

არამატერიალური მოტივაციის თავსატეხი

The puzzle of intangible motivation

სალომე ციმაკურიძე - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის დოქტორანტი
s.tsimakuridze@gmail.com

ლიანა ციმაკურიძე - საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ენერგეტიკისა და ტელეკომუნიკაციის ფაკულტეტის დოქტორანტი
ltsimakuridze88@gmail.com

აბსტრაქტი. ორგანიზაციაში მენეჯმენტის ერთ-ერთ მთავარ საზრუნავს წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება. იმისათვის, რომ ორგანიზაციას გააჩნდეს საინტერესო დამსაქმებლის სტატუსი და იზიდავდეს კვალიფიციურ კადრებს, საჭიროა ეფექტურად მართული მოტივაციის მატერიალური და არამატერიალური სისტემების არსებობა. ზევრი ორგანიზაცია წახალისებს მხოლოდ წლის ბოლოს მიმართავს იმ არგუმენტით, რომ ბიუჯეტი უბრალოდ არ იძლევა უფრო ხშირად წახალისების შესაძლებლობას. რასაკვირველია, ამგვარი მიდგომა ვერ იქნება ეფექტიანი თანამშრომელთა მოტივირებისათვის და შესრულების მაღალი სტანდარტების დამკვიდრებისთვის. გრძელვადიან პერსპექტივაში თანამშრომელთა ლოიალურობას ორგანიზაციისადმი განაპირობებს ისეთი არამატერიალური წახალისების მექანიზმები, როგორებიცაა: მოქნილი სამუშაო განრიგი, ტელეკომუნიკაციები, სამუშაო დიზაინის სხვადასხვა ფორმები (სამუშაოს გამდიდრება, სამუშაოს გამსხვილება), ღირებულების განცდა, ავტონომია და განვითარება.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია თანამედროვე ორგანიზაციისთვის დამახასიათებელი არამატერიალური მოტივაციის მიდგომები, რომელთა დანერგვითაც შესაძლებელია თანამშრომელთა პროდუქტიულობის, ენთუზიაზმისა და სამუშაო პროცესში ჩართულობის ზრდა. აღნიშნულის მიღწევის შედეგად კი, თანამშრომელსა და ორგანიზაციას შორის ყალიბდება გრძელვადიანი და ლოიალური ურთიერთობა, რაც საკვანძო მნიშვნელობისაა კვალიფიციური კადრების შენარჩუნებისთვის. განხილული მეთოდები წარმატებული ორგანიზაციების საუკეთესო გამოცდილებას ასახავს, რომელთაც შეძლეს, ადამიანური კაპიტალის მოტივაციის ზრდა.

ცხადია, სწრაფად ცვალებადი გარემო ადამიანური კაპიტალის ორგანიზაციიდან გადინებაზეც ახდენს გავლენას. სწორედ ამიტომ, მენეჯერები ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ ორგანიზაციაში არსებული ტალანტების ეფექტურ მართვასა და მათ შენარჩუნებაზე. კვლევების თანახმად, თანამშრომლებისთვის კონკურენტუნარიანი თანამდებობრივი სარგოს გარდა, პრიორიტეტულია კომფორტული სამუშაო გარემო, რომელშიც ახდენენ საკუთარი თავის რეალიზებას, აქვთ ავტონომია და დაფასებულად გრძნობენ თავს. აღნიშნული არამატერიალური წახალისების მექანიზმები წარმოადგენს სწორედ იმ ძირითად ფასეულობებს, რაც დღესდღეობით თანამშრომლებს ორგანიზაციაში სჭირდებათ სამუშაოს მაღალი ხარისხით შესასრულებლად.

საკვანძო სიტყვები: არამატერიალური მოტივაცია, ადამიანური კაპიტალი, მენეჯმენტი.

Abstract. Caring for employee motivation in the organization is one of the main concerns of management. In order for an organization to have the status of an interesting employer and to attract qualified employees, it is necessary to have effectively managed material and non-material rewards. Many organizations use incentives only at the end of the year with the argument that the budget simply is not enough for frequent rewards. Long-term employee loyalty and dedication to the organization is driven by non-material rewards such as flexible work schedules, telecommuting, various forms of work design (job enrichment, job enlargement), sense of value, autonomy and development.

The present article discusses modern organization approaches of attractive non-financial benefits which can increase employee productivity, enthusiasm and engagement in the work process. As a result of this Achieving, a long-term and loyal relationship is usually established between the employee and the organization that is crucial for the retention of qualified staff. The presented methods reflect the best practices of successful organizations that have been able to increase the motivation of human capital.

Clearly, a rapidly changing environment is also affecting the turnover of human capital from the organization. Therefore, managers need to focus on managing and maintaining the talents of the organization. According to studies, despite competitive salary it is vital to create comfortable working environment where employees are developing, have an autonomy and feeling being valued. Above mentioned non-material incentives are the core values that nowadays employees need in organization to perform high quality work.

Keywords: Intangible Motivation, Human Capital, Management.

ძირითადი ტექსტი. მოტივაცია გავლენას ახდენს თანამშრომელთა პროდუქტიულობაზე, შესაბამისად, მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პასუხისმგებლობაა თანამშრომლებისთვის მოტივაციის შენარჩუნების პროცესი. აღსანიშნავია, რომ მოტივაციისთვის არ არსებობს ერთი საუკეთესო მეთოდი, ის რაც ერთი თანამშრომლის მოტივაციისთვის ეფექტურია, მეორესთვის შესაძლოა აღმოჩნდეს უმნიშვნელო. ამიტომაც, მენეჯერებმა მნიშვნელოვანია გაითვალისწინონ, რომ მოტივაცია ინდივიდუალურ ფაქტორებზეა დაფუძნებული და სხვადასხვა დროის მონაკვეთსა და ეტაპზე თანამშრომელს განსხვავებული წახალისების მეთოდი სჭირდება.

მაღალი კონკურენციის საბაზრო პირობებში განსაკუთრებით საყურადღებოა მენეჯერების მხრიდან აქცენტის გაკეთება არამატერიალურ წახალისების მექანიზმებზე, რომელიც საკვანძო ფაქტორს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალის შენარჩუნებისა და კმაყოფილების თვალსაზრისით. სწორედ ამიტომაც, დღესაც არ ჰკარგავს აქტუალობას მასლოუს „მოთხოვნილებათა იერარქია“, რომელშიც კონკრეტული ინდივიდის საჭიროებები განლაგებულია გარკვეული იერარქიული თანმიმდევრობით და გამოყოფილია მამოტივირებელი მოთხოვნილებების ხუთი (მზარდი თანმიმდევრობით) ძირითადი ტიპი (ფიზიოლოგიური, უსაფრთხოების, სოციალური, პატივისცემის, თვითგამოხატვის).

აქედან გამომდინარე, ძალიან აქტიურად განიხილება ტერმინი - დამსაქმებლის შერჩევა (Employer of Choice), რომელიც გულისხმობს ორგანიზაციაში ისეთი HR სტრატეგიის, პოლიტიკისა და კორპორატიული კულტურის არსებობას, რომელიც მატერიალური წახალისების სისტემების

გარდა, ორიენტირებულია თანამშრომელთა თანამედროვე მოთხოვნების დაკმაყოფილებასა და მაქსიმალურად მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შექმნაზე.

დღევანდელი წარმატებული ორგანიზაციების თანამედროვე მენეჯმენტი ორიენტირებულია შემუშავებული ჰქონდეს ძლიერი არამატერიალური მოტივაციის სისტემები, რომელთაგანაც აქტუალურია:

- ავტონომიურობა - გულისხმობს თანამშრომლისთვის თავისუფლების მინიჭებას დასახული მიზნების მიღწევის კონკრეტული სტრატეგიების კუთხით. მისი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღებისა და საკუთარი სამუშაოს წარმართვის თავისუფლების მიცემას.
- პროფესიული ზრდის შესაძლებლობა - იგულისხმება ახალი ცოდნისა და უნარების შეძენის ხელშეწყობა.
- დანიშნულების/მნიშვნელობის გაცნობიერება - თანამშრომლებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ მათ მიერ შესრულებული სამუშაო ღირებული და მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის.
- გარდა ამისა, არსებობს სამუშაო დიზაინის ცვლილების გზები, რომელთა პრაქტიკაში გამოყენებაც თანამშრომელთათვის სამუშაოს გაცილებით საინტერესოს ხდის:
- სამუშაოს როტაცია (Job Rotation) - გულისხმობს მონოტონურობის შემცირების მიზნით თანამშრომელთა გადაყვანას იმავე რანგის თანამდებობაზე ან ახალი მოვალეობების დაკისრებას, რათა მოხდეს სამუშაოს გამრავალფეროვნება.
- სამუშაოს გადიდრება (Job Enlargement) - სამუშაოს შესრულებისას პასუხისმგებლობების ხარისხის ზრდა. ამ დროს, თანამშრომლები თავიანთი საქმით უფრო კმაყოფილები ხდებიან და მის შესასრულებლად მეტი მოტივაცია აქვთ, რადგან ისინი გრძნობენ მეტ თავისუფლებას, დამოუკიდებლობასა და პასუხისმგებლობას დაკისრებული მოვალეობისადმი. ზრდის ინტერესს მათ მიერ შექმნილ პროდუქციის ხარისხზე და საქმეში მონაწილეობის დონეს. სამუშაოს გადიდრების ფაქტები, ზოგადად აჩვენებს, რომ ამცირებს თანამშრომლების მიერ სამსახურის გაცდენისა და დატოვების რისკებს, ხოლო კმაყოფილებას ზრდის.
- სამუშაოს გაფართოება (Job Enrichment) - ერთი თანამშრომლის მიერ შესრულებული დავალებების სახეობების გაზრდა. ამცირებს მოწყენილობას, დადლილობას და ზრდის მოტივაციას.

- მენტორინგი - მენტორები ხშირ შემთხვევაში არიან პირები, რომლებსაც ევალუბათ პრაქტიკული რჩევებისა და მუდმივი მხარდაჭერის უზრუნველყოფა ნაკლებად გამოცდილი ახალგაზრდებისთვის, რათა გააუმჯობესონ საკუთარი პროფესიული და პერსონალური ეფექტიანობა. მენტორინგის შედეგად ვითარდება პროფესიული ცოდნა, თანამშრომლები ახალ უნარებს იძენენ და სამუშაოს შესრულების სტანდარტს აწესებენ, ერთმანეთს ორგანიზაციულ ცოდნას გადასცემენ, მაღლდება მათი პიროვნული ეფექტიანობა და თავდაჯერებულობა.
- ტელეკომიუტინგი - ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა დისტანციურად მუშაობა გახადა შესაძლებელი, ხოლო გარემო-პირობების ცვლილებებმა ბევრი ორგანიზაცია აიძულა გადასულიყო ამ მეთოდზე. შეთანხმების მიხედვით, თანამშრომლები სახლიდან მუშაობენ და სამსახურს კომპიუტერით უკავშირდებიან და კომპანიები ბევრი ნიჭიერი თანამშრომლის მოსაზიდად იყენებენ, რომელთაც მეტი თავისუფლება და საკუთარ საქმეზე მეტი კონტროლი უნდათ.
- მოქნილი სამუშაო გრაფიკი - მოქნილი სამუშაო გრაფიკი დაქირავებულებს თავისუფლებას აძლევს, როდის მოვიდნენ სამსახურში და როდის წავიდნენ. დაქირავებულებმა კვირაში გარკვეული რაოდენობის საათები უნდა იმუშაონ, მაგრამ მათ თავისუფლად შეუძლიათ, გარკვეული შეზღუდვების ქვეშ, სამუშაო საათებში ცვლილებები შეიტანონ.

კარიერის ანალიტიკოსი დენიელ პინკი, რომელიც იკვლევდა გარე და შინაგანი მოტივაციის დინამიკას, აღნიშნავს: „ის დამკვეთები და პროტოკოლები, რომელიც საფუძვლად უდევს ჩვენს ბიზნესებს, როგორ ვახალისებთ ხალხს, როგორ ვმართავთ ადამიანურ რესურსებს - მთლიანად ეფუძნება გარე მოტივატორებს. შედეგიანობის საიდუმლო არ არის ჯილდოებსა და სასჯელებში, არამედ უხილავ შინაგან მოტივაციაში“.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების უწყვეტი განვითარება კი თავისმხრივ ზრდის დისტანციურად მუშაობის კომფორტულობას. ბუნებრივია, რომ გარემო-პირობების ცვლილებებს ფეხი უნდა აუწყონ თანამედროვე ორგანიზაციებმა და ნიჭიერი თანამშრომლების მოსაზიდად და შესანარჩუნებლად მაქსიმალურად ორიენტირდეს სამუშაო დატვირთვის ახლებურ მიდგომებსა და არამატერიალურ წახალისების მეთოდებზე. ვინაიდან, მხოლოდ მოტივირებულ და სამუშაო გარემოთი კმაყოფილ