



## TIPS TO INCREASE EMPLOYEE'S MOTIVATION

Copyright © 2022 The Author/s

Peer review method: Double-Blind

Accepted: July 04, 2022

Published: July 22, 2022

Original scientific article

DOI suffix: 10.36962/NEC17022022-59



### ZURAB GEGENAVA

Georgian Technical University,

Faculty of Business Technologies,

Doctoral of the Department of Business Administration

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7855-5987>

Mobile: 577550099

E-mail: [gege@innovator.ge](mailto:gege@innovator.ge)

### ABSTRACT

*Motivation to work is an objective phenomenon. When the work to be done is in the employee's interest, he does his best to do it. This interest can be tangible, intangible, or both.*

*Scientists have always studied the problem of motivation. Over the years, they have developed many theories. They are: A. Maslow's theory of hierarchy of needs, K. Alderfer theory, D. McClelland's theory, F. Gertzberg's two-factor's theory, Porter-Lawler's theory and others. There are also modern theories of motivation - the theory of three demands, the theory of goal setting, the theory of justice and others. None of the current theories of motivation are universal, i.e. those that could be implemented in companies to increase employee's motivation.*

*Studies conducted in the USA have shown that 73% of employees work in a "sleeping" state. This means that at the place of employment they do not have the proper motivation to work with all their efforts. The number of people who work enthusiastically is few. Their motivation is the work itself. The rest of the people need a material motive, and not the same, but different, because their social situation and psychological type are different as well.*

*The motivation of workers, in contrast to less developed countries, is always higher in highly developed countries, because there people have to fight for self-sufficiency. And the majority of workers in poor countries, while his/her and their families survival from starvation is in a question, it does not have the luxury of taking care to know and recognize his cosmic destiny. This is the reality of poor countries. One such underdeveloped and poor country is Georgia, as well as its employed population.*

*Motivation, whether it is moral or material, gives a person the perseverance to pursue a goal. It is the motivating and directing reason for human behavior [5. p. 16]. Through it, a person's efforts to achieve a goal are more energetic, purposeful and unwavering [6. p. 379-380]. To put it more simply, the efforts of motivated people at work contain three important elements: human energy, direction and strength [7. p. 28-29]. The motive should be selected by the manager in such a way that he can develop all these three elements in the employee. The first element expresses the intensive work of the employee, the second element - correctly directed work, and the third, not once, but continuously, solid work [8. p. 607].*

*In order to strengthen the motivation of employees, Georgian scientists give the following advice to managers:*

- Choose a hardship pay strategy;
- Give employees freedom and independence in performing tasks;
- Let them participate in management decisions;
- Make them feel respected from your side;



- Plan the work task according to their habits, character and abilities and more.

As can be seen from this list of tips, Georgian scientists advise managers to be able to choose the right motivator for each employee. They should have a partnership and almost friendly attitude with the employees. In our opinion, to do this, managers should first divide the collective into 4 groups:

The first group: employees who are characterized by an insatiable desire for success in their work.

The second group: employees who need success in their work to be rewarded appropriately.

The third group: employees who are constantly satisfied with the reward they receive for their work.

The Fourth group: employees for whom there is no strong or weak motivator. They are constantly dissatisfied.

In order for the company to achieve its goal, interest and desire through employees, it should be based on the employee's interest. Without this, the company won't be able to receive proper compensation from the employees. For this purpose, the company should systematically study the interests of the employees, as these interests are changing over the time.

**Keywords:** motivation; motivator; employed; material motive; spiritual motive.

**REFERENCES:**

1. Malashkhia G. Consumer redundancy - a challenge to humanity. Journal: «Economics and Business». V. 12. # 4. 2021. p. 70. (in georgian);
2. Eriashvili N. D., Stoliarenko A. Sh. Psychology of Management. «Fair Georgia». Tb., 2014. p. 199. (in georgian);
3. Robbins S., Jaji T. Fundamentals of Organizational Behavior. Tb., 2009. p. 84.
4. Shengelia T. International Management. Tb., 2012. p. 499. (in georgian)
5. Kharkheli M., Keshelashvili G. Fundamentals of Management. Tb., 2013. p. 110. (in georgian);
6. Steers R., Mowday and Shapiro D. L. The future of work Motivation Theory, Academy of Management Review, July, 2004. Pp. 379-380.

7. Fritz C., Lamtu and Spreitzer C. M. It's Little Things That Matter: An Examination of Knowledge Workers' Emery Management. Academy of Management Perspectives, August 2011. Pp. 28-29.
8. Robbins S., Coulter M. Fundamentals of Management (translation from English), Tbilisi, TSU Publishing House. 2019. p. 607.
9. Age of Transformation in Business, Synergy Group Articles Collection - Managers Struggle for Success. Tb., 2012. p. 166-167.
10. Low-budget systems of motivation. Synergy Group Articles Collection - Managers Struggle for Success. Tb., 2012. p. 129, 153, 154.
11. Management without a manager. Synergy Group Articles Collection - Managing Contemporary Organizations. Tb., 2018. p. 28.

THE NEW ECONOMIST / ახალი ეკონომისტი

## რჩევები დასაქმებულთა მოტივაციის გასაძლიერებლად

**ზურაბ გეგენავა,**

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი,  
ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტი, ბიზნესის  
ადმინისტრირების დეპარტამენტის დოქტორანტი  
ტელეფონი: 577550099  
E-mail: gege@innovator.ge

**აბსტრაქტი**

შრომისადმი მოტივაცია ობიექტური ფენომენია. როცა შესასრულებელი სამუშაო დასაქმებულის ინტერესებშია, ის ძალისხმევას არ იშურებს მის შესასრულებლად. ეს ინტერესი შეიძლება იყოს მატერი-ალური, შეიძლება - არამატერიალური, შეიძლება ორივე ერთად.

მოტივაციის პრობლემას ყოველთვის სწავლობდნენ მეცნიერები. წლების მანძილზე მათ მიერ შემუშავდა მრავალი თეორიები. ესენია: ა. მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქიის თეორია, კ. ალდერფერის თეორია, დ. მაკ-კლელანდის თეორია, ფ. გერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია, პორტერ-ლოულერის თე-



ორია და სხვები. არსებობს მოტივაციის თანამედროვე თეორიებიც - სამი მოთხოვნის თეორია, მიზნის დაყენების თეორია, სამართლიანობის თეორია და სხვები. მოტივაციის დღეს არსებული თეორიებიდან არცერთი არ არის უნივერსალური, ანუ ისეთი რომლის კომპანიებში დაწესებულებებიც გააძლიერებდა დასაქმებულთა მოტივაციას.

აშშ-ში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ დასაქმებულთა 73% „მძინარე“ მდგომარეობაში მუშაობს. ეს იმას ნიშნავს, რომ დასაქმების ადგილზე მათ არა აქვთ მთელი ძალისხმევით მუშაობის სათანადო მოტივი. ადამიანების რიცხვი, რომლებიც ერთუზიამით მუშაობენ ცოტაა. მათი მოტივი თვითონ საქმეა. დანარჩენ ადამიანებს მატერიალური მოტივი სჭირდებათ, თანაც, არა ერთნაირი, არამედ, სხვადასხვანაირი, რადგანაც მათი სოციალური მდგომარეობაც სხვადასხვანაირია და ფსიქოლოგიური ტიპაჟიც.

მუშაკთა მოტივაცია, ნაკლებად მაღალგანვითარებულ ქვეყნებისგან განსხვავებით, ყოველთვის უფრო მაღალია მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, რადგან იქ ადამიანებს უნევთ ბრძოლა თვითდამკვიდრებისთვის. ღარიბ ქვეყნებში კი დასაქმებულთა უმრავლესობას, მაშინ როდესაც მისი და მისი ოჯახის შიმშილისგან გადარჩენა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას, არა აქვს იმის ფუფუნება, რომ იზრუნოს თავისი თავის კოსმიური დანიშნულების შეცნობისთვის და აღიარებისთვის. ესაა ღარიბი ქვეყნების რეალობა. ერთი ასეთი ნაკლებგანვითარებული და ღარიბი ქვეყანაა საქართველოც, და, მისი დასაქმებული მოსახლეობაც.

მოტივაცია, მორალური იქნება იგი თუ მატერიალური, მიზნისკენ სწრაფვის შეუპოვრობას აძლევს ადამიანს. იგი ადამიანის საქციელის აღმძრავი და მიმართულების მიმცემი მიზეზია [5. გვ. 16]. მისი მეშვეობით პიროვნების ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად უფრო ენერჯიული, მიზანმიმართული და ურყევეა [6. გვ. 379-380]. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, საქმეზე მოტივირებული ადამიანების ძალისხმევა სამ მნიშვნელოვან ელემენტს შეიცავს: ადამიანის ენერჯიას, მიმართულებას და სიმტკიცეს [7. გვ. 28-29]. მენეჯერის მიერ მოტივი ისე უნდა იყოს შერჩეული, რომ დასაქმებულში მან სამივე ეს ელემენტი აამუშაოს. პირველი ელემენტი გამოხატავს დასაქმებულის ინტენსიურ მუშაობას, მეორე ელემენტი - სწორად მიმართულ მუშაობას, მესამე კი, არა ერთჯერად, არამედ, განგრძობად, მყარ მუშაობას [8. გვ. 607].

დასაქმებულთა მოტივაციის გასაძლიერებლად ქართველი მეცნიერები შემდეგ რჩევებს აძლევენ მენეჯერებს:

- აირჩიეთ შრომის ანაზღაურების გამჭირვალობის სტრატეგია;
- მიეცით დასაქმებულებს დავალების შესრულებაში თავისუფლება და დამოუკიდებლობა;
- მიაღებინეთ მონაწილეობა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- აგრძნობინეთ თქვენი მხრიდან პატივისცემა;
- სამუშაო დავალება დაუპროექტეთ მათი ჩვევების, ხასიათის და შესაძლებლობების გათვალისწინებით და სხვა.

როგორც რჩევების ამ ჩამონათვალიდან ჩანს, ქართველი მეცნიერები მენეჯერებს ურჩევენ მათ რომ შეძლონ თითოეული დასაქმებულისთვის სწორი მოტივატორის შერჩევა. დასაქმებულებთან უნდა ჰქონდეთ პარტნიორული და თითქმის მეგობრული დამოკიდებულება. ჩვენი აზრით, ამის გასაკეთებლად მენეჯერებმა უპირველესად კოლექტივი 4 ჯგუფად უნდა დაყონ:

**პირველი ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომელთაც საქმეში მხოლოდ წარმატების დაუოკებელი სწრაფვა ახასიათებთ.

**მეორე ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომლებსაც საქმეში წარმატება სჭირდებათ შესაფერისი დაჯილდოებისთვის.

**მესამე ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომლებიც მუდმივად კმაყოფილი არიან იმ ჯილდოსთვის, რასაც განუული შრომისთვის იღებენ.

**მეოთხე ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომლებისთვისაც ძლიერი და სუსტი მოტივატორი არ არსებობს. ისინი მუდმივად უკმაყოფილონი არიან.

კომპანიამ რომ დასაქმებულების მეშვეობით მიაღწიოს თავის მიზანს, ინტერესს და სურვილს, მან იგი დასაქმებულის ინტერესზე უნდა დააფუძნოს. ამის გარეშე კომპანია დასაქმებულებისგან სათანადო უკუგებას ვერ მიიღებს. ამ მიზნით, კომპანია სისტემატურად უნდა სწავლობდეს დასაქმებულთა ინტერესებს, რადგან ეს ინტერესები დროთა განმავლობაში იცვლება.

**საკვანძო სიტყვები:** მოტივაცია; მოტივატორი; დასაქმებული; მატერიალური მოტივი; სულიერი მოტივი.

**შესავალი**

შრომისადმი ადამიანის დამოკიდებულების საფუძველში მოტივაცია დევს. მოტივაცია დაკავშირებულია ადამიანის ბუნებრივ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების აუცილებლობასთან, რაც დაბადებისთანავე კოდირებულია მასში, და, ამდენად, მოტივაცია ობიექტური ფენომენია. თითოეულ ჩვენთაგანს, ვიქნებით ქვეყნის პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები, მენეჯერები თუ რიგითი დაქირავებული მუშაკები, ეს მოთხოვნილებები გვაქვს და ისინი მოითხოვენ დაკმაყოფილებას. ცხადია, მხედველობაში გვაქვს ზომიერი, ჯანსაღი მოთხოვნილებები და მათი დაკმაყოფილება და არა არაჯანსაღი მომხმარებლური ზედმეტობა, რომელსაც ქართველმა მეცნიერმა გ. მალაშხიამ დღეს „კაცობრიობის წინაშე მდგომი გამოწვევა უწოდა“ [1. გვ. 70].

**ძირითადი შინაარსი**

შესასრულებელი სამუშაო ადამიანისგან გარკვეულ ცოდნას, უნარებს, ფიზიკურ და გონებრივ ძალისხმევას მოითხოვს, როცა აღნიშნული სამუშაო დასაქმებული ადამიანის ინტერესშია, იგი მას მთელი თავდადებათ ასრულებს და, შედეგად, შესრულებული სამუშაოც მაღალი ხარისხისაა. სამწუხაროდ, ეს ყოველთვის ასე არ ხდება. ძირითად შემთხვევებში დამსაქმებლები ვერ ახდენენ დასაქმებულის ინდივიდუალობაში იმ ყველაზე იდუმალის იდენტიფიცირებას, რომელსაც მოტივი ეწოდება, და, რომელიც ამოძრავებს, აქეზებს და აგულიანებს ინდივიდს გააკეთოს ეს სამუშაო. მოტივის შინაარსი აისახება დასაქმებულის მიერ საკუთარი ძალისხმევის რეალურ მიმართვაზე, მის ინტენსივობასა და მიღწევის საშუალებების ამორჩევაზე. მოტივი როგორც კანონი, განსაზღვრავს სასურველი შედეგის მისაღებად ადამიანის მისწრაფებას, ხშირად სიცოცხლის ფასადაც კი [2. გვ. 199].

რამოდენიმე საუკუნეა მოტივაციის პრობლემას სწავლობენ ფიზიოლოგები, ფსიქოლოგები, სოციოლოგები, ეკონომისტები, პედაგოგები, პოლიტიკოსები და სხვები. ამ წლების მანძილზე მათ მიერ შემუშავდა მრავალი კონცეფცია, რომელთა შორის თითოეული ავტორი ფიქრობს, რომ სწორედ მის მიერ შემუშავებული კონცეფცია, თუ ტექნოლოგია, მოიტანს გარანტირებულ დადებით შედეგს ადამიანთა მართვაში. დღესდღეობით რომ არცერთ ამ კონცეფციათაგანს უნივერსალურობა არ მოუპოვებია, ეს იმას ნიშნავს, რომ ვერცერთმა მათგანმა პრაქტიკულად ვერ უზრუნველყო უნი-

ვერსალურობის მოთხოვნები. სათქმელია ისიც, რომ ეს კონცეფციები - მასლოუს მოთხოვნილებების თეორია, თუ ჰერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია, თუ სამართლიანობის თეორია, თუ სხვა თეორიები - გასულ წლებშია შექმნილი. დროის გასვლამ შეცვალა მაშინდელი ვითარება. მაგალითად, გლობალიზაციამ წარმოშვა მრავალეროვნული შრომითი კოლექტივები, რომელთა მოტივაციაზე დიდ გავლენას ახდენს მათი კულტურები და სუბკულტურები, წინ წამოინია დასაქმებულთა ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებმაც, რასაც აქამდე არ ექცეოდა ყურადღება, თავისი თავის „დაფასება“ ისწავლეს მაღალპროფესიონალებმაც და სხვა მრავალი.

აშშ-ში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ დასაქმებულთა 55% თავის სამუშაოს ერთუზიანობით არ ასრულებს [3. გვ. 84]. საქართველოში რომ ეს გამოკითხვა ჩატარო ასეთ პირთა პროცენტული დონე შეიძლება 1%-იც არ იყოს, რადგან საქართველოს მოსახლეობა ღარიბია დაბალი ხელფასების და მაღალი ინფლაციის გამო, ისინი აბრამ მასლოუს მიერ შექმნილ მოთხოვნილებების პირამიდის პირველი დონის მოთხოვნილებებსაც კი ვერ იკმაყოფილებენ, რადგან თუ ოჯახიდან ერთი მუშაობს, ოჯახის დანარჩენი უმუშევარი წევრები მის კმაყოფაზე არიან. ასეთ პირობებში ცხადია შეუძლებელია ვიფიქროთ, რომ აშშ-ს დარად საქართველოშიც ერთუზიანობით მუშაობს დასაქმებულთა 45%, ხოლო ერთუზიანობის გარეშე 55%.

ერთუზიანობით მუშაობა არის აბრამ მასლოუს პირამიდის მეხუთე დონის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისთვის მუშაობა. აბრამ მასლოუს პირამიდაში მოთხოვნილებები იერარქიულად ანუ კიბის საფეხურებად არის დანყოფილი. ადამიანს დაბადებიდან თან დაჰყვა პირველი კიბის (ა. მასლოუს მას პირველ დონეს უწოდებს) მოთხოვნილებები. ამიტომ მას პირველ ყოვლისა, მათი დაკმაყოფილების სურვილი უჩნდება და როგორც მასლოუს გვეუბნება თუ ეს სურვილი არ დაიკმაყოფილა, მეორე დონის სურვილებზე ვერ იფიქრებს. ასეთ იერარქიულ დამოკიდებულებაში არიან დანარჩენი დონეებიც. ასეთ დროს, ერთუზიანობით მუშაობა არის ა. მასლოუს პირამიდის მეხუთე დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისთვის მუშაობა. ეს ადამიანის ნიჭის თვითრეალიზაციის, თვითგამოხატვის მოთხოვნილებებია, ანუ ყველაფერი იმ სურვილის რეალიზაციის, რაც მასში უფლის მიერ არის ჩადებული. ეს მისი სულიერი მოთხოვნილებებია, კოსმიური დანიშნულების შეცნობის მოთხოვნილებები. ყველაფერ ამას ერთად ტრან-



სცენდენტული მოთხოვნები ენობა [4. გვ. 499]. და როგორ ფიქრობთ, საქართველოს ღარიბ მოსახლეობაში რამდენ ადამიანს ვიპოვით ისეთს, რომელიც ყოველგვარი მატერიალური ანაზღაურების გარეშე, სიამოვნებით დასაქმდება ისეთ სამუშაოზე, რომელშიც ის თავისი თავის კოსმიურ დანიშნულებას შეიცნობს? დაგვეთანხმებით, რომ ასეთები ცოტა იქნებიან.

საქართველო ტალანტების ქვეყანაა, - ამბობენ. ეს მართლაც ასეა. ამის მაგალითად დავასახელებთ თუნდაც ამჟამად (მაის-ივნისი) ქართველ ბავშვებში მიმდინარე მუსიკალურ კონკურსს „რანინა“-ს. ვის არ გააკვირვებს მსოფლიოს სხვადასხვა ხალხების ენაზე სიმღერების ასეთი შესრულება - სხვადასხვა ხმები, ხმის სხვადასხვა ტემბრები, სხვადასხვა ჟღერადობები! და მათ ყველა ნამღერს ჩვენი ქართული მუსიკის მეტრები ფეხზე უდგებიან „ბრაგოს“ შეძახილით და გოცებულები „ასეთი არაფერი მოგვისმენიაო“, - იძახიან. და ამას აკეთებენ ჩვენი 10-12 წლის ბავშვები - ოთო ბაზერაშვილი, მარიამ ბიგვავა, ნიკოლოზ ხარატი, ვაჩე ლვინიაშვილი და სხვები.

დიახაც, საქართველო ნიჭიერების ქვეყანაა. დიახაც, გვყავდა, გვყავს და კიდევაც გვეყოლება ნიჭიერი ადამიანები, რაღაცა ერთი დავალების შესასრულებლად მოვლენილი ადამიანები და ამ დავალებაზე, ამ საქმეზე უკიდევანოთ შეყვარებულები, რომელთა სასწორის ერთ პინაზე ეს საქმე დევს, მეორეზე კი - მათი სიცოცხლე. მისცემ ასეთ სამუშაოს - იცოცხლებს, არ მისცემ და მოკვდება. ამ საქმეში ხედავენ ისინი თავის კოსმიურ დანიშნულებას, საკუთარი პოტენციალის სრულად გამოყენების შესაძლებლობას. ამ საქმეში მათ მატერიალური სტიმული არ სჭირდებათ. თვითონ ეს საქმე მათი სტიმულია. ეს სულიერი სტიმულია, რომელიც არა თუ გადასწონის და გადაფარავს მატერიალურ სტიმულს, არამედ, თითქმის უარყოფს მისი არსებობის საჭიროებას. მთელი მსოფლიოს ისტორიული წარსულიდან განა ერთი და ორი შემთხვევა ვიცით, როდესაც ნახევრად მშვიერი და შიშველი ადამიანები კოცონზე დანვის შიშსაც არ უფრთხოდნენ ისე აკეთებდნენ მეცნიერულ აღმოჩენებს. ასეთები მაშინაც იყვნენ და ეხლაც არიან, მაგრამ ეს ერთეული ადამიანებია. ისინი ყველგან არიან, მაგრამ ცოტანი არიან. დანარჩენ ადამიანებს კი შრომაში მატერიალური სტიმული სჭირდებათ. აი, ასეთი ადამიანების მოტივაციის გაძლიერებაზე უნდა იმუშაონ კომპანიის მენეჯერებმა. ამ საქმეში მათ მეცნიერთა რჩევებიც უნდა მიიღონ, სხვათა

გამოცდილებასაც დაუკვირდნენ და, საკუთარ დასაქმებულების ინტერესები და საჭიროებებიც ღრმად შეისწავლონ.

მუშაკთა მოტივაცია, ნაკლებად მაღალგანვითარებულ ქვეყნებისგან განსხვავებით, ყოველთვის უფრო მაღალია მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, რადგან იქ ადამიანებს უნვეთ ბრძოლა თვითდამკვიდრებისთვის. ღარიბ ქვეყნებში კი დასაქმებულთა უმრავლესობას, მაშინ როდესაც მისი და მისი ოჯახის შიმშილისგან გადარჩენა კითხვის ნიშნის ქვეშ დგას, არა აქვს იმის ფუფუნება, რომ იზრუნოს თავისი თავის კოსმიური დანიშნულების შეცნობისთვის და აღიარებისთვის. ესაა ღარიბი ქვეყნების რეალობა. ერთი ასეთი ნაკლებგანვითარებული და ღარიბი ქვეყანაა საქართველოც, და, მისი დასაქმებული მოსახლეობაც.

მოტივაცია, მორალური იქნება იგი თუ მატერიალური, მიზნისკენ სწრაფვის შეუპოვრობას აძლევს ადამიანს. იგი ადამიანის საქციელის აღმძრავი და მიმართულების მიმცემი მიზეზია [5. გვ. 16]. მისი მეშვეობით პიროვნების ძალისხმევა მიზნის მისაღწევად უფრო ენერგიული, მიზანმიმართული და ურყევეა [6. გვ. 379-380]. უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, საქმეზე მოტივირებული ადამიანების ძალისხმევა სამ მნიშვნელოვან ელემენტს შეიცავს: ადამიანის ენერგიას, მიმართულებას და სიმტკიცეს [7. გვ. 28-29]. მენეჯერის მიერ მოტივი ისე უნდა იყოს შერჩეული, რომ დასაქმებულში მან სამივე ეს ელემენტი აამუშაოს. პირველი ელემენტი გამოხატავს დასაქმებულის ინტენსიურ მუშაობას, მეორე ელემენტი - სწორად მიმართულ მუშაობას, მესამე კი, არა ერთჯერად, არამედ, განგრძობად, მყარ მუშაობას [8. გვ. 607].

აშშ-ში 2005 წელს ჰ. კრუგერის და ე. კილჰამის გამოკვლევებით დადგინდა, რომ დასაქმებულთა დაახლოებით 73% „მიმდინარე მდგომარეობაში მუშაობს. მათ არა აქვთ ენერგია ან სურვილი მიცემული დავალების შესასრულებლად“ [8. გვ. 607]. ეს არ არის მხოლოდ ამერიკის შეერთებული შტატების პრობლემა. იგივე მდგომარეობაა საქართველოშიც. განსხვავება მხოლოდ იმაშია, რომ იქ ამ პრობლემას მენეჯერები და აკადემიური წრეების წარმომადგენლები აქტიურად იკვლევენ, რათა გაიგონ ამ პრობლემის გამომწვევი მიზეზები, რადგან კომპანიებში მაღალი შედეგების მისაღწევად მომუშავეთა ძალისხმევა არის მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული საკითხი და, როცა აქ ნაპრალი ჩნდება, მასზე პასუხის გაცემა საჭირო, მისი „ამოვსება“ საჭირო.

ვერ ვიტყვით, რომ ქართველი მეცნიერები ამაზე



საერთოდ არ ფიქრობენ. ისინი შემდეგ დარიგებებს აძლევენ პრაქტიკოს მენეჯერებს:

1. აირჩიეთ შრომის ანაზღაურების მოცულობების გამჭირვალეობის სტრატეგია [9. გვ. 166].
2. მაქსიმალურად გამოიყენეთ არამატერიალური მოტივაციის სტრატეგია [9. გვ. 169].
3. მიეცით მუშაკებს დამოუკიდებელი მოქმედების თავისუფლება და აგრძობინეთ თქვენი მხრიდან მისდამი ინტერესი და პატივისცემა [10. გვ. 153].
4. კომპანიის ვებ-გვერდზე შექმენით საუკეთესო თანამშრომლის გვერდი [10. გვ. 154].
5. საუკეთესო თანამშრომელს აჩუქეთ ერთი გამოსასვლელი დღე [10. გვ. 154].
6. თანამშრომელს ან მის შვილებს გაუკეთეთ სუბსიდია განათლების დონის ასამაღლებლად [10. გვ. 129].

ამ ჩამონათვალს არ ეტყობა, რომ იგი ღრმა კვლევის შედეგია. ეს იქიდან ჩანს, რომ საქართველოს ღარიბ ქართველ მოსახლეობას (2021 წელი: საშუალო თვიური სულადობრივი შემოსავალი 321 ლარი; ერთი დასაქმებულის თვიური საშუალო ხელფასი 1223 ლარი). დღეს პირველადი მოთხოვნილების (ძირითადად, კვების) დაკმაყოფილების პრობლემა უდგას და არა დასვენების ან აღიარების, რაც ამ რჩევებში არის გამოკვეთილი.

როგორც რჩევების ამ ჩამონათვალს ჩანს, ქართველი მეცნიერები მენეჯერებს ურჩევენ მათ რომ შეძლონ თითოეული დასაქმებულისთვის სწორი მოტივატორის შერჩევა. დასაქმებულთან უნდა ჰქონდეთ პარტნიორული და თითქმის მეგობრული დამოკიდებულება. ჩვენი აზრით, ამის გასაკეთებლად მენეჯერებმა უპირველესად კოლექტივი 4 ჯგუფად უნდა დაყონ:

**პირველი ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომელთაც საქმეში მხოლოდ წარმატების დაუოკებელი სწრაფვა ახასიათებთ.

**მეორე ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომლებსაც საქმეში წარმატება სჭირდებათ შესაფერისი დაჯილდოვებისთვის.

**მესამე ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომლებიც მუდმივად კმაყოფილი არიან იმ ჯილდოსთვის, რასაც განეული შრომისთვის იღებენ.

**მეოთხე ჯგუფი:** დასაქმებულები, რომლებისთვისაც ძლიერი და სუსტი მოტივატორი არ არსებობს. ისინი მუდმივად უკმაყოფილონი არიან.

პირველი ჯგუფის ადამიანები წარმატების წყურვილით შეპყრობილი არიან და ისინი, განურჩევლად იმისა, ექნებათ ან რამდენი ექნებათ შრომის

ანაზღაურება, მათთვის ეს არ არის განმსაზღვრელი. განმსაზღვრელი არის შრომის შედეგი - მიზნის მიღწევა. ეს ადამიანები ენთუზიაზმით მუშაობენ.

რჩევების იმ ჩამონათვალს ჩანს, რომელიც ჩვენ მოცემულ ნაშრომში წარმოვადგინეთ, ჩვენი აზრით, ამ ტიპის მუშაკებისთვის მენეჯერს გამოადგება მხოლოდ ერთი რჩევა (#3) - მიეცით მუშაკს დამოუკიდებლად მოქმედების საშუალება და აგრძობინეთ თქვენი მხრიდან მისდამი ინტერესი და პატივისცემა. სწორედ ეს გააკეთა არგენტინაში მდებარე კომპანია „სემკოს“ - გენერალურმა მენეჯერმა რიკარდო ზემლერმა. მისი თანამშრომლების 3/4 სრული თავისუფლებით სარგებლობს. სამუშაო საათების ცნება „სემკოს“-ში საერთოდ არ არსებობს. სწორედ რ. ზემლერის გამოცდილებაზე დაყრდნობით სრულად მისაღებია ერთი ქართველი მეცნიერის მიერ ამ ტიპის თანამშრომლების სამართავად მენეჯერებისთვის მიცემული შემდეგი რჩევა: „თუ გსურთ თქვენი თანამშრომლების სრული პოტენციური გამოავლინოთ, ენდეთ მათ, აგრძობინეთ, რომ თქვენ პარტნიორები ხართ, მიეცით მათ კომპანიის შესახებ ყველაფრის ცოდნის საშუალება და უფლება. ნუ შებოჭავთ, აზრის გამოთქმის თავისუფლებასთან ერთად, მიეცით არჩევანის თავისუფლება საქმის კეთებასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში...“ [11. გვ. 28].

თანამშრომელთა მეორე ჯგუფისთვის, რომლებიც შრომობენ მხოლოდ მატერიალური და მორალური ნახალისებისთვის, მენეჯერს დასჭირდება ცალკეულ მათგანის ინტერესების შესწავლა. მათ ინტერესებზე მოქმედებს მათი ფსიქოლოგიური ტიპი, ასაკი, სქესი, ოჯახური მდგომარეობა, კმაყოფაზე მყოფ პირთა რაოდენობა, განათლება, ჯანმრთელობა და სხვა ფაქტორები. კომპანიის პერსონალის მენეჯერს ასეთი აღრიცხვა უნდა ჰქონდეს (პროფესიოგრაფები და ფსიქოგრაფები გვაქვს მხედველობაში). თუმცა, ხშირად, ეს ინფორმაცია არ არის საკმარისი, რადგან, დროთა განმავლობაში ინტერესები იცვლება და ერთი და იგივე მოტივი დიდხანს არ მოქმედებს. ასე რომ, მოტივი მუდმივ ცვალებადობაშია და მას სისტემატური შესწავლა სჭირდება. ეს არ არის არც ადვილი და არც ნაკლებ-შრომატევადი საქმე. მის სისტემატურ კვლევაში ფსიქოლოგის გარდა, მასში კომპანიის პერსონალის მართვის სამსახურის რამდენიმე თანამშრომელი უნდა ჩაერთოს.

თანამშრომელთა მესამე ჯგუფი დავტოვოთ ყურადღების გარეშე, რადგან ისინი უპრეტენზიონი არიან და ვიმსჯელოთ მეოთხე ჯგუფზე - ყოველთ-



ვის ყველაფრით უკმაყოფილოებზე. ასეთი თანამშრომლების სამსახურიდან გაშვება გამოსავალი არ არის, რადგან მათ უკან მათი ოჯახები დგას, რომელთაც ისინი ინახავენ. არცერთი იმ რჩევათაგანი, რომლებიც ჩვენ ზევით ჩამოვთვალეთ, მათი მოტივირებისთვის არ გამოდგება, რადგანაც „მუდმივი უკმაყოფილება“ მათ ხასიათში დევს.

საქართველოს სინამდვილეში ასეთ თანამშრომლებს მენეჯერები ან მაშინვე ათავისუფლებენ სამსახურიდან, ანდა, არ შედიან მათთან კონფლიქტში და არც განსაკუთრებულ დავალებებს არ აძლევენ. ჩვენი აზრით, არცერთი ამ მიდგომათაგანი არ არის სწორი. პირველი იმიტომ, რომ როგორც აღვნიშნეთ, მათ უკან ოჯახები დგას, მეორე კი იმიტომ, რომ თუ მენეჯერები მოერიდებიან მათ, ისინი კიდევ უფრო გათამამდებიან და თავიანთ პრეტენზიებს გააფართოვებენ, სხვებსაც ჩაითრევენ და დაანგრევენ კომპანიას.

რადგან მათი მოტივირება, თუნდაც მაღალი ხელფასით, შეუძლებელია, საჭიროა მენეჯერები კი არ განუდგნენ და დაშორდნენ მათ, არამედ პირიქით, დაუახლოვდნენ - ზედმეტადაც კი, მისცენ თავისუფლება და საშუალება მიიღონ გადანყვეტილებები, თუნდაც ეს გადანყვეტილებები არ იყოს ყველაზე საუკეთესო ან ერთ-ერთი საუკეთესო. ასეთ შემთხვევაში ისინი იგრძნობენ პასუხისმგებ-

ლობის სიმძიმეს და თუ მათი გადანყვეტილება შედეგს არ მოიტანს, ეს მათ დაანახებს თუ სად გადის მათი შესაძლებლობების ზღვარი და მაშინ, მხოლოდ მაშინ ისინი ან მოერევიან მენეჯერის ამ გამონვევას, ან მიხვდებიან, რომ ასეთი ამოცანების გადაჭრა მათ ძალეებს აღემატება და თუ უკეთესობისკენ არ შეიცვლებიან, ალბათ, დატოვებენ კომპანიას. რა გვიშლის ხელს ჩავატაროთ მათზე ეს ექსპერიმენტი.

### დასკვნა

მსოფლიოში არ არსებობს შრომისადმი მოტივირების ისეთი მექანიზმი, რომელიც ყველა დასაქმებულს ერთნაირად ნააქეზებს და შეაგულიანებს მაღალი შედეგის მისაღწევად. ამის მიზეზია დასაქმებულთა სხვადასხვა ინტერესი, სულიერი და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებების პრევალირება, ხასიათი, ტრადიცია, კულტურა და სუბკულტურა და მრავალი სხვა.

კომპანიამ რომ დასაქმებულების მეშვეობით მიაღწიოს თავის მიზანს, ინტერესს და სურვილს, მან იგი დასაქმებულის ინტერესზე უნდა დააფუძნოს. ამის გარეშე კომპანია დასაქმებულებისგან სათანადო უკუგებას ვერ მიიღებს. ამ მიზნით, კომპანია სისტემატურად უნდა სწავლობდეს დასაქმებულთა ინტერესებს, რადგან ეს ინტერესები დროთა განმავლობაში იცვლება.

### ბამოყენებული ლიტერატურა:

1. მალაშხია გ. მომხმარებლური ზედმეტობა - გამონვევა კაცობრიობის წინაშე. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი“. ტ. 12. #4. 2021. გვ. 70.
2. ერიაშვილი ნ. დ., სტოლიარენკო ა. შ. მენეჯმენტის ფსიქოლოგია. „სამართლიანი საქართველო“. თბ., 2014. გვ. 199.
3. რობინზი ს., ჯაჯი ტ. ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბ., 2009. გვ. 84.
4. შენგელია თ. საერთაშორისო მენეჯმენტი. თბ., 2012. გვ. 499.
5. ხარხელი მ., ქეშელაშვილი გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2013. გვ. 110.
6. რობინზი ს., კოულტერი მ. მენეჯმენტის საფუძვლები (თარგმანი ინგლისურიდან), თბ., თსუ გამომცემლობა. 2019. გვ. 607.
7. გარდატეხის ასაკი ბიზნესში, სინერჯი ჯგუფის სტატიების კრებული, - მენეჯერების ბრძოლა წარმატებისთვის. თბ., 2012. გვ. 166-167.
8. მოტივაციის მცირეუჯრეტიანი სისტემები. სინერჯი ჯგუფის სტატიების კრებული - მენეჯერების ბრძოლა წარმატებებისთვის. თბ., 2012. გვ. 129, 153, 154.
9. მენეჯმენტი მენეჯერის გარეშე. სინერჯი ჯგუფის სტატიების კრებული - თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა. თბ., 2018. გვ. 28.
10. Steers R., Mowday and Shapiro D. L. The Euturef work Motivation Theory, Academy of Management Review, July, 2004. Pp. 379-380.
11. Fritz C., Lamtu and Spreitzer C. M. It's Little ThingsTbat Matter: An Exomination of Knowledge Workers' Emergy Management. Academy of Management Perspectives, August 2011. Pp. 28-29.