

თანამშრომელთა მოტივაცია ბიზნესის მართვაში

მეცნიერული კვლევებით დადასტურებულია, რომ ბიზნესის მართვის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული პერსონალის მოტივაციაზე. მოტივაციად აღიქმება ადამიანის საქციელის ცვლილება. მოტივაცია ხომ ინდივიდს ამა თუ იმ ქცევისკენ უბიძგებს. მოტივაციასთან საქმე გვაქვს მაშინ, როცა ადამიანის ქცევა არის რაიმეს მიმართ მიზანდასახული და მასზე ორიენტირებული. მოტივაციის კომპონენტებია:

- მიმართულება - რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი

- ძალისხმევა - რამდენად ცდილობს ადამიანი

- მდგრადობა - რამდენ ხანს ცდილობს ამის გაკეთებას.

პოსტსოციალისტურ ქვეყნებში, სადაც 70 წელზე მეტხანს გაბატონებული იყო გეგმიანი ეკონომიკა, მუშაკთა მოტივაციაზე გადამწყვეტ ზემოქმედებას ახდენდა იდეოლოგიური სტერეოტიპები. საბაზრო ეკონომიკამ კი სულ სხვა ამოცანების წინაშე დააყენა ბიზნესის მენეჯმენტი.

მოტივაციის არსი და მნიშვნელობა სხვადასხვა ლიტერატურაში ბევრნაირად არის განმარტებული, თუმცა, ჩვენი აზრით, ბრწყინვალედ და საუკეთესოდ ის განმარტებული აქვს დუეიტ ეიზენჰაუერს, ამერიკის 34-ე პრეზიდენტს, რომლის მიხედვითაც: „მოტივაცია არის ხელოვნება ადამიანი იქამდე მიიყვანო, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა, იმიტომ, რომ ეს თვითონ მას სურს“.

მოტივაციას ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და, ზოგის აზრით, ცენტრალური ადგილი უჭირავს მენეჯმენტში. თანამედროვე ფსიქოლოგების, მენეჯერების და ექსპერტთა უმეტესობის აზრით, მომავალში ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი გამოწვევა მენეჯერებისათვის იქნება სწორედ თანამშრომელთა მოტივაცია, რაც პრინციპში ლოგიკურია, ვინაიდან თუ გადავავლებთ თვალს წარსულს, ვნახავთ, რომ მე-19 საუკუნის, ინდუსტრიული რევოლუციის შემდეგ კონკურენტული ბრძოლის განვითარებასთან ერთად მოტივაციას სულ უფრო და უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება. ასე რომ, ყველა მენეჯერი ცდილობს და ვალდებულია მაქსიმალურად აუმაღლოს მოტივაცია თავის

სიალა ლომაია
ეკონომიკის აკადემიური
დოქტორი, პროფესორი.
თორნიკე ჩუნიშვილი
სტუ-ს სტუდენტი

თანამშრომლებს, რაც უდავოდ ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის წარმატებაში.

სტატიაში თანამიმდევრობით მიმოვიხილავთ პრეინდუსტრიულ შეხედულებებს და თეორიებს მოტივაციაზე. შემდეგ ვსაუბრებთ იმაზე, თუ როგორ წარმოიშვა, განვითარდა და დაიწყო მოტივაციის მეცნიერულად შესწავლა მე-20 საუკუნის პირველ ნახევარში (და ვიტყვიტ რატომ არ განვითარდა უფრო ადრე, კერძოდ მე-19 ს-ში, როცა ინდუსტრიული რევოლუცია უკვე ერთი საუკუნის მომხდარი იყო). შემდგომ საუბარი გვექნება შინაარსობრივ თეორიებზე, პროცესულურ თეორიებზე, რის შემდეგაც მკითხველს გავაცნობთ თანამედროვე კვლევებს. საქართველოს ბიზნესსექტორში არაერთგვაროვანი დამოკიდებულებაა, როგორც ზოგადად ადამიანური რესურსების მართვასთან, ისე კონკრეტულად პერსონალის მოტივაციასთან დაკავშირებით. ამ თვალსაზრისით მდგომარეობა ნელა, მაგრამ მაინც გადადის ძალდატანებითი მოტივაციიდან ნორმატიულ და მასტიმულირებელ მოტივაციაზე, რაც რეალურად აისახება ბიზნესის მენეჯმენტზე.

პრეინდუსტრიული ეპოქა - პირველი ინტერესი მოტივაციისადმი სათავეს იღებს ძველ საბერძნეთში, სადაც ფილოსოფოსები მსჯელობდნენ იმაზე, თუ რა არის ის ძალა, რაც აიძულებს ადამიანს იმოქმედოს. ყველაზე მნიშვნელოვანი თეორია აქვს პლატონს, რომელმაც თავის „რესპუბლიკაში“ განმარტა, რომ ადამიანის სული შედგება 3 ნაწილისგან: გრძნობითი, სულიერი და გონიერი. სამივეს თავისი სურვილები და მოთხოვნები აქვს და სამივე ერთმანეთისგან დამოუკიდებლად მოქმედებს ადამიანის სურვილებზე, მოტივაციაზე და ქმედებებზე.

ამის მერე შუა საუკუნეებში მოტივაცია ფილოსოფიასთან ერთად უკვე სხვადასხვა კონტექსტშიც ჩნდება: სამხედრო საქმე, პოლიტიკური ფილოსოფია, ეკონომიკა და სხვა.

მაგალითად, მაკიაველი „მთავარში“ წერს, რომ ადამიანის მთავარი მოტივაცია ძალაუფლების და სტატუსის სურვილია. სოციალურ კონტრაქტზე საუბრისას თომას ჰობსი და ჯონ ლოკი წერდნენ, რომ ადამიანი ჰედონისტური არსებაა, ანუ ცდილობს სიამოვნებას მიიღოს უსიამოვნების მაქსიმიზებას (სიამოვნებაა მისი მთავარი მოტივაცია). შემდეგ მე-18 საუკუნეში უკვე აღამ სმიტი აყალიბებს მონო-მოტივაციურ თეორიას, რომელიც ეკონომიკის ერთ-ერთი ფუძემდებლური პრინციპი ხდება.

მე-19 საუკუნეში მოხდა ინდუსტრიული რევოლუცია, განვითარდა კაპიტალისტური ურთიერთობები, რაც გარდამტეხი ფაქტორი იყო მოტივაციისთვის და მის შესწავლას შესძინა პრაქტიკული საფუძვლები. მენეჯერები, პოლიტიკოსები და ზოგადად საზოგადოება დაინტერესებული გახდა, რომ ადამიანი, როგორც რესურსი, რაც შეიძლება ეფექტიანად ყოფილიყო გამოყენებული. თუმცა საინტერესოა, რომ მოტივაციის მეცნიერულად შესწავლა დაიწყო არა მე-19 საუკუნიდან, არამედ მხოლოდ მე-20 საუკუნიდან, რასაც რამდენიმე მიზეზი ჰქონდა. მაგალითად, მე-19 საუკუნეში უმუშევრობის ძალიან მაღალი დონე იყო, რის გამოც ადამიანები ისედაც ყველაფერს აკეთებდნენ, რათა ემუშავათ, ერთ-ერთ მიზეზად ითვლება აგრეთვე ფსიქოლოგიის ჩამოყალიბება და განვითარება 1870 წელს, აგრეთვე კომპანიებს შორის კონკურენტული ბრძოლის გაზრდა და ა.შ.

ადრეული თეორიები - პირველი, ვინც მეცნიერულად შეისწავლა მართვის საკითხები და, მათ შორის, მოტივაცია, იყო ფრედერიკ ტეილორი. ტეილორი მოტივაციის პრაქტიკულად ერთადერთ საშუალებად განიხილავდა ფულს. მისმა ნაშრომებმა ძალიან დიდი პოპულარობა მოიტანა და ფართოდ გავრცელდა მთელ მსოფლიოში. სოციალიზმის პერიოდში ნათლად ჩანს ტეილორიზმის გავლენის ელემენტები, მათ შორის მოტივაციაზე, სადაც ერთადერთ სტიმულად პრემიები გამოიყენებოდა.

მაგრამ სულ მალე მეცნიერები მივიდნენ ლოგიკურ დასკვნამდე, რომ თანამშრომელთა მოტივაცია არა მარტო ფულით, არამედ სოციალური, არამატერიალური და ფსიქოლოგიური სტიმულებითაც შეიძლება.

ჩატარდა პოტორნის ცდები და მე-20 საუკუნის 30-იან წლებში წარმოიშვა ადამიანურ ურთიერთობათა მოძრაობა. ამ მოძრაობის მამის - მეიოს აზრით, ადამიანების მოტივაცია სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებით უკეთ შეიძლება, ვიდრე ფულით. მეიოს აზრით, ადამიანი მოწოდებულია შრომისთვის და მუშებს სიამოვნებთ ერთმანეთთან თანამშრომლობა. მისი შეხედულებით,

მენეჯერებმა მოტივაციისთვის უნდა გამოიყენონ ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა:

1. უკეთესი კომუნიკაცია მენეჯერებს და მუშებს შორის.

2. ინტერესი მუშებისადმი. მენეჯერს უფრო დიდი ყურადღება უნდა დაეთმო მუშებისთვის.

3. მუშაობა ჯგუფებში. რაც აგრეთვე ზრდიდა ეფექტიანობას.

4. თანამშრომლების ჩართვა გატაწვევტილების მიღებაში.

მე-20 საუკუნის 40-იან წლებში თანდათან იწყება თეორიების წერა მოტივაციაზე, რაც პიკს აღწევს 60-70-იან წლებში (რომელსაც მოტივაციური თეორიების ოქროს ხანასაც უწოდებენ). ყველა ეს თეორია იყოფა ორ ნაწილად: შინაარსობრივ და პროცესუალურ თეორიებად.

შინაარსობრივი თეორიები - შინაარსობრივი თეორიების შემქმნელები სწავლობდნენ, თუ რა იყო ადამიანის მოტივაცია. მცდელობა იყო, რომ შეექმნათ პრაქტიკულად უნივერსალური თეორიები, რომლებიც ყველგან და ყოველთვის იმუშავებდა. ისინი არ ითვალისწინებდნენ დროსა და ადგილს და მიჯაჭვულნი იყვნენ მხოლოდ სტატიკურ გარემოს. ამგვარი თეორიების მაგალითებია მასლოუს იერარქიული თეორია და ჰერცბერგის ორ ფაქტორული თეორია.

მასლოუს აზრით, ადამიანის მოტივაციას იწვევს დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებები. მან ეს მოთხოვნილებები დაყო ხუთ ჯგუფად და განაღება ისინი იერარქიულად. მისი აზრით, სანამ ქვედა დონე არ არის დაკმაყოფილებული, მანამდე ადამიანი არ მიისწრაფვის ზედას დასაკმაყოფილებლად.

ჰერცბერგმა მოთხოვნილებები ორ ჯგუფად დაყო. ჰიგიენურმა მოთხოვნილებებმა შეიძლება აღმოფხვრას უკმაყოფილება, მაგრამ მოტივაციას ვერ გამოიწვევს. თანამშრომელთა მოტივაცია შეუძლია მხოლოდ მოტივაციურ ფაქტორებს.

შინაარსობრივი თეორიების დიდი ნაწილი აქტიურად იქნა გაკრიტიკებული, ძირითადად, მტკიცებულებების ნაკლებობის და კარგად დაუსაბუთებლობის გამო. თუმცა განსაკუთრებულად მასლოუს თეორიას გამოვეყოფდი, ვინაიდან ის არის ყველაზე პოპულარული თეორია და პირველ რიგში ის ისწავლება საქართველოში და არა მარტო საქართველოში, მიუხედავად იმისა, რომ პრაქტიკულად უარყოფილია თანამედროვე მეცნიერების მიერ. მასლოუს თეორიას აქვს ძალიან ბევრი პრობლემა. პირველ რიგში, ის, რომ იგი აბსოლუტურად არამეცნიერული და ძალზე ბუნდოვანია. პრობლემაა, აგრეთვე, დასაბუთებაში და მტკიცებულებებში. მასლოუმ ერთხელ განაცხადა, რომ რამდენიმე ადამიანზე დაკვირვების

შედგად მივიდა ამ დასკვნამდე, შემდეგ აღნიშნა, რომ ამ თეორიის ჭეშმარიტება ისედაც ცხადი იყო. ასევე უნდა ითქვას, რომ, ყველა ცდამ, კვლევამ და ექსპერიმენტმა, რომელიც ჩატარდა მასლოუს თეორიის შესამოწმებლად, არათუ ვერ დაადასტურა, არამედ პრაქტიკულად ცალსახად უარყო იგი. მასლოუს ბოლო ნათქვამი, რომ დაადგინა თითოეული იერარქიული ჯგუფის კმაყოფილების დონე ამერიკაში, უბრალოდ შეუძლებელი და მიუღწეველია.

პროცესუალური თეორიები - განსხვავებით შინაარსობრივი თეორიებისგან პროცესუალური თეორიები იკვლევს მოტივაციური პროცესის სხვადასხვა სპეციფიკას, ითვალისწინებს განსხვავებულ გარემოებებს. ამგვარი თეორიების მაგალითებია ედვინ ლოკის „მიზნის თეორია“ და ჯონ ადამსის „სამართლიანობის თეორია“.

ედვინ ლოკის მიერ 1968 წელს წარმოდგენილი თეორიის მიხედვით, თანამშრომლის მოტივაცია და მწარმოებლურობა მეტი იქნება, თუკი თანამშრომლებს ექნებათ გამოძწევი, მაგრამ ამავდროულად მიღწევადი მიზნები. ლოკმა ეს იდეა აიღო არისტოტელეს ოთხი მიზეზის თეორიიდან, რომლის მიხედვითაც, მიზანმა ხანდახან შეიძლება გამოიწვიოს ქმედება და იყოს ქმედების მიზეზი. ეს თეორია შემდგომ, მომდევნო წლებში უფრო გაიშალა და მოიცვა ძალიან ბევრი საკითხი.

ამ თეორიის ორი მნიშვნელოვანი მონაპოვარია:

1) მიზნის კონკრეტულობა - მაგალითად მიზანი: „მე მინდა მქონდეს მილიონი, როცა გაეხდება 30-ის“ გამოიწვევს უფრო მეტ ეფექტს და მუშაობას, ვიდრე ზოგადი მიზანი: „მე მინდა ბევრი ფული“.

2) მიზნის სირთულე - რაც უფრო რთულია მიზნის მიღწევა, ადამიანიც უფრო მეტს იმუშავებს მის მისაღწევად.

ჯონ ადამსის 1963 წელს წარმოდგენილი თეორია გვთავაზობს, რომ ადამიანის მოტივაციის დონე დამოკიდებულია მის მიერ სამართლიანობის აღქმაზე. თუ ადამიანი კომპანიის მხრიდან მიღებულ სარგებელს მიიჩნევს სამართლიანად, იგი თავს გრძნობს დაკმაყოფილებულად. ხოლო თუ ის მიიჩნევს მიღებულ სარგებელს უსამართლოდ და არაშესაბამისად, მაშინ ადამიანი მისწრაფვის დემოტივაციისაკენ.

თანამედროვე კვლევები - მე-20 საუკუნის 80-იანი წლებიდან პრაქტიკულად აღარ იწერება ახალი თეორიები მოტივაციაზე. აქცენტი მთლიანად გადასულია კვლევებზე და ექსპერიმენტებზე. ჩატარდა უამრავი კვლევა, შევეცდებით წარმოგიდგინოთ, ჩვენის აზრით, ყველაზე მნიშვნელოვანი აღმოჩენები.

ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი და საინტერესო ფენომენის აღმოჩენა სათავეს იღებს 1945 წლიდან, როდესაც კარლ ლენკერმა ჩაატარა ექსპერიმენტი, რომელიც ცნობილია, როგორც „ცანდლე პრობლემა“ ანუ „სანთლის პრობლემა“. ექსპერიმენტის დროს მის მონაწილეებს უშვებდნენ ოთახში და აძლევდნენ გონებრივად გადასატარებელ გარკვეულ ამოცანას, რომელიც სანთელთან იყო დაკავშირებული. აღმოჩნდა, რომ ყველა ჯერზე, როდესაც შედეგის გასაუმჯობესებლად ცდილობდნენ მათ წახალისებას ფულადი ბონუსებით, შედეგები უარესდებოდა და ექსპერიმენტში მონაწილეები უფრო მეტ დროს ანდომებდნენ დავალების შესრულებას.

ამ ფენომენის კვლევა განაგრძეს მისმა მოწაფეებმა და დაადასტურეს კიდევ.

ელვარდ დეკმა ჩაატარა ცდები და აღმოჩნდა, რომ სტუდენტები, რომლებსაც სთავაზობდნენ ფულს ამოცანების გადასაწყვეტად მუშაობდნენ ნაკლები მოტივაციითა და ინტერესით (და საბოლოოდ შედეგითაც), ვიდრე ისინი ვისაც ფულს არ სთავაზობდნენ.

2005 წელს დენ ერაილმა ჩაატარა ყველაზე მაშტაბური კვლევები ამ ფენომენის შესასწავლად, რომელმაც მოიცვა ერთბაშად რამდენიმე კულტურა. მისი დასკვნა ასეთია: „მანამ, სანამ დავალება ეხებოდა მხოლოდ მექანიკურ სამუშაოს, ბონუსები მუშაობდა როგორც ველოდით, მეტი ფული - უკეთესი მუშაობა, თუმცა როგორც კი საჭირო გახდა მცირედი სააზროვნო უნარიც კი, მეტმა ბონუსმა გამოიწვია უარესი შესრულება“.

2009 წელს დინ მობსმა, კებრიჯის უნივერსიტეტის პროფესორმა, ჩაატარა ანალოგიური ცდები ტვინის სკანირებისას და საბოლოოდ განაცხადა, რომ ტვინის მოტივაციური უბნების მეტისმეტმა აქტიურობამ შეიძლება უარყოფითად იმოქმედოს ჩვენი გადაწყვეტილების მიღებაზე“.

ასე რომ, ყველა მენეჯერი უნდა დაფიქრდეს, სანამ მოტივაციურ სტიმულად მხოლოდ ფულის გამოყენებას გადაწყვეტს.

ქალი vs კაცი - აგრეთვე აღმოჩნდა, რომ მოტივაციაში განსხვავებებია სქესის მიხედვით. სამსახურში ქალები უფრო დიდ ყურადღებას აქცევენ ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა გარანტირებული სამსახური, სამუშაო პირობები, პატივისცემა, სოციალური გარემო. მამაკაცები კი - მაღალ ანაზღაურებას, სამსახურებრივ განვითარებას, საინტერესო სამუშაოს და გამოწვევებს აქცევენ დიდ ყურადღებას.

კულტურა - უკანასკნელ ათწლეულს აქტიური კვლევები ტარდება იმ განსხვავებების საპოვნელად, რაც არსებობს სხვადასხვა კულტურებში მოტივაციის მხრივ. ისეთ სტიმულებს,

წამქეზებლებს, როგორცაა ფული, დასვენება, დაწინაურების შესაძლებლობა და ა.შ. არ ექნებათ ერთნაირი შედეგი სხვადასხვა კულტურებში. როგორც გაირკვა, დასავლურ კულტურებში აქცენტი გაკეთებულია კონკურენციაზე, ახალ იდეებზე, თავისუფლებაზე და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ სოციალურ აღიარებას. აღმოსავლეთ კულტურებში კი უფრო დაინტერესებულები არიან ჯგუფის ჰარმონიაში და ჯგუფებისადმი კუთვნილებაში. აღმოჩნდა აგრეთვე, რომ დასავლელ კულტურებში უპირატესობა ენიჭება ხელფასის სამართლიან განაწილებას, აღმოსავლეთში კი - ხელფასის თანაბრობას.

საქართველო - საქართველოში ძალიან დიდი ნაკლებობაა მოტივაციისადმი ინტერესის, რაც ეხება არა მარტო კომპანიებს, არამედ მოტივაციის სწავლასაც უნივერსიტეტებში, რომელიც, ზოგიერთი გამოჩენილი გარდა, მოძველებულია. რაც შეეხება კომპანიებს, როგორც წესი მენეჯერების დამოკიდებულება ძალიან პრიმიტიულია თანამშრომელთა მოტივაციის მიმართ, ეს განსაკუთრებით ეხება მცირე და საშუალო კომპანიებს. ყველაზე თვალში საცემი სტიმული, რომელსაც კომპანიები იყენებენ, არის ბონუსური ხელფასი, რომლის ჭეშმარიტ ეფექტურობაზე გარდა ზემოთაღნიშნულისა ძალიან ბევრი კითხვაა. და ამის ბრწყინვალე მაგალითია გაყიდვების აგენტობა, რომელიც ასე გავრცელებულია საქართველოში. პრაქტიკულად ყველა კომპანია ცდილობს მათ მოტივაციას ბონუსური ხელფასით, ხელფასით გამოიშვებოთ, პრაქტიკულად ფიქსირებული ხელფასის გარეშე, ან ძალიან დაბალი ფიქსირებული ხელფასით, რაც იწვევს უამრავ პრობლემას და

ჩვენის აზრით, გაცილებით არაეფექტურია, ვიდრე ეს იქნებოდა თუნდაც ფიქსირებული ხელფასით. შედეგად არის კადრების დენადობის არნახულად დიდი მაჩვენებელი, არასტაბილურობა, თანამშრომლები არანაირ მორალურ პასუხისმგებლობას და ვალდებულებას არ გრძნობენ, არ აღიქვამენ თავს კომპანიის ნაწილად, უარყოფითი გავლენაა სამუშაო ეთიკაზე და ა.შ. ეს პოლიტიკა ზოგადად ძალიან კარგად აჩვენებს ქართული კომპანიებისა და მენეჯერების პანიკურ შიშს ზედმეტი ხარჯის მიმართ. თუმცა არსებობენ გამონაკლისებიც და ასეთი გამონაკლისის ბრწყინვალე მაგალითია **თიბისი** ბანკი, სადაც თანამშრომლები ყოველდღე იკრიბებიან, ერთად მსჯელობენ პრობლემებზე, საუბრობენ ახალ იდეებზე, ირჩევენ დღის, კვირის, თვის საუკეთესო თანამშრომელს და ა.შ.

სოციოლოგიური კვლევის შედეგები: ბოლოს წარმოგიდგენთ კვლევას, რომელიც ჩავატარეთ თბილისში. სულ გამოკითხული იქნა 115 ადამიანი, რამდენიმე კომპანიიდან. ჩვენ მიერ დასმული იყო 5 კითხვა. დავინტერესდით აგრეთვე, გამოკითხულთა სქესით და სამუშაო სტაჟით კომპანიაში. რომლის შედეგებიც მოცემულია ქვემოთ მოცემულ 1 ცხრილში.

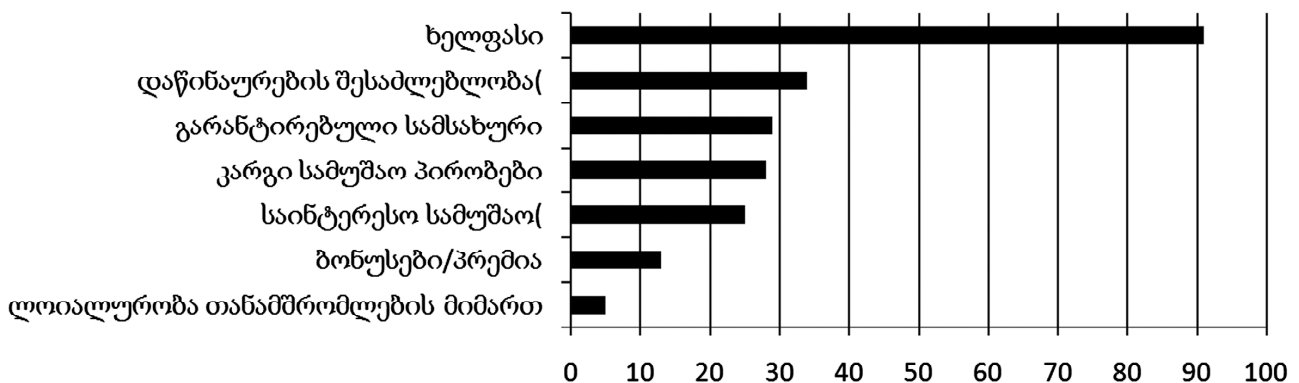
I კითხვა - რა გიქმნით სამსახურში ყველაზე დიდ მოტივაციას? დაასახელეთ ორი ფაქტორი.

პასუხები შემდეგნაირად განაწილდა: ხელფასი(91), დაწინაურების შესაძლებლობა(34), გარანტირებული სამსახური(29), კარგი სამუშაო პირობები(28) საინტერესო სამუშაო(25), ბონუსები/პრემია(13), ლოიალურობა თანამშრომლების მიმართ (5).

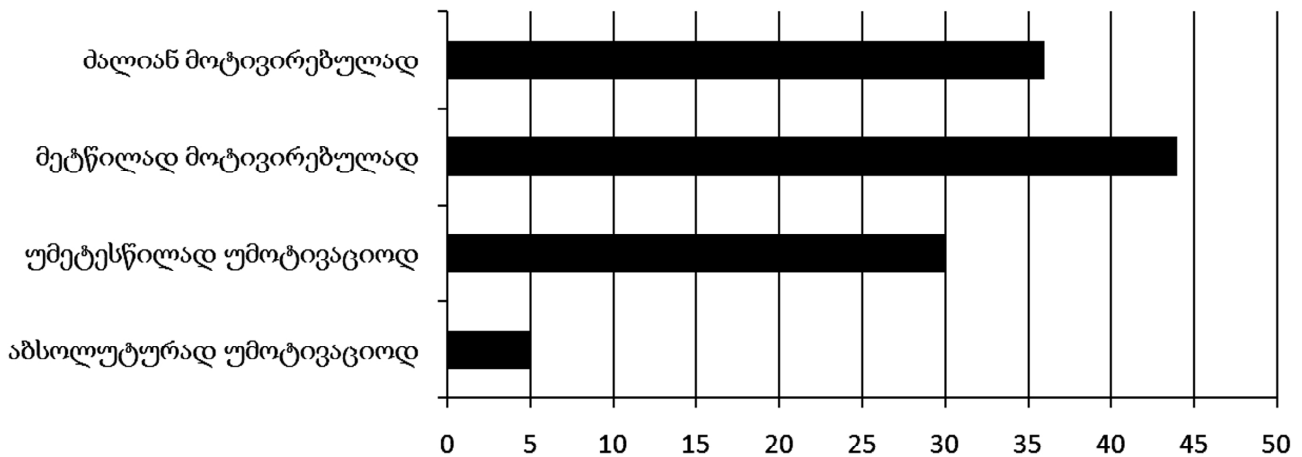
II კითხვა - რამდენად მოტივირებულად

ცხრილი 1

რა გიქმნით სამსახურში ყველაზე დიდ მოტივაციას? დაასახელეთ 2 ფაქტორი.



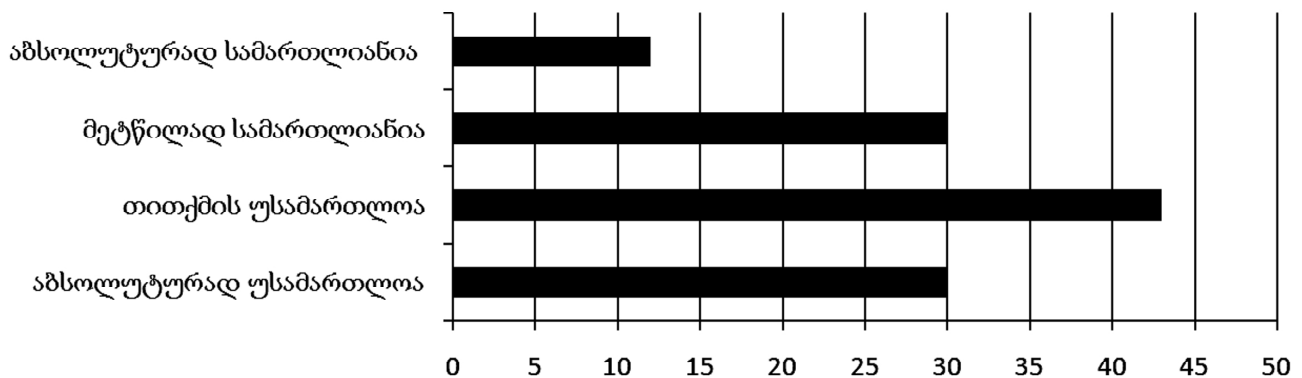
რამდენად მოტივირებულად მუშაობთ?



მუშაობთ?

ძალიან მოტივირებულად - 36 ხმა
 მეტწილად მოტივირებულად - 44 ხმა
 უმეტესწილად უმოტივაციოდ - 30 ხმა
 აბსოლუტურად უმოტივაციოდ - 5 ხმა

თქვენი დახარჯული შრომისთვის კომპანიის მხრიდან მიღებული სარგებელი რამდენად სამართლიანია?



III კითხვა - თქვენი დახარჯული შრომისთვის კომპანიის მხრიდან მიღებული სარგებელი რამდენად სამართლიანია?

აბსოლუტურად სამართლიანია - 12 ხმა
 მეტწილად სამართლიანია - 30 ხმა
 თითქმის უსამართლოა - 43 ხმა
 აბსოლუტურად უსამართლოა - 30 ხმა

IV კითხვა - თქვენი აზრით, რამდენად ზრუნავს მენეჯმენტი თანამშრომელთა მოტივაციაზე 5-ბალიანი სკალით? (სადაც 5 მაქსიმალური შეფასებაა)

საშუალო შეფასება აღმოჩნდა **3.15**

V კითხვა - რამდენად გრძნობთ თავს კომპანიის ნაწილად 5-ბალიანი სკალით? (სადაც 5

მაქსიმალური შეფასებაა)

საშუალო შეფასება აღმოჩნდა **4.05**

ჩვენს მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ:

1) მოტივაციის პოლიტიკის მიზანია სამუშაოს გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკისა და პრაქტიკის გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს თანამშრომლის მხრიდან შესრულების მაღალ დონეს.

2) რამდენადაც შესაძლებელია, უნდა დავარწმუნოთ დასაქმებული, რომ მან იგრძნოს დაფასება, ქცევითი მოვალეობის ჩამოყალიბება, ორგანიზაციული ელემენტის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოტივაციას.

3) ფუნქციური ანალიზის ჩატარება ნუ იმ სტიმულის აღმოჩენა, რაც წინ უსწრებს ქცევას და ის შედეგები, რომელიც გავლენას ახდენს ქცევაზე.

4) როდესაც რესპოდენტები პასუხობენ თავის თავზე (თუ მუშაობთ მოტივირებულად და რამდენად გრძნობთ თავს კომპანიის ნაწილად), იგი პრაქტიკულად ყოველთვის უფრო

მაღალ შეფასებას იწერს, ვიდრე როდესაც ეკითხები კომპანიის შესახებ.

5) ყველაზე მაღალი შეფასებები ჰქონდათ მათ და ყველაზე უფრო მოტივირებულები არიან ისინი, ვისაც ახალი დაწესებული აქვთ სამსახური.

6) მოტივაციაში საქართველოში მნიშვნელოვანი ადგილი კარიერის განვითარებას და მის ეფექტურად მართვას უჭირავს, თუმცა შრომის მოტივირების მრავალფეროვნების მიუხედავად, ჯერჯერობით საქართველოში შრომის ანაზღაურება გადამწყვეტ როლს თამაშობს მომუშავეთა მოზიდვასა და მოტივირებაში, თუმცა გზადაგზა ფეხს იკიდებს არამატერიალური მოტივატორებიც.

7) წარმატებული კარიერა დამოკიდებულია ადამიანთა, არამატერიალურ სურვილებსა და მოტივებზე, არამედ უნარსა და ჩვევებზე. ფუძებდებული პრინციპი უნდა გახდეს ის, რომ თანამშრომელი კომპანიაში უნდა იყოს არა, როგორც მხოლოდ დაქირავებული, არამედ, როგორც ერთიანი გუნდის წევრი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

ც. ლომაია - ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი - 2012.

KAY, J. THE BUSINESS OF ECONOMICS, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD, 1996.

KOTLER, P. MARKETING MANAGEMENT ANALYSIS, PLANNING, IMPLEMENTATION, AND CONTROL, PRENTICE HALL INTERNATIONAL, HEMEL HEMPSTEAD, 1997.

John P. Kotter "The General Managers" NEW YORK, 2004.

EMPLOYEES MOTIVATION IN BUSINESS MANAGEMENT

CIALA LOMAIA – academical doctor of economics, professor

TORNIKE CHUNTISHVILI – GTU bba student

My labour is about motivation, as the most basic function of management, because by development of competition the role and significance of motivation is getting on a higher step.

Labour begins with preindustrial theories about motivation and I have shown genesis, how it arose as a phenomenon, and developed as scientific issue, I mention reasons, why scientific study developed. I also analyze and critic some theories and describe modern studies and researches. At the end of labour I talk about situation in Georgia and present my own research.