შესაძლებლობების სრული სპექტრის გამოყენებას, რაც ამაღლებს მათი უნარების მნიშვნელობის განცდას („უნარის“ რეალიზაცია პრაქტიკაში);
- დავალების მნიშვნელობა და ავტონომია ზრდის პასუხისმგებლობის გრძნობასა და ინიციატივას, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მოტივაციის შინაგანი მხარის გასაძლიერებლად;
- უკუკავშირი კი ქმნის შესაძლებლობას, მოხალისეებისათვის ნათელი გახდეს, როგორ აისახება მათი შრომა ბენეფიციარებსა და მთლიანად საზოგადოებაზე, რაც აძლიერებს როგორც შინაგან, ისე გარეგან მოტივატორებს.

შესაბამისად, AMO მოდელი გვაძლევს ზოგად ჩარჩოს, თუ რისგან შედგება შედეგიანი მოხალისეობრივი ქცევა, მაშინ როდესაც სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი ხსნის შესაძლებლობების კომპონენტს კონსტრუქციულ ელემენტებად: სამუშაოს დიზაინად, პასუხისმგებლობის გადანაწილებად და უკუკავშირის სისტემად. ამ ორი მოდელის ინტეგრაცია აძლევს არაკომერციულ ორგანიზაციებს პრაქტიკულ ინსტრუმენტს, რათა მოხალისეთა მოტივაცია არა მხოლოდ ინდივიდუალური მახასიათებლების, არამედ სამუშაოს სტრუქტურის შეცვლის მეშვეობითაც გააძლიერონ.

დასკვნა

დასკვნის სახით შეიძლება ითქვას, რომ მოხალისეთა მოტივაცია და ჩართულობა არაკომერციული ორგანიზაციების წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საფუძველია. როგორც AMO მოდელი გვასწავლის, შედეგიანი ქცევა იქმნება უნარების, მოტივაციისა და შესაძლებლობების სინთეზით, ხოლო ჰეკმანისა და ოლდჰემის მოდელი გვიჩვენებს, რომ სამუშაოს შიდა სტრუქტურა – მისი მნიშვნელობა, ავტონომია და უკუკავშირი – გადამწყვეტ როლს თამაშობს მოხალისეთა მოტივაციის შენარჩუნებაში.

ამასთანავე, მოცემული ნაშრომი წარმოადგენს თეორიული ლიტერატურის მიმოხილვას, რომელიც ერთიან ჩარჩოში აერთიანებს AMO მოდელსა და ჰეკმანისა და ოლდჰემის სამუშაოს მახასიათებლების მოდელს. AMO მოდელი ასახავს უნარებს, მოტივაციას და შესაძლებლობებს, ხოლო სამუშაოს მახასიათებლების მოდელი აღწერს შესაძლებლობების კომპონენტს სამუშაოს დიზაინის კონკრეტულ ელემენტებად: უნარების მრავალფეროვნება, დავალების იდენტიფიკაცია და მნიშვნელობა, ავტონომია და უკუკავშირი. ამ ორი თეორიის ინტეგრაცია ქმნის ჩარჩოს, რომელიც არაკომერციულ ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს მოხალისეთა ქცევის განმარტება და მართვა განიხილოს ერთდროულად ინდივიდუალური მოტივების, სამუშაოს სტრუქტურისა და

ორგანიზაციული გარემოს ჭრილში, ხოლო მომავალში ამ ჩარჩოს ემპირიული ტესტირება სხვადასხვა კონტექსტში მნიშვნელოვან კვლევით მიმართულებად შეიძლება იქცეს.

მოხალისეების მოტივაცია და ჩართულობა იზრდება მაშინ, როცა ორგანიზაცია უზრუნველყოფს განვითარებისა და თვითრეალიზაციის საჭირო სივრცის შექმნას, ამყარებს მოხალისეებთან დადებით ურთიერთობებს და ქმნის მხარდამჭერ გარემოს, აფასებს მოხალისეთა წვლილს და საშუალებას აძლევს მათ დაინახონ საკუთარი საქმიანობის შედეგი. ასეთ პირობებში მოხალისეობა გადაიქცევა არა მხოლოდ დროის უსასყიდლოდ დათმობის აქტად, არამედ პიროვნული ზრდის, სოციალური პასუხისმგებლობისა და საყოველთაო სიკეთის კეთების საშუალებად.

შედეგად, მოხალისეების მართვის თანამედროვე მიდგომებმა უნდა მოიცვას თეორიულ ჩარჩოებზე დაფუძნებული, მაგრამ პრაქტიკაში აპრობირებული სტრატეგიები, სადაც ტრენინგი, მოტივაცია და შესაძლებლობები ერთმანეთთან ორგანულადაა დაკავშირებული. მხოლოდ ამგვარად შეძლებენ არაკომერციული ორგანიზაციები შექმნან მდგრადი, ინოვაციური და ინდივიდზე ორიენტირებული სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მოხალისეთა გრძელვადიან ჩართულობას და ორგანიზაციული მიზნების ეფექტიანად მიღწევას.

ბიბლიოგრაფია

1. Allen, Justine, & Shaw, Sally, "Everyone Rolls Up Their Sleeves and Mucks In: Exploring Volunteers' Motivation and Experiences of the Motivational Climate of a Sporting Event," *Sport Management Review*, 12, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2008.12.002>;
2. Amabile, Teresa, "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace," *Human Resource Management Review*, 3, 1993. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S);
3. Boxall, Peter, & Purcell, John, "Strategy and Human Resource Management" (2nd ed.), Palgrave Macmillan, 2008;
4. Cuskelly, Graham, Taylor, Tracy, Hoyer, Russell, & Darcy, Simon, "Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach," *Sport Management Review*, 9, 2006. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7);
5. Dailey, Robert, "Understanding Organizational Commitment for Volunteers: Empirical and Managerial Implications," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 15, 1986. <https://doi.org/10.1177/089976408601500102>;
6. Deci, Edward, & Ryan, Richard, "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health," *Canadian Psychology*, 49, 2008. <https://doi.org/10.1037/a0012801>;
7. Finkelstein, Marcia, "Predictors of Volunteer Time: The Changing Contributions of Motive Fulfillment and Role Identity," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36, 2008. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.10.1353>;
8. Fiorillo, Damiano, "Do Monetary Rewards Crowd Out Intrinsic Motivation of Volunteers? Some Empirical Evidence for Italian Volunteers," *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2011.00434.x>;
9. Galindo-Kuhn, Rachel, & Guzey, Ruth, "The Volunteer Satisfaction Index," *Journal of Social Service Research*, 28, 2002. https://doi.org/10.1300/J079v28n01_03;
10. Hackman, Richard, & Oldham, Greg, "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975. <https://doi.org/10.1037/h0076546>;
11. Hartenian, Linda, "Nonprofit Agency Dependence on Direct Service and Indirect Support Volunteers," *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 2007. <https://doi.org/10.1002/nml.152>;
12. Hidalgo, Carmen, & Moreno, Pilar, "Organizational Socialization of Volunteers: The Effect on Their Intention to Remain," *Journal of Community Psychology*, 37, 2009. <https://doi.org/10.1002/jcop.20317>;
13. Hustinx, Lesley, "I Quit, Therefore I Am? Volunteer Turnover and Self-Actualization," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, 2010. <https://doi.org/10.1177/0899764008328183>;
14. Nencini, Alessio, Romaioli, Diego, & Meneghini, Anna, "Volunteer Motivation and Organizational Climate: Factors That Promote Satisfaction and Sustained Volunteerism in NPOs," *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9593-z>;
15. Neufeind, Max, Güntert, Stefan, & Wehner, Theo, "The Impact of Job Design on Event Volunteers' Future Engagement: Insights from the European Football Championship 2008," *European Sport Management Quarterly*, 13, 2013. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.837083>;

16. Newton, Cameron, Becker, Karen, & Bell, Sarah, "Learning and Development Opportunities as a Tool for the Retention of Volunteers: A Motivational Perspective," *Human Resource Management Journal*, 24, 2014. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12040>;
17. Omoto, Allen, Snyder, Mark, & Martino, Steven, "Volunteerism and the Life Course: Investigating Age-Related Agendas for Action," *Basic and Applied Social Psychology*, 22, 2000. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2203_6;
18. Pearce, John, "Job Attitude and Motivation Differences Between Volunteers and Employees from Comparable Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.646>;
19. Purcell, John, Kinnie, Nick, Hutchinson, Sue, Rayton, Bruce, & Swart, Juani, "Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box," CIPD Publishing, 2003;
20. Ryan, Richard, & Deci, Edward, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, 55, 2000. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>;
21. Saksida, Tina, Alfes, Kerstin, & Shantz, Amanda, "Volunteer Role Mastery and Commitment: Can HRM Make a Difference?" *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 2017. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1126335>;
22. Valéau, Pierre, Mignonac, Karim, Vandenberghe, Christian, & Gatignon-Turnau, Anne-Laure, "A Study of the Relationships Between Volunteers' Commitments to Organizations and Beneficiaries and Turnover Intentions," *Canadian Journal of Behavioural Science*, 45, 2013. <https://doi.org/10.1037/a0027620>;
23. Vantilborgh, Tim, Bidee, Jemima, Pepermans, Roland, Willems, Jurgen, Huybrechts, Gert, & Jegers, Marc, "Volunteers' Psychological Contracts: Extending Traditional Views," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 2011. <https://doi.org/10.1177/0899764011427598>.