



# მთივარების თეორიები მენეჯმენტში

ავტორი: მარიამ ფხოველიშვილი

## **მოტივაცია** არის ის, რაც გვბიძგებს მიზნის მიღწევისკენ, გვაგრძობინებს თავს უკეთესად, რამაც საბოლოოდ შეიძლება იმოქმედოს ჩვენი ცხოვრების ხარისხზე.

მოტივაციის თეორიები შეიძლება დაეხმაროს მენეჯმენტის გუნდებს განსაზღვრონ საუკეთესო გზა ბიზნეს მიზნის მისაღწევად. ეს არის ინსტრუმენტები, რომლის სწორად გამოყენებისას მენეჯერებს შეუძლიათ გაზარდონ თანამშრომლების კმაყოფილების დონე ან შეამცირონ მათი დენადობის მაჩვენებელი.

### **რატომ უნდა გამოიყენონ მენეჯერებმა სამოტივაციო თეორიები სამუშაო ადგილზე?**

დასაქმებულების მოტივაცია გადამწყვეტი ფაქტორია ნებისმიერი ბიზნესის წარმატებისთვის, მაგრამ ადამიანები ფუნდამენტურად განსხვავდებიან ერთმანეთისგან და ყველა არ რეაგირებს ერთნაირად კონკრეტულ სიტუაციასა ან გარემოზე. ორგანიზაციებისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მათი თანამშრომლების განსხვავებული მახასიათებლების დადგენა, არამედ იმის ცოდნაც, თუ რა ამოძრავებს და ამოტივირებს ამ კონკრეტულ პიროვნებებს. ამ ინფორმაციით შეიარაღებულ ორგანიზაციებს შეუძლიათ პერსონალის მოტივაციისა და წახალისების გზების მორგება და სამუშაო ადგილზე ჩართულობისა და მოტივაციის დონე მკვეთრად გაუმჯობესება.

მოტივაციის თეორიების გამოყენება შეიძლება მოიცავდეს წახალისების შეთავაზებას, საჭიროებების დაკმაყოფილებას ან ჭილდოების მიცემას გუნდის მოტივაციისთვის კონკრეტული მიზნის მისაღწევად.

ამ სტატიაში გავცნობით **ხუთ** თეორიას მენეჯმენტის გუნდებისთვის.

## **1. წამახალისებელი/სტიმულირების თეორია**

წახალისების მოტივაციური თეორია ვარაუდობს, რომ ადამიანები გრძნობენ თავს უფრო მოტივირებულად, აღიარებით, წახალისებით ან/და ჭილდოებით. წახალისების თეორია ასევე გულისხმობს იმას, რომ ადამიანებს შეუძლიათ გამოიჩინონ გარკვეული ქცევები კონკრეტული შედეგის მისაღწევად, კონკრეტული ქმედების ნაქმედებისთვის ან ჭილდოს მისაღებად.

სტიმულირების რამდენიმე მაგალითი სამუშაო ადგილზე:



**ბონუსი:** ჭილდო, რომელიც შეგიძლიათ მისცეთ თანამშრომელს მათი შესრულებული საქმის დონის მიხედვით კონკრეტული დროის მანძილზე.



**შექება:** აღნიშნული შეიძლება სასარგებლო იყოს პირისპირ სიტუაციებში, როგორცაა მაგალითად კვარტალური თანამშრომელთა მიმოხილვები.



**შესაძლებლობა:** ისეთი შესაძლებლობების მიწოდებამ, როგორცაა ფასიანი ტრენინგი ან განათლების შესაძლებლობა, შესაძლოა გუნდს სტიმული მისცეს, გაიღრმავონ ცოდნა კონკრეტულ სფეროში და განავითაროს უნარები, რაც დადებითად აისახება მათ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხზე.



**დაწინაურება:** კარიერული წინსვლის შესაძლებლობის მიცემა ხშირად ერთ-ერთი ყველაზე გავლენიანი სტიმულია. დაწინაურება შეიძლება მოიცავდეს მოწინავე სამუშაო როლს, ახალი პოზიციის დასახელებას ან/და ხელფასის ზრდას.



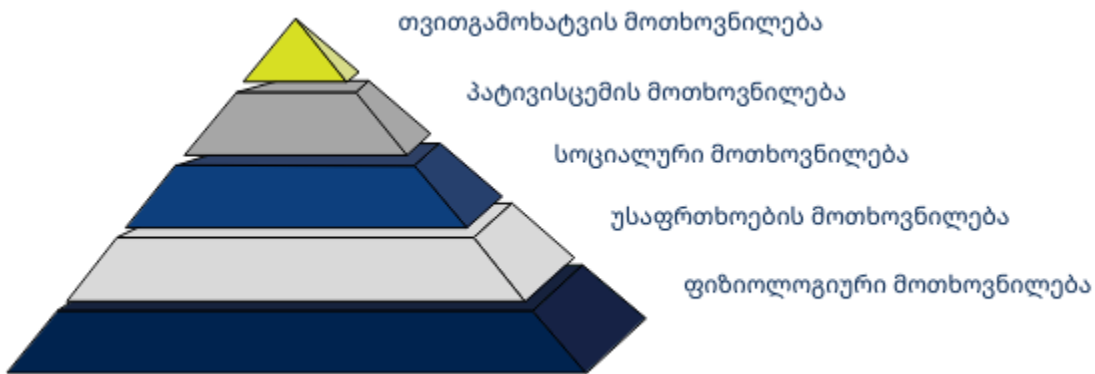
**ხელფასი:** ხელფასების გაზრდის შეთავაზება არის სტიმული, რომელსაც მენეჯმენტის გუნდები ხშირად მიიჩნევენ ეფექტურად. ოპტიმალური შედეგებისთვის, მნიშვნელოვანია განხილვა მოხდეს ცალკეული თანამშრომლებისთვის ინდივიდუალურად და არა ყველა თანამშრომლისა და განყოფილებისთვის.



**ანაზღაურებადი შვებულება ან მეტი დასვენების დრო:** არსებობენ დასაქმებულები, რომლებისთვისაც პრიორიტეტულია მეტი თავისუფალი დრო. დასაქმებულს შეუძლია დააფასოს ეს შემოთავაზება, თუ ისინი გეგმავენ ოჯახურ შვებულებას ან სურთ დამატებითი დრო სახლში დასვენებისთვის.

## 2. მასლოუს მოთხოვნილებათა პირამიდა

მასლოუს მოთხოვნილებების იერარქია არის მოტივაციური თეორია ფსიქოლოგიაში, რომელიც მოიცავს ადამიანის მოთხოვნილებების ხუთი დონის მოდელს:



**1. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები** - პირველ დონეზე მნიშვნელოვანია ისეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, როგორც არის მაგალითად საჭმელი, სასმელი, დასვენება;

**2. უსაფრთხოების და დაცულობის მოთხოვნილება** - როდესაც პირველადი მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, მაშინ მეორადი საჭიროებების აუცილებლობა ჩნდება, როგორც არის მაგალითად პერსონალური, ფინანსური დაცულობა, ჯამრთელობა;

**3. სოციალური მოთხოვნილება** - ცხოვრების ამ ეტაპზე ადამიანებს უჩნდებათ სურვილი, რომ გახდნენ საზოგადოების სრულფასოვანი წევრები და არ იგრძნონ თავი გარიყულად;

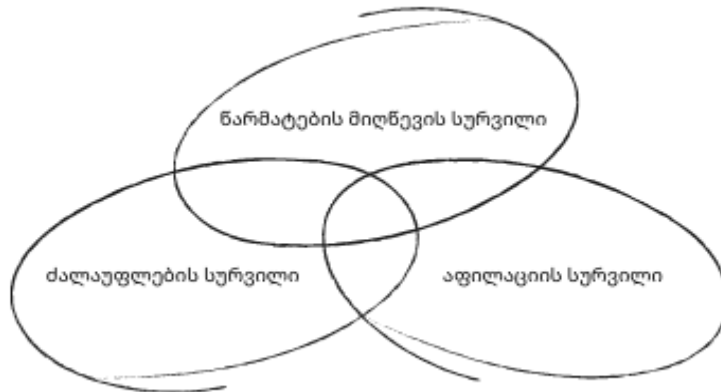
**4. აღიარების და დაფასების მოთხოვნილება** - ადამიანებს უჩნდებათ სურვილი, რომ იყვნენ დაფასებულები. ისინი ითხოვენ პატივისცემას და აქვთ დამოუკიდებლობის და კომპეტენტურობის შეგრძნება

**5. თვითრეალიზაციის მოთხოვნილება** - ეს დონე გულისხმობს თვითრეალიზაციას, ამ დროს ადამიანს უჩნდება ამბიცია გამოავლინოს საკუთარი მაქსიმუმი

მასლოუს თეორიის მიხედვით - რაც უფრო მაღალია მოთხოვნილება, მით უფრო გვიან წარმოიქმნება იგი გენეტიკურად და ყოველი ახალი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სურვილი ჩნდება მაშინ როდესაც წინამდებარე დონის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია.

### 3. მაკკლელანდის სამი მოთხოვნილების თეორია

ფსიქოლოგმა დევიდ მაკკლელანდმა შეიმუშავა მოტივაციის თეორია, რომლის მიხედვითაც ადამიანებს სულ სამი ძირითადი ტიპის ემოციური მოთხოვნილებები აქვთ, რომლებსაც ისინი ცხოვრებისეული გამოცდილების შედეგად იძენენ. მოთხოვნილებები კლასიფიცირდება, როგორც: წარმატების მიღწევის, აფილაციისა და ძალაუფლების მოთხოვნილებებად.



თეორიის მიხედვით მოთხოვნილებები სკალარულია და ყველა ადამიანს აქვს მათი ნაზავი, თუმცა ჩვეულებრივ ერთი დომინანტურია. ინდივიდის მოთხოვნილებების შერწყმა და სიძლიერე აყალიბებს მათ ქცევას. მიუხედავად იმისა, რომ ბევრ ადამიანს შეიძლება ჰქონდეს საკუთარი საჭიროებები ამოცნობილი, უმეტესობა არჩევს, რომ სრულად არ გაამხილოს ისინი სხვებთან.

ამის ასახსნელად მაკკლელანდი იყენებს აისბერგის მაგალითს:

ის, როგორც ჩვენ ვხედავთ სხვებს, ეფუძნება იმას, რასაც ისინი აკეთებენ და მოიცავს მათ ცოდნას, უნარებსა და ქცევებს. ის, რასაც ჩვენ ვერ ვხედავთ, ზედაპირის ოდნავ ქვემოთ, არის მათი ნამდვილი ფუძე. ეს მოიცავს მათ მოტივებს, პიროვნულ მახასიათებლებს, ღირებულებებს, რწმენას და თვითშეფასებას.



ადამიანების უმეტესობას დომინანტური ემოციური მოთხოვნილება აქვს. ეს მოთხოვნილება ხელს შეუწყობს ინდივიდის გრძნობების, მოქმედებების და ქცევების ჩამოყალიბებას. ეს სურვილები, როგორც უკვე ვახსენეთ არის:

- **წარმატების მიღწევის სურვილი** - ინდივიდის სურვილი, მიაღწიოს წარმატებას სფეროში სადაც მოღვაწეობს, ესეთი ტიპის ადამიანები გაურბიან ისეთი საქმეების კეთებას, რაც შეიცავს ნაკლებ რისკს და ნაკლებ სირთულეებს, რადგან ისინი ვერ ეგუებიან გარემოებას სადაც არ არის გამოწვევები.
- **ძალაუფლების სურვილი** - ინდივიდის სურვილი ქონდეს სხვაზე გავლენა და ძალაუფლება, ესეთი ტიპის ადამიანების თვითშეფასებაზე მოქმედებს მათი უნარი, რომ სხვებზე ზემოქმედების შედეგად მათი აზრები და იდეები იყოს აღიარებული და აღსრულებაში მოყვანილი
- **აფილაციის სურვილი** - ინდივიდის სურვილი, ჰქონდეს ინტერპერსონალური ურთიერთობა სხვა ადამიანებთან. ესეთი ტიპის ადამიანებს უმარტივდებათ ჯგუფური სამუშაოების შესრულება, რადგანაც აქვთ სურვილი გააღრმავონ ურთიერთობა კოლეგებთან. მათი მთავარი მიზანია მოაწონონ თავი სხვებს და ამიტომ ხშირად თავს არიდებენ რთული სამუშაოს შესრულებას, რადგან აქვთ შიში, რომ წარუმატებლობის შემთხვევაში, დაკარგავენ შინაგან მოტივაციას.

#### 4. ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია

ფრედერიკ ჰერცბერგის მოტივაციის ორი ფაქტორიანი თეორია არის მოტივაციის შინაარსობრივი მოდელი, რომლის მიხედვით, სამუშაოში კმაყოფილება და უკმაყოფილება სხვადასხვა ფაქტორებით არის გამოწვეული.

ჰერცბერგი იყენებს ტერმინს „მოტივაციური ფაქტორები“ ისეთი ფაქტორების აღსაწერად, რომლებსაც აქვთ უნარი შეუქმნას კმაყოფილება დასაქმებულებს. ის ასევე იყენებს ტერმინს „ჰიგიენური ფაქტორები“ ისეთი ფაქტორების აღსაწერად, რომელთა არარსებობა ადამიანებს უკმაყოფილოს გახდის სამუშაოზე. მიუხედავად იმისა რომ, ჰიგიენური მოთხოვნების დაკმაყოფილებას შეუძლია შეამციროს და აღმოფხვრას უკმაყოფილება, ხშირ შემთხვევაში კმაყოფილებას ვერ გამოიწვევს.

თეორიის მთავარი მიზანია დაგვანახოს, რომ მოტივაციისა და ჰიგიენის ფაქტორები ძალიან განსხვავებულია. ჰიგიენური ფაქტორები აუცილებელია იმისთვის, რომ ადამიანები არ იყვნენ უკმაყოფილოები მაგრამ რამდენად გამოხატული არ უნდა იყოს ეს ფაქტორები, ინდივიდი მოტივაციური ფაქტორების გარეშე ინდივიდი ვერ გახდება კმაყოფილი და ბედნიერი.

*მოტივაციური და ჰიგიენური ფაქტორები:*

მოტივაციური ფაქტორები	ჰიგიენური ფაქტორები
მიღწევები	კომპანიის პოლიტიკა
აღიარება	ზედამხედველობა
შესასრულებელი სამუშაო	ურთიერთობები
პასუხისმგებლობა	სამუშაო პირობები
წინსვლა	უსაფრთხოება
ზრდის შესაძლებლობა	ანაზღაურება

*წყარო : <https://expertprogrammanagement.com>*

#### **როგორ გამოვიყენოთ ეს მეთოდი:**

თავის თეორიაში ჰერცბერგი გვთავაზობს მთელ რიგ რჩევებს, როგორც არის :

**პასუხისმგებლობა:** ჰერცბერგის აზრით უმჯობესია თუ ეტაპობრივად და თანმიმდევრულად გაიზარდება თანამშრომლების პასუხისმგებლობა და შესასრულებელი სამუშაოს სირთულე;

**პერსონალიზაცია და ზრდა:** მიაჩნეთ თანამშრომლებს სპეციფიკური ან/და პერსონალური დავალებები, რომლებიც მიზნად დაისახავენ მათი უნარების გაუმჯობესებას;

**შესთავაზეთ მეტი თავისუფლება და მოქნილობა თანამშრომელს:** შეეცადეთ რომ ნაკლებად ჩაერთოთ და შეამოწმოთ თანამშრომლის მიერ შესრულებული დავალება, თუმცა დასაქმებულმა უნდა იცოდეს რომ ნებისმიერ დროს შეეძლება დახმარების თხოვნა;

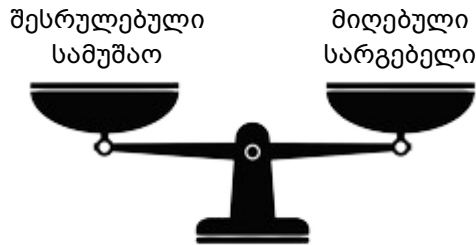
**მიეცით უკუკავშირი მშრომლებს** თავიანთი სამუშაოების შედეგებისა და მათ მიერ მიღწეული მიღწევების შესახებ. მოგვანოდეთ კავშირი დავალებებისა და შესრულების შესახებ;

**კარგი ატმოსფეროს შექმნა:** სამუშაო, რომელშიც კარგი ურთიერთობები დამყარდა მუშაკებს შორის, ხელს უწყობს თანამშრომლობას და მათ შორის თავიდან იცილებს აგრესიულ კონკურენციას;

**ადეკვატური ხელფასი:** უზრუნველყონ მშრომლები ღირსეული, სამართლიანი და მათი პოზიციის შესაბამისად მორგებული ხელფასით, რაც თავის მხრივ უზრუნველყოფს ინდივიდუალური სტაბილურობის უზრუნველყოფას.

## 5. სამართლიანობის/თანასწორობის თეორია

თანასწორობის თეორია ემყარება იმ აზრს, რომ ინდივიდები მოტივირებული არიან სამართლიანობის განცდით. ამავე თეორიის მიხედვით, ურთიერთობები მაშინაა სამართლიანი, როცა მონაწილეთა დანახარჯი მათი შემოსავლის პროპორციულია. ინდივიდების უკმაყოფილების მიზეზი კი ხშირ შემთხვევაში ზემოთხსენებული პროპორციის დარღვევაა.



დასაქმებულებს უნდათ, რომ სამუშაოდან მიღებული სარგებელი (ჭილდოები) სამართლიანად გამოიყურებოდეს მათ მიერ გაღებულ წვლილთან მიმართებაში. ასევე, მათ სურთ, რომ ჭილდოები, რომლებსაც სხვები იღებენ თავიანთი სამუშაოსთვის, იგივე იყოს იმ ჭილდოს, რასაც ისინი თავად მიიღებდნენ იმავე დონის ძალისხმევის დროს.

### მოტივაციის თეორიების რეალობად ქცევა

კომპანიაში სამოტივაციო სისტემის ჩამოყალიბება რთული პროცესია, რადგან სხვა კომპანიების პრაქტიკის ანალიზი არ გვაძლევს საშუალებას გამოვყოთ უნივერსალური მოტივატორი და ასევე გასათვალისწინებელია, რომ ნებისმიერ დასაქმებულს სჭირდება ინდივიდუალური მიდგომა. მენეჯერებისთვის აუცილებელია მოტივაციის თეორიების საფუძვლიანი ცოდნა და გაგება, თუმცა თეორიების სამუშაო გარემოზე გადმოტანა არ არის მარტივი.

შეიძლება ითქვას, რომ მოტივაციის თეორიების ეფექტურ განხორციელებას შეუძლია დაეხმაროს ორგანიზაციებს ჰქონდეთ კონკურენტული უპირატესობა და მართონ თანამშრომლები უფრო ეფექტურად, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ზრდას და წამატებას.

<sup>1</sup>PMO მენეჯმენტის საკონსულტაციო კომპანიაა, რომელიც სხვადასხვა ინდუსტრიაში მოქმედ ორგანიზაციებს მომსახურების ფართო სპექტრს სთავაზობს. ჩვენი მომსახურება მოიცავს: ბაზრის კვლევასა და ანალიზს, კონსულტაციებს ორგანიზაციული

[www.pmo-bc.com](http://www.pmo-bc.com)

(+995 32) 2 37 73 07

რაფიელ ერისთავის ქ.16

თბილისი, 0179, საქართველო



განვითარების მიმართულებით, ბაზარზე შესვლისა და ბიზნესის გაფართოების მიზანშეწონილობის კვლევას, ადამიანური რესურსების, მარკეტინგისა და პროდუქტის განვითარების მართვაში დახმარებას. ჩვენ ასევე ვუწევთ მომსახურებას კომპანიებს რისკების მართვისა და ფინანსების მიმართულებით.

<sup>1</sup> მნიშვნელოვანია: მოცემული დოკუმენტი და მასში შეტანილი ყველა იდეა, კონცეფცია, ჩარჩოები და რეკომენდაციები წარმოადგენს PMO Business Consulting-ის ინტელექტუალურ საკუთრებას. ინფორმაციის სრულად ან ნაწილობრივ გადაცემა, გადაწერა, გავრცელება, გადამუშავება ან დოკუმენტის ნებისმიერი სხვა სახით გამოყენება არ არის დაშვებული მთავარი წყაროს გარეშე – [www.pmo-bc.com](http://www.pmo-bc.com)