

მოტივაციის გამოკვლევა

ქეთევან კინმარიშვილი
სტუ ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

არსებობს მოტივაციის თეორიის შესწავლის ორი გზა. პირველი ეფუძნება მოტივაციის შინაარსობრივი ნაწილის კვლევას. ასეთი მიდგომის მომხრეებად ითვლებიან ამერიკელი ფსიქოლოგები: აბრაჰამ მასლოუ, ფრედერიკ გერცბერგი, დევიდ მაკკლელანდი. მეორე გზა მოტივაციისა კი ეფუძნება პროცესუალურ თეორიებს. იგი კონკრეტული მიზნების მისაღწევად ეფუძნება მუშაკთა ძალისხმევის განაწილებას და განსაზღვრული ტიპის (სახის) ქცევის შერჩევას. ასეთ თეორიებს მიეკუთვნება: მოლოდინების თეორია, ან ვ. ვრუმის მიხედვით - სამართლიანობის თეორია და პორტერ-ლოულერას თეორია, ან მოდელი.

MOTIVATION RESEARCH

Ketevan Kitsmarishvili
Associated Professor of GTU

RESUME

There are two ways of study of motivation theory. The first is based on the research of the part of motivation content. Supporters of such approach are considered American psychologists: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David Mack Leland. The second way of motivation is based on the procedural theories. For the purpose of achievement of special objectives it is based on the distribution of employee's efforts and selection of defined type (kind) of conduct. To such theories are ascribed: expectancy theory, or in accordance with the V. Vrum's opinion - equity theory and Porter-Loulera's theory, or model.

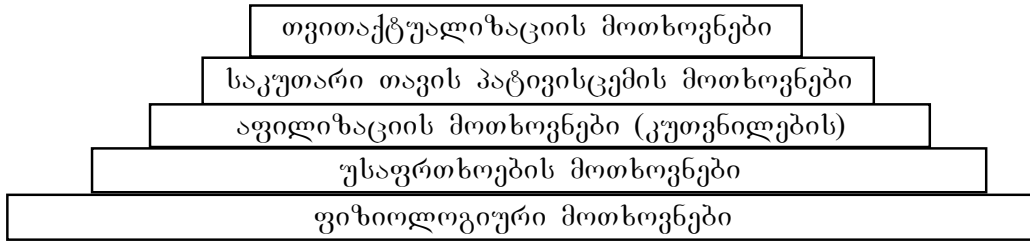
ფულზე თამაში: ერთმა ჯენტლმენმა გადანყვიტა თავიდან მოეშორებინა თავისი ფანჯრების საახლოვეს მოთამაშე ხმაურიანი ბავშვები. მან იცოდა, რომ აკრძალული ხილი ტკბილია და ამიტომ აირჩია ასეთი გზა: ერთხელ მან შესთავაზა ბავშვებს, რომ აუნაზღაურებდა თამაშებს, მაგრამ ერთი პირობით, თუ ისინი ითამაშებდნენ ყოველდღე, ერთიადიგივე დროს და არ გამოტოვებდნენ არცერთ თამაშს, რისთვისაც თითოეულს გადაუხდოდა ერთ დოლარს დღეში. მთელი კვირის მანძილზე ბავშვები იღებდნენ შეპირებულ ერთ დოლარს და იყვნენ კმაყოფილები. შემდეგ კი ჯენტლმენმა ანაზღაურება ორჯერ შეუმცირა ბავშვებს და ეს ასე ახსნა — ჩემმა შემოსავლებმა იკლო. თუმცა, არც 50 ცენტია ცოტა და ბავშვებიც აგრძელებდნენ თამაშს, თუმცა უკვე უფრო ნაკლებად ყვიროდნენ (ხმაურობდნენ). ამ ფულის

გამო ხომ აღარ იყვირებდნენ ერთი დოლარის ტოლფერდად. კიდევ ერთი კვირის შემდეგ ჯენტლმენმა 10 ცენტამდე შეუმცირა მათ ანაზღაურება: ალბათ მის შემოსავლებმა ისევ იკლო. თუმცა, ასეთი ფულის ფასად ბიჭებს აღარ სურდათ ამ სამუშაოს შესრულება (თამაში). “აი, რისი დამტკიცებაც იყო საჭირო” — გაიფიქრა ჯენტლმენმა.

მასლოუს მოტივაციის თეორია: მასლოუს თეორიის თანახმად ნებისმიერი საჭიროებები (მოთხოვნები) ქცევის მოტივაციას იწყებენ მხოლოდ მას შემდეგ, როცა დაკმაყოფილებულია ყველა წინა მოთხოვნები. შრომითი საქმიანობის სფეროში ეს ნიშნავს, რომ ადამიანები პირველ რიგში ძალისხმევას ახმარენ ყველაზე დაბალი დონის დაუკმაყოფილებელი საჭიროებების დაკმაყოფილებას. ადამიანი, რომელიც იწყებს მუშაობას, შეიძლება ფიქრობდეს იმაზე, რომ იშვოს ფული, რათა გადაიხადოს სწავლის ვალი, უზრუნველყოს საკუთარი თავი საცხოვრებლითა და საკვებით. მოსალოდნელია, რომ ეს ადამიანი იშრომებს გულმოდგინედ, რათა გაუზარდონ ხელფასი, რაც საშუალებას მისცემს უკეთ დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები. მეორე ადამიანმა შეიძლება იმუშაოს მხოლოდ იმისთვის, რომ ურთიერთობა ჰქონდეს ხალხთან და ჩართული იყოს სოციალურ სფეროში და ამიტომ, მისთვის ხელფასის მომატება არ იქნება ისეთი ძლიერი მასტიმულირებელი ფაქტორი, როგორც პირველი თანამშრომლისთვის. თითოეული ადამიანის საჭიროებები მასლოუმ გააერთიანა ხუთ ჯგუფად:

- 1) ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები — საკვები, დასვენება და ა.შ.;
- 2) ფიზიკური და ემოციონური დაცვის და უსაფრთხოების საჭიროებები;
- 3) კუთვნილების (აფილაციის) მოთხოვნილება;
- 4) თავის პატივისცემის, ავტონომიის, წარმატების მიღწევის, სტატუსის, აღიარების, ყურადღების მოთხოვნები (საჭიროებები);
- 5) თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილება — სურვილი, რომ გახდეს ის, რისი უნარიც გაქვს, ზრდისკენ მისწრაფება, საკუთარი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზება, თვითგამოხატვის ნება.

მოთხოვნების ეს ხუთი ჯგუფი უნივერსალურია ყველა ადამიანისთვის. პირველი ორი ჯგუფი პირველადია, დანარჩენები — მეორადი. მასლოუს თეორიის თანახმად ყველა ეს მოთხოვნები შეიძლება განვალაგოთ მკაცრი იერარქული თანმიმდევრობით პირამიდის სახით, რომლის ფუძეში მოთავსებულია პირველი მოთხოვნები, ხოლო წვეროსკენ — მეორადი მოთხოვნები (ნახ. 1). ასეთი იერარქული სქემის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანისთვის პრიორიტეტულია უფრო დაბალი დონის მოთხოვნები



ნახ. 1. მოთხოვნების პირამიდა მასლოუს მიხედვით

და ეს აისახება მის მოტივაციაზე. ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილების კვალობაზე, მასტიმულირებელი ფაქტორის ადგილს იკავებს უფრო მაღალი დონის მოთხოვნები.

ყველაზე მაღალი მოთხოვნა — პიროვნების თვითგამოხატვა და ზრდა — ვერასოდეს იქნება მთლიანად დაკმაყოფილებული, ამიტომ, მოთხოვნების მიხედვით ადამიანის მოტივაციის პროცესი — უსასრულოა.

ხელმძღვანელის მოვალეობა თანამშრომლების მიმართ მდგომარეობს იმაში, რომ იგი გულმოდგინედ უნდა დააკვირდეს მათ, დროულად გაარკვიოს, რა აქტიური მოთხოვნები ამოძრავებს თითოეულ მათგანს და ამის მიხედვით მიიღოს მათი რეალიზების გადწყვეტილება, რაც ხელს შეუწყობს სამუშაოს ეფექტურობის ამაღლებას.

მაკკლელანდის თეორია: ეკონომიური უსაფრთხოების განვითარებამ და მართვის მეთოდების სრულყოფამ, მოტივაციის თეორიაში, მნიშვნელოვანი როლი მიანიჭა უფრო მაღალი დონის მოთხოვნებს. მაკკლელანდის თანახმად, მაღალი დონის მოთხოვნების სტრუქტურა დაიყვანება სამ ფაქტორზე: წარმატებისკენ, ძალაუფლებისკენ, აღიარებისკენ მისწრაფებაში. მაკკლელანდის მიხედვით, ძალაუფლებისკენ მიმსწრაფ ადამიანებს აქვთ საშუალება, დაიკმაყოფილონ ეს სურვილი და დაიკავონ გარკვეული თანამდებობა ორგანიზაციაში. თანამშრომელთა ასეთი მოთხოვნების დაკმაყოფილება შეიძლება განხორციელდეს ატესტაციის, კვალიფიკაციის ამაღლების და ა.შ. შედეგად, ასეთ ადამიანებს აქვთ ურთიერთობების ფართო წრე და სულ ცდილობენ მის გაფართოებას. ხელმძღვანელებმა ხელი უნდა შეუწყონ მათ.

გერცბერგის მოტივაციის თეორია: ამ თეორიის ჩამოყალიბება გამოინვია იმის გარკვევის აუცილებ-

ლობამ, თუ რა როლს ასრულებენ მატერიალური და არამატერიალური ფაქტორები ადამიანის მოტივაციის ჩამოყალიბებაში. გერცბერგმა შექმნა ორფაქტორიანი მოდელი, რომელიც აჩვენებს სამუშაოთი კმაყოფილებას.

ფაქტორების პირველი ჯგუფი (პირობითად ვუნოდოთ “ჰიგიენური”) უკავშირდება პიროვნების თვითგამოხატვას, მის შინაგან მოთხოვნებს, ასევე, გარემოს, სადაც ხორციელდება სამუშაო. მეორე ჯგუფი უკავშირდება სამუშაოს ხასიათს და არსს. ხელმძღვანელმა აუცილებლად უნდა განაზოგადოს სამუშაოს შინაარსობრივი ნაწილი.

გერცბერგის “ჰიგიენური” ფაქტორები ითვალისწინებს: ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებს, უსაფრთხოებას და მომავლის რწმენას.

განხილულ თეორიებს შორის განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ მასლოუს მიხედვით — როცა მუშაკს აქვს მოტივაცია, მაშინ იგი იწყებს უკეთ მუშაობას, ხოლო გერცბერგის მიხედვით — ადამიანი უკეთ მუშაობას იწყებს მხოლოდ მაშინ, როცა ის ჩათვლის, რომ მოტივაცია ადეკვატურია.

ვრუმის მოლოდინის თეორია: ამ თეორიის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ მუშაკების მოტივაციის დონე დამოკიდებულია მათ წარმოდგენებზე საკუთარი ნიჭიერების შესახებ (ამა თუ იმ სამუშაო ამოცანების შესრულების დროს) და სასურველ ანაზღაურებაზე. ამ თეორიის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანეს ვიქტორ ვრუმმა და სხვა მეცნიერებმა. ამ შემთხვევაში მკვლევარების ყურადღება გამახვილებულია არა ადამიანების მოთხოვნების (საჭიროებების) იდენტიფიკაციაზე, არამედ იმის ანალიზზე, რად უკავშირდება აზროვნების პროცესის ძალისხმევის შედეგად ანაზღაურების მიღებას (გონებრივი შრომის ანაზღაურება).

“ჰიგიენური ფაქტორები”	მოტივაცია
ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა	წარმატება
შრომის პირობები	წინსვლა სამსახურში
ხელფასი	შედეგის მონონება და აღიარება
პირადი ურთიერთობები თანამშრ. შორის	მაღალი დონის პასუხისმგებლობა
სამუშაოს უშუალო კონტროლის ხარისხი	შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობა

ცხრილი 1. ფაქტორები, რაც იწვევს სამუშაოთი კმაყოფილებას

მოლოდინების თეორია ეფუძნება ინდივიდის მიერ დავალებების შესრულების დონესა და მოლოდინებს შორის გამოყენებულ ძალისხმევათა ურთიერთკავშირს, რაც ასოცირდება შეუპოვარი შრომით მიღებულ შედეგებთან. თეორიის ბაზას წარმოადგენს ადამიანის მოლოდინები ძალისხმევას, შესრულების დონესა და შედეგებს (მათი მნიშვნელოვნება) შორის ურთიერთკავშირის შესახებ.

მოლოდინი უკავშირდება კითხვას: დახარჯული ძალისხმევა უზრუნველყოფს თუ არა სამუშაო დავალებების მაღალ დონეზე შესრულებას? იმისთვის, რომ მოლოდინები გამართლდეს, ინდივიდი უნდა ფლობდეს განსაზღვრულ უნარებს, მსგავსი საქმიანობის გამოცდილებას, აუცილებელ ინსტრუმენტებს, მონეობილობებს და სამუშაოს შესრულებისთვის საჭირო შესაძლებლობებს.

მოლოდინი უკავშირდება პასუხს კითხვაზე, მიგვიყვანს კი ეფექტური საქმიანობა სასურველ შედეგებთან? მაგ., რომელიმე პირს სურს თავის სამუშაოსთან დაკავშირებული რაიმე სარგებლის მიღება. იმისთვის, რომ მან მიიღოს სასურველი ანაზღაურება, უნდა შეძლოს სამუშაო დავალებების შესრულების სათანადო დონის მიღწევა.

ვალენტობის ტერმინის ქვეშ იგულისხმება, თუ რამდენად მიმზიდველი და ფასეულია ინდივიდისთვის მიღებული შედეგები. თუ შედეგები, რომელთა მიღება შეიძლება კარგი მუშაობით და მნიშვნელოვანი ძალისხმევით, არ წარმოადგენს მუშაკისთვის საინტერესოს, მაშინ მისი მოტივაცია იქნება ძალიან დაბალ დონეზე. ე.ი. ინდივიდისთვის საინტერესო შედეგები ქმნიან ძლიერ მოტივაციას.

მოლოდინის თეორიის მიხედვით, არა მხოლოდ მოთხოვნილება წარმოადგენს მიზნის მიღწევის მოტივაციის აუცილებელ პირობას, არამედ, ასევე ქცევის შერჩეული ტიპიც.

მოლოდინის პროცესუალური თეორია ადგენს, რომ მუშაკის ქცევა განისაზღვრება:

- 1) ხელმძღვანელის ქცევით, რომელიც განსაზღვრულ პირობებში სტიმულს აძლევს მუშაკს;
- 2) მუშაკის ქცევით, რომელიც დარწმუნებულია, რომ განსაზღვრულ პირობებში მას მისცემენ ანაზღაურებას;
- 3) მუშაკის და ხელმძღვანელის ქცევით, რომლებიც ფიქრობენ, რომ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გარკვეული გაუმჯობესების შემთხვევაში, მუშაკს მისცემენ გარკვეულ ანაზღაურებას;
- 4) მუშაკის ქცევით, რომელიც ანაზღაურების რაოდენობას (სიდიდეს) ადარებს იმ თანხას, რაც აუცილებელია მისთვის გარკვეული მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

ნათქვამი ნიშნავს, რომ მოლოდინის თეორიაში ხაზგასმულია მუშაკის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის ამაღლება და მისი რწმენა, რომ ხელმძღვანელი აუცილებლად გაითვალისწინებს ამას (რაც საშუალებას მისცემს მუშაკს დაიკმაყოფილოს თავისი მოთხოვნილება).

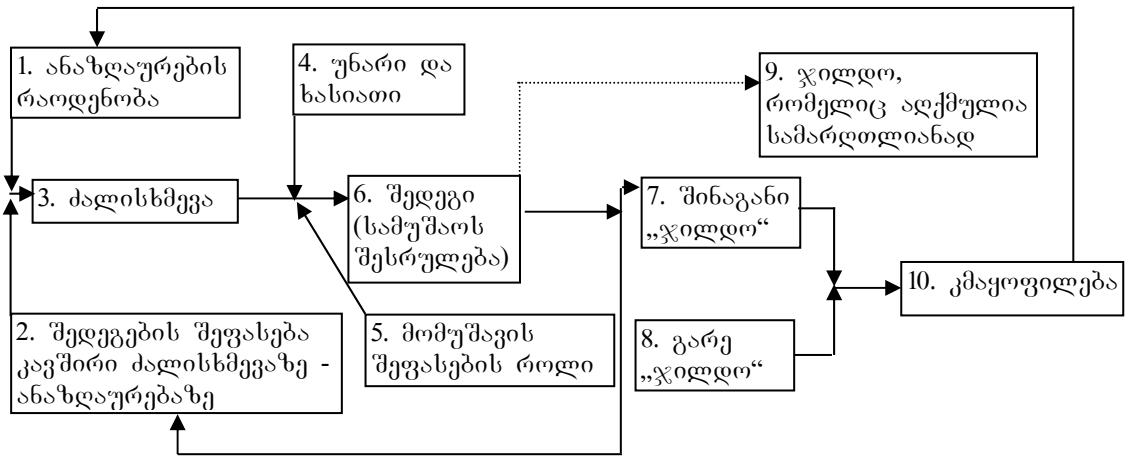
მოლოდინის თეორიის მიხედვით შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ მუშაკს უნდა ჰქონდეს ისეთი მოთხოვნები, რომლებიც შეიძლება დაკმაყოფილდეს მოსალოდნელი ანაზღაურებით. ხელმძღვანელი კი უნდა გასცემდეს ისეთ ანაზღაურებას, რომელიც დააკმაყოფილებს მუშაკის მოსალოდნელ მოთხოვნებს. მაგ., ზოგიერთ კომერციულ სტრუქტურებში ანაზღაურებას ახდენენ მთელი რიგი ისეთი პროდუქტებით, რომელთა საჭიროებას განიცდის მუშაკი.

სამართლიანობის თეორია: ამ თეორიის თანახმად, მოტივაციის ეფექტურობას მუშაკი აფასებს არა ფაქტორების განსაზღვრული ჯგუფის მიხედვით, არამედ, სისტემურად, იმ ანაზღაურებების გათვალისწინებით, რომლებიც გაიცა ანალოგიურ სისტემურ გარემოში მომუშავე სხვა მუშაკებზე.

მუშაკი თავისი ნახალისების შეფასებას ახდენს სხვა თანამშრომლების ნახალისებასთან მიმართებაში, რომლის დროსაც ის ითვალისწინებს პირობებს, რომლებშიც უხდებათ მუშაობა, როგორც მას, ისე სხვებს. მაგ., ერთი მუშაობს ახალ მონეობილობაზე, მეორე ძველზე. განსხვავება იყო მათ მიერ დამზადებული პროდუქციის ხარისხში. ან მაგ., ხელმძღვანელი არ უზრუნველყოფს მუშაკს ისეთი სამუშაოთი, რომელიც შეესაბამება მის კვალიფიკაციას, ან მუშაკს ხელი არ მიუწვდება იმ ინფორმაციაზე, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს შესასრულებლად.

ლ. პორტერის და ე. ლოულერის მოტივაციის თეორია: ეს თეორია აგებულია მოლოდინის და სამართლიანობის თეორიების ელემენტების შეთავსებაზე, ანუ, მას შემოაქვს თანაფარდობა ანაზღაურებასა და მიღწეულ შედეგებს შორის.

ლ. პორტერმა და ე. ლოულერმა შეიმუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია, რომელშიც შედის მოლოდინის და სამართლიანობის თეორიის ელემენტები, მათ მოდელში (ნახ. 2) ფიგურირებს ხუთი ცვლადი: დახარჯული ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული შედეგები, ანაზღაურება, დაკმაყოფილების ხარისხი. ამ მოდელის მიხედვით, მიღებული შედეგები დამოკიდებულია მუშაკის მიერ დახარჯულ ძალისხმევაზე (3), მის უნარებზე და ხასიათზე (4), შრომის პროცესში მის მიერ საკუთარი როლის გაცნობიერებაზე (5). დახარჯული ძალისხმევის დონე განისაზღვრება ანაზღაურების სიდიდით და იმის რწმენით, რომ ძალისხმევა სინამდვილეში გამოიწვევს სრულიად განსაზღვრული სიდიდის ანაზღაურებას. ე.ი. მოდელში დამყარებულია შეფარდება ანაზღაურებასა და შედეგებს შორის, ანუ ადამიანი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნებს, მიღწეული შედეგების ანაზღაურების საშუალებით. დახარჯული ძალისხმევის სიდიდე დამოკიდებულია ანაზღაურების რაოდენობაზე (1) და იმაზე, თუ რამდენად სჯერა ადამიანს, რომ არსებობს მჭიდრო კავშირი დახარჯულ ძალასა და შესაძლო ანაზღაურებას შორის (2). საჭირო დონის შედეგის მიღწევამ (6) შეიძლება გამოიწვიოს შინაგანი “დაჯილდოება” (7) — სამუშაოს შესრულებით გამოწვეული კმაყოფილების გრძნობა,



ნახ. 2.

საკუთარი კომპეტენტურობის რწმენა და საკუთარი თავის პატივისცემა, ასევე, გარე ჯილდო (გასამრჯელო) (8) — შექება ხელმძღვანელის მხრიდან, პრემია, დანიშნაობა სამსახურში. დაშტრიხული ხაზი (ნახაზზე) შედეგიანობასა და გარე ჯილდოს (გასამრჯელოს) შორის ნიშნავს, რომ შესაძლოა არსებობდეს კავშირი რომელიმე თანამშრომლის შედეგსა და მიღებულ ანაზღაურებას შორის. ეს ჯილდო (გასამრჯელო) გამოხატავს, როგორც ხელმძღვანელის, ისე მთლიანად ორგანიზაციის შესაძლებლობებს თანამშრომლის/თანამშრომლების მიმართ. დაშტრიხული ხაზი (წყვეტილი ხაზი) შედეგიანობასა და ჯილდოს (ანაზღაურებას) შორის, რომელიც აღქმულია სამართლიანად (9) უჩვენებს, რომ სამართლიანობის თეორიის თანახმად, ადამიანებს აქვთ დაჯილდოების (ანაზღაურების) სამართლიანობის დონის შეფასებაზე საკუთარი აზრი (შეხედულება). კმაყოფილება — ესაა, გარე და შიდა ჯილდოს (ანაზღაურების) შედეგი, მათი სამართლიანობის გათვალისწინებით. კმაყოფილება არის იმის საზომი, თუ სინამდვილეში რამდენად ფასეულია (შესაფერისია) დაჯილდოება (1). პორტერისა და ლოულერის თეორიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტია - შედეგიანი შრომა ინვესტს დაკმაყოფილებას (მიყვავართ დაკმაყოფილებამდე). ეს პირდაპირ წინააღმდეგობაშია იმასთან, რასაც ფიქრობს მენეჯერების უმეტესობა. ისინი იმყოფებიან ადამიანთა ურთიერთობების ძველი თეორიების გავლენის ქვეშ, რომლებშიც ითვლებოდა, რომ კმაყოფილებას მიყვავართ შრომის მაღალ შედეგებამდე, ან

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, უფრო კმაყოფილი მუშაკები (მუშები) — შრომობენ უკეთესად. ამ თეორიის თანახმად კი ავტორები ფიქრობენ, რომ სამუშაოს შესრულების გაცნობიერება, ინვესტს კმაყოფილებას და ხელს უწყობს შედეგიანობის ამაღლებას.

კვლევები ადასტურებენ პორტერისა და ლოულერის შეხედულებას, რომლებიც თვლიან, რომ მაღალი შედეგიანობა წარმოადგენს მიზეზს და არა შედეგს. მოკლედ რომ ვთქვათ, პორტერისა და ლოულერის თეორიამ დიდი წვლილი შეიტანა მოტივაციის გაგებაში. ამ თეორიამ აჩვენა, რომ მოტივაცია არ არის მარტივი ელემენტი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების ჯაჭვში. მან ასევე აჩვენა, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია ისეთი ცნებების გაერთიანება, როგორიცაა: ძალისხმევა, უნარები, შედეგი, ანაზღაურება, კმაყოფილება, ალქმა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პაიჭაძე ნ., შრომის ეკონომიკა, სახელმძღვანელო, თბ. 2000 წ.
2. პაიჭაძე ნ., ჩოხელი ე., ფარესაშვილი ნ. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბ., 2011 წ.
3. ქ. კინმარიშვილი. პერსონალის მართვა. გამ. „სამართლიანი საქართველო“. 2013 წელი.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
5. Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации. М.: Аспект пресс, 2007.