

პერსონალის ფსიქოლოგია: გარეგანი და შინაგანი მოტივაცია

სოფიკო მეგრელიშვილი

ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

ვლადიმერ ღლონტი

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

“ერთერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც გათვალისწინებული უნდა იყოს ყველა საორგანიზაციო თეორიაში, ესაა ურთიერთდამოკიდებულება სანარმოში პერსონალის ქცევასა და ანაზღაურებას შორის” (ლოულერი 1971)

ორგანიზაციების უმრავლესობა (უმეტესად ამერიკის შეერთებულ შტატებში) მომხრეა განახორციელოს “ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით”, რაც ასევე სამართლიანად მიაჩნიათ თავად დასაქმებულებს. სტატისტიკური მონაცემები ადასტურებს, რომ ურთიერთდაკავშირება სამუშაოს შესრულების ხარისხსა და ანაზღაურებას შორის ინვესს სამუშაოს ხარისხის ზრდას და განაპირობებს პერსონალის დაინტერესებას სამუშაოს შესრულების ხარისხის მიმართ, რაც სანარმოს შემოსავლების და მომხმარებლების ზრდას განაპირობებს.

ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (**Pay for Performance, PFP**) წარმოადგენს ბონუსური ანაზღაურების ისეთ სისტემას, როდესაც შესრულებული სამუშაოს ხარისხის და რაოდენობის მიხედვით განისაზღვრება კომპენსაციის რაოდენობა, რომელიც გაიცემა პერსონალზე. ჭფულადი ჯილდოსა და ნახალისების რაოდენობისა და მოცულობის განსაზღვრის დროს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გარეგანი მოტივაციის ეფექტური გამოყენება სანარმოს მენეჯმენტის მხრიდან პერსონალის შრომის სტიმულირებისა და მოტივაციის თვალსაზრისით, თუმცა შინაგანი

მოტივაციორებიც არანაკლებ როლს ასრულებენ პერსონალის მოტივაციის მიმართულებით.

PFP მეთოდის გამოყენება განსაკუთრებით პოპულარული გახდა ბოლო წლების განმავლობაში, არამარტო კერძო კომპანიების და საწარმოების, არამედ სახელმწიფო ორგანიზაციების ადამიანური რესურსების ეფექტური მართვის და მოტივაციის მიმართულებით. ბევრი საწარმო ფიქსირებული შრომითი ანაზღაურებიდან გადავიდა PFP მეთოდზე და შრომის ანაზღაურება მთლიანად დაუქვემდებარა შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით დანესებულ ფულად-სახელფასო განაცემებს. ამ მეთოდის დანერგვით საწარმოები ცდილობენ სამართლიანად დააკავშირონ შრომის ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხსა და მოცულობასთან, რათა მოახდინონ სამართლიანი შრომის ანაზღაურების დემონსტრირება დასაქმებულ პერსონალს შორის. ჩგარეგანი მოტივაცია ამ შემთხვევაში გულისხმობს საწარმოების მზარდ დამოკიდებულებას ფასის ნახალისების პოლიტიკასთან, რაც სამართლიანი შრომითი ანაზღაურების მეთოდის დამკვიდრებას ითვალისწინებს ხარისხიანიად შესრულებული სამუშაოს სანაცვლოდ.

მიუხედავად PFP მეთოდის პოპულარიზაციისა არსებობს გარკვეული გარემოებები, როდესაც ფულადი ნახალისება იწვევს შესრულებული შრომის ხარისხის დაცემას და არა მომატებას, როგორც ამას თეორია ითვალისწინებს. კომპლექსური სამუშაოს ანაზღაურების დროს მხოლოდ ფულადი კომპენსაციით ფოკუსირება პერსონალზე ვერ აღწევს მოტივაციის სასურველ შედეგს. კომპლექსური სამუშაო დამახასიათებელია ცოდნის და ჩვევების გამოყენებით მომუშავე საწარმოებისათვის, რომელიც დღეისათვის წარმოადგენს ეკონომიკის ერთერთ მზარდ სეგმენტს. ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს ხარისხის მიხედვით უფრო მისაღებია შედარებით მარტივი სამუშაოს შემთხვევაში, რასაც ვერ გამოვიყენებთ წარმატებულად გონებრივი და ინტელექტუალური სამუშაოს შესრულების ანაზღაურების დროს. კომპლექსური და მრავალდარგობრივი სამუშაოს შესრულების ანაზღაურების დროს უბრალო ფულადი ნახალისებები ვერ ჩაენაცვლება საწარმოში კარგი მენეჯმენტის არსებობას იმითვის, რომ იქ დასაქმებული პერსონალი იყოს მოტივირებული. მხოლოდ ფულზე დაყრდნობა

არ არის საკმარისი ადამიანების მოტივაციისათვის კომპლექსურ სამუშაოზე. წარმატებული მენეჯმენტი აუცილებლად იტოვებს არჩევანის თავისუფლებას სხვადასხვა ნახალისებებზე დასაქმებულთა მოტივაციის მიმართულებით, რაც გულისხმობს შინაგანი მოტივაციის ამაღლებას პერსონალში, დასაქმებულების აღიარებას და აღნიშვნას კარგად შესრულებული სამუშაოს შემდეგ.

შინაგანი და გარეგანი მოტივაცია ერთმანეთის დანამატს არ წარმოადგენს, პირიქით არსებობს დინამიური კავშირი ამ ორ ე.წ. “crowding-out theory” ს შორის. განსაკუთრებით ფულადი კომპენსაციის მოტივაცია თავისთავად იწვევს შინაგანი მოტივაციის ელემენტების წინ წამოწევას. თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ მხოლოდ შინაგან მოტივაციაზე ორიენტაცია არასწორია, ყოველთვის უნდა ეცადოს საწარმომ შემოსავლების ზრდაზე ორიენტირებული შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის ნაზავი შესთავაზოს დასაქმებულებს.

გარეგანი მოტივაცია ძირითადად დაკავშირებულია მატერიალურ მოტივაციასთან, რაც ნიშნავს ფულად კომპენსაციას. ფული საშუალებას აძლევს ადამიანებს შეიძინონ სასურველი საქონელი და მომსახურება. საწარმოების გარეგანი მოტივაციის საფუძველს წარმოადგენს დასაქმებულთა ფულადი ანაზღაურების დაკავშირება საწარმოს მიზნებთან. ყველაზე იდეალური სისტემა გარეგანი მოტივაციის ესაა PFP (ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით).

ამის საწინააღმდეგოდ შინაგანი მოტივაცია მოთხოვნილებების სწრაფ დაკმაყოფილებაზეა ორიენტირებული და ადამიანის თვითრეალიზაციის მიღწევას ემსახურება.

ადამიანებს, რომელთაც აქვთ შინაგანი მოტივაცია, გააჩნიათ:

- საკუთარი წარმატებული საქმე და შემოსავალი
- საინტერესო ცხოვრება, რომლის განმავლობაშიც ისინი აღწევენ ყველაზე გაბედულ მიზნებსაც კი;
- გარშემომყოფთა პატივისცემა, ხედავენ რა, თუ როგორ სწრაფად ვითარდება იგი;
- კმაყოფილების გრძნობა;
- ენერგიულობა და სიმხნევე;
- პოზიტიური დამოკიდებულება ცხოვრებისა და ადამიანების მიმართ;

- საკუთარი თავის რწმენა, რომელიც ეხმარებათ ცხოვრებაში რთული მომენტების გადალახვაში;
- ბევრი თანამოაზრე;
- დამოუკიდებლობა და თავისუფლება;

ხოლო ადამიანებს, შინაგანი მოტივაციის გარეშე:

- უკმაყოფილება საკუთარი საქმისა და შემოსავლის მიმართ;
- პრობლემები ახლობელ ადამიანებთან, რადგან ისინი ეელიან მისგან გადამწყვეტ მოქმედებებს

- სიზარმაცე;
- მონეწილობა და რუტინული ცხოვრების წესი;
- დროში ჩარჩენილობა;
- უკმაყოფილება ცხოვრების მიმართ;
- უკმაყოფილება გარშემომყოფების მიმართ;
- შიშები;
- უნდობლობა საკუთარი თავისა და შესაძლებლობების მიმართ;

საწარმოს მენეჯმენტი განსაკუთრებულ ყურადღებას უნდა უთმობდეს შინაგანი მოტივაციის ელემენტების წარმოჩენას. საკონტრაქტო და გარიგებების თეორია (მაკ გრეგორი 1960 და შემდეგ დონალდსონი 1995, პფეფერი 1997) [1,2,3] დასაბამს გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან იღებს და განსაკუთრებით აქტუალურია საწარმოს შრომითი რესურსების მოტივაციის ამაღლების მიმართულებით. საკონტრაქტო გარიგებები და შეთანხმებები დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის, რომელიც გაჯერებულია შინაგანი მოტივატორებით ნათლად წარმოაჩენს ამ საწარმოს სტრატეგიულ მიზნებს, ახდენს მიზნებისა და შედეგების გაზიარებას დამსაქმებლის შრომის მოტივაციის პარალელურად და წარმოაჩენს დასაქმებულ პერსონალის როლს და მნიშვნელობას წარმოების განვითარების პერსპექტივებთან ერთად. შინაგანი მოტივაცია ეფუძნება ნდობის, ლოილაობის და სენტიმენტების, ნახალების (ჯილდოს) მარჟინალობის ელემენტებს, რომელიც უნდა ჩამოყალიბდეს დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის. (ბეკერი, მერფი, ჯენსენი 1988) [4]. თუმცა ზოგიერთი მეცნიერი ზოგადად გამოიციხავს შინაგანი მოტივაციის სრულყოფილ დანერგვას საწარმოებში და მიიჩნევს, რომ ეს თითქმის შეუძლებელია. გარეგანი მოტივაციის ელემენტებს ეფუძნება საწარმოების მიერ ანაზღაუ-

რება შესრულებული საქმისა და შედეგების მიხედვით პოლიტიკა, რაც ხშირ შემთხვევაში სწორედ საქმისადმი ინტერესით უნდა იყოს გამოწვეული, თუმცა ამ შემთხვევაშიც ადამიანები დავალებას და სამუშაოს დასჯის შიშის ან ჯილდოს მიღების იმედით ასრულებენ. ჯილდოს რაოდენობა ხშირ შემთხვევაში კონტროლს უწესებს დასაქმებულის შრომის ხარისხსა და დაინტერესებას შესრულებული სამუშაოს მიმართ დამსაქმებლის მხრიდან, რაც ცნობილია ე.წ. “ჯილდოს ფარული ღირებულების” სახელით (ლეპერი და გრინსი 1978) [5] და ასევე “შინაგანი მოტივაციის კორუფციის ეფექტი” (დეიცი 1975) [6]. ბრუნო ფრეის მიერ 1997 წელს წარმოდგენილი იქნა გარეგანი მოტივაციის “გამოქვითვის თეორია” (“crowding-out theory”) მიკროეკონომიკაში [7].

ხშირად გვსმენია ასეთი ფრაზები — “ისწავლით გაკვეთილებს და გაგიშვებ მეგობრებთან”, “არ მიიღებ კარგ ნიშნებს და არ გიყიდი იმას, რაც გასურს”, “ჩააბარებ გამოცდებს და წახვალ ზღვაზე”, “ვერ მიიღებ დროულად ჩათვლას” — გაგრიცხავ”, “ამაღლებ გაყიდვების დონეს? — მიიღებ ბონუსებს და პრემიას” და ა. შ.

ამ შემთხვევაში, მოტივაცია ყალიბდება სქემით — “სტიმული — რეაქცია”, სადაც სტიმული არის ერთგვარი “თაფლაკვერი”, რომელსაც იღებს ადამიანი ვინმესთვის საჭირო მოქმედების შედეგად, ან პირიქით, “მათრახი”, რომელსაც ცდილობს თავი აარიდოს შესაბამისი მოქმედებით. ეს არის მოტივაციის ყველაზე უფრო გავრცელებული ფორმა, ე.წ. “გარეგანი მოტივაცია”, როცა ადამიანი შესაბამის მოქმედებას ან სამუშაოს ასრულებს გარეგანი ზემოქმედების ანდა მოთხოვნის შესაბამისად, ჯილდოს მიღების ან დასჯის შიშის გამო.

მიუხედავად იმისა, რომ დასაწყისისთვის ყველა ბავშვი ისწავლის გაკვეთილს მოსალოდნელი ჯილდოს ფასად და ყველა დასაქმებული იმუშავებს ბონუსების და პრემიების სანაცვლოდ ეფექტი მაინც მოკლევადიანია. საბოლოოდ აღმოჩნდება, რომ ეს ადამიანები მხოლოდ და მხოლოდ ფულის და ჯილდოს სანაცვლოდ მუშაობენ და რეალურად გრძელვადიან პროცესში საერთოდ კარგავენ ინტერესს სამუშაოს მიმართ, შესაბამისად ეცემა დასაქმებულთა მომსახურების დონე და ენთუზიაზმი სამუშაოს მიმართ.

გარეგანი მოტივაციის “გამოქვითვის თეორია” (“crowding-out theory”) მიკროეკონომიკაში ძირითადად ეფუძნება სოციალურ-კოგნიტური (ცნობიერების) განვითარების თეორიას (დეიცი 1975) [6].

სოციალურ-კოგნიტური თეორია ხაზს უსვამს ადამიანების მოლოდინებს მოვლენების შესახებ და რწმენებს საკუთარი თავის შესახებ. მაგალითად, ადამიანებს აქვთ მოლოდინი სხვა ადამიანების ქცევის და საკუთარი ქცევისთვის გარკვეული ტიპის სიტუაციებში სავარაუდო ჯილდოებისა და სასჯელის შესახებ. მათ ასევე აქვთ რწმენები საკუთარი შესაძლებლობების შესახებ, თუ რამდენად შეუძლიათ დასახულ ამოცანებთან და გარკვეული ტიპის სიტუაციებში გარემოდან წაყენებულ მოთხოვნებთან გამკლავება.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანის მიერ შესასრულებელი დავალება მოტივირებულია როგორც შინაგანი ასევე გარეგანი მოტივატორებით გაცილებით უფრო მაღალია ინდივიდის რწმენა საკუთარი თავის მიმართ დავალების შესრულების დროს.

გარეგანი მოტივაციის “გამოქვითვის თეორია” (“crowding-out theory”) ეფექტი გაცილებით უფრო მაღალია როდესაც ჯილდო არის ფულადი ვიდრე სიმბოლური. როდესაც შესასრულებელი სამუშაო რთულია გაცილებით უფრო მძაფრია დამოკიდებულება ჯილდოსა და შესრულებული სამუშაოს ხარისხს შორის და ჯილდოს მოპოვების სურვილი უბიძგებს ადამიანებს რთული დავალების შესრულებისკენ. ამ შემთხვევაში ინდივიდის ქცევა ეფუძნება საინტერესო დავალებას, რომლის წარმატებულად შესრულების შემდეგ მოსალოდენელია დამსახურებული ფულადი ნახალისება.

მატერიალური ჯილდოები, რომლიც ითვალისწინებს ანაზღაურებას შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (Pay for Performance, PFP) ძირს უთხრის პერსონალის შინაგანი მოტივაციის მეთოდების დანერგვას სანარმოში. ამდენად ეჭვს აღარ იწვევს ის გარემოება, რომ დასტურდება “გამოქვითვის თეორიის” (“crowding-out theory”) არსებობის სერიოზული გავლენა სანარმოში პერსონალის შინაგანი მოტივაციის დონის ამღლებაში.

რეალურ სიტუაციაში გასათვალისწინებელია წმინდა შედეგი, რომელიც შედეგადად როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური ნახალისების ეფექტებით, რადგან ამ შემთხვევაში შინაგანი

მოტივაცია ყოველთვის არ განიხილება განყენებულად გარეგანი მოტივაციიდან. მაგალითისთვის, როდესაც ადამიანებს უყვართ და სიამოვნებთ კლიენტებთან კომუნიკაცია ეს შესაძლებელია მათ დაეხმაროს გაყიდვების ამალღებაში, ამ შემთხვევაში ადამიანების შინაგანი მოტივაცია - “კომუნიკაბელობა” ეხმარება მათ გარეგანი მოტივაციის ამალღებაში — “გაყიდვების ზრდა”.

საინტერესო გამოკვლევა ჩატარდა 1997 წელს ფრეის მიერ ე.წ. NIMBY სინდრომი [7]. ცენტრალურ შვეიცარიაში გამოკითხვის შედეგად დასახლებული მოსახლეობის ნახევარი - 50.8% თანახმა იყო აგებულიყო ბირთვული ნარჩენების საცავი, რათა არ მომხდარიყო ამ სიცოცხლისათვის საშიში ნივთიერებების გაფანტვა ღია გარემოში, მაგრამ მოხდა საოცრება, როდესაც საცავის მომზრეტა გახსნის რაოდენობა ჩამოვიდა 24.8% იმ შემთხვევაში, როდესაც მათ ფულადი კომპენსაცია შესთავაზეს საცავის გახსნის მოთხოვნაზე უარის თქმის სანაცვლოდ.

როგორც ამ მაგალითიდან დასტურდება, ფულადი ჯილდოები, ბონუსები და სხვა სახის ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით ნეგატიურ გავლენას ახდენს თანამშრომლების სამუშაო ეთიკაზე, განსაკუთრებით კომპლექსური სამუშაოებისათვის, სადაც შინაგანი მოტივაციის ამალღებას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და ფულადი ნახალისებების გაცემა მკაცრ კონტროლს ექვემდებარება.

ა) “გამოქვითვის თეორია” (“crowding-out theory”) საშუალებას იძლევა სათანადო ახსნა მოეძებნოს, თუ რატომ შეუძლია უარყოფით ზეგავლენა მოახდინოს შესრულებული სამუშაოს მიხედვით პერსონალის ანაზღაურებას შინაგანი მოტივაციის დონის ამალღებაზე. ამ გავლენის ეფექტი მხოლოდ კომპლექსური სამუშაოსთვის არის დამახასიათებელი და არ განიხილება მარტივი ტიპის სამუშაოსთვის.

ბ) რადგან გამოიკვეთა შინაგანი მოტივაციის როლი და მნიშვნელობა პერსონალის მართვის თეორიაში, განვიხილოთ შინაგანი მოტივაციის **დადებითი მხარეები** (უპირატესობები):

1. შინაგანი მოტივაცია საჭიროა ისეთი ტიპის სამუშაოსთვის, რომელიც მოითხოვს კრეატიულობას. მის საპირისპიროდ გარეგანად მოტივირებული ადამიანები ასრულებენ და აწარმოებენ

დამკვიდრებული სტერეოტიპის სამუშაოს და პროდუქციას, ანუ იმას რაც უკვე დიდი ხანია არსებობს და მკაცრად არის დამკვიდრებული. ამავდროულად ექსპერიმენტალური გამოკვლევები ადასტურებს, რომ სწავლების ტემპი ეცემა იმ შემთხვევაში, თუ ხდება პერსონალის მონიტორინგი კონკრეტულ სამუშაოზე. ფულადი სანქციებით ზეწოლა იწვევს სწავლების დონის და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის დაცემას, შესრულებული სამუშაო ხდება ზედაპირული უფრო მეტად, ვიდრე ეს მოსალოდნელია შინაგანად მოტივირებული პერსონალის მხრიდან.

2. შინაგანი მოტივაცია ეხმარება პერსონალს ე.წ. “მრავალდარგობრივი სამუშაოს” პრობლემის გადალახვაში (ჰოლმსტრომი და მილგრომი 1991) [8]. ეს ეხება განსაკუთრებით იმ შემთხვევებს, როდესაც შრომითი ხელშეკრულებები ნათლად ვერ გამოხატავს დასაქმებულის შრომის სპეციფიკაციას. ფინანსური მიზნები ყოველთვის ვერ გადანონის საოპერაციო მიზნების გავლენას პერსონალის შუნაგანი მოტივაციის მიმართულებით. შრომითი ხელშეკრულებების ის ნაწილი, რომელშიც ჩადებულია ფინანსური ნახალისებები კონკრეტული დავალებების სანაცვლოდ იწვევს მოტივაციას მხოლოდ ამ დავალებების შესასრულებლად და დასაქმებული ნაკლები ყურადღებით ეკიდება იმ დავალებებს, რაზეც არ არის დაწესებული ფულადი ჯილდო, შესაბამისად მას მეორეხარისხოვნად მიიჩნევს. მსგავსი დამოკიდებულება დასაქმებულის სამუშაოს მიმართ ნაკლებად ემსახურება დამსაქმებლის ინტერესებს, რომელიც დაინტერესებულია გაზრდილი შემოსავლები მიიღოს მინიმალური დანახარჯებით. ამდენად კომპლექსური ტიპის სამუშაოებისათვის დამსაქმებლები უფრო მეტად ნდობას უცხადებენ დასაქმებულის შინაგან მოტივაციას, ვიდრე ანაზღაურებას მხოლოდ შესრულებული სამუშაოს მიხედვით. (PFP)

3. “ფარული ცოდნის” გადაცემა მოითხოვს შინაგან მოტივაციას. “ფარული ცოდნის” გადაცემა შეუძლებელია წერილობით და სიმბოლოებით. შრომით ხელშეკრულებებში შესაძლებელია ჩაიდოს “ფარული ცოდნის” კოდირება (დანართის, ფაილების და წიგნების სახით), თუმცა მისი გაზომვა ყოვლად შეუძლებელია. მაშინ როდესაც ხდება სხვადასხვა ადამიანების მიერ მათი “ფარული ცოდნის” კონტრიბუცია საქმეში, შეუძლებელია მიღებული შედეგი მხოლოდ

ერთი ადამიანის ძალისხმევაზე იყოს დაფუძნებული. შინაგანი მოტივაციის არქონის შემთხვევაში დასაქმებულებს გაუჭირდებათ შეუზღუდავად შეასრულონ სამუშაოსთან დაკისრებული მოვალეობები.

როგორც ამ საკითხებიდან ირკვევა მოტივაციის მიზანს წარმოადგენს საწარმოს ინტერესების მომსახურება. ზოგჯერ შინაგანი მოტივაციას თავისი ნაკლოვანებები გააჩნია, ამის ნათელი მაგალითია ინტერნეტის გამოყენება პირადი მიზნებისთვის სამუშაო საათების დროს.

განვიხილოთ შინაგანი მოტივაციის უარყოფითი მხარეები:

- ყოველთვის რთულია შინაგანი მოტივაციის შეცვლა, ვიდრე ეს ხდება გარეგანი მოტივაციის დროს. ამიტომაც არის, რომ მენეჯერები ყოველთვის ამჯობინებენ დაჯილდოვებისა და მბრძანებლობის პოლიტიკის გატარებას პერსონალის შრომითი მოტივაციის მიმართულებით.

- გარეგანი მოტივაცია განაპირობებს პერსონალის ქცევის მოქნილობას უფრო მეტად, ვიდრე შინაგანი მოტივაცია. მოხალისეთა მოტივაცია არაკომერციულ საწარმოში დამოკიდებულია საწარმოს მუშაობის სპეციფიკაციაზე. მოგებაზე ორიენტირებული საწარმოები ნაკლებად ზრუნავენ პერსონალის ღირებულებებზე, გარდა იმისა რომ მათ კარგად უხდიან და სამაგიეროდ აქვთ დაბალი ზედმახედველობითი ღირებულება.

როგორც ვხედავთ პერსონალის შრომითი მოტივაცია არ წარმოადგენს საწარმოს მენეჯმენტის თვითმიზანს, თუმცა ემსახურება საწარმოს თავისი მიზნების განხორციელებაში. რეალურად ვერც ერთი საწარმო ვერ შექმნის პერსონალის შინაგანი მოტივაციის დონეს საწარმოში. უბრალოდ მენეჯმენტის მთავარი მიზანია საწარმოს კომერციული მიზნების განხორციელება, რომელიც შესაძლებელია კოორდინირებული იქნას პერსონალის შრომითი მოტივაციის, შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის გაერთიანებით, სასურველი მიზნის მისაღწევად, რასაკვირველია აქ საწარმოს მიზნების პრიორიტეტულობა არის აქტუალური და არა იქ მომუშავე პერსონალისა. ეფექტური მენეჯმენტის ამოცანაა ფულადი ნახალისებების და ხარჯების სწორი დაგეგმარება და კონტროლი ისე, რომ ამან ხელი არ შეუშალოს საწარმოს ფუნქციონირებას და

მოგების გაზრდას. ვშემდგომი გამოკვლევები პერსონალის შრომით მოტივაციასთან უნდა პასუხობდეს “ოქროს შუალედის” მიგნებას, რაც გულისხმობს შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის დაბალანსებით პერსონალის შრომითი მოტივაციის ამაღლებას სანარმოში.

გარეგანი მოტივაცია საკმარისია იმ შემთხვევაში, როდესაც როდესაც საქმე გვაქვს რუტინულ სამუშაოსთან და ზოგადად ისეთი ტიპის სამუშაოსთან, რომლის გაზომვაც არის შესაძლებელი, ძირითადად ეს ეხება მარტივ სამუშაოს. ცდები ადასტურებს, რომ ამ შემთხვევაში ანაზღაურების ზრდა პარალელურად იწვევს შესრულებული სამუშაოს მოცულობისა და ხარისხის ზრდას. გლეიზერის (1996) გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ავტომათიზაციის სარკეების დამამზადებელ კომპანიაში პროდუქციულობის ზრდა 20% დან 36%-მდე მიღწეული იქნა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც პერსონალი ფიქსირებული შრომითი ანაზღაურებიდან გადაიყვანეს ანაზღაურებაზე შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP) [9]. ეს გამოკვლევა ნათლად მიუთითებს, რომ ამ კონკრეტულ შემთხვევაში გარეგანი მოტივაციას ფასდაუდებელი ეფექტი აქვს. სანარმოს მიერ გამოყენებული იქნა ძალიან მარტივი და ნაცადი მეთოდის – მატერიალური დაინტერესების ჩართვა სანარმოს პროდუქტიულობის ამაღლების ხელშეწყობის მიზნით.

გამოკვლევები ასევე ადასტურებს, რომ შინაგანი მოტივაციის ამაღლებაში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს კომუნიკაციას (დეივისი, ვან დე კრაგტი და ორბელ 1988, ფრეი და ბონეტი 1995) [10,11].

ასევე მნიშვნელოვანია პერსონალის “ჩართულობა” სანარმო საქმიანობაში და ინტერესი შესრულებული სამუშაოს მიმართ. “ჩართულობა” ამაღლებს თვითგამორკვევას და თვითრეალიზაციას. ზომრხრივად შეთანხმებული მიზნები დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის აძლიერებს შინაგან მოტივაციას, რადგან დასაქმებულები ძირითადად თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში ახორციელებენ მათზე დაკისრებულ მოვალეობებს. “ჩართულობის” ეფექტი განსაკუთრებით მაღალია მაშინ, როდესაც შეთანხმებული მიზნები მხარეებს შორის ამაღლებს დასაქმებულის თვითკონტროლსა და პასუხისმგებლობას. ამის საპირისპიროდ გარეგანი კონტროლის აღქმა აფერხებს მიზნების მიღწევის შემოქმედებითობას.

“ინტერესი საქმიანობის მიმართ” გაცილებით უფრო ამღლებს დასაქმებულის შინაგან მოტივაციას, მან იცის, რომ მიღებული შედეგები მის მიერ ამ სამუშაოს მიმართ ჩადებულ ძალისხმევაზეა დამოკიდებული და ამ შედეგებზე თავად არის პასუხისმგებელი. ასეთ შემთხვევაში შესრულებული სამუშაო მისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია და ფასეული.

ზემოთ განხილული “გამოქვითვის თეორიის” (“crowding-out theory”) თანახმად განსაკუთრებით ნიშანდობლივია შინაგანი მოტივაციის ფაქტორების სიძლიერე, როგორიცაა:

- გაუთვალისწინებელი ჯილდოები სამუშაოს შესრულების დროს. რაც უფრო მაღალია დამოკიდებულება სამუშაოს შესრულებისა მოსალოდნელ ფულად ნახალისებაზე, მით უფრო მაღალია შინაგანი მოტივაციის “გამოდევნის” ხარისხი პერსონალის ქცევის მოტივაციაში. ასეთ შემთხვევაში გაცილებით უფრო მაღალია მაკონტროლებელი ეფექტის აღქმა ვიდრე ინფორმირების ეფექტი და დასაქმებულები ფიქრობენ, რომ შესუსტებულია მათი თვითრეალიზაციის გამოხატულება. მსგავსი დამოკიდებულება წარმოადგენს მტკიცე არგუმენტს დროზე დამოკიდებული კომპენსაციის სასარგებლოდ და ეწინააღმდეგება ანაზღაურებას შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP) ისეთ სიტუაციებში, როდესაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია შინაგანი მოტივაციის ამაღლება.

- ბრძანებები. ბრძანებები ზღუდავს თვითრეალიზაციის აღქმას. როგორც წესი ტრადიციული ეკონომიკური თეორია არ აღიარებს განსხვავებას სანარმოს მიერ გაცემულ ბრძანებებსა და დაჯილდოებას შორის, თუმცა ბოლო გამოკვლევები ბიჰევიორისტული ანომალიების მიხედვით ადასტურებს და ავლენს ალტერნატიული ხარჯების არსებობას, როდესაც ჯილდოს მიუღებლობა ნაკლებ ღირებულია ვიდრე სტაბილური პირდაპირი დანახარჯები, ჩვენ შემთხვევაში პერსონალის დასჯა გამოწვეულია კონკრეტული ბრძანებების არმესრულებით და დაუმორჩილებლობით.

- სამართლიანობის დარღვევა. დამსაქმებულები, რომლებიც თვლიან, რომ მათი შრომის ანაზღაურება არასამართლიანია, სრულიად კარგავენ შინაგან მოტივაციას. დიდი რაოდენობით არსებული ემპირიული გამოკვლევები ადასტურებს, რომ ადამიანები

განსჯიან სამართლიან შრომის ანაზღაურებას სხვა ადამიანებთან მიმართებით. სამართლიანი შრომითი ანაზღაურება იწვევს პერსონალის შინაგანი მოტივაციის დონის ამაღლებას და იზრდება თვითრელიზაციის გამოხატვის უნარი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ შინაგანი მოტივაციის გამოვლენაზე, კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს მოტივაციის მენეჯმენტის არამხოლოდ მონეტარულ სტიმულაციას, არამედ პირდაპირ მიუთითებს ფულის ფაქტორის უარყოფით ზეგავლენას შრომითი რესურსების მოტივაციის და სტიმულირების მიმართულებით.

როგორც ჩანს, მონეტარული ჯილდოები სამუშაოდ ვერ ჩაანაცვლებს საწარმოში მოქმედ კარგად ორგანიზებულ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს. ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP), მხოლოდ მარტივი სამუშაო სტრუქტურისთვის შეიძლება იყოს მისაღები და არა კომპლექსური ტიპის შრომითი მოტივაციისათვის. დღეისათვის ასეთი ტიპის სამუშაოები კარგავენ მნიშვნელობას, ვინაიდან საწარმოების კონკურენტუნარიანი უპირატესობა დამოკიდებულია ცოდნასა და საორგანიზაციო სწავლებაზე. საწარმოს ამ ატრიბუტების შეფასება ძალზედ რთულია, რადგან ისინი ძალიან მომთხოვნია და თავისთავად სთავაზობს პერსონალს მეტად იყოს თვითრეალიზებადი საწარმოში. მსგავსი ქმედებები საშუალებას აძლევს განხორციელდეს დასაქმებულის შინაგანი მოტივაცია საწარმოს მიზნებთან შესაბამისად. ამ შემთხვევაში სხვადასხვა ტიპის ანაზღაურება შესრულებული სამუშაოს მიხედვით (PFP) როგორც ერთადერთი მოტივატორი გამორიცხავს შინაგანი მოტივაციის ეფექტს.

მსგავსი შეფასება სულაც არ ნიშნავს იმას, რომ გამოვრიცხოთ მონეტარული დაჯილდოვების როლი და მნიშვნელობა პერსონალის მოტივაციაში. კომპენსაცია უნდა ეფუძნებოდეს თანამშრომლის საერთო შეფასების დონეს. ანაზღაურება თავისთავად შეიძლება მოიცავდეს ბონუსებს და ნილობრივ მონაწილეობას საწარმოს მოგებაში მხოლოდ და მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც პროცედურული სამართლიანობა და ანაზღაურების სამართლიანი აღქმა გაზიარებულია თანაბრად ყველა დასაქმებულის მიმართ და რომელიმე მათგანს არ გაუჩნდება ეჭვი, რომ სხვებს

მასზე მეტს უზდიან, ვიდრე ეს დაიმსახურეს, თავად კი შეიძლება უსამართლობის მსხვერპლი აღმოჩნდეს. ნებისმიერ შემთხვევაში, შინაგანი მოტივაციის გასაძლიერებლად მონეტარული ჯილდოები აუცილებლად უნდა პასუხობდეს დასაქმებულის შრომითი ქცევის შედეგებს. შრომითი ქცევის შეფასება არ უნდა იყოს მხოლოდ დამოკიდებული რეზულტატურობის კრიტერიუმზე, არამედ უნდა გამოხატავდეს დასაქმებულის შინაგანი მოტივაციის აღიარებას. ასეთი შეფასება ამყარებს ფსიქოლოგიური დამოკიდებულების შეთანხმებას და ფარულ ნდობას. ამასთან დასაქმებულები სათანადოდ ინფორმირებულები არიან თავიანთი კომპეტენციისა და წვლილის შესახებ საწარმოს მიზნებში. ამ შეხედულებისაგან განსხვავებით, სხვადასხვა ტიპის მონეტარული ნახალისებები, როგორც ერთადერთი საშუალება შრომის მწარმოებლურობის დასამუშავებლად ვერ გამოდგება ადამიანური მოტივაციის სირთულეების შესაფასებლად.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. McGregor D. (1960); The human Side of Enterprice, New York: McGraw-Hill
2. Donaldson L. (1995); American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation; Cambridge: Cambridge University Press
3. Pfeffer J. (1995); New Directions for Organization Theory. New York and Oxford: Oxford University Press
4. Baker G.P, Jensen M.C and Murphy K.J (1988); Compensation and incentives: Practice Versus Theory. Journal of Finance, 43, pp. 593-616
5. Lepper M.R and Greene D (1978); The hidden Costs of Reward: The Perspectives on the Psychology of Human Motivation; Hillsdale, NY: Erlbaum
6. Deci E.L (1975), Intrinsic Motivation; New York: Plenum Press
7. Frey B.S (1997); Not just for the money: An Economic Theory of Personal Motivation; Cheltenham; UK and Brookfield, US: Edward Elgar
8. Holmstrom B. and Milgrom P. (1991); Multitask principal-agent analy-

sis: Incentive Contracts, asset ownership and job design; Journal of Law, Economics and Organization (Special issue); 7, pp. 24-52

9. Lazear M.P. (1996); Performance pay and productivity; NBER Working paper 5672

10. Frey B.S and Bohnet I. (1995); Institutions affect fairness: Experimental investigations; Journal of Institutional and Theoretical Economics; 151 (2), pp. 286-303

11. Dawes R.M.; Van De Kragt A.J.C.; and Orbell J.M. (1988); Not me or thee but we: the importance of group identity in eliciting cooperation in dilemma situations – experimental manipulations; Acta Psychologica; 68; pp. 83-97