

მზრომითი პოტივაციის როლი პერსონალის მართვის პროცესში

მანანა სამადაშვილი

სტუ ასოცირებული პროფესორი

სტიმულირების მძლავრი სისტემა განაპირობებს კომპანიის წარმატებით მუშაობას. ჯპერსონალს სამუშაოზე შექმნილი უნდა ქონდეს ისეთი პირობები, რაც მის მაღალ შრომითუნარიანობას განაპირობებს.

მოტივირება ადამიანის იმ მოთხოვნილებებთან დაკავშირებული შინაგანი მდგომარეობაა, რომლებიც სტიმულს აძლევენ მის მოქმედებებს და დასახული მიზნების მისაღწევად წარმართავენ.

ძლიერად მოტივირებული მუშაკი გულისხმობს ადამიანს, რომელიც ცდილობს კარგად შეასრულოს სამუშაო, აღიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და მთელ ძალასა და მონდომებას არ ზოგავს მათ მისაღწევად.

მრავალფეროვანი მოთხოვნილებების და სურვილების გამო ადამიანი იშვიათად მოქმედებს მხოლოდ ერთი მოტივის გავლენით და მოტივირების მიზეზებიც განსხვავებულია.

ჟუმეტიცსობის აზრით მუშაობას ხელს უწყობენ შემდეგი მოტივები: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, საზოგადოებისათვის სარგებლობის მოტანა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული და სხვა. ზოგიერთი მტკიცება სპეციფიკური და კონკრეტულია, სხვა კი ზოგადი.

კომპანიის წარმატებისათვის სასურველია გავითვალისწინოთ:

- პერსონალი დარწმუნებული უნდა იყოს თავისი სამუშაოს აუცილებლობაში და მნიშვნელობაში. მიღებული შედეგი უნდა მოდიოდეს შესაბამისობაში საბოლოო შედეგთან;
- პერსონალისათვის უნდა არსებობდეს შესაძლებლობა მნიშვნელოვანი შედეგების მისაღწევად;
- პერსონალს უნდა დაეკისროს მთლიანი პასუხისმგებლობა თავის შესრულებულ სამუშაოზე;

- პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს აღიარება და დაფასება;

- რამდენად მნიშვნელოვანია პერსონალისათვის სამსახურეობრივი წინსვლა

მოტივაციის თეორიები პირობითად ორ კატეგორიად იყოფა: შინაარსობრივი თეორიები და პროცესუალური თეორიები.

თავდაპირველად მოთხოვნილების თეორიების მიხედვით, ადამიანს განსხვავებული ფიზიოლოგიური და ფსიქოლოგიური მოთხოვნილებები გააჩნდა, რომელთა დაკმაყოფილება შეიძლება შრომითი საქმიანობით.

მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა იწვევს შრომით უკმაყოფილებას და დაძაბულობის შეგრძნებას. როცა ერთი მოთხოვნილება დაკმაყოფილებულია, აქტიურდება სხვა მოთხოვნილება.

მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიული მოდელის მიხედვით მუშაობა განპირობებულია პიროვნების აქტუალური მოთხოვნილებებით.

მასლოუს მიხედვით ადამიანს აქვს ბაზისური მოთხოვნილებების ხუთი კატეგორია:

1. ფიზიოლოგიური (გადარჩენის) მოთხოვნილება;
2. უსაფრთხოების (ფიზიკური გარემოდან ტყვილის, ვნების აცილება) მოთხოვნილება;
3. სოციალური (მიკუთვნებულობა, ზრუნვა, თანამშრომლობა და სიყვარული);
4. ეგოს მოთხოვნილებები (თვითშეფასება და შეფასება სხვათა მხრიდან);
5. თვითაქტუალიზაცია სამუშაოს ტერმინებში მასლოუს მოდელი შეიძლება გადმოვცეთ შემდეგნაირად:
 1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება;
 2. სამუშაოს პირობების უსაფრთხოება;
 3. მეგობრობა და ჯგუფის წევრობა;
 4. მიღწევის შინაგანი გრძნობა და აღიარება;
 5. შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაცია;მასლოუს მიხედვით დაბალი რანგის მოთხოვნილების დაკმაყ-

ოფილების შემდეგ აქტიურდება და ქცევის განსაზღვრას იწყებს უფრო მაღალი რანგის მოტივები: უსაფრთხოების, სოციალური და ეგო-მოთხოვნილებები. ბოლო ეტაპზე კი თვითპატივისცემისა და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებები.

პერსონალის მართვის სწორი სტრატეგიის განსაზღვრავად საჭიროა: ორგანიზაციის მენეჯმენტში მასლოუს თეორიის ორი სავარაუდო გამოყენება. პირველ რიგში დავადგინოთ იერარქიის რომელ საფეხურზეა მომუშავე და რა ტიპის მოთხოვნილებები Dდომინირებენ მასში. შემდგომ პერსონალის ბაზისური ინტერესების დაკმაყოფილება. ორგანიზაციაში პერსონალის ეგო და თვითაქტუალიზაციის მოთხოვნილებების გააქტიურება ხელს შეუწყობს ორგანიზაციისა და პიროვნების ინტერესების თანხვედრას.

მასლოუს თეორიაში გათვალისწინებული არ არის ინდივიდუალური თავისებურებები. იგი ეფუძნება უფრო მეტად თეორიულ მსჯელობებს და მასზე აგებული მენეჯმენტის ნაკლებად სანდოა.

აღდერფერმა ჩამოაყალიბა შემდეგი პრინციპები:

1. მოთხოვნილებების დაუკმაყოფილებლობა იწვევს ძლიერ სწრაფვას მისი რეალიზაციისაკენ.

2. დაკმაყოფილებული კონტაქტის მოთხოვნილების ნაკლებობა განაპირობებს ბაზისური მოთხოვნილებების სიძლიერეს.

3. დაკმაყოფილებული თვითდამკვიდრების ეგომოთხოვნილების ნაკლებობა იწვევს ძლიერი კონტაქტების მოთხოვნილებისკენ სწრაფვას.

ადამიანის მისწრაფება არა მხოლოდ მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაშია, არამედ უფრო მეტისკენ მისწრაფებაშია. ადამიანი არა არის პასიური მაშინაც კი, როცა იგი კომფორტშია. ადამიანს გააჩნია განუსაზღვრელი პოტენციალი, რაც მის არსებობას მუდმივი განვითარებისაკენ უბიძგებს, რაც ნიშნავს საკუთარი თავის მუდმივ გარდაქმნას და მოტივაციის ერთი დონიდან უფრო მაღალი დონისკენ - მეორისაკენ მოძრაობას.

თანამედროვე საზოგადოებაში ინდივიდის მიერ შესრულებული სამუშაო წარმოადგენს თვითშეფასების ერთ-ერთ ძირითად ფაქტორს. პერსონალის თვითშეფასება დიდად არის დამოკიდებული მისი მუშაობის წარმატებასა და ხელფასის რაოდენობაზე, დანინ-

აურების სისწრაფესა და სტატუსზე.

პერსონალის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად და მისი მოტივირებისათვის სასურველია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ გაითვალისწინოს:

- შეაფასოს და წაახალისოს პერსონალი მიღწეული შედეგებისათვის;

- აქტიურად ჩააბას პერსონალი ორგანიზაციის მიზნების ფორმულირებისა და გადანეცილებების მიღების პროცესში;

- იზრუნოს პერსონალის კარიერაზე, თანამდებობრივ წინსვლაზე, ნახალისებაზე;

- ყოველმხრივ წაახალისოს და ხელი შეუწყოს პერსონალის შემოქმედებითი უნარების განვითარებას

პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ზრდას განაპირობებს მართვის სამსახურის, ასევე ნებისმიერი მენეჯერის მიერ უშუალო დაქვემდებარებულების კონკრეტული მოტივების, მოთხოვნილებების და ინტერესების ცოდნა. მათი მხარდაჭერა შეიძლება იყოს პოზიტიური და ნეგატიური.

პოზიტიური მხარდაჭერა ზრდის სასურველი ქცევის ალბათობას. ის მნიშვნელოვნად ზრდის პერსონალის საქმიანობის ეფექტიანობას შრომითი ურთიერთობების დროს. გასათვალისწინებელია განვსაზღვროთ თითოეული მომუშავისათვის ის მნიშვნელოვანი ფასეულობა, რომელიც მხოლოდ მისთვისაა (მეორისათვის შეიძლება არაფერს წარმოადგენდეს). მაგალითად მომუშავეთა ერთი ნაწილისათვის შეიძლება მთავარი იყოს სამუშაოს მნიშვნელობა და პრესტიჟი, ხოლო მეორე ნაწილისათვის ხელფასი იყოს განმსაზღვრელი.

ნეგატიური მხარდაჭერა ამუხრუჭებს პერსონალს არასასურველ ქმედებებს, ან პირიქით სტიმულს აძლევს წარმატებების მისაღწევად.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის მოტივირებისათვის მენეჯერის მიერ სწორი სტრატეგიის არჩევას. არასწორი სტრატეგიის არჩევამ შეიძლება ბევრი სირთულეები წარმოქმნას:

1. პერსონალის შრომის შედეგების არასათანადო შეფასება გამოიწვევს პერსონალის აქტივობის და მოტივირების შემცირებას;

2. არასაკმარისი მოტივირება არ წარმოადგენს პერსონალისათვის ეფექტიანი ქცევის სტიმულირებას;

3. წახალისება უნდა იყოს სამართლიანი, იმისათვის რომ არ გამოიწვიოს პერსონალის შრომის მაჩვენებლების გაუარესება;

4. მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ პერსონალის ინდივიდუალური თავისებურებები

შრომითი მოტივირებისათვის მენეჯერმა სასურველია გამოიყენოს ის კანონზომიერებები და პრინციპები (მოტივების იერარქიული ორგანიზება, სამართლიანობის პრინციპი, შრომითი ქცევის პოლიმოტივირება, მხარდაჭერის პრინციპი), რაც პერსონალის მუშაობისათვის სტიმულირების ეფექტიანი სისტემის შექმნას შეუწყობს ხელს.