



ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი



ლიდერობა და მოტივაცია

DOI - 10.36962/ecs105/3/2022-282

ნიკოლოზ ბაკაშვილი

ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი
nikbakashvili@gmail.com

დალი ბაკაშვილი

სტუ დოქტორანტი
Dakobakashvili2704@gmail.com

რეზიუმე

ადამიანებს სხვადასხვა მოთხოვნილებები გააჩნიათ. მათი ქცევა ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ არის მიმართული. ადამიანების მოთხოვნილებები იყოფა მაღალი და დაბალი დონის მოთხოვნილებებად. მოთხოვნილებების ყველაზე ცნობილი თეორია აბრამ მასლოუს ეკუთვნის. ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს მასლოუმ ქვედა დონის მოთხოვნილებები უწოდა, ყველა დანარჩენს კი, ზედა დონის მოთხოვნილებები. ორგანიზაციებში (გუნდებში თუ კოლექტივში) დასაქმებულთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მოტივაციით ხდება. იგი განსაზღვრავს მათ ქცევასაც. ლიდერის ერთ-ერთი ამოცანა სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებულთა მოტივი შეუსაბამოს კომპანიის მიზნებს. მოტივაციის დანიშნულება იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებულების ქცევას მისცეს კომპანიისთვის სასურველი მიმართულება. სხვადასხვა კვლევებმა აჩვენა, რომ იმ კომპანიებში, რომლებშიც მოტივაცია ძლიერია, პერსონალის ლოიალობა იზრდება, მათი პოტენციალი იხსნება, 40%-ით იზრდება მოგება და 70%-ით მცირდება კადრების დენადობა.

დასაქმებულთა მოტივირება ორგანიზაციებში დაჯილდოვებით ხორციელდება. არსებობს ორი ტიპის დაჯილდოვება: შინაგანი და გარეგანი. დაჯილდოვება შეიძლება იყოს სისტემური, ანდა ინდივიდუალური. მუშაკთა დაჯილდოვება უდიდეს როლს თამაშობს შრომისადმი მათ მოტივაციაში. ამ სფეროში ამჟამად მეტად პოპულარულია „გადაშლილი წიგნის“, მუშაკთა დამსახურების აღიარების, საფონდო ოპციონის და ე. წ. „ანაზღურება ეფექტიანობისათვის“ პროგრამები. მოტივირების ცენტრალური საკითხია თუ როგორ გავაკეთებინოთ ადამიანებს ის, რისი გაკეთებაც მათ არ უნდათ. ეს კეთდება მოტივირების სტრატეგიის საშუალებით.

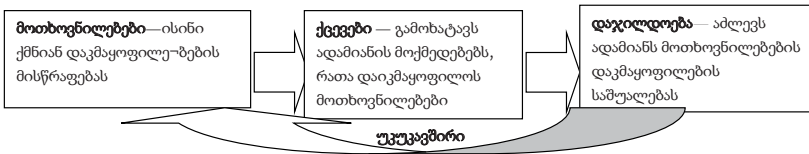
მოტივაციის თეორიები მრავალია: ორფაქტიანი თეორია, შექენილ მოთხოვნილებათა თეორია, გამაგრების თეორია, მოლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და დაჯილდოების და დასჯის („თაფლაკვერის და მათრახის“) თეორიები. შექენილ მოთხოვნილებათა მოტივაციური თეორია შექმნილია მეცნიერ დევიდ მაკლელანდის მიერ. ეს თეორია იმ მოთხოვნილებებს იხილავს, რომლებიც ადამიანებს დაბადებით კი არ დაჰყვათ, არამედ, შემდეგში გამოცდილების დაგროვების პროცესში შეიძინეს.

დუგლას მაკგრეგორმა წარმოადგინა ორი განსხვავებული თეორია ადამიანის შესახებ: ძირითადად უარყოფითს X თეორია უწოდა, ხოლო ძირითადად დადებითს -Y თეორია. მენეჯერების თანამშრომლებთან ურთიერთობის განხილვის შემდეგ, მაკგრეგორმა დაასკვნა: ადამიანის ბუნებაზე მენეჯერების შეხედულება ვარაუდების შესაბამისად ჩამოაყალიბონ.

საკვანძო სიტყვები: ლიდერობა, მოტივაცია, ადამიანების მოთხოვნილებები, მოტივაციის თეორიები.

ძირითადი ტექსტი

ადამიანის მოთხოვნილებები, ქცევა და დაჯილდოვება. ადამიანებს სხვადასხვა მოთხოვნილებები გააჩნიათ. მათი ქცევა ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ არის მიმართული. თუ გვინდა, რომ ამ ადამიანების ქცევა საჭირო მიმართულებით წარემართოთ, მათ ამისთვის უნდა გავუჩინოთ მოტივაცია.



ნახაზი 1. მოტივაციის მოდელი

ადამიანების მოთხოვნილებები იყოფა მაღალი და დაბალი დონის მოთხოვნილებებად. მოთხოვნილებების ყველაზე ცნობილი თეორია აბრამ მასლოუს ეკუთვნის. მან ადამიანების მოთხოვნილებების იერარქიული სტრუქტურა შექმნა. მასლოუმ მოთხოვნილებები 5 ჯგუფად დაყო (იხ. ცხრილი 1):

1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვების, წყლის, ჟანგბადის, ნორმალური ტემპერატურის და ნორმალური შემოსავლის საჭიროება).

2. უსაფრთხოების მოთხოვნილება (ნორმალურ საზოგადოებაში ცხოვრების საჭიროება, ძალადობის და საფრთხეების აღკვეთა, შრომის უსაფრთხო პირობების არსებობა).

3. კუთვნილების მოთხოვნილება (ოჯახის, მეგობრების და კოლეგების ერთობაში ყოფნა, მათთან კარგი ურთიერთობის სურვილი).

4. პატივისცემის მოთხოვნილება (დადებითი იმიჯის შექმნა, ყურადღების დამსახურება, კოლეგებისგან აღიარების მოთხოვნილება).

5. თვითორგანიზაციის (თვითაქტუალიზაციის) მოთხოვნილება (საკუთარი პოტენციალის სრული რეალიზაციის და პიროვნული განვითარების სურვილი, კარიერული წინსვლის სურვილი).

ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს მასლოუმ ქვედა დონის მოთხოვნილებები უწოდა, ყველა დანარჩენს კი, ზედა დონის მოთხოვნილებები. მასლოუმ, დაკმაყოფილების პრიორიტეტი ქვედა დონის მოთხოვნილებებს მისცა, შემდეგ კი, ყველა დანარჩენს აღმავალი იერარქიის მიხედვით.

ადამიანის მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილების იერარქია

მოთხოვნილებების იერარქია	მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება
თვითრეალიზაცია (V დონე)	წინ წანევის, სწავლების, ზრდის და შემოქ- მედებითი ნიჭის გამოჩენის შესაძლებლო- ბების მიცემა
პატივისცემა (IV დონე)	მაღალი სტატუსი, აღიარება, პასუხისმგებ- ლობების წრის გაფართოვება
კუთვნილება (III დონე)	გუნდთან, კოლეგებთან, უფროსებთან კარგი ურთიერთობა
უსაფრთხოება (II დონე)	უსაფრთხო შრომის პირობების შექმნა
ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (I დონე)	ნორმალური ხელფასი და ცხოვრების ნორმალური პირობები

ორგანიზაციებში (გუნდებში თუ კოლექტივში) დასაქმებულ-
თა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება მოტივაციით ხდება.
იგი განსაზღვრავს მათ ქცევასაც. ლიდერის ერთ-ერთი ამოცანა
სწორედ იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებულთა მოტივი შე-
უსაბამოს კომპანიის მიზნებს. მოტივაციის შესწავლით ლიდერი
იგებს თუ რა ამოძრავებს დასაქმებულებს, რატომ იქცევიან ის-
ინი ისე და არა ასე. მოტივაციის დანიშნულება იმაში მდგომარე-
ობს, რომ დასაქმებულების ქცევას მისცეს კომპანიისთვის სა-
სურველი მიმართულება. სხვადასხვა კვლევებმა აჩვენა, რომ იმ
კომპანიებში, რომლებშიც მოტივაცია ძლიერია, პერსონალის
ლოიალობა იზრდება, მათი პოტენციალი იხსნება, 40%-ით იზ-
რდება მოგება და 70%-ით მცირდება კადრების დენადობა.

დასაქმებულთა მოტივირება ორგანიზაციებში დაჯილდო-
ვებით ხორციელდება. არსებობს ორი ტიპის დაჯილდოვება:

შინაგანი და გარეგანი. შინაგანი არის ის დაჯილდოვება, რომელსაც მუშაკი შრომის ზოგიერთი პროცესის შესრულებისას ღებულობს. მაგალითად, განსაკუთრებით რთული ამოცანის გადამწყვეტისას ადამიანს სიხარული და სიამაყე ეუფლება. გარეგანი დაჯილდოვება გარედან ხორციელდება. როგორც წესი, მას ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ახორციელებს. ხშირად ასეთი ჯილდო მატერიალური ნახალისებაა, გარკვეულ შემთხვევებში მორალურიც (მადლობის გამოცხადება, სიგელის გადაცემა და სხვა).

დაჯილდოვება შეიძლება იყოს **სისტემური**, ანდა **ინდივიდუალური**. სისტემური დაჯილდოვება ყველა თანამშრომელს მოიცავს (განყოფილებაში – განყოფილების ყველა წევრს, გუნდში გუნდის ყველა წევრს და ა. შ.), ინდივიდუალური კი კონკრეტულ პირებს (პრემიის მიცემა, კარიერული წინსვლა და ა. შ.).

მოტივაციის თვალსაზრისით თანამედროვე ლიდერობა განსხვავდება ტრადიციული მენეჯმენტისგან. ტრადიციულ მენეჯმენტში ყურადღების ფოკუსირება ძირითადად დაბალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე ხდება. ამ დროს, დასაქმებულები მხოლოდ გარედან ჯილდოვდებიან. ისინი ცდილობენ შეასრულონ ნორმები, რომ დაიმსახურონ “თაფლაკვერი” და არა “მათრახი”.

განსხვავებულია მოტივაცია ლიდერობის დროს. ლიდერები ისეთ დავალებებს აძლევენ დასაქმებულებს, რომ მისი შესრულებით მათ იგრძნონ კმაყოფილება, ანუ შინაგანი დაჯილდოვება. ეს იმავე დროს, არის მათი მაღალი მოთხოვნილებების (მაგალითად, თვითრეალიზაციის) დაკმაყოფილება. ასევე ხდება ლიდერების მიერ უფლებების რაღაცა ნაწილის ქვეშევრდომებზე გადაცემისასაც. ამით ისინი თვითდაჯერებულები და თავმოწონენი ხდებიან – მათ ცოდნას აფასებენ, მათ აღიარებენ და ა. შ. ეს ისეთი შინაგანი ჯილდოა, ისეთი კმაყოფილება, რომელიც ყოველგვარ გარეგან მატერიალურ ჯილდოს ფარავს.

მოტივირებული სამუშაო დავალებების დაპროექტების თეორია. რადგან მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან სამუშაოზე დასაქმებული ინდივიდების მოტივაციით, მათ უნდა შე-

ეძლოთ მათთვის სამუშაო დავალების გულმოდგინედ, გარემო პირობების მოთხოვნილებებისა და თვით შემსრულებელთა ჩვევებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით დაპროექტება. თუ სამუშაო დავალებები ყველა ამ მომენტების გათვალისწინებითაა შედგენილი, თანამშრომლებს შრომის მაქსიმალური ინტენსივობის სტიმული ეძლევათ.

არსებობს სამუშაო დავალებების მახასიათებლების მოდელი (JCM - Job Characteristics Model), რომელშიც მოცემულია: სამუშაო დავალებების 5 მახასიათებელი, მათი ურთიერთკავშირი და რეკომენდაციები მენეჯერებისთვის:¹

➤ **გააერთიანეთ ამოცანები** (ლიდერებმა უნდა მოახდინონ ცალკეული, ფრაგმენტული სამუშაო დავალებების გაერთიანება და სამუშაოთა ახალი, უფრო მოცულობითი მოდულების შექმნა);

➤ **ჩამოაყალიბეთ ბუნებრივი სამუშაო ერთეულები** (ლიდერებმა ამოცანები ისე უნდა დააპროექტონ, რომ ისინი კონკრეტულადაც და აზრობრივადაც ერთ მთელს წარმოადგენდნენ);

➤ **დაამყარეთ პირდაპირი კავშირები კლიენტებთან;**

➤ **გააფართოვეთ სამუშაო დავალებები ვერტიკალურად, ანუ მოახდინეთ სამუშაო დავალებების გამდიდრება** (ამის შემდეგ თანამშრომლებს ისეთი დავალებების შესრულება უზღებთ, რაც ადრე მენეჯერის კომპეტენციაში შედიოდა. ამით მაღლდება მუშაკის ავტონომიის დონე და პრესტიჟი);

➤ **შექმენით უკუკავშირის არხები** (ამ არხებით მუშაკი სისტემატურად არის საქმის კურსში, თუ როგორ ფასდება მისი შრომის ინტენსივობა და რამდენად ახლოსაა იგი მიზანთან).

სამართლიანი თეორია. ტერმინი „სამართლიანობა“ აღნიშნავს მსგავსი მახასიათებლების მქონე ინდივიდებისადმი თანასწორ მიდგომას. მეცნიერთა მიერ ჩატარებული გამოკვლევებით დადგინდა, რომ ადამიანები საკუთარ შრომასა და მის შედეგებს მუდმივად ადარებენ მსგავსი ადამიანების ანალოგიურ მახასიათებლებს (შეფარდება: „შრომითი დანახარჯები - შედეგები“)

1 Hackman J. R., Oldham G. R., Development of the job Diagnostig Survey, Journal of Applied Psychology, Aril 1975, p. 159-170.

და შესაბამისად თხოულობენ სამართლიანობას.

მოლოდინის თეორია. მოლოდინის თეორია დამუშავებულია ვიქტორ ვრუმის მიერ,¹ რომელიც მოტივაციის პრობლემების ყველაზე სრულ ახსნას იძლევა. აქტიური გამოკვლევებიც ადასტურებენ მის სიმართლეს.

მოლოდინის თეორია სამ ცვლადს მოიცავს:

- თანამეფარდება „შრომითი დანახარჯები - შედეგები“;
- თანამეფარდება „შედეგები - გასამრჯელო“;
- დაჯილდოვების მიმზიდველობა (ფასეულობა).

მუშაკთა დაჯილდოვების პროგრამების შემუშავება. მუშაკთა დაჯილდოვება უდიდეს როლს თამაშობს შრომისადმი მათ მოტივაციაში. ამ სფეროში ამჟამად მეტად პოპულარულია „გადაშლილი წიგნის“, მუშაკთა დამსახურების აღიარების, საფონდო ოპციონის და ე. წ. „ანაზღაურება ეფექტიანობისათვის“ პროგრამები.

„გადაშლილი წიგნის“ პროგრამის არსი იმაშია, რომ ფირმებმა მასიურად დაიწყეს მთელი თავისი ფინანსური დოკუმენტაციის გაცნობა თანამშრომლებისთვის, რითაც მათ უღვივებენ მეურნე ადამიანის გრძნობას და აჩვენებენ, თუ როგორ იმოქმედებს მათი საქმიანობა ფირმის პრაქტიკულ შედეგებზე.

მუშაკთა დამსახურების აღიარების პროგრამა იმაში მდგომარეობს, რომ ფირმა ყველა მუშაკს ყურადღებით და ინტერესით ექცევა და სამუშაოს სათანადო დონეზე შესრულების შემთხვევაში, სათანადოდ უნაზღაურებს მას.

პროგრამა „ანაზღაურება ეფექტიანობისთვის“ წარმოადგენს კომპენსაციის გეგმას, რომლის თანახმად, მუშაკთა შრომის ანაზღაურება სამუშაოს ინტენსივობის გარკვეული კრიტერიუმის საფუძველზე ხორციელდება. მაშასადამე, თანამშრომელს ხელფასი იმის მიხედვით კი არ უნდა მიეცეს, თუ რამდენი დრო გაატარა სამსახურში, არამედ იმის მიხედვით, თუ რამოცულობის სამუშაო შეასრულა.

საფონდო ოპციონის პროგრამა. საფონდო ოპციონი საფინანსო ინსტრუმენტია, რომლის მიხედვით ფირმის მუშაკებს

1 Vroom V. H., *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).

უფლება აქვთ თავისი კომპანიის აქციები ფიქსირებული ფასით იყიდონ. ამ პროგრამას საფუძვლად უდევს იდეა იმის

შესახებ, რომ ფირმის თანამშრომლები გადაიქცნენ მის თანამესაკუთრებად. ასეთი „თანამესაკუთრე“ მუშაკი უფრო ეფექტურად მუშაობს – მთელი უკუგებით, რადგან იცის, რომ ხელფასის გარდა, იგი ფირმის შემოსავლებიდან წილს (დივიდენდს) მიიღებს.

მოტივირების სტრატეგიები. მოტივირების ცენტრალური საკითხია თუ როგორ გავაკეთებინოთ ადამიანებს ის, რისი გაკეთებაც მათ არ უნდათ. ეს კეთდება მოტივირების სტრატეგიის საშუალებით. მისი 4 კატეგორია არსებობს:¹

დღეისათვის ქართული წარმატებული ორგანიზაციები და კომპანიები მოტივირების სხვადასხვა საშუალებებს იყენებენ. მათ შორის აღსანიშნავია:

1. ხელფასის ზრდა სტაჟის მიხედვით;
2. მადლობის გამოცხადება;
3. ბონუსების შემოღება;
4. ფინანსური ჯილდო -პრემია;
5. თანამდებობრივი დანიშნულება;
6. ტრანსპორტი -ავტომობილი ფირმის ლოგოთი;
7. მობილური საშუალებების კრედიტის ანაზღაურება;
8. ორგანიზაციის ხარჯზე კვალიფიკაციის ასამაღლებელი კურსების და ტრენინგების გატარება;
9. ორგანიზაციის თანამშრომელთა და მათი ოჯახის წევრების ჯანმრთელობის დაზღვევა და სხვა.

მოტივაციის თეორიები. მოტივაციის თეორიები **მრავალია: ორფაქტორიანი თეორია, შეძენილ მოთხოვნილებათა თეორია, გამაგრების თეორია, მოლოდინის თეორია, სამართლიანობის თეორია და დაჯილდოების და დასჯის („თაფლაკვერის და მათრახის“)** თეორიები.

ორფაქტორიანი თეორია ეკუთვნის მეცნიერ ფრედერიკ ჰერ-

1 ხახუბია ნ. ადამიანური რესურსების მოტივირების თეორიები და სტრატეგიები. ჟ. „ბიზნესი და მენეჯმენტი“, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, #2,2010, გვ.134

ცბერგს. მან ასობით დასაქმებულიდან აიღო ინტერვიუ მათი მაღალი და დაბალი მოტივაციის შესახებ და დაადგინა, რომ არსებობს ფაქტორების ერთი ჯგუფი, რომელიც მაღალ მოტივაციას აპირობებს, ხოლო მეორე ინვევს მოტივაციის დაცემას.

შეძენილ მოთხოვნილებათა მოტივაციური თეორია შექმნილია მეცნიერ დევიდ მაკკლელანდის მიერ. ეს თეორია იმ მოთხოვნილებებს იხილავს, რომლებიც ადამიანებს დაბადებით კი არ დაჰყვათ, არამედ, შემდეგში გამოცდილების დაგროვების პროცესში შეიძინეს. მეცნიერი მაკ-კლელონდი მათ 3 ჯგუფად აჯგუფებს:

1. წარმატების მიღწევის მოთხოვნილება (ეს არის ადამიანების მისწრაფება შეძლონ რაღაცა განსაკუთრებული რთულის შესრულება და ამით აჯობონ სხვებს).

2. სოციალური კავშირების დამყარება (ეს არის ადამიანების მისწრაფება ჰქონდეთ კარგი, უკომფლიქტო ურთიერთობები და მჭიდრო კავშირები).

3. ძალაუფლების შეძენის სურვილი (ეს არის ადამიანების მისწრაფება ფლობდნენ მაღალ ძალაუფლებას, აკონტროლებდეს სხვებს და ჰქონდეს მათზე პასუხისმგებლობა).

გამაგრების თეორიას მეორენაირად უწოდებენ **მოტივაციას გამაგრების მეშვეობით**. ეს თეორია შემოიფარგლება ორგანიზაციის საქმიანობასა და მის შედეგებს შორის ურთიერთკავშირის განხილვით დასაქმებულთა დაუყოვნებელი დაჯილდოვების ან დასჯისას მათი ქცევის მოდიფიცირების პირობებში. ტერმინი **ქცევის მოდიფიკაცია** გულისხმობს ადამიანის ქცევის ცვლილების მთელ რიგ ტექნიკებს, რომელთაც ქცევის მეცნიერება შეისწავლოს. ქცევის მოდიფიკაციას საფუძვლად უდევს გამაგრების კანონი, რომლის თანახმად, ქცევების ფორმებს, რომლებმაც დადებითი გამაგრება მიიღეს, ახასიათებთ განმეორება, ხოლო რომელთაც არ მიიღეს, ისინი არ განმეორდებიან. გამაგრება შეიძლება მივიჩნიოთ ფაქტორად, რომელსაც შეუძლია ქცევის რომელიმე ფორმის განმეორება განაპირობოს ან არ განაპირობოს. არსებობს ქცევის მოდიფიკაციის შემდეგი ფორმები:

X თეორია და Y თეორიები. დუგლას მაკგრეგორმა წარმოადგინა ორი განსხვავებული თეორია ადამიანის შესახებ: ძირითადად უარყოფითს **X თეორია** უწოდა, ხოლო ძირითადად დადებითს - Y თეორია. მენეჯერების თანამშრომლებთან

ურთიერთობის განხილვის შემდეგ, მაკგრეგორმა დაასკვნა: ადამიანის ბუნებაზე მენეჯერების შეხედულება ვარაუდების შესაბამისად ჩამოაყალიბონ.

ლიდერის უფლებების დელეგირება დაქვემდებარებულზე, როგორც მათი უმაღლესი დონის მოთხოვნილებების უზრუნველყოფი მოტივატორი. მართალია დასაქმებულთა ქვედა (დაბალი) დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას მათთვის და მათი ოჯახის წევრებისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ თვით ორგანიზაციისთვის, რომელშიც ისინი მუშაობენ, მეტი ეფექტი მოაქვს მათი მაღალი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას. ეს არის მათი პოტენციალის სრული გახსნა, მათი კომპეტენციების აღიარება, პატივისცემა, მათზე ლიდერისგან უფლებამოსილებათა გარკვეული ნაწილის გადაცემა (დელეგირება) და სხვა. ლიდერს, როცა ლიდერს კოლექტივში კომპეტენტური დაქვემდებარებულები ჰყავს, მან უნდა გადაუნანილოს თავისი უფლებების ნაწილი მათ, შეამციროს მათი საქმიანობის კონტროლი და ამით შექმნას პარტნიორული თანამშრომლობის ატმოსფერო. საქმის და უფლებების ასეთი მინდობით დასაქმებულების მნიშვნელობა იზრდება მათსავე საკუთარ თავში, კოლეგების თვალში, ოჯახის და სამეგობროს თვალში და მათ მეტი მოტივირება ეძლევათ უფრო მონდომებით იმუშავონ იმ კომპანიის სასახელოდ, რომელმაც ისინი ასე დააფასა. მაშასადამე, ასეთ დროს, ლიდერი დასაქმებულებს აძლევს თავისუფლებას, მაგრამ, ეს თავისუფლება რა თქმა უნდა, გარკვეულად შემოსაზღვრულია, საქმიანობის საერთო მიმართულებას კვლავაც ლიდერები საზღვრავენ.

ამრიგად, მოტივაციის თვალსაზრისით თანამედროვე ლიდერობა განსხვავდება ტრადიციული მენეჯმენტისგან. რადგან მენეჯერები დაინტერესებულნი არიან სამუშაოზე დასაქმებული ინდივიდების მოტივაციით, მათ უნდა შეეძლოთ

მათთვის სამუშაო დავალების გულმოდგინედ, გარემო პირობების მოთხოვნილებებისა და თვით შემსრულებელთა ჩვევებისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით დაპროექტება. საქმის და უფლებების ასეთი მინდობით დასაქმებულების მნიშვნელობა იზრდება მათსავე საკუთარ თავში, კოლეგების თვალში, ოჯახის და სამეგობროს თვალში და მათ მეტი მოტივირება ეძლევათ უფრო მონდომებით იმუშავონ იმ კომპანიის სასახელოდ, რომელმაც ისინი ასე დააფასა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ა.ჰ.მასლოუ (1943)., ადამიანის მოტივაციის თეორია; თავდაპირველი გამოქვეყნება „ფსიქოლოგიური მიმოხილვა“ 50, 370-396.
2. ჰეკმენ ჯ.რ., ოლდჰემ გ.რ. სამუშაოს შემუშავება, დიაგნოსტიკური კვლევა, ჟურნალი: “გამოყენებითი ფსიქოლოგია“, აპრილი 1975.
3. ვროუმ ვ.ჰ., სამუშაო და მოტივაცია (ნიუ-იორკი: ჯონ ვილი, 1964).
4. ხახუბია ნ. ადამიანური რესურსების მოტივირების თეორიები და სტრატეგიები. ჟ. ბიზნესი და მენეჯმენტი, შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, #2, 2010, გვ.134

REFERENCES:

1. A. H. Maslow (1943); A Theory of Human Motivation, Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396.
2. Hackman J. R., Oldham G. R., Development of the job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, April 1975.
3. Vroom V. H., Work and Motivation (New York: John Wiley, 1964).
4. Khakhubia N. Theories and strategies of human resource motivation. Journal of Business and Management, Shota Rustaveli State University2, 2010.

LEADERSHIP AND MOTIVATION

Nikoloz Bakashvili,

Doctor of Economic Sciences, Professor
nikbakashvili@gmail.com;

Dali Bakashvili,

PhD Student of GTU,
Dakobakashvili2704@gmail.com

RESUME

People have different needs. Their behavior is aimed at satisfying these needs. People's needs are divided into high and low level needs. The most famous theory of needs belongs to Abram Maslow.

Maslow called physiological needs lower-level needs, while all others called them upper-level needs. Satisfying the needs of employees in organizations (teams or teams) is motivated. It determines their behavior as well. One of the tasks of a leader is to match the motivation of the employees with the goals of the company. The purpose of motivation is to give employee behavior the direction a company wants. Various studies have shown that in companies where motivation is strong, staff loyalty increases, their potential opens up, profits increase by 40%, and staff turnover decreases by 70%. Employee motivation is rewarded in organizations. There are two types of rewards: internal and external. Rewards can be systemic, or individual. Rewarding workers plays a huge role in motivating them to work. The most popular in this field right now is the 'torn book, the recognition of the merits of the workers, Stock option and Remuneration for the effectiveness of programs. Central to motivation is how to get people to do what they do not want to do. This is done through a motivational strategy.

Motivation theories are many: the two-factor theory, the theory of acquired needs, the theory of reinforcement, the theory of expectation, the theory of justice, and the theories of reward and punishment (honey and whip).

The motivational theory of acquired needs was developed by scientist David McClelland. This theory addresses the needs that people did not have at birth, but rather acquired in the process of gaining experience. Douglas McGregor presented two different theories about the human face: he called the mostly negative Theory X and the mostly positive Theory Y theory. After reviewing the relationship between managers and employees, McGregor concluded: To form managers' views on human nature according to assumptions.

Keywords: Leadership, motivation, Human needs, motivation theories.