

**ქართული ბიზნეს ორგანიზაციების მენეჯერების არაეფექტური
სამოტივაციო პროგრამები**
**Ineffective Motivational Programs for Managers of Georgian Business
Organizations**

დავით ჩახვაშვილი - ეკონომიკის დოქტორი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი, davit.chakhvashvili@seu.edu.ge
ილია ჭიკაიძე - ბიზნესის მართვის ფაკულტეტი
საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი, i.chikaidze@gmail.com

Davit Chakhvashvili - Doctor of Economics
Georgian National University, davit.chakhvashvili@seu.edu.ge
Ilia Chikaidze – Faculty of Business Management
Georgian National University, i.chikaidze@gmail.com

აბსტრაქტი: მოტივაცია ფსიქოლოგიაში სწორედ ფსიქიკური და ფიზიკური აქტივობების დაწყების, მათთვის მიმართულების მიცემისა და მართვის პროცესს ეწოდება. თავის მხრივ, მოტივაცია შედგება მექანიზმებისგან, რომლებიც ერთ აქტივობას უფრო მეტ უპირატესობას ანიჭებენ, ვიდრე მეორეს, და შემდეგ არჩეულ აქტივობას, განხორციელების პროცესში, ენერგიას, სიმტკიცეს და მდგრადობას სძენენ. არსებობს მოტივაციის თეორიები, რომლებიც განსხვავებული რაკურსიდან ცდილობენ ახსნან და იწინასწარმეტყველონ ინდივიდუალური ქცევების ზოგადი პატერნები და მოგვაწოდონ ინფორმაცია ზოგადი ფუნქციონირებისა და პრიორიტეტების შესახებ.

მოტივაციური თეორიების ამოსავალი წერტილი არის კითხვა „რატომ“. რატომ იქცევიან/ფიქრობენ ადამიანები ისე, როგორც იქცევიან და ფიქრობენ? მიუხედავად იმისა, რომ მოტივაციის ფსიქოლოგებს ამ კითხვაზე ძალიან ბევრი და ხანდახან აბსოლუტურად სხვადასხვანაირი პასუხი აქვთ, ერთი რამ რაც ყველა ამ პასუხს აერთიანებს, არის ის, რომ მოტივაცია მოიცავს პიროვნების საჭიროებებსა და მიზნებს, ისევე როგორც სტიმულაციას გარემოდან.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, კომუნიკაცია, ბიზნეს ორგანიზაცია, ეფექტურობა, შრომის პროდუქტიულობა, კორპორატიული კულტურა.

Abstract: Motivation in psychology is precisely the process of initiating, directing, and managing mental and physical activities. In turn, motivation consists of mechanisms that give one activity more advantage than the other, and then the

chosen activity, in the process of implementation, builds energy, strength and resilience. There are motivation theories that, from different perspectives, attempt to explain and predict general patterns of individual behavior and provide information on general functioning and priorities.

The starting point for motivational theories is the question of why. Why do people behave / think the way they do and think? While motivation psychologists have many and sometimes completely different answers to this question, one thing that combines all of these answers is that motivation encompasses one's needs and goals, as well as stimulation from the environment.

Keywords: motivation, communication, business organization, efficiency, labor productivity, corporate culture.

შესავალი. უძველესი დროიდან თითოეული ადამიანის ცხოვრებაში უდიდეს როლს თამაშობს მოტივაცია. ძველად, როდესაც ადამიანები თავისი განვითარების საწყის ეტაპზე იყვნენ, მოტივაცია დიდ როლს ასრულებდა მათ განვითარებასა და ზოგადად ცხოვრებაზე. როდესაც ისინი მიდიოდნენ სანადიროდ ნადავლის ყველაზე კარგი ნაჭერი გადაეცემოდა იმას, ვინც მოიპოვებდა ამ ნადავლს, შესაბამისად მათ ჰქონდათ მოტივაცია რაც შეიძლება კარგად ენადირათ, რომ უკეთესი ნაჭერი შეხვედოდათ.

დღევანდელ დღეს უამრავი მკვლევარის, მეცნიერის და ბიზნესმენის აზრით, მოტივაცია სასიცოცხლო როლს თამაშობს თითოეული კომპანიის წარმატებაში. უამრავი კომპანია ცდილობს რაც შეიძლება მეტი მოტივაცია მისცეს თავის თანამშრომლებს, ამისათვის ისინი იყენებენ სხვადასხვა სახის ჯილდოებს, ცდილობენ მოიფიქრონ ახალი ანაზღაურების სისტემები, დასახონ დიდი მიზნები და ა.ს.შ. დღეს ჩვენ უნივერსიტეტებში ვსწავლობთ სხვადასხვა ქეისებს, რომლებიც მოგვითხრობს დიდი კომპანიებისა და ადამიანების წარმატების შესახებ, თუ როგორ შეძლეს მათ კადრების მოტივაცია და როგორ მიაღწიეს ამით დიდ წარმატებას. ვცდილობთ დავნერგოთ სიახლეები კომპანიებში და ამით მივცეთ მოტივაცია თანამშრომლებს, მაგრამ ყოველთვის მუშაობს მოტივაციის ხერხები? იქნებ ჩვენ გვგონია, რომ გარკვეული ქმედებით თანამშრომელს

მოტივაციას ვაძლევთ და ამ დროს კი პირიქით მის პროდუქტიულობას ვამცირებთ და ვამცირებთ მარგი ქმედების კოეფიციენტს. ან ვაკეთებთ ისე, რომ მან თავი შეურაცხყოფილად იგრძნოს.

ძირითადი ტექსტი: ჩვენი აზრით, დღეს ასეთი მოტივაციის ხერხების ძალიან ბევრი მაგალითი არსებობს, როდესაც კომპანია ცდილობს კადრს მისცეს მოტივაცია და იღებს იმას, რომ იზრდება კადრების გადინება, უკმაყოფილება და ა.ს.შ. ჩვენი აზრი, რომ არ ყოფილიყო სუბიექტური და თამამად მესაუბრა ამ თემაზე გადაწყვეტიტე ჩამეტარებინა კვლევა. კვლევის მეთოდი არის შემდეგი: თავდაპირველად განისაზღვრა სამიზნე კომპანიები, ის კომპანიები, რომლებიც ყველაზე დიდი პოპულარობით სარგებლობენ საზოგადოებაში, და ასევე კომპანიები, რომლებიც ნაკლებად პოპულარულები არიან, მაგრამ მოგვცემენ შესადარისობის კარგ სურათს. კვლევის შემდეგი ეტაპი გულისხმობდა დაკავშირებას ამ კომპანიების HR მენეჯერებთან და მათთან ინტერვიუს ჩაწერას. კვლევის ბოლო ეტაპი კი მდგომარეობდა ამავე კომპანიების თანამშრომლების გამოკითხვაზე და შედარების გაკეთებაზე. აქედან თამამად შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნები, თუ რომელი მოტივაციის ხერხებია არაეფექტური და ვისაუბროთ ზოგადად კომპანიებში გატარებულ არასწორ პოლიტიკაზე.

ახლა კი გვსურს გაგაცნოთ კვლევის შედეგები და მათზე დაყრდნობით განვაგრძო საუბარი. სამიზნე კომპანიების გარკვეულმა ნაწილმა უარი განაცხადა მსგავსი სახის კვლევაში მონაწილეობაზე, მაგრამ რამდენიმე დიდმა და წარმატებულმა კომპანიამ აშკარა სურვილი გამოხატა თანამშრომლობისა. გამოკითხული კომპანიების უმრავლესობაში მოტივაციის ხერხებს იყენებენ. მათ აქვთ ასევე BONUS BUDGET-ის გაგებაც. კომპანიები საკმაო თანხებს ხარჯავენ თავისი კადრების მოტივაციაზე, მაგრამ აღსანიშნავია, რომ კომპანიების ბიუჯეტების სიდიდე მათი სიდიდის პირდაპირპროპორციულია. შედარებით დიდ კომპანიებში უფრო მეტ

ფულს ხარჯავენ კადრების მოტივაციაზე ვიდრე მცირე და საშუალო კომპანიებში, ალბათ დამეთანხმებით, რომ ეს მოსალოდნელი შედეგია. მაგრამ თუ ჩვენ გადავხედავთ თანამშრომელთა კმაყოფილებას აღმოვაჩენთ, რომ დიდ კომპანიებს, რომლებიც საკმაო თანხებს იღებენ კადრების მოტივაციაში ძირითად შემთხვევებში უკმაყოფილო კადრები ყავთ. ანუ ზოგიერთ მცირე და საშუალო კომპანიაში თანამშრომლები ბევრად უფრო კმაყოფილები და პროდუქტიულები არიან, ვიდრე იმ კომპანიებში სადაც კადრების მოტივაციაზე გაცილებით მეტი თანხები იხარჯება.

ჯამში გამოიკითხა 25 კომპანია, აღსანიშნავია რომ გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღეს ისეთმა კომპანიებმაც როგორიც არის: Hotel Biltmore; Hotel Iota; TBC Bank; Menu.ge და ა.ს.შ. თითქმის ყველა კომპანიაში მოტივაციის ხერხები ასე თუ ისე გამოყენებულია. კომპანიების მენეჯერების 94% თვლის, რომ ისინი ეფექტურ ხერხებს ატარებენ თანამშრომელთა სამოტივაციოდ, მაგრამ აქვე უნდა დავურთო ისიც, რომ ამ კომპანიების 80%-ში კადრები უკმაყოფილონი არიან გატარებული ღონისძიებებით რაც ნათლად მიუთითებს კომპანიების არასწორ მოტივაციის ხერხებზე. მაგალითად ერთ-ერთ დიდ კომპანიას ყოველ თვე აქვს გამოყოფილი 500 ლარი ბონუსებისთვის, რომელიც უნდა მიიღოს თვის საუკეთესო 5-მა თანამშრომელმა, ერთი შეხედვით კომპანია ცდილობს მათ წახალისებას, მაგრამ მეორესმხრივ ზოგიერთი თანამშრომელისათვის ეს შეურაცხყოფელია. გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო ამ კომპანიის იმ თანამშრომლებმა, რომლებმაც გასულ თვეს მიიღეს 100 ლარიანი პრემია და მათგან 3 ადამიანი თავს შეურაცხყოფილად გრძნობდა, რადგან ისინი თვლიან, რომ 1 თვიანი გარჯის შემდეგ, როდესაც მათ 100 ლარით მეტ ხელფასს ურიცხავენ ეს უფრო დამამცირებელია ვიდრე საერთოდ ბონუსების არ ქონა. ამ დროს კი კომპანიაში სადაც ხარჯი არის მინიმალური და ეს კომპანია არის პატარა ზომის, ისინი თვის საუკეთესო თანამშრომელს გადასცემენ სერთიფიკატს და არანაირ დანამატს არ უკეთებენ ხელფასზე, მაგრამ

ეს თანამშრომლები აცხადებენ, რომ ისინი მზად არიან კიდევ ერთი თვე დაიხარჯონ იმისათვის, რომ მიიღონ ეს სერთიფიკატი და ატარონ საუკეთესო თანამშრომლის ბეიჯი. ასევე შემხვდა ისეთი კომპანიაც სადაც მენეჯერსა და თანამშრომლებს შორის არსებობდა ძალიან დიდი „უფსკრული“. მენეჯერმა საკმაოდ კარგი პასუხები მომცა ინტერვიუს დროს, რომ ისინი თანამშრომლებს აძლევენ გარკვეულ პრემიებს, თანამშრომლებს აქვთ დაწინაურების კარგი საშუალებაც და ა.ს.შ. მაგრამ როდესაც იგივე კითხვით მივმართე თანამშრომლებს აღმოჩნდა, რომ მათი 100% უკმაყოფილო იყო კომპანიაში გატარებული მოტივაციის ხერხებით, მაგრამ მათ ვერ მიჰქონდათ ინფორმაცია ამის შესახებ მენეჯერამდე და შესაბამისად უწევდათ ისეთ გარემოში მუშაობა, სადაც თავს არა კომფორტულად გრძნობდნენ აქედან გამომდინარე კი ხშირი იყო კადრების გადინება. მაგრამ შემხვდა ისეთი კომპანიაც სადაც ბიუჯეტის სიმცირემ არანაირი პრობლემა არ შეუქმნა მენეჯერს ეფექტური ღონისძიებების გატარებაში. ამ კომპანიამ გამოყო 600 ლარი წლიური ბიუჯეტი თანამშრომელთა მოტივაციაზე, დამეთანხმებით ეს ძალიან მცირე თანხაა, მაგრამ მათ შეძლეს და ეს თანხა ეფექტურად გამოიყენეს. კომპანია თვის საუკეთესო თანამშრომელს გადასცემდა ჭიქას წარწერით „თვის საუკეთესო თანამშრომელი“ და მთელი პერსონალის წინაშე უწყობდა მას დაჯილდოვების ცერემონიას, სადაც მას ამ ჭიქასთან ერთად გადაეცემოდა სერთიფიკატი და სხვადასხვა ტკბილეულობა, ასევე მას აძლევდნენ 3 დღე დასვენებას. კომპანიის კადრების 80% კმაყოფილი იყო გატარებული ხერხებით და მათ ჰქონდათ მოტივაცია ემუშავათ კარგად, რათა თუმცა ზედმეტი 3 დღე დაესვენათ შემდეგ თვეს.

გამოკითხული მენეჯერების 98% თვლის, რომ ფული არის პირდაპირი მოტივატორი და ისინი არც კი იწყებენ სხვა გზების ძიებას აქედან ჩნდება, რომ ზოგიერთი გასცემს 50 ლარიან პრემიას, რაც მართლაც რომ სასაცილოა, ზოგი საერთოდ არ აძლევს პრემიას და ა.ს.შ. იმის დასამტკიცებლად, რომ ფული არ არის პირდაპირი

მოტივატორი მინდა მოგიყვანოთ მაგალითი ერთ-ერთი ამერიკული კომპანიიდან. ამ კომპანიამ გამოყო 10 მილიონი დოლარი წლიურ პრემიაზე და წლის საუკეთესო 10 თანამშრომელს გადაეცემოდა 1 მილიონი დოლარი. როდესაც ერთ-ერთმა თანამშრომელმა მოიგო ეს ჯილდო მისი პირველი კითხვა იყო „და სხვებს რამდენი მისცეს?“, ანუ მისთვის მთავარი ის მილიონი დოლარი კი არ იყო, არამედ ის თუ რამდენად მნიშვნელოვანი ფიგურა იყო ის კომპანიაში და რამდენად დაფასდა მისი შრომა, რომელიც პატივისცემაში უნდა გადაზრდილიყო. ასევე მინდა მოგიყვანოთ მაგალითი იმის შესახებ, რომ უდიდესი მოტივაციის მიცემა კადრისათვის შეიძლება ნულოვანი დანახარჯითაც კი. ამის თვალსაჩინო მაგალითია კომპანია Zappos, რომელმაც დანერგა შემდეგი მოტივაციის ხერხი და ამით შექმნა ალბათ მსოფლიოს ერთ-ერთი შეკრული კოლექტივი. მოგეხსენებათ Zappos ფეხსაცმლის მწარმოებელი კომპანიაა, რომელიც საკმაოდ დიდია და ყავს ძალიან ბევრი თანამშრომელი. როდესაც Zappos-ის რომელიმე თანამშრომელი ჯდება კომპიუტერთან, რომ საქმე აკეთოს და ამ კომპანიაში კომპიუტერის გარეშე არაფერი კეთდება, კომპიუტერი მას არ უშვებს სისტემაში სანამ ის არ გასცემს პასუხს კითხვას. კითხვა ყოველდღე სხვადასხვაა და ყველასთვის განსხვავებული, მაგალითისთვის „ბრედლი ჩაწერე რომელ წელს დაამთავრა სკოლა ჩვენმა საწყობის თანამშრომელმა პიტმა?“ თუ ბრედლი არ ჩაწერს პასუხს იგი ამ დღეს ვერ იმუშავებს, შესაბამისად მან უნდა გაარკვიოს მოცემული კითხვის პასუხი; ასევე არის ესეთიც „ჯიმ გადაიღე სელფი შენს ფინანსურ დირექტორთან და ატვირთე“ თუ ჯიმი არ ატვირთავს სურათს მას პროგრამა არ მისცემს მუშაობის საშუალებას.

დასკვნა: ყოველივე ზემოთ თქმულიდან გვსურს აღვნიშნოთ, რომ კომპანიების უმრავლესობაში მოტივაციას პირდაპი ფულად ანაზღაურებას უკავშირებს. მენეჯერები თანამშრომლებს არ ეკითხებიან რა არის მათთვის მნიშვნელოვანი, არამედ აკეთებენ იმას, რაც მათი აზრით არის სწორი. მოტივაციის არაეფექტური ხერხები