

შრომითი საქმიანობის მოტივირება და სტიმულირება პერსონალის მართვაში

ეკა ჯაფარიძე,
სტუ დოქტორანტი
ციალა ლომაია,
ეკონომიკის დოქტორი,
სტუ ასოცირებული პროფესორი

რეზიუმე

განხილულია პერსონალის მართვის ისეთი ტერმინები, როგორიცაა „მოტივაცია“, „შრომის სტიმულირება“. განსაზღვრულია ცნებები, საკვანძო კონცეფციები, მოტივაციისა და სტიმულირების დანიშნულება, მოტივის ფორმირების პროცესი, თანამშრომელთა ტიპები, მოტივისა და სტიმულის განსხვავება, ხელმძღვანელის ადგილი თანამშრომლის მოტივირებისა და სტიმულირების პროცესში.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, სტიმული, სტიმულირების მეთოდები, მოტივაციის მიზნები.

ძირითადი ტექსტი

პერსონალის მართვის თეორიაში მოტივაცია წარმოადგენს ერთ-ერთ საკვანძო ცნებას, ვინაიდან უბიძგებს პერსონალს შრომისკენ და პარალელურად აკმაყოფილებს მშრომელების პირად მოთხოვნილებებს, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციას საკუთარი მიზნების მიღწევაში.

მოტივაცია - ეს არის მდგრადი მოტივების ერთობლიობა, რომლებიც განისაზღვრება პიროვნების ხასიათითა და მისი საქმიანობით. [1] ხოლო შრომის პროცესთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ცნება ხასიათდება, როგორც მუშაკთა ქმედებები საკუთარი მატერიალური და სხვა მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. გარდა ამისა, შრომითი საქმიანობა დაკავშირებულია ორგანიზაციების მიზნების მიღწევასთან, ვი-

ნაიდან მუშაკი ორგანიზაციის სტრუქტურის მნიშვნელოვანი ელემენტია.

რაც შეეხება სტიმულს, აღვნიშნავთ, რომ ეს არის ქმედების მიზეზი, ანუ დაინტერესება რაიმეს გასაკეთებლად. [4] შრომის სტიმულირება წარმოადგენს ქმედებათა ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია, მეტწილად, მატერიალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მაგრამ არსებობს სხვა ფორმულირებაც: მოტივი - ეს არის თავისებური ბიძგი, რომელიც იწვევს რაიმე შინაგანი მიზნის მიღწევის სურვილს; ხოლო სტიმული კი არის სასურველი ობიექტი. გამომდინარე აქედან, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ მოტივაცია შინაგანი პროცესია, სტიმულირება კი - გარეგანი.

პერსონალის მართვის თვალსაზრისით, უნდა გამოვყოთ ცოდნა, რომლის მეშვეობით შესაძლებელია მოტივაციის პროცესის მართვა და თანამშრომელთა სტიმულირება, ანუ ის, თუ როგორ აღწევს მმართველი ამ პროცესების მართვის ეფექტიანობის სასურველ დონეს. [3]

დღეს ყველაზე დიდი პოპულარობით მოტივაციის ორი კონცეფცია სარგებლობს: შინაარსობრივი და პროცესული. შინაარსობრივი თეორიები ახდენენ იმის იდენტიფიცირებას, თუ რა შიდაპიროვნული ან შიდაკოლექტიური ძალები უბიძგებს ადამიანს კონკრეტული ქმედების ჩასადენად. პროცესული თეორიები კი აღწერს მოტივაციის პროცესებს.

მანამ, სანამ რაიმეს ვიტყოდეთ მოტივაციისა და სტიმულირების მართვაზე, აუცილებელია, განვსაზღვროთ მათი მიზნები. ამისათვის აუცილებელია მოქმედი მხარეების მხედველობაში მიღება, ესენია დაქირავებული და დამსაქმებელი.

დამსაქმებლისთვის მოტივაციისა და სტიმულირების მიზანს წარმოადგენს საკუთარ ორგანიზაციაში მიღებული ეკონომიკური ეფექტი, ხოლო დასაქმებულისათვის - სხვადასხვა ეკონომიკური და სოციალური ფასეულობის მიღება.

ორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობა განისაზღვრება შრომის იმ რაოდენობითა და ხარისხით, რომლის გასაცემად მზადაა დასაქმებული, თუ არსებობს გარკვეული სახის სოცია-

ლური ფასეულობები, რომლისათვისაც ეს გაკეთდება. ანუ, საუბარია სოციალურ ეფექტიანობაზე. სოციალური ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელი ხდება მაშინ, როცა ორგანიზაცია იმყოფება სტაბილურ ეკონომიკურ მდგომარეობაში და ღებულობს მოგებას, რომელიც სოციალური ამოცანების გადანაწილებისა და დასაქმებულთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებას იძლევა[5]. ამიტომ მოტივაციისა და სტიმულირების მართვა პერსონალის ეფექტიანი მართვის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, რომელშიც იგულისხმება ორგანიზაციისა და დასაქმებულთა მიზნების მიღწევის ხარისხის შეფარდება პერსონალზე განუღებულ დანახარჯებთან. ორგანიზაციის პერსონალის მოტივაციისა და სტიმულირების მართვის დროს აუცილებლად უნდა იქნას მხედველობაში მიღებული მუშაკისა და ორგანიზაციის თანამშრომლობის ვადა. ორგანიზაციის, ხელმძღვანელობის, თანამშრომლების მიზნებიდან გამომდინარე, უნდა გამოუმუშავდეს ისეთი ურთიერთობები, რომლებიც აკმაყოფილებს მხარეთა ინტერესებს, რისთვისაც გამოიყენება მუშაკების სტიმულირება, ხოლო ისინი კი, თავის მხრივ, ხელმძღვანელობენ პირადი მოტივებით, რომლებიც უბიძგებს მათ მუშაობისკენ.

მიღებულია ჩაითვალოს, რომ ხელმძღვანელებს შემუშავებული აქვთ თანამშრომლების სტიმულირების ორი სახეობა - მოკლე და გრძელვადიანი. გრძელვადიანი დაკავშირებულია დამსაქმებლისა და დასაქმებულების საერთო მიზნებთან (რისთვისაა მოსული ორგანიზაციაში, როგორი მისი პირადი მიზნები და სხვა). მოკლევადიანი მიზნები კი თანამშრომლის კონკრეტულ საქმიანობასთანაა დაკავშირებული (გეგმა-დავალებების, პროექტების შესრულება და სხვა).

გრძელვადიან მოტივაციასთან დაკავშირებით აღვნიშნავთ, რომ მას მიყავს დასაქმებული ამა თუ იმ დამსაქმებელთან, ხელს უწყობს პროფესიული მიზნების მიღწევას. მოკლევადიანი მოტივაცია ზემოქმედებს პერსონალის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე. დამსაქმებლის მიზნებიდან გამომდინარე, საჭირო ხდება დასაქმებულების გრძელვადიანი ან მოკლევადიანი სტიმულირება. ამ დროს ორივე მხარეს ეცოდინება, რას ელო-

დოს და რისთვის რას მიიღებს სამაგიეროდ. წარმოიქმნება ერთ-მანეთის ორმხრივი საჭიროება. დამსაქმებელს არ ჭირდება იმის თქმა, რამდენად არის იგი დაინტერესებული თანამშრომელში, თუკი ცოტას უხდის მას, მისი დამოკიდებულება უსიტყვოდაც ნათელია. სწორად შერჩეული სტიმულირების მეთოდები კი არ წარმოშობს ასეთ წინააღმდეგობებს.

განესაზღვროთ, რა ახდენს ზეგავლენას მოტივაციასა და სტიმულირებაზე. თანამშრომლის მოტივაციაზე ზეგავლენას ახდენს მოტივაციის ფაქტორები. ისინი შეიძლება იყოს შიდა ან გარე. შიდა ფაქტორებია შემოქმედებითობა, თვითრეალიზაცია, საკუთარი თავის დამკვიდრება, შესრულებული სამუშაოთი მიღებული კმაყოფილება; გარე ფაქტორებს კი განეკუთვნება შემოსავალი, კარიერული ზრდა, აღიარება, საზოგადოებრივი მდგომარეობა. ამდენად, შიდა ფაქტორები განსაზღვრავს არსებული პირობებითა და ობიექტებით კმაყოფილებას, ხოლო გარე - ჯერ მიუღწეველი ფასეულობებისა და პირობების მიღებას. [2]

მოტივაციის საშუალებების განსაზღვრის პროცესში აუცილებელია იმ თავისებურებების მხედველობაში მიღება, რომლებიც თანამშრომელთა სამი არსებულიდან ერთ-ერთი ტიპისადმი მიკუთვნების საშუალებას იძლევა:

1. თანამშრომლები, რომლებიც მეტწილად ორიენტირებულნი არიან შრომის შინაარსზე და მნიშვნელობაზე;
2. თანამშრომლები, რომელნიც ორიენტირებულნი არიან ფინანსურ და სხვა მატერიალურ ფასეულობებზე;
3. თანამშრომლები, რომლებშიც სხვადასხვა ფასეულობის მნიშვნელობა დაბალანსებულია.

თანამშრომელთა სტიმულირება ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით. საკვანძო ფაქტორად შემოსავალი რჩება; არამატერიალურ საშუალებებს განეკუთვნება ინიციატიურობა, მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, ჯგუფური მუშაობა. გამომდინარე აქედან, პერსონალის სტიმულირება წარმოადგენს იმ ზომების ერთობლიობას, რომელიც მიიღება მისთვის მისაღები შრომის პირობების შექმნისა და პირადი ინტერესების დაკმაყოფილებისათვის. ვერავენ უარყოფს იმას, რომ ეს მეთოდები ორ-

განიზაციის მიზნების მისაღწევადაც ვარგისია.

აღვნიშნავთ, რომ სტიმულირების მეთოდები უშუალოდ ზემოქმედებს თანამშრომლის მოტივაციაზე, ანუ მოტივაცია გაცილებით მაღალი იქნება, რაც უფრო კონკრეტულად არის შერჩეული, ანუ რაც უფრო ინდივიდუალურია. ამისათვის კი ხელმძღვანელი ზედმინევენით უნდა იცნობდეს საკუთარ პერსონალს, მათ მისწრაფებებსა და პირად მიზნებს.

დასასრულ გვინდა აღვნიშნოთ, რომ თანამშრომლების კარგი ცნობა ვერ იხსნის ხელმძღვანელს ტიპიური შეცდომებისგან, თუ მას არ გააჩნია მუშაობის გამოცდილება და არ იცნობს მოტივაციისა და სტიმულირების საფუძვლებს. ჩემოვთვლით მსოლოდ რამოდენიმეს:

1. ყველა დეტალის გაუთვალისწინებლობა;
2. ურთიერთკავშირისადმი მზაობის არარსებობა;
3. საკუთარი ცოდნის ანაზღაურების მოლოდინები, ნაცვლად ცოდნის გამოყენებისათვის ანაზღაურების მოლოდინისა;
4. კრეატიულობის უქონლობა;
5. მართვის ავტორიტარული სტილი.

ამდენად, მოტივაცია და სტიმულირება შეუფასებელ როლს ასრულებს ხელმძღვანელისათვის პერსონალის მართვის პროცესში და, ამასთან დაკავშირებით, მას უნდა ახსოვდეს კონრეტული წესები, რომელთა შესრულება მნიშვნელოვნად გაზრდის მისი მართვის ეფექტიანობას. ჯერ ერთი, იგი მკაფიო მიზანს უნდა უსახავდეს თითოეულ თანამშრომელს; მეორე, გეგმავდეს მოტივაციისა და სტიმულირების ღონისძიებებს მოტივირების შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით; მესამე და უმთავრესი კი - ხელმძღვანელი უნდა გახდეს თანამშრომლებისათვის მაგალითი და თავი აარიდოს ზემოთ ნახსენებ შეცდომებს.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“, თბილისი, 2007, 715გვ.
2. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., „მენეჯმენტის პრინციპები“, თბილისი, 2010, გვ. 707.

3. დ. ჩარკვიანი, თეორია, კვლევა, პრაქტიკა, თბილისი, 2001, გვ. 667

4. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი „თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები.“ თბილისი, 2006. თარგმანი ინგლისურიდან. გვ. 350.

REFERENCES:

1. E. Baratashvili, L. Takalandze, A. Abralava, Management and Administration /In Georgian/ Tbilisi, 2010, p-715

2. E. Baratashvili, L. Kokiauri, The Principles of Management, /In Georgian/ Tbilisi, 2010, P-707

3. D. Charkviani, Theory, Research, Practice /In Georgian/ Tbilisi, 2001, p -667

4. G. Johns, J. George, Modern Management Basics /In Georgian/ Tbilisi, 2006. P- 350

STIMULATION AND MOTIVATION OF LABOR ACTIVITIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT

Eka Japaridze

The Doctoral Student of GTU

Tsiala Lomaia

Doctor of Economics, The Associate Professor of GTU

RESUME

In the article, the terms of the sphere of personnel management such are “motivation” and “stimulation of labor activity” are considered. The key concepts, the purpose of motivation and stimulation, the process of motive formation, the types of employees, the differences in motivation and incentives, the place of the leader in the process of motivating and stimulating the employees, are defined.

Key words: Motivation, stimulus, stimulation methods, motivation goals.