

მოტივაციის პარადიგმაში შეღებვით მენეჯმენტში

ანა კატუჩია –
კსუ-ს დოქტორანტი

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში აუცილებელი ხდება მოტივაციის ახალი მიდგომების შესწავლა და გამოყენება, რადგან სწორედ მოტივაცია ახდენს ყველაზე შესამჩნევ გავლენას წარმოების შიდა ორგანიზაციული ქცევის ფორმების ცვლილებებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს საქართველოში მოტივირების თანამედროვე სტრატეგიების პრაქტიკაში დანერგვა კვლავ რჩება სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ერთ-ერთ აქტუალურ საკითხად. მოტივაციის განზოგადება ძალიან ძნელია და ის ყველა ჩვენგანში ინდივიდუალური სახით ვლინდება. მეცნიერებმა მაინც შეძლეს ამ პროცესის ფართო ასპექტში ახსნა, მაგრამ მთელი რიგი საკითხები ჯერ კიდევ შესწავლას და კვლევას მოითხოვს.

ბიზნესის მართვის ეფექტურობა დიდად არის დამოკიდებული პერსონალის მოტივაციაზე. ყველა დროის ერთ-ერთი დიდი მენეჯერის, ლი იაკოკას აზრით: „მენეჯმენტი სხვა არაფერია, თუ არა ადამიანების მოტივაცია.“

მოტივაციად აღიქმება ადამიანის საქციელის ცვლილება. იგი ინდივიდს ამა თუ იმ ქცევისაკენ უბიძგებს, რაც თანამდროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვან რგოლად ითვლება, დაგეგმვასთან, ორგანიზაციასთან და კონტროლთან ერთად.

მოტივაცია - ეს არის ადამიანის შეგუდიანება - წაქეზება საქმიანობის წამოსაწყებად: ერთის მხრივ, გარედან თავსმოსხვეული, ხოლო მეორეს მხრივ, შინაგანი რესურსების ასამუშავებული ბიძგი.

მოტივაციის კომპონენტებად ითვლება:

* მიმართულება (რის გაკეთებას ცდილობს ადამიანი);

* ძალისხმევა (რამდენად ცდილობს ადამიანი);

* მდგრადობა (რამდენ ხანს ცდილობს ამის გაკეთებას).

როგორც ზემოთ იყო აღნიშნული, ეს არის ადამიანების შეგუდიანება - მოწოდება საქმიანობაზე. ხოლო, შეგუდიანების მთავარ მამოძრავებელ ძალას მოტივები და სტიმულები წარმოადგენენ.

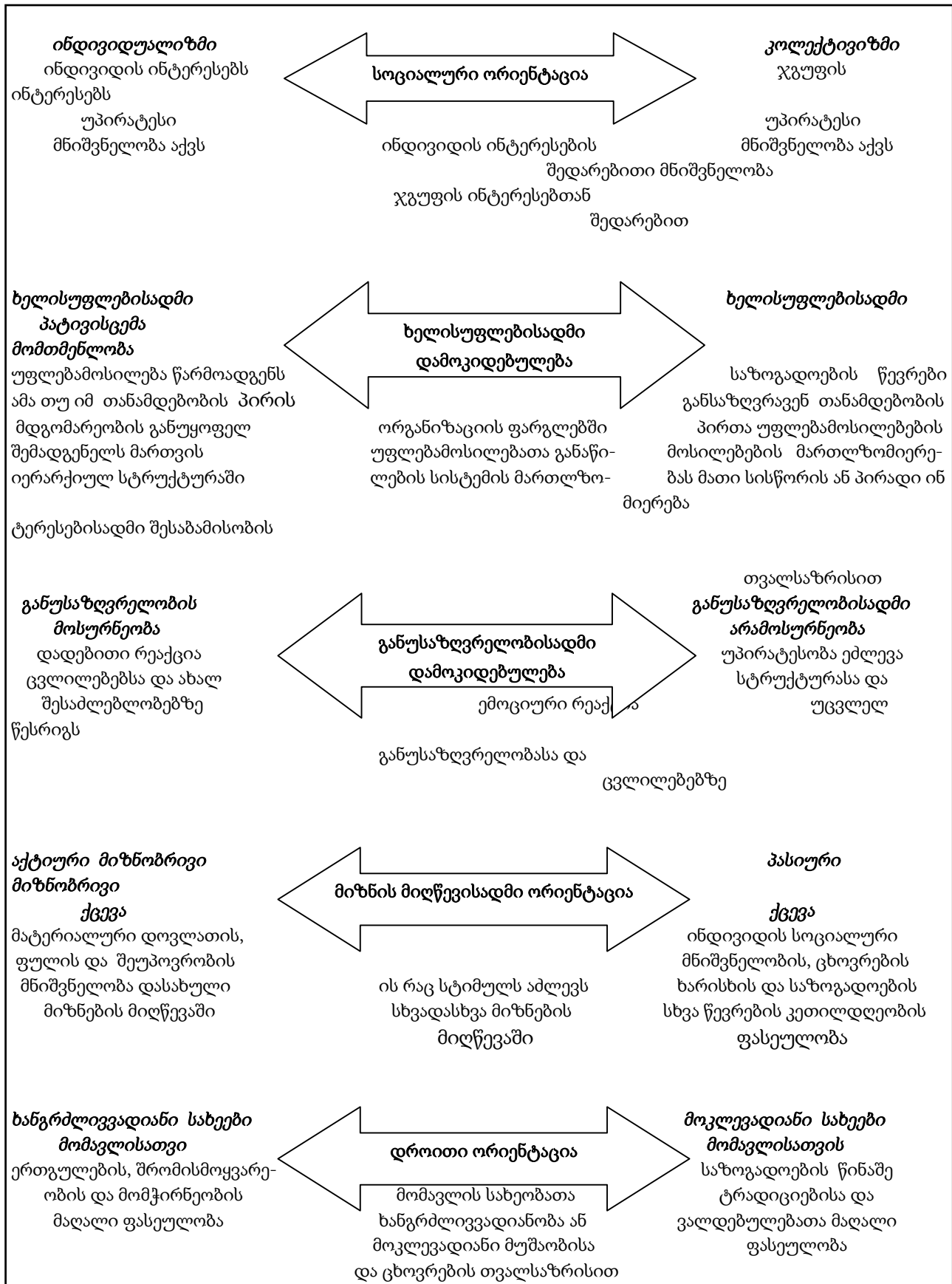
სტიმულში იგულისხმება გარეშე ფაქტორი, რომელიც ადამიანს მიზნის მისაღწევად ეხმარება. სტიმული - ეს არის მატერიალური ან მორალური ჯილდო. მისგან განსხვავებით, მოტივი შინაგანი შეგუდიანების მომენტს წარმოადგენს. მოტივებად ხშირად წარმოდგენილ-

ია ინსტიტუტური იმპულსები, ბიოლოგიური სწრაფვა, სურვილები, დადგენილებები და ა.შ. ზოგიერთი მკვლევარი მიიჩნევს, რომ მოტივი მხოლოდ გაცნობიერებული შეგუდიანებაა. ჩვენის აზრით, მოტივების მამოძრავებელ ძალად მოთხოვნილებები უნდა იქნას მიჩნეული. შეიძლება ითქვას, რომ რამდენი მოთხოვნილებაც აქვს ადამიანს, მოტივიც იმდენი არსებობს. რამდენადაც მოთხოვნილებები ადამიანებში წარმოშობენ მათი დაკმაყოფილების სურვილს, მენეჯერებმა ორგანიზაციაში უნდა შექმნან ისეთი გარემო, სადაც თითოეული მუშაკი იგრძნობს, რომ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას უზრუნველყოფს ესა თუ ის ქცევის ტიპი.

ყველა მენეჯერმა უნდა გააცნობიეროს, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები ინდივიდუალურია და, აქედან გამომდინარე, ერთმანეთისგან განსხვავებული. მოტივაციისათვის არ არსებობს ერთი საუკეთესო ხერხი. ის რაც ადამიანთა ერთი ნაწილის მოტივაციისთვის ეფექტურია, მეორე ნაწილისათვის შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უმნიშვნელო. ადამიანთა მოთხოვნილებების განსხვავების საფუძველია მათი განსხვავებული ადგილი საზოგადოების სოციალურ სტრუქტურებში, მათ მიერ მიღებული გამოცდილება. ყოველი კულტურისათვის დამახასიათებელია ფაქტორთა საკუთარი ერთობლიობა, რომელთა ზეგავლენით ყალიბდება ადამიანის ქცევა, თავის თანამდებობრივ მოვალეობათა შესრულებისას.

კულტურა, როგორც გონების კოლექტიური დაპროგრამება, მოტივაციაში დიდ როლს ასრულებს. კულტურა, როგორც ჩვენს ქვეყნებზე ასევე ამ ქვეყნების ახსნაზე ახდენს გავლენას. ამგვარად, საქმეში ჩადებულ მეტ ძალისხმევას ამერიკელი მიღებული ფულით ახსნის, ფრანგი-პატივით, ჩინელი-ორმხრივი ვალდებულებით, ხოლო დანიელი-კოლეგიალობით. ჩვენი კვლევის ერთ-ერთი მიზანია შევისწავლოთ ქართულ კულტურაში რომელი ფაქტორი გამოიწვევს მეტ ძალისხმევას.

კულტურული განსხვავებები და მახასიათებლები გაანალიზებული აქვს პოლანდიელ მეცნიერ გირტ პოფსტედეს, მან შეისწავლა 11600 ადამიანის კულტურული თავისებურებები ათეულობით სხვადასხვა ქვეყანაში. თავის გამოკ-



ლევებში მან მოახდინა ხუთი მნიშვნელოვანი ფაქტორის იდენტიფიცირება. გირტ პოფსტედეს მიერ გამოყოფილი ეროვნული კულტურის ფაქტორები წარმოდგენილია ქვემოთ №1 ცხრილში.

სოციალური ორიენტაცია (სოციალ ორიენტ-ტატიონ)-გულისხმობს ადამიანის წარმოდგენებს ინდივიდისა და იმ საზოგადოებრივი ფენის შეფარდებით მნიშვნელობაზე, რომელთაც იგი მიეკუთვნება. ინდივიდუალიზმი მოიცავს კულტურულ მსოფლმხედველობას, სადაც მთავარი როლი უჭირავს ადამიანს. ინდივიდუალისტთა ფასეულობებია: საკუთარი ღირსების განვითარებული გრძნობა, მოქმედებათა და მსჯელობათა დამოუკიდებლობა, ინდივიდუალისტები მიდრეკილნი არიან გადაწყვეტილებები შეაფასონ საკუთარი ინტერესებიდან გამომდინარე. პოფსტედეს დასკვნების თანახმად აშშ-ს, დიდი ბრიტანეთის, ავსტრალიის, კანადის, ახალი ზელან-

დიის და ნიდერლანდების მაცხოვრებლები მიდრეკილნი არიან ინდივიდუალიზმისაკენ. კოლექტივიზმი არის კულტურული მსოფლმხედველობა, რომლის შესაბამისად მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება ადამიანთა ჯგუფს, რომელიც ხასიათდება კოლექტივიზმის მაღალი დონით. ასეთ საზოგადოებაში ადამიანი ჯგუფის ინტერესებს აყენებს საკუთარ ინტერესებზე და კეთილდღეობაზე მაღლა. გუნდის წევრები ძალისხმევის მაქსიმუმს მიმართავენ ჯგუფის სხვა წევრებთან პარმონიული, უკონფლიქტო, გაწონასწორებული და ცივილიზებული ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად. პოფსტედეს კვლევის თანახმად კოლექტივიზმისაკენ მიდრეკილები არიან მექსიკის, საბერძნეთის, ჰონკონგის, ტაივანის, პერუს, სინგაპურის, კოლუმბიის და პაკისტანის მკვიდრნი. საგულისხმოა აღინიშნოს, რომ ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა თუნდაც აშშ, სადაც კულ-

ცხრილი 1

	კოლექტივიზმი	ინდივიდუალიზმი
ოჯახში	სწავლების მიმართულება ცნება „ჩვენ“-ის გაცნობიერებაზე	სწავლების მიმართულება ცნება „მე“-ს გაცნობიერებაზე
	პირადი მოსაზრების ფორმირება ჯგუფის ზეგავლენით	პირადი მოსაზრების გადაჭარბება კოლექტივის მოსაზრებაზე
	ვალდებულება და შეგრძნებები ოჯახთან ან ჯგუფის სხვა წევრებთან მიმართებაში: • თანხმობა; • პატივისცემა; • სირცხვილის გრძნობა.	ვალდებულება და შეგრძნებები საკუთარ თავთან მიმართებაში: • საკუთარი სარგებლობა; • თვითრეალიზაცია; • ბრალეულობის გრძნობა.
სასწავლო დაწესებულებაში	სწავლება მხოლოდ უმცროს ასაკში იმისი სწავლება, თუ რა უნდა აკეთოს	შეუწყვეტელი სწავლება იმისი სწავლება, თუ როგორ ისწავლოს
სამუშაო ადგილზე	ფასეულობათა სხვადასხვა ანაკრები ჯგუფის წევრებისა და არაწევრებისათვის; პარტიკულარიზმი	ერთნაირი ფასეულობები ყველასი მიმართებაში; უნივერსალიზმი
	დამოკიდებულება სხვა ადამიანებისადმი როგორც საკუთარი ჯგუფის წევრებისადმი	დამოკიდებულება სხვა ადამიანებისადმი როგორც პოტენციური რესურსებისადმი
	ურთიერთდამოკიდებულებები ჭარბობენ დასახულ ამოცანებზე	დასმული ამოცანა ჭარბობს ურთიერთდამოკიდებულებებზე
	დამქირავებელსა და მომუშავეს შორის ურთიერთდამოკიდებულებათა ეთიკური მოდელი	ურთიერთდამოკიდებულებათა პრაქტიკული მოდელი დამქირავებელსა და მომუშავეს შორის.
წყარო: Geert Hopstede, "The Business of International Business is Culture" International Business Review. 1994, გვ.3		

ტურული ნორმა ინდივიდუალიზმი, მრავალი მომუშავე დარწმუნებულია, რომ დაჯილდოება მათი შრომისათვის უნდა შეესაბამებოდეს პირად მიღწევებს.

იაპონიის კულტურისათვის დამახასიათებელია ორიენტაცია საზოგადოებრივი ცხოვრების ორგანიზაციის ჯგუფურ პრინციპზე, ამიტომ ამ ქვეყანაში შრომის ანაზღაურების უმეტესი მეთოდები არსებითად განსხვავდება აშშ-ში მიღებული ანაზღაურების სისტემისაგან. იაპონურ ფირმებში შრომის ანაზღაურება დამოკიდებულია არა პირად მიღწევებზე, არამედ იმაზე თუ რომელ ჯგუფს მიეკუთვნება ის. ინჟინრები, რომლებმაც კორპორაცია „ტოშიბა“-ში ერთდროულად დაიწყეს მუშაობა იმავე ანაზღაურებას მიიღებენ თავიანთი შრომისათვის, დამოუკიდებლად ინდივიდუალური შესაძლებლობისა, ცოდნისა და თითოეული მათგანის ძალისხმევისა. ხელფასის ზრდა დამოკიდებულია მომუშავეს შრომით სტაჟზე. ანაზღაურების ასეთი სქემა სტიმულს აძლევს მუშებსა და მოსამსახურეებს ძალისხმევის თავმოყრა მოახდინონ ჯგუფის მიზნების მიღწევაზე. ასეთი კულტურული განსხვავებები, თავის მხრივ ხსნიან დიდ სხვაობებს ფირმების მენეჯერთა შრომის ანაზღაურებაში აშშ-სა და იაპონიაში. კოლექტიური ორიენტაციის იაპონურ სისტემაში ანაზღაურება, რომელსაც ფირმების ხელმძღვანელები იღებენ, სიმბოლურად ასახავს მთლიანად ჯგუფის მწარმოებლურობას. აშშ-ში იგულისხმება, რომ ფირმის დირექტორების შრომის ანაზღაურება საწარმოში მისი წვლილის კრიტერიუმი. ასეთივე კანონზომიერება არსებობს კარიერული ზრდისა და სამუშაო ადგილის შეცვლის საკითხებში. ინდივიდუალიზმის მაღალი დონის მქონე კულტურებში მომუშავეს კარიერული ზრდა მნიშვნელოვნად გულისხმობს დამჭირავებელთა ცვლას უფრო მაღალანაზღაურებადი და უფრო საპასუხისმგებლო თანამდებობის ძიებაში, რომელიც ამ მენეჯერს საშუალებას მისცემს, აჩვენოს საკუთარი უნარი ახალ, შეცვლილ გარემოებებში. სინამდვილეში, აშშ-ში სპეციალისტის უუნარობა, მაღალანაზღაურებადი სამუშაო მიიღოს სხვა ფირმაში, ეჭვის ქვეშ აყენებს მის მიზანსწრაფულობას. გასაოცარი არ არის, რომ ადამიანთა უმეტესობას ბევრი მოთხოვნილებები და ფასეულობები აქვს. ადამიანისათვის პირველად მოთხოვნილებათა ქონა განპირობებულია ქვეცნობიერი და ფიზიოლოგიური ფაქტორებით. მეორადი მოთხოვნილებები თავიანთი ხასიათით ფსიქოლოგიურ მოთხოვნილებებს მიეკუთვნება და წარმოიქმნება იმ საგარეო გარემოს და კულ-

ტურის ბაზაზე, რომელშიც ადამიანი ცხოვრობს. მეორეულ მოთხოვნილებათა რიცხვს მიეკუთვნება წარმატების მიღწევის მოთხოვნილება, დამოუკიდებლობის, ძალაუფლების ფლობის, წესრიგის უზრუნველყოფის და ასევე ერთობის მოთხოვნილება. ადამიანის მეორეული მოთხოვნილებები, ყველაზე ხშირად ვლინდება ამა თუ იმ ორგანიზაციაში მუშაობის პროცესში.

მოტივაციის თეორია განიხილავს მოტივაციის პროცესს. იგი განმარტავს, თუ რატომ იქცევა ადამიანი სამუშაოზე ისე, როგორც იქცევა, მისი ძალისხმევის და მიმართულების თვალსაზრისით. იგი აღწერს, თუ რა უნდა იდონოს ორგანიზაციამ, რომ ადამიანმა გამოიყენოს ძალა და უნარი ორგანიზაციის მაქსიმალური ამოცანების მისაღწევად და ამავდროულად დაიკმაყოფილოს საკუთარი მოთხოვნილებანი. სხვა ადამიანების მოტივირება ნიშნავს შედეგების მისაღწევად მათი იმ მიმართულებებით წარმართვას, საითაც თქვენ გსურთ. ადამიანი მაშინ არის მოტივირებული, როდესაც აქვს მოლოდინი, რომ მოქმედების კურსი მას მიიყვანს მიზნის მიღწევამდე. ორგანიზაციამ უნდა უზრუნველყოს ის ატმოსფერო, სადაც შესაძლებელი იქნება მოტივაციის მაღალი დონე: სტიმულის, წახალისების, სწავლის, შესაძლებლობისა და კვალიფიკაციის ამაღლების გზით. ამიტომ, მენეჯერებმა დიდი როლი უნდა ითამაშონ თავიანთი მოტივაციის უნარით, რათა ადამიანმა გამოავლინოს საკუთარი შესაძლებლობა და კარგად გამოიყენოს ორგანიზაციის მიერ შექმნილი მოტივაციის პროცესები.

საქართველო - საქართველოში ძალიან დიდი ნაკლებობაა მოტივაციისადმი ინტერესის, რაც ეხება არა მარტო კომპანიებს, არამედ მოტივაციის სწავლასაც, რომელიც, ზოგიერთი გამოწვევის 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 გამომუშავებით, პრაქტიკულად ფიქსირებული ხელფასის გარეშე, ან ძალიან დაბალი ფიქსირებული ხელფასით, რაც იწვევს უამრავ პრობლემას და ჩვენის აზრით, გაცილებით არაეფექტურია, ვიდრე ეს იქნებოდა თუნდაც

ანა კატუქია

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 ცხრილში.

ხელფასი									
დაწინაურების შესაძლებლობა									
გარანტირებული სამსახური									
კარგი სამუშაო პირობები									
საინტერესო სამუშაო									
ბონუსები/პრემია									
ლოიალურობა თანამშრომლების მიმართ									

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

ხელფასი									
დაწინაურების შესაძლებლობა									
გარანტირებული სამსახური									
კარგი სამუშაო პირობები									
საინტერესო სამუშაო									
ბონუსები/პრემია									
ლოიალურობა თანამშრომლების მიმართ									

II კითხვა - რამდენად მოტივირებულად მუშაობთ?

პასუხი: ძალიან მოტივირებულად - 36 ხმა, მეტწილად მოტივირებულად - 44 ხმა, უმეტესწილად უმოტივაციოდ - 30 ხმა, აბსოლუტურად უმოტივაციოდ - 5 ხმა.

III თქვენი დახარჯული შრომისთვის კომპანიის მხრიდან მიღებული სარგებელი რამდენად სამართლიანადაა? 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 4.1.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე შეგვიძლია დავასკვნათ:

1. მოტივაციის პოლიტიკის მიზანია სამუშაო გარემოს შექმნა და ისეთი პოლიტიკის გატარება, რომელიც უზრუნველყოფს შესრულებ-

ის მაღალ დონეს თანამშრომლების მხრიდან;

2. დასაქმებული უნდა დავარწმუნოთ იმაში, რომ იგრძნოს დაფასება, ქცევითი მოვალეობის ჩამოყალიბება, ორგანიზაციული ელემენტის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს მოტივაციას;

3. იმ სტიმულის აღმოჩენამ, რომელიც წინ უსწრებს ქცევას და ის შედეგები, რომელიც გავლენას ახდენს მასზე;

4. კვლევის შედეგებიდან გამომდინარე, ყველაზე მეტად მოტივირებულები არიან ისინი, ვისაც ახალი დაწესებული აქვთ სამსახური;

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

6. წარმატებული კარიერა დამოკიდებულია ადამიანთა არა მარტო სურვილებსა და მოტივებზე, არამედ უნარსა და ჩვევებზე. ფუძემდებლური პრინციპი უნდა გახდეს ის, რომ თანამშრომელი კომპანიაში არის არა როგორც მხოლოდ დაქირავებული, არამედ, როგორც ერთიანი გუნდის წევრი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ც.ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2012;
2. KAY, J. THE BUSINESS OF ECONOMICS, OXFORD UNIVERSITY PRESS, OXFORD, 1996;
3. KOTLER, P. MARKETING MANAGEMENT ANALYSIS, PLANNING IMPLEMENTATION, AND CONTROL, PRENTICE HALL INTERNATIONAL, HEMEL HEMPSTEAD, 1997;
4. John P. Kotter „The General Managers” NEW YORK, 2004.

MOTIVATION PARADIGMS COMPARED MANAGEMENT

ANA KATUKIA - PhD of KSU

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.

Labor 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.