

Meaningful Work და თაობათა განსხვავებები: თანამშრომელთა მოტივაციის ახალი გამოწვევები

ლალი ბალახაძე

საქართველოს საერთაშორისო უნივერსიტეტი ჯიუ-ს ასისტენტ-პროფესორი

HR სამსახურის ხელმძღვანელი

HR ასოციაციის წევრი

Lali.balakhadze@giu.edu.ge

<https://doi.org/10.61950/giu.4.2026.12136>

აბსტრაქტი

თანამედროვე ორგანიზაციულ გარემოში თანამშრომელთა მოტივაცია სულ უფრო მეტად ეფუძნება სამუშაოს მნიშვნელობის (meaningful work) აღქმას. Meaningful Work (მნიშვნელოვანი სამუშაო) წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაციის, სამუშაო კმაყოფილების და ორგანიზაციული ჩართულობის მნიშვნელოვან ფაქტორს. თანამშრომლის განცდას, რომ მისი საქმიანობა არის პიროვნულად ღირებული, მიზანმიმართული და სოციალური მნიშვნელობის მატარებელი. უახლესი კვლევები მიუთითებს, რომ სამუშაოს მნიშვნელობა პოზიტიურად არის დაკავშირებული ჩართულობასთან, კეთილდღეობასთან და პროდუქტიულობასთან (Allan et al., 2019; Martela & Pessi, 2018).

შრომის ბაზარზე თაობათა მრავალფეროვნება, იდეების და ღირებულებების განსხვავება განაპირობებს მოტივაციური პრიორიტეტების სხვაობას (Costanza et al., 2012; Czerwińska-Lubaszczuk & Jankowiak, 2025). თანამედროვე ორგანიზაციებში დიდ გაოწვევას წარმოადგენს მულტითაობათა გუნდის მართვა, სადაც თანამშრომლები არიან Baby Boomers, Generation X, Millennials და Generation Z. თითოეული თაობა განსხვავდება ღირებულებებით, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებით და მოტივაციური ფაქტორებით, აღნიშნული სხვაობები HR მენეჯმენტისთვის ქმნის ახალ გამოწვევებს. სტატიის მიზანი სწორედ ის არის, რომ გააანალიზოს meaningful work-ის როლი თანამშრომელთა მოტივაციაში და შეადაროს სხვადასხვა თაობის ღირებულებები.

თანამედროვე ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მოტივაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს როგორც ინდივიდუალურ შესრულებას, ისე ორგანიზაციულ ეფექტიანობას/შდეგს. აღნიშნული საკითხი განსაკუთრებით აქტუალურია მრავალთაობიან სამუშაო გარემოში, სადაც განსხვავებული ღირებულებები, მოლოდინები და ქცევითი მოქმედებები თანაარსებობს. მოცემული ნაშრომი მიზნად ისახავს თანამშრომელთა მოტივაციაში სამუშაოს მნიშვნელობის (Meaningful Work) როლის გაანალიზებას, თაობათა შორის განსხვავებების შედარებას და HR სტრატეგიებისთვის შესაბამისი რეკომენდაციების ფორმულირებას.

მიუხედავად თაობათა განსხვავებებისა, ანალიზი ცხადყოფს რომ სამუშაო მნიშვნელობა წარმოადგენს უნივერსალური მოტივაციის ფაქტორს ყველა თაობისთვის. განსხვავება ვლინდება არა თავად მნიშვნელობის არსებობაში, არამედ მის აღქმასა და გამოხატვის ფორმებში.

მაგალითად, ერთ თაობას შეიძლება მოტივაციას აძლევდეს ორგანიზაციისადმი ერთგულება და სტაბილურობა, ხოლო მეორეს ინოვაციური გარემო და შესაძლებლობები. აღნიშნული მიგნებები მნიშვნელოვან ინფორმაციებს შიცავს ადამიანური რესურსების მართვისათვის. ამ მიგნებებზე დაყრდნობით დგება სწორი HR მენეჯმენტი. მაგალითად როგორცაა:

- სამუშაო დიზაინის ისეთი მოდელების დანერგვა, რომელიც ზრდის საქმიანობის მნიშვნელობის აღქმას (უკუკავშირი, ავტონომია...).
- მოქნილი სამუშაო გარემოს შექმნა, რომელიც პასუხობს სხვადასხვა თაობის მოლოდინებს.
- პერსონალური მოტივაციური მიდგომები, რომელიც ითვალისწინებს თანამშრომელთა ინდივიდუალურ საჭიროებებს.

კვლევის შედეგები პრაქტიკულ მნიშვნელობას ატარებს ადამიანური რესურსების მართვის სფეროსთვის, რადგან აჩვენებს, თუ როგორ შეიძლება ორგანიზაციებმა შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო, რომელიც სხვადასხვა თაობის თანამშრომელთა მოტივაციას და ჩართულობას ერთდროულად გააძლიერებს. მართვის ამ მეთოდების გააზრება და ეფექტიანი გამოყენება HR პრაქტიკების ადაპტაციას და მრავალფეროვნების მართვის უნარს, რაც ხელს უწყობს ორგანიზაციის მდგრადობას, განვითარებას და კონკურენტუნარიანობას.

საკვანძო სიტყვები: meaningful work, თანამშრომელთა მოტივაცია, თაობათა განსხვავებები, ჩართულობა, HR მართვა, მრავალთაობიანი სამუშაო გარემო, სამუშაო კმაყოფილება, ორგანიზაციული ეფექტიანობა, HRM.

შესავალი

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ინტერესის დონე meaningful work-ის მიმართ, არსებული კვლევების დიდი ნაწილი კონცენტრირებულია სამუშაოს მნიშვნელობის ზოგად გავლენაზე თანამშრომელთა კეთილდღეობასა და კმაყოფილებაზე.

შედარებით ნაკლებად არის შესწავლილი, თუ როგორ განსხვავდება meaningful work-ის აღქმა სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებში და რა გავლენას ახდენს ეს განსხვავებები ორგანიზაციულ მოტივაციაზე და ჩართულობაზე. შესაბამისად, აღნიშნული საკითხი კვლავ წარმოადგენს მნიშვნელოვან კვლევით გამოწვევას ორგანიზაციული ქცევის და ადამიანური რესურსების მართვის სფეროში.

ამ კვლევის ფარგლებში დასმულია შემდეგი ძირითადი კვლევითი კითხვები:

1. როგორია Meaningful Work-ის როლი თანამშრომელთა მოტივაციის ფორმირებაში თანამედროვე ორგანიზაციებში?
2. როგორ განსხვავდება სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმა სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებს შორის?
3. როგორ შეიძლება ორგანიზაციებმა მოახდინონ HR სტრატეგიების ადაპტაცია მულტითაობათა სამუშაო გარემოში?

გლობალიზაციის, დიჯიტალიზაციისა და შრომის ბაზრის სტრუქტურული ტრანსფორმაციის პირობებში ორგანიზაციები უწყვეტად ეძებენ გზებს, რათა შექმნან ისეთი სამუშაო გარემო,

რომელიც არა მხოლოდ ეკონომიკურ მიზნებს პასუხობს, არამედ თანამშრომელთა შინაგან მოტივაციას, ჩართულობასა და კმაყოფილებას უზრუნველყოფს. თანამედროვე ორგანიზაციებში თანამშრომელთა მოტივაცია აღარ განისაზღვრება მხოლოდ ფინანსური კმაყოფილებით. გლობალიზაციის, ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და სამუშაო გარემოს ტრანსფორმაციის პირობებში მნიშვნელოვნად იზრდება ისეთ ფაქტორების როლი, როგორიცაა პროფესიული განვითარება, ავტონომია და ორგანიზაციული ღირებულებების შესაბამისობა თანამშრომელთა პირად ღირებულებებთან.

ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება, ჰიბრიდული და დისტანციური სამუშაო სისტემების გავრცელება, ასევე ბაზარზე მრავალფეროვანი თაობების ყოფნა ქმნის ახალ გამოწვევებს ორგანიზაციული მენეჯმენტის სფეროში (Allan et al., 2019; Ryan & Deci, 2000).

ამ კონტექსტში *meaningful work*, ანუ სამუშაოს სუბიექტურად აღქმული მნიშვნელობა, იქცა ერთ-ერთ მთავარ კონცეპტად ადამიანის რესურსების მართვაში და ორგანიზაციული ქცევის კვლევაში. თანამშრომლის მიერ თავის საქმიანობაში მიზნისა და მნიშვნელობის აღქმა ქმნის ფსიქოლოგიურ მოტივაციას, ზრდის პასუხისმგებლობას და ხელს უწყობს ორგანიზაციული ეფექტიანობის გაუმჯობესებას. ასევე, *meaningful work* მჭიდროდ უკავშირდება შინაგანი მოტივაციის აქტივიზაციას, რაც ფსიქოლოგიურად დაკმაყოფილებულ თანამშრომლებს უფრო მაღალ შედეგებს აძლევს (Martela & Pessi, 2018).

Meaningful Work (მნიშვნელოვანი სამუშაო) არის კონცეფცია, რომელიც აღწერს თანამშრომლის განცდას, რომ მისი საქმიანობა მნიშვნელოვანია, მიზანმიმართულია და დადებით გავლენას ახდენს სხვებზე ან საზოგადოებაზე (Bunderson & Thompson, 2009; Lips-Wiersma & Wright, 2012).

თანამედროვე ორგანიზაციებში ერთდროულად მოქმედებს რამდენიმე თაობა რომლებიც განსხვავდებიან ღირებულებების, ცხოვრების სტილისა და მოტივაციური პრიორიტეტების მხრივ. ორგანიზაციები ფუნქციონირებენ მულტითაობათა გარემოში, სადაც მუშაობენ სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლები: Baby Boomers, Generation X, Millennials და Generation Z. თითოეული თაობა განსხვავდება ღირებულებებით, მოტივაციის წყაროებით და სამუშაოსადმი დამოკიდებულებით, რაც ქმნის ახალ გამოწვევებს HR მენეჯმენტისთვის (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

სტატიის მიზანია გაანალიზოს დასკვნითი კავშირები *Meaningful Work*-ის და თაობათა განსხვავებებს შორის, ასევე შესთავაზოს HR სტრატეგიები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდასა და ჩართულობის გაძლიერებას.

თაობათა მრავალფეროვნება ქმნის სპეციფიკურ გამოწვევებს HR მენეჯმენტისთვის, ვინაიდან თითოეული თაობა განსხვავებულად აღიქვამს სამუშაოს მნიშვნელობას და განსხვავებულ მიდგომებს საჭიროებს მაღალი მოტივაციის და ჩართულობის უზრუნველსაყოფად (Costanza et al., 2012; Czerwińska-Lubszczyk & Jankowiak, 2025).

ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ *meaningful work* არ არის სტანდარტული, ერთნაირი კონცეფცია — მისი აღქმა ინდივიდუალური, სოციალური და თაობობრივად განპირობებული ფაქტორების მიხედვით იცვლება. კვლევები აჩვენებს, რომ ახალგაზრდა თაობები (Millennials და Gen Z) მეტ

ყურადღებას აქცევენ სამუშაოს მიზანშეწონილობას, განვითარებასა და სოციალურ გავლენას, ხოლო უფროსი თაობები (Baby Boomers, Gen X) ხშირად ყურადღებას ამახვილებენ სტაბილურობაზე, გამოცდილებაზე და ორგანიზაციული იერარქიის ფარგლებში მიღწეულ წარმატებებზე.

სტატიის მიზანია გააანალიზოს meaningful work-ის როლი თანამშრომელთა მოტივაციაში და ჩართულობაში, დასკვნითი კავშირები Meaningful Work-ის და თაობათა განსხვავებებს შორის, ასევე შესთავაზოს HR სტრატეგიები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ თანამშრომელთა მოტივაციის ზრდასა და ჩართულობის გაძლიერებას. შეადაროს თაობათა განსხვავებული პრიორიტეტები, და გაწიოს საფუძველი HRM სტრატეგიებისათვის, რომლებიც აღიარებენ თანამედროვე შრომის ბაზრის მრავალფეროვნებას და ქმნიან მოტივაციურად მდგრად სამუშაო გარემოს.

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი HR პოლიტიკის ჩამოყალიბება, რომელიც ითვალისწინებს თაობათა მრავალფეროვნებას და უზრუნველყოფს თანამშრომელთა შინაგანი მოტივაციის გაძლიერებას. meaningful work-ის კონცეფციის ინტეგრირება ორგანიზაციულ კულტურაში შეიძლება გახდეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი თანამშრომელთა ჩართულობის, ლოიალობისა და ორგანიზაციული ეფექტიანობის გასაზრდელად.

აღნიშნული კვლევა აერთიანებს meaningful work-ის თანამედროვე თეორიებს და თაობათა განსხვავებების მოდელებს, რაც ხელს უწყობს ადამიანური რესურსების მართვის თეორიული ჩარჩოს განვითარებას.

სტატია ასევე ქმნის საფუძველს მომავალი ემპირიული კვლევებისთვის, რომლებიც უფრო დეტალურად შეისწავლიან სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმის გავლენას თანამშრომელთა მოტივაციასა და ორგანიზაციულ შედეგებზე.

ლიტერატურის მიმოხილვა

Meaningful Work-ის თეორიული საფუძვლები

Meaningful work განისაზღვრება, როგორც სამუშაოს აღქმა, რომელიც იწვევს მნიშვნელობისა და მიზნის განცდას (Martela & Pessi, 2018). Allan et al. (2019) მეტაანალიზის საფუძველზე ასკვნიან, რომ meaningful work პირდაპირ კავშირშია სამუშაო კმაყოფილებასთან, ორგანიზაციულ ერთგულებასთან და შესრულების მაჩვენებლებთან.

Abraham Maslow-ის მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია აღიარებულია ერთ-ერთ ყველაზე ცნობილ მოტივაციის მოდელად. თეორიის მიხედვით, ადამიანის ქცევა მართულია მოთხოვნილებებით, რომლებიც შემდეგი თანმიმდევრობით ვითარდება: ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოება, სოციალური კავშირები, პატივისცემა და თვითრეალიზაცია (Maslow, 1943).

Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000) განმარტავს, რომ შინაგანი მოტივაცია ძლიერდება მაშინ, როდესაც დაკმაყოფილებულია ავტონომიის, კომპეტენციისა და დაკავშირებულობის მოთხოვნილებები. Meaningful work სწორედ ამ სამ კომპონენტს აერთიანებს. ორგანიზაციულ კონტექსტში თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება თანაბრად უკავშირდება Meaningful Work-ის

განცდას, რადგან თანამშრომლები ცდილობენ საკუთარი უნარები სრულად გამოავლინონ და თავიანთ საქმიანობაში მნიშვნელოვან შედეგებს მიაღწიონ.

თაობათა განსხვავებები მოტივაციაში

შრომის ბაზარზე წარმოდგენილია ოთხი ძირითადი თაობა: Baby Boomers, Generation X, Millennials და Generation Z. Costanza et al. (2012) აღნიშნავენ, რომ თაობათა შორის განსხვავებები სამუშაო ღირებულებებში არსებობს, თუმცა ისინი ზომიერია და ხშირად დამოკიდებულია სოციალურ კონტექსტზე. უახლესი კვლევები მიუთითებს, რომ ახალგაზრდა თაობები (Millennials და Gen Z) უფრო მეტად აფასებენ მიზანმიმართულ საქმიანობას, განვითარებასა და სოციალური პასუხისმგებლობის კომპონენტს (Czerwińska-Lubaszczuk & Jankowiak, 2025). ხანდაზმული თაობები მეტ მნიშვნელობას ანიჭებენ სტაბილურობას, პროფესიულ მიღწევებსა და ორგანიზაციულ ერთგულებას.

შედარებითი ანალიზი

Meaningful work ყველა თაობისთვის წარმოადგენს მნიშვნელოვან მოტივაციურ ფაქტორს, თუმცა მისი შინაარსობრივი აღქმა და მოტივაციური ეფექტი მნიშვნელოვნად განსხვავდება თაობების მიხედვით. კვლევები აჩვენებს, რომ თაობათა შორის განსხვავებები არა მხოლოდ სამუშაოს აღქმაში, არამედ ჩართულობისა და პროდუქტიულობის სტიმულირებაშიც გამოიხატება (Costanza et al., 2012; Czerwińska-Lubaszczuk & Jankowiak, 2025).

Edward L. Deci და Richard M. Ryan-ის თვითდეტერმინაციის თეორია აღნიშნავს, რომ შიდა მოტივაცია გაძლიერებულია შემდეგი ფსიქოლოგიური საჭიროებებით:

- **ავტონომია** – დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა.
- **კომპეტენტურობა** – უნარების გამოყენებისა და განვითარების შესაძლებლობა.
- **კავშირი (relatedness)** – სოციალური ურთიერთობები და მხარდაჭერა.

როდესაც სამუშაო გარემო აკმაყოფილებს ამ საჭიროებებს, თანამშრომლები უფრო მოტივირებულნი არიან და უკეთ აღიქვამენ თავის სამუშაოს მნიშვნელობას (Deci & Ryan, 2000).

J. Richard Hackman და Greg R. Oldham-ის სამუშაოს დიზაინის მოდელი მიუთითებს, რომ სამუშაოს მნიშვნელობა დამოკიდებულია ხუთ მთავარ ფაქტორზე:

- უნარების მრავალფეროვნება
- დავალების მთლიანობა
- დავალების მნიშვნელობა
- ავტონომია
- უკუკავშირი

საშუალებით სამუშაოს დიზაინი ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას და სამუშაო კმაყოფილებას (Hackman & Oldham, 1976).

თაობათა განსხვავებები მოტივაციაში (თაობების მიხედვით)

Baby Boomers (დაბადებული 1946–1964), ერთგულება და აღიარება.

meaningful work-ს უკავშირებენ პროფესიულ იდენტობასა და კარიერულ მიღწევებს. მათთვის სამუშაო ყველაზე მეტად ნიშნავს პასუხისმგებლობას, გამოცდილების გამოყენებას და პროფესიულ სტატუსს. ამ თაობისთვის ორგანიზაციული ერთგულება და სტაბილურობა მნიშვნელოვანი მოტივატორია, ხოლო სამუშაოს სოციალურ/ინოვაციური კომპონენტი შედარებით ნაკლებად აქტუალურია. მათთვის მნიშვნელოვანია არამატერიალური აღიარება და იმის განცდა, რომ მათი მრავალწლიანი გამოცდილება ჯერ კიდევ რელევანტურია, როდესაც ისინი ასრულებენ „მენტორის“ როლს — უფრო მოტივირებულები და კმაყოფილნი არიან.

ამ თაობისთვის სამუშაო პროფესიულ იდენტობასთან ასოცირდება და მათთვის "ღირებული სამუშაო" (Meaningful Work) ნიშნავს პასუხისმგებლობას და სტატუსს.

Generation X (1965–1980), ეფექტურობა და ავტონომია

გამოირჩევა ავტონომიისა და დამოუკიდებლობისაკენ სწრაფვით. ამ თაობისთვის meaningful work ძირითადად დაკავშირებულია პროფესიულ თვითრეალიზაციასთან, დამოუკიდებელ გადაწყვეტილებების მიღებასთან და სამუშაოს მოქნილობასთან. Gen X თანამშრომლები აფასებენ პროფესიულ ზრდასა და შესაძლებლობას, საკუთარი პროფესიული უნარები მაქსიმალურად გამოიყენონ, თუმცა ისინი ასევე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის ბალანსს. ეს არის ე.წ. „სენდვიჩის თაობა“, რომელსაც ერთდროულად უწევს შვილებზეც და ხანდაზმულ მშობლებზეც ზრუნვა. ამიტომ მათთვის სამუშაო/ცხოვრების ბალანსი არა უბრალოდ სურვილი, არამედ გადარჩენის სტრატეგიაა და ამასთანავე მთავარი მოტივატორი.

Gen X-ისთვის მთავარია შედეგი და ნაკლები მიკრომენეჯმენტი.

Millennials / Generation Y (1981–1996), განვითარება და უკუკავშირი

მნიშვნელობას ანიჭებენ თვითრეალიზაციას, განვითარების შესაძლებლობებს და სამუშაოს სოციალური ეფექტურობის კომპონენტს. მათთვის meaningful work ხშირად გულისხმობს არა მხოლოდ ფინანსურ ან სტატუსურ დანიშნულებას, არამედ სამუშაოს სოციალური გავლენისა და პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას. Millennials განიხილავენ სამუშაოს, როგორც თვითგამოხატვის/ინდივიდუალური სარგებლის მოტივაციას, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაცია ავლენს ღირებულებებს, რომლებიც ემთხვევა მათ ღირებულებებს. მათთვის მნიშვნელოვანია უკუკავშირი.

Generation Z (1997 წლის შემდეგ), ეთიკა და ფინანსური უსაფრთხოება

განსაკუთრებით მგრძნობიარენი არიან სამუშაოს სოციალური მნიშვნელობის, ღირებულებებზე დაფუძნებული საქმიანობის და ინკლუზიურ გარემოში მოტივაციის მიმართ. მათთვის meaningful work გულისხმობს არა მხოლოდ ინდივიდუალურ წარმატებას, არამედ სოციალური გავლენის მქონე საქმიანობას, რომელიც ასახავს ორგანიზაციის ეთიკურ პრინციპებსა და პასუხისმგებლობას საზოგადოებისთვის. Gen Z თანამშრომლების ჩართულობა იზრდება მაშინ, როდესაც ორგანიზაცია საშუალებას აძლევს საკუთარი უნარები განავითარონ, დაინახონ საქმიანობის შედეგები და მათ ღირებულებებს ორგანიზაციის ღირებულებები დაემთხვეს (Seemiller & Grace,

2016). წინა თაობებისგან განსხვავებით, Gen Z უფრო მეტად აფასებს ფინანსურ სტაბილურობას, რადგან მათ გამოიარეს ეკონომიკური კრიზისები და პანდემია. თუმცა, ფინანსებთან ერთად, მათთვის კრიტიკულია მენტალური ჯანმრთელობის (Mental Health) მხარდაჭერა სამუშაო ადგილზე და მრავალფეროვნების (DEI - Diversity, Equity, and Inclusion) რეალური და არა დეკლარირებული პოლიტიკა.

თვითგამოხატვის საშუალებას, კრეატიულობას, და ამავე დროს, გრძელვადიან საზოგადოებრივ შედეგებს.

შედარებითი ანალიზის შედეგად დგინდება, რომ მიუხედავად განსხვავებებისა, ყველა თაობა აღიქვამს meaningful work-ს მნიშვნელოვან მოტივატორად. წარმატებულ ორგანიზაციებში ეს აღქმა ინტეგრირებულია ორგანიზაციულ კულტურაში, HR სტრატეგიებში და სამომავლო კარიერული გეგმების შექმნაში.

ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ თაობობრივად სენსიტიურ პოლიტიკას — მაგალითად, Millennials-ისთვის კარიერული განვითარება და Gen Z-ისთვის სოციალური პასუხისმგებლობის პროექტები — უფრო მაღალი ჩართულობის, პროდუქტიულობისა და თანამშრომელთა ერთგულების მაჩვენებლებს აღწევენ. meaningful work არა მხოლოდ ინდივიდუალური მოტივაციის, არამედ ორგანიზაციული ეფექტიანობის გასაზრდელად მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია, ხოლო თაობათა თავისებურებების გათვალისწინება ხელს უწყობს სტრატეგიული HR გადაწყვეტილებების ეფექტურობას.

ძალიან მნიშვნელოვანია შემდეგი პრაქტიკული მიდგომები:

- სამუშაოს მიზნისა და სოციალური მნიშვნელობის გააზრება;
- თანამშრომელთა ჩართულობის გაზრდა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები/მოქნილი სამუშაო გარემო;
- თანამშრომელთა კეთილდღეობაზე ზრუნვა/მათი მიღწევების აღიარება.

ასეთი მიდგომები ზრდის შიდა მოტივაციას, თანამშრომელთა ჩართულობას და ორგანიზაციულ ეფექტიანობას.

დასკვნა

Meaningful Work წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს თანამშრომელთა მოტივაციის, სამუშაო კმაყოფილების და ორგანიზაციული ჩართულობის ზრდისთვის — მოტივაციის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან და ცენტრალურ კომპონენტს. კვლევები ადასტურებს, რომ სამუშაოს სუბიექტურად აღქმული მნიშვნელობა პირდაპირ უკავშირდება თანამშრომლის ჩართულობას, სამუშაო კმაყოფილებას, ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობასა და საბოლოო ჯამში ორგანიზაციული ეფექტიანობის ზრდას (Allan et al., 2019; Martela & Pessi, 2018). მულტითაობათა გარემოში ორგანიზაციებს უწევთ გაითვალისწინონ სხვადასხვა თაობის მოტივაციური ფაქტორები. მიუხედავად იმისა, რომ თაობათა შორის განსხვავებები რეალურად არსებობს, სამუშაოს მნიშვნელობის განცდა უნივერსალური ფაქტორია, რომელიც ყველა თანამშრომელზე ახდენს

გავლენას, თუმცა აღქმის ფორმა, პრიორიტეტები, მოტივაციის საფეხურები და მისი მოტივაციური ეფექტი განსხვავებულია.

„ლიდერობის სტილი უნდა იყოს ტრანსფორმაციული“. ორგანიზაციამ არ უნდა ეცადოს თაობების ერთ ჩარჩოში მოქცევა, არამედ უნდა გამოიყენოს მათი ძლიერი მხარეები: ბუმერების გამოცდილება, X-ების პრაგმატიზმი, მილენიალების კრეატიულობა და Z-ების ეთიკური სიმტკიცე.

ამავდროულად თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის HR პოლიტიკა უნდა იყოს მოქნილი, ღირებულებებზე დაფუძნებული და ითვალისწინებდეს მრავალფეროვან მოტივაციურ საჭიროებებს. კონკრეტულად, რეკომენდირებულია:

1. **ინდივიდუალური მიდგომა** — თითოეულ პოზიციას/თანამდებობას უნდა მოერგოს დასაქმებულისთვის გამოკვეთილი ღირებულება და მიზანი.
2. **თაობების სენსიტიურობა** — სისტემები და სტიმულები უნდა მოერგოს სხვადასხვა თაობის მოტივაციას; მაგალითად, Millennials-ს პროფესიული განვითარების შესაძლებლობები, Gen Z-ს სოციალური პასუხისმგებლობის ინიციატივები, ხოლო უფროს თაობას სტაბილურობისა და გამოცდილების აღიარება.
3. **ჩართულობის მხარდაჭერა** — meaningful work ხელს უწყობს თანამშრომელთა აქტიურ ჩართულობას, რაც პირდაპირ უკავშირდება ორგანიზაციულ ეფექტიანობას და კადრების შენარჩუნებას.
4. **კულტურული და ორგანიზაციული ღირებულებების განმტკიცება** — სამუშაოს მნიშვნელობა უფრო ძლიერია ორგანიზაციებში, სადაც საქმიანობის მიზანი და ღირებულებები თანხვედრაშია თანამშრომელთა პიროვნულ და სოციალურ მოლოდინებთან.
5. **მონიტორინგი და შეფასება** — რეგულარული კვლევები და ფოკუს-ჯგუფები საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას ადაპტირდეს და ინოვაციურად უპასუხოს თანამშრომელთა მოთხოვნებს.

დღეს არსებული ლიტერატურის მნიშვნელოვანი ნაწილი Meaningful Work-ს განიხილავს ზოგადი მოტივაციური ფაქტორების კონტექსტში, თუმცა შედარებით ნაკლებად არის შესწავლილი, თუ როგორ განსხვავდება სამუშაოს მნიშვნელობის აღქმა სხვადასხვა თაობის წარმომადგენლებში. აღნიშნული კვლევა სწორედ იმას ემსახურება, რომ შეავსოს ეს თეორიული ხარვეზი და გააანალიზოს Meaningful Work-ის აღქმის სპეციფიკა მულტითაობათა სამუშაო გარემოში.

ამრიგად, meaningful work არ არის მხოლოდ მოტივაციის ინსტრუმენტი — ეს არის ორგანიზაციული წარმატებისა და მდგრადი ეფექტიანობის საფუძველი, რომელიც სხვადასხვა თაობის თანამშრომლებს აძლევს პიროვნული თვითრეალიზაციის, პროფესიული ზრდის და სოციალური გავლენის განცდას. მისი სისტემატური ინტეგრაცია სამუშაო გარემოში იძლევა კომპეტითურ უპირატესობას, ამყარებს თანამშრომელთა ერთგულებას და ზრდის ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის ეფექტიანობას.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.
2. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
3. Czerwińska-Lubszczyk, A., & Jankowiak, N. (2025). Motivation in the workplace: A generational perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 33(1), 15–24.
4. Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose. *Journal of Positive Psychology*, 13(3), 232–242.
5. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
6. Wong, M., et al. (2008). Generations and values: inheritance and influence.
7. Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management.
8. Deloitte (2023). Gen Z and Millennial Survey.
9. Gallup (2016). How Millennials Want to Work and Live.