

თავი VII. მოტივაციის ამაღლება კროსკულტურულ ურთიერთობებში

7.1 მოტივაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტები

მოტივაციის ცნება ლათინური „movere“-დან გამომდინარეობს, რაც მოძრაობას, მიზნისკენ სწრაფვას, მიმართულების მიცემას გულისხმობს. მოტივაცია, საქმიანობის სტიმულირების პროცესია, მიმართული ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაზე [127]

სამეცნიერო ლიტერატურაში მოტივაციის და მისი არსის მრავალი განმარტება არსებობს. გ.ჯონსის მიხედვით, ის შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ფსიქოლოგიური გავლენა, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციაში ინდივიდის ქცევაზე. ავტორი მიიჩნევს, რომ ადამიანის ქცევის მიხედვით მოტივაცია არის ამა თუ იმ მოქმედების ტიპი, რომელიც განისაზღვრება სტიმულებისა და მოტივების ზემოქმედებით. [37, გვ 54].

1930-იან წლებში, მეცნიერები მივიდნენ დასკვნამდე, რომ მოტივაციის აღძვრისას ორი ცნება იყო მნიშვნელოვანი: პირველი, ჰედონიზმი - როგორც წყარო ყველა ტიპის მამოტივირებელი ქცევებისა. ჰედონიზმში მოიაზრებოდა ორგანიზმის ბუნებრივი სწრაფვა ტკივილის შემცირებისა და სიამოვნების მიღების მაქსიმალიზაციისკენ და მეორე, ჰომეოსტაზი, რომელიც მიიღწევა ორგანიზმის შინაგანი წონასწორობის დაბალანსებით, რაც ორგანიზმის მიერ საპასუხო ქცევების ციკლურ ნიმუშში გამოიხატება. [127]

დ. ეიზენჰაუერმა მოტივაცია განმარტა, როგორც “უნარი, ადამიანი მიიყვანო იმ მდგომარეობამდე, რომ გააკეთოს ის, რაც საჭიროა, როცა საჭიროა და როგორც საჭიროა.” [129]

გლობალიზაციის შედეგად კროსკულტურული ურთიერთობების განვითარებამ, მოტივაციის თვალსაზრისით ახალი სირთულეები შექმნა, რადგან ამ ურთიერთობების ქვეშ იგულისხმება მჭიდრო კომუნიკაცია და თანამშრომლობა მრავალეროვნული კულტურის წარმომადგენლებთან. საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურულ ურთიერთობებში, ეთნიკური, ნაციონალური, კულტურული, მენტალური განსხვავებების გამო, მოტივაციის თვალსაზრისით მრავალი პრობლემა იჩენს თავს. ამ პრობლემების გადაჭრისას უნდა გავითვალისწინოთ არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივაცია, უნდა დაექვემდებაროს კროსკულტურულ, მენტალურ თავისებურებების, მოთხოვნილებებს, ინტერესებს.

ზოგადად საერთაშორისო კომპანიებში სამუშაოს მიმართ ინტერესი საერთოა, თუმცა გასათვალისწინებელია ის, რომ მოთხოვნილებათა ხასიათი, ინტენსიურობა და სურვილების იმპულსურობა გამოირჩევა ეროვნული თავისებურებებით. აქ გასათვალისწინებელია ის თუ, როგორ აღიქვამს და რა მნიშვნელობას ანიჭებს ამა თუ იმ ეროვნების წარმომადგენელი შრომის პროცესს. ამის ახსნას ცდილობენ მოტივაციის თეორიები, რომლებიც ყალიბდებოდნენ

ისტორიული და ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით. ეს თეორიები შრომის პროცესის ფორმალურ და არაფორმალურ მოტივებზე იძლევიან წარმოდგენას.

მე-15 საუკუნის გენიალური მოღვაწე ნიკოლო მაკიაველი ნაშრომში „მთავარი“ წერს, რომ „ადამიანის მთავარი მოტივაცია ძალაუფლებისა და სტატუსის სურვილია“ [128].

XX საუკუნის 40-იან წლებში მოტივაციის თეორიები განსაკუთრებულ ადგილს იკავებენ საერთაშორისო ბიზნესის თეორიულ და პრაქტიკულ გააზრებაში.



სურ. 1 აბრაჰამ მასლოუ (1908-1970) — ამერიკელი ფსიქოლოგი, ჰუმანისტური ფსიქოლოგიის დამფუძნებელი. ფართოდ არის ცნობილი ე.წ. „მასლოუს პირამიდა“, რომელიც ხშირად მასლოუს მიეწერება - დიაგრამა, რომელიც იერარქიულად წარმოადგენს ადამიანის მოთხოვნილებებს, თუმცა კი არცერთ მის ჰებლიკაციაში ასეთი სქემა არ გვხვდება, პირიქით, ის თვლიდა, რომ მოთხოვნილებათა იერარქია არ არის ფიქსირებული და უმეტესწილად დამოკიდებულია ყოველი ადამიანის ინდივიდუალურ თავისებურებებზე. მოთხოვნილებათა იერარქიის მისმა მოდელმა ფართო გავრცელება ჰქონა ეკონომიკაში, დაიკავა რა მნიშვნელოვანი ადგილი მოტივაციისა და მომხმარებელთა ქცევის თეორიის აგებაში.

მოტივაციისადმი თანამედროვე მიდგომა ეფუძნება იმ თეორიებს, რომლებიც სწავლობენ ადამიანების იმ საბაზისო მოთხოვნილებებს, რის საფუძველზეც განისაზღვრება მათი საქირობები. აქ გამორჩეული ადგილი უჭირავს მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორიას, რომელიც 1943 წელს შეიმუშავა ამერიკელმა ექიმმა-ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ.

მასლოუს თეორია, არ ითვალისწინებს ინდივიდუალურ განსხვავებებს ადამიანთა მოთხოვნილებებში, (ასაკი, სქესი, გამოცდილება, ეროვნება, კულტურა, შრომის შინაარსი, მდგომარეობა ფირმაში და ა.შ.) იწვევს ქვეშევრდომთა მოთხოვნილებების სხვადასხვა გამოვლინებას.

„პირამიდის“ ქვედა დონეზე განთავსებულია - **ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები**, რომლის გარეშეც ადამიანის ბიოლოგიური არსებობა შეუძლებელია, მასში მოიაზრება ისეთი ტიპის მოთხოვნილებები, როგორცაა: საკვები, წყალი, ჟანგბადი, სამოსი, შთამომავლობის გაგრძელება. თუ

კი ეს მოთხოვნილებები არ აქვს ადამიანს დაკმაყოფილებული გარკვეულწილად მაინც, სხვა დანარჩენი მოთხოვნილებები აზრს კარგავს, ვინაიდან ირღვევა ადამიანის ორგანიზმის რეგულაცია. მასლოუ თვლიდა, რომ პირველი დონის მოთხოვნილებები თანდაყოლილი და ნიშანდობლივია ყველა ადამიანისთვის.

მას შემდეგ რაც დაკმაყოფილდება პირველი საფეხურის მოთხოვნილებები გადავდივართ მეორე საფეხურზე ანუ უსაფრთხოების დაცვის და წესრიგის მოთხოვნილებებზე, რომელიც გულისხმობს დაცვას – მტრისგან, სილატაკისგან, ავადმყოფობისგან თუ სხვა. თუ ეს მოთხოვნილებები ვერ კმაყოფილდება, მაშინ ირღვევა ადამიანის ფსიქიკის რეგულაცია.

უსაფრთხოების მოთხოვნილების 70%-ით დაკმაყოფილების შემდეგ გადავდივართ მესამე საფეხურზე ანუ სოციალური მოთხოვნილებებზე, რაც გულისხმობს –პატივისცემის,

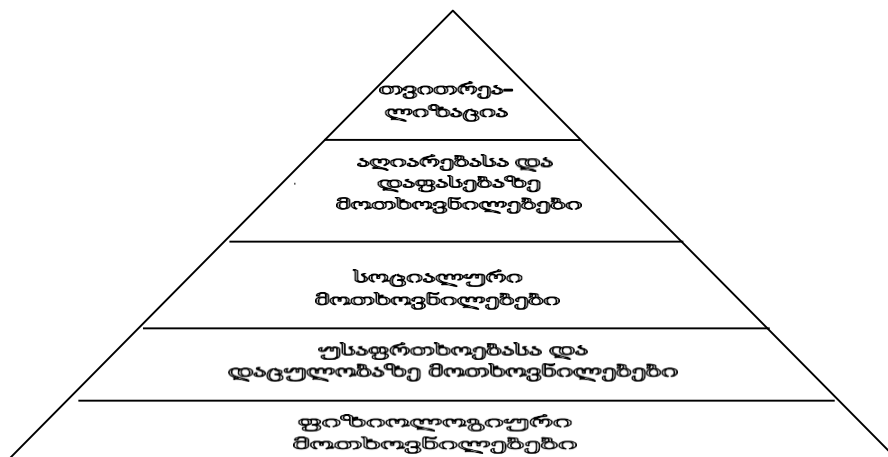
აღიარების, სიყვარულის, თანამშრომლობის, მეგობრობის მოთხოვნილებას . იმ შემთხვევაში თუ კი ადამიანი ვერ ახერხებს ამ საფეხურის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას ირღვევა პიროვნების სოციალური საქმიანობის რეგულაცია.

სოციალური მოთხოვნილებები 70%-მდე უნდა ჰქონდეს დაკმაყოფილებული. მას უნდა, რომ ჰქონდეს აღიარება საზოგადოების მხრიდან , სტატუსი, პრესტიჟი, მიღწევები, ეს ყველაფერი ეხმარება იგრძნოს საკუთარი თავის საზოგადოების სრულფასოვან წევრად და იყოს მათთან ჰარმონიულ ურთიერთობაში.

და რაც შეეხება მეხუთე საფეხურს აღიარების 60%-ის დაკმაყოფილების შემდეგ , ადამიანში ჩნდება თვითაქტუალიზაციის, თვითგამოხატვის, საკუთარი შემოქმედებითი პოტენციალის რეალიზაციის მოთხოვნილება, თუმცა ამ უკანასკნელის დაკმაყოფილება ყველაზე ძნელია, ამ დონეს, დედამიწის მოსახლეობის მხოლოდ 1-4% თუ აღწევს. მაგრამ მიუხედავად სიმწიფეებისა თვითრეალიზაციის 40%- ის მიღწევისას ადამიანი უკვე ბედნიერად გრძნობს თავს.

ნახატი N4

მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პირამიდა მასლოუს მიხედვით



XX საუკუნის 50-იანი წლებში ფრედერიკ ჰერცბერგმა მოთხოვნილებები ორ ჯგუფად დაყო. ეს ფაქტორებია: ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორები. ამ თეორიის ჩამოყალიბების საფუძველი გახდა იმის გარკვევა თუ, რა როლს ასრულებენ მატერიალური და არამატერიალური ფაქტორები მოტივაციისას. მისი ყველაზე ცნობილი ნაშრომი „კიდევ ერთხელ, როგორ მოვახდინოთ თანამშრომლების მოტივაცია?“ გაიყიდა 1.2 მილიონ ეგზემპლარად და 1987 წლისათვის იყო ყველაზე მოთხოვნილი სტატია ჰარვარდის უნივერსიტეტის ბიზნეს ჟურნალიდან.



სურ. 2 ფრედერიკ ჰერცბერგი (ინგლ. Frederick Irving Herzberg დ. 17 აპრილი, 1923 — გ. 19 იანვარი, 2000) — ამერიკელი ფსიქოლოგი, რომელიც ერთ-ერთი გავლენიანი პირი გახდა ბიზნესის მენეჯმენტში. მისი ყველაზე ცნობილი ნაშრომია მოტივატორ-ჰიგიენური თეორია (ჰერცბერგის ორფაქტორიანი თეორია). მისი პუბლიკაცია: „კიდევ ერთხელ, როგორ მოვახდინოთ თანამშრომლების მოტივაცია?“ გაიყიდა 1.2 მილიონ ეგზემპლარად და 1987 წლისათვის იყო ყველაზე მოთხოვნილი სტატია ჰარვარდის ბიზნეს ჟურნალიდან. ჰერცბერგი სწავლობდა ნიუ-იორკის „ქალაქის კოლეჯში“, მაგრამ მან მიატოვა სწავლა რათა ემსახურა არმიას. ჰერცბერგს სჯეროდა რომ ეს გამოცდილება იყო ის რამაც მისი ინტერესი წარმართა მოტივაციისაკენ. 1946 წელს მან დაამთავრა ნიუ-იორკის ქალაქის კოლეჯი და მუშაობა დაიწყო პიტსბურგის უნივერსიტეტში, ასევე მუშაობდა ფსიქოლოგიის პროფესორად კლივლენდის „Case Western Reserve University“-ში და მოგვიანებით იუტას უნივერსიტეტში მენეჯმენტის პროფესორის თანამდებობაზე.

ჰერცბერგის თეორიის თანახმად, ხალხზე ზეგავლენას ახდენს ორი ტიპის ფაქტორი: ჰიგიენური და მოტივაციური ფაქტორები.

თავის შრომებზე დაყრდნობით მან შემოგვთავაზა რამდენიმე ძირითადი დებულება:

1. ხალხი უკმაყოფილოა ცუდი გარემოთი, მაგრამ ისინი იშვიათად არიან კმაყოფილნი კარგი გარემოთი.
 2. უკმაყოფილების პრევენცია ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც კმაყოფილების მოტივატორების გამოწვევა.
 3. ჰიგიენური ფაქტორები მოტივაციურ ფაქტორებისაგან დამოუკიდებლად მოქმედებენ.
 4. პიროვნება შეიძლება ძლიერ მოტივირებული იყოს თავისი სამუშაოთი, მაგრამ უკმაყოფილო იყოს სამუშაო გარემოთი.
 5. ყველა ჰიგიენური ფაქტორი თანაბრად მნიშვნელოვანია, თუმცა მათი გავრცელების სიხშირე მნიშვნელოვნად განსხვავებულია.
 6. ჰიგიენური ფაქტორები მოკლე ვადით აღკვეთავს უკმაყოფილებას.
 7. ჰიგიენური მოთხოვნილებები თავისი ბუნებით წრიულია და საწყის პოზიციას უბრუნდება. მას მივყავართ „რა გაგიკეთებია ჩემთვის ბოლო დროს?“ სინდრომამდე.
- ჰიგიენური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას შეუძლია შეამციროს და აღმოფხვრას უკმაყოფილება, თუმცა კმაყოფილებას ვერ გამოიწვევს [128].

მოტივაციური ფაქტორები	ჰიგიენური ფაქტორები
-----------------------	---------------------

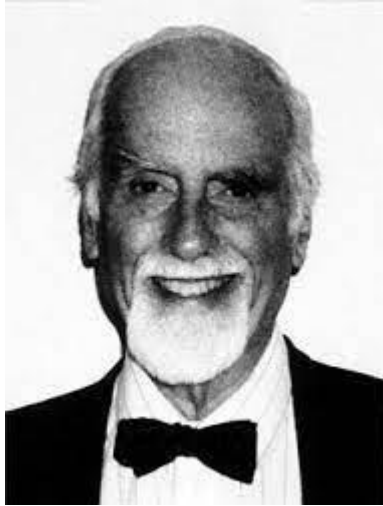
<ul style="list-style-type: none"> • მიღწევა • აღიარება • დამოუკიდებლად მუშაობა • პასუხისმგებლობა • დაწინაურება • ზრდა 	<ul style="list-style-type: none"> • ხელფასი და სარგებელი • კომპანიის პოლიტიკა და ადმინისტრაცია • თანამშრომლებთან ურთიერთობები • სტატუსი • სუპერვიზია • სამუშაო უსაფრთხოება • სამუშაო პირობები
--	---

ცნობილი მეცნიერი კლეიტონ ოლდფერა თავის თეორიაში მოთხოვნილებათა სამ ძირითად ჯგუფზე საუბრობს. ესენია-ეგზისტენციური ანუ საარსებო (E – existence), სოციალური ანუ ურთიერთობებისა (R – Relatedness) და განვითარების (G – Growth) მოთხოვნილებები. აღფრედმა არ განალაგა მოთხოვნილებები იერარქიულად და ამტკიცებდა, რომ შესაძლებელია მათი პარალელური აქტივაცია. აღდერფერის თეორიის თანახმად, თუ რომელიმე ერთი დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისკენ მიმართული ძალისხმევა მუდმივად ფრუსტრაციით მთავრდება, ადამიანი რეგრესირებს ანუ უბრუნდება ისეთ ქცევას, რომელიც უფრო კონკრეტულ მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს: თუ თანამშრომელს არ შეუძლია თავის სამუშაო ადგილზე პიროვნული ზრდის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, მან, შესაძლოა, ბოლოს და ბოლოს, თავისი საქმის ზუსტად იმ დოზის შესრულება გადაწყვიტოს, რაც აუცილებელია სამუშაო ადგილის შესანარჩუნებლად და სოციალური მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად [136].

ამერიკელი ფსიქოლოგის დევიდ მაკლელანდს [136] მოთხოვნილებათა თეორია არის მოტივაციური მოდელი, რომელიც ხსნის, თუ როგორ მართავს ადამიანის ქცევას მიღწევის, ძალაუფლებისა და აფილაციის მოთხოვნილება. ეს მოდელი შემუშავდა 1960-იან წლებში და დიდწილად იყო შთაგონებული ჰენრი მარეის ნაშრომებით. მაკლელანდის აზრით, ყველას გვაქვს ეს სამი მოთხოვნილება, განურჩევლად ასაკისა, სქესისა, რასისა თუ კულტურისა, მაგრამ მოტივაციის ტიპი და ის, თუ რომელი სახის მოთხოვნილებას მიენიჭება უპირატესობა, ინდივიდუალურია.

მაკლელანდის კვლევები, რომლებსაც ის ატარებდა ჰარვარდში 30 წლის განმავლობაში, გვიჩვენებს, რომ 86%-ს პოპულაციისა ახასიათებს მოცემული სამი მოთხოვნილებიდან რომელიმე მაინც. ხშირად ადამიანები გამოირჩევიან სამივე მოთხოვნილებითაც, თუმცა რომელიმე მათგანი აუცილებლადაა წამყვანი და დომინანტური. მისმა ერთ-ერთმა სტატიამ ("Power is the Great Motivator"), რომელიც გამოაქვეყნა 1977 წელს ჰარვარდის ბიზნეს-ანალიტიკურ ჟურნალში, აჩვენა, რომ ტოპ მენეჯერთა პოზიციებზე დასაქმებულ ადამიანებს ახასიათებდათ ძალაუფლების მაღალი და აფილაციის დაბალი მოთხოვნილებები. მისი კვლევებით ასევე დასტურდება, რომ ადამიანები, რომელთაც ახასიათებთ მიღწევის მაღალი მოთხოვნილება საუკეთესოდ ასრულებენ დავალებებს, რომლებიც შეუძლიათ გააკეთონ მარტო, მხოლოდ საკუთარი რესურსებით. მაკლელანდმა ასევე აღმოაჩინა, რომ აფილაციის

მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები ხშირად ვერ იკავებენ მაღალ პოზიციებს სამსახურში, მაგრამ ზოგადად ბედნიერების, შრომისა და ცხოვრებით კმაყოფილების უფრო მაღალი მოთხოვნილებით გამოირჩევიან და საკმაოდ წარმატებულები არიან არალიდერულ როლებზე. ახლა კი მოკლედ დავახასიათოთ თითოეული მათგანი.



სურ. 3 დევიდ მაკლელანდი (1917 —1998) — ამერიკელი ფსიქოლოგი. ის ცნობილია თავისი „მიღწევის მოთხოვნილების თეორიით“. მან ადამიანების წარმატების (კარიერაში ან მიზნისკენ სწრაფვაში) გასაზომად უარყო IQ-სა და პიროვნების ტესტების, როგორც დასაბუთებული საზომების გამოყენება და შექმნა ფსიქოლოგიური მახასიათებლების გასაზომი ინოვაციური მეთოდი. მან ჯონ ატკინსონთან ერთად შექმნა TAT (თემატური აპრეცეციის ტესტი)-თვის შეფასებითი სისტემა, რომელიც გამოიყენება მიღწევის მოტივაციის გასაზომად. მათი აზრით, მოტივაცია უფრო უკეთ წინასწარმეტყველებდა მიღწევადობას ვიდრე გონიერება. ისინი იყენებდნენ თემატური აპრეცეციის ტესტს მოტივაციის გასაზომად. (TAT შექმნეს ჰენრი მარეიმ და კრისტინა მორგანმა ჰარვარდის უნივერსიტეტში, 1930-ან წლებში). მაკლელანდისა და ატკინსონის შეფასებითი სისტემა ზომავს ინდივიდის მიღწევის, ძალაუფლებისა და ავილაციის მოთხოვნილებების ქულებს. ამ მაჩვენებლების მეშვეობით ადამიანებს შეგვიძლია შევთავაზოთ ისეთი სამუშაო ტიპები, რომლებსაც პიროვნება შეესაბამება.

მიღწევის მოთხოვნილება მოიაზრებს მიზანზე ორიენტირებას, უნარ-ჩვევების ათვისებას, მაღალ სტანდარტებსა და კონტროლს. ეს ნიშნავს ინტენსიურ, მუდმივ შრომას რაღაც რთულის მისაღწევად, დეტერმინაციის მოსაგებად. ისინი, ვისაც მიღწევის დაბალი მოთხოვნილება აქვთ, ირჩევენ საკმაოდ მარტივ დავალებებს, რათა მოახდინონ მარცხის რისკის მინიმალიზაცია, ან პირიქით, ირჩევენ ზედმეტად რთულ დავალებებს, რათა მარცხის შემთხვევაში მისი გამართლება მარტივი იყოს თავად დავალების სირთულით. დამტკიცებულია, რომ ისეთ დასაქმებულებს, რომლებსაც აქვთ მიღწევის მაღალი მოთხოვნილება, ახასიათებთ ორგანიზაციაში სარისკო გადაწყვეტილებების მიღება, დამოუკიდებლობა, ახალი გამოწვევების მიმართ ღიაობა, სამუშაოში ჩართულობა. მიღწევის მაღალი მოთხოვნილების ძირითადი წყაროა მშობლები, რომლებიც წახალისებდნენ დამოუკიდებლობას ბავშვობაში, წარმატების დაჯილდოება, მიღწევის ასოცირება პოზიტიურ გრძნობებთან და კომპეტენციასთან (არა ილბალთან), ეფექტურობის სურვილი, ინტრაპერსონალური სიძლიერე, სასურველობა, მიზანდასახულობა.

ავილაციის მოთხოვნილება - მოიაზრებს პიროვნების საჭიროებას თავს გრძნობდეს ჩართულად და მიკუთვნებულად რომელიმე სოციალური ჯგუფის მიმართ. ავილაცია არის პოზიტიური, ხშირად ინტიმური, პირადული ურთიერთობა და კავშირი. ესაა აფექტური ურთიერთობის ჩამოყალიბების, შენარჩუნების ან აღდგენის პროცესი. ავილაციის მაღალი მოთხოვნილების ადამიანებს ახასიათებთ თბილი ინტერპერსონალური ურთიერთობების საჭიროება, მოელიან დადასტურების შეგრძნებას მათგან, ვისთანაც რეგულარული კონტაქტი აქვთ. ასე ისინი გრძნობენ, რომ შეუძლიათ რაიმე შეცვალონ და ზეგავლენა იქონიონ სამყაროზე. ისინი ეფექტურები არიან გუნდური მუშაობისას, თუმცა არა ლიდერულ პოზიციებზე. ავილაციის მოთხოვნილების ამაღლებას იწვევს სტრესული სიტუაციები,

შიში, თუმცა ამცირებს სირცხვილის მოლოდინი. ამ ფენომენს სტენლი შახტერი და ზიმბარდო იკვლევდნენ. ყველა ადამიანს აფილაციის ინდივიდუალური მოთხოვნილება აქვს და საკუთარ თავთან და სხვებთან გასატარებელი დროის რაოდენობას თავისებურად საზღვრავენ.



სურ. 4 ვიქტორ ჰაროლდ ვრუმი (დაიბადა 1932 წლის 9 აგვისტოს, მონრეალში, კვებეკი, კანადა) არის იელის მენჯემენტის სკოლის ბიზნეს სკოლის პროფესორი. ვრუმის მთავარი კვლევა ეხება მოლოდინის თეორიას. მისი ყველაზე ცნობილი წიგნებია: „სამუშაო და მოტივაცია“, „ლიდერობა და გადაწყვეტილების მიღება“ თავის თეორიაში ის ამტკიცებდა, რომ მოტივაციაზე გავლენას ახდენს ინდივიდის რწმენა, რომ ძალისხმევა იწვევს შესრულებას, რაც შემდეგ იწვევს კონკრეტულ შედეგებს და მათ აფასებს ინდივიდი. ვრუმის თეორია ზოგადად განიხილება, როგორც მნიშვნელოვანი წვლილი მოლოდინის თეორიაში, რომელმაც გაუძლიერა დროისა და ისტორიული კვლევის გამოცდას. ვრუმი ასევე იყო რამდენიმე კორპორაციის კონსულტანტი, როგორცაა GE და American Express. ვიქტორ ვრუმი დაინიშნა ადმინისტრაციულ მეცნიერებათა დეპარტამენტის თავმჯდომარედ და იელის უნივერსიტეტის სოციალური და პოლიტიკური კვლევების ინსტიტუტის ასოცირებულ დირექტორად 1972 წელს.

ძალაუფლების მოთხოვნილება - ზოგადად ძალაუფლებას მაკლელანდი აღწერს, როგორც სურვილს ძალისა/ძალაუფლებისა, რათა აკონტროლო სხვები საკუთარი ან საზოგადოებრივი მიზნებისთვის. ასეთი მოთხოვნილების ჭარბად მქონე ხალხი არ მოელის ვინმესგან დაფასებას ან დასტურის მიიღებას, მათ სჭირდებათ მხოლოდ დათანხმება და დამყოლობა. თუ მიღწევის მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები თითქმის არ ჯდებიან შრომის პროტესტანტულ ეთიკაში, ისინი ეფექტურობის გამო ცდილობენ შეამცირონ სამუშაო, ხოლო ძალაუფლების მოთხოვნილების მქონე ადამიანებს მართლაც მოსწონთ სამსახური. ძალაუფლების მაღალი მოთხოვნილების მქონე ადამიანები უფრო ხშირად ერთვებიან კამათსა და პოლემიკაში, უფრო ასერტიულები არიან ჯგუფურ დისკუსიებში და უსუსურობის ან სიტუაციის უკონტროლობის შემთხვევაში თავს უფრო ფრუსტრირებულად გრძნობენ. ძალაუფლების მაღალი მოთხოვნილება დადებით კორელაციაშია მაღალი პოზიციების დაკავების შემთხვევაში სამუშაოში კმაყოფილებასთან [137, გვ 98].

ვიქტორ ვრუმის მოლოდინის თეორია ამტკიცებს, რომ აქტიური მოთხოვნილების არსებობა ადამიანის მოტივირების ერთადერთი საკმარისი პირობა არ არის. ადამიანს ასევე უნდა ჰქონდეს იმის იმედი (მოლოდინი), რომ მის მიერ არჩეული ქცევის ტიპი მას ნამდვილად დააკმაყოფილებს. ამ შემთხვევაში, მოლოდინი უნდა განვიხილოთ, როგორც პიროვნების მიერ გარკვეული მოვლენის მოხდენის ალბათობის შეფასება. შრომის მოტივირების ანალიზისას მოლოდინის თეორია სამი ურთიერთდამოკიდებულების მნიშვნელობას აღნიშნავს: დახარჯული შრომა - შედეგები; შედეგები - ანაზღაურება, და ვალენტობა (კმაყოფილება ანაზღაურებით). მოლოდინი დახარჯულ შრომასა და შედეგებთან მიმართებაში არის მოლოდინი იმისა, რომ მიღებული შედეგები პირდაპირ კავშირშია დახარჯულ ძალისხმევასთან (მაგალითად, თუ გაყიდვების აგენტი

ყოველდღე 5 ადამიანით მეტს მოემსახურება, გაყიდვების მოცულობა 10%-ით გაიზარდება). თუ ადამიანი ხედავს, რომ დახარჯულ შრომასა და შედეგებს შორის კავშირი არ არსებობს (რამდენ კლიენტსაც უნდა მოემსახურო, გაყიდვების მოცულობა უცვლელი რჩება, ან ძალიან უმნიშვნელოდ იცვლება), მისი მოტივაცია შესუსტდება. შრომასა და შედეგს შორის კავშირის არარსებობა, შესაძლოა, თანამშრომლის არასწორი თვითშეფასების, მისი მომზადების დაბალი დონის ან დასახული ამოცანის შესრულებისათვის საჭირო უფლებამოსილების ნაკლებობის ბრალი იყოს. [132] ვრუმის მიხედვით, მოტივირება უდრის „იმის მოლოდინს, რომ ძალისხმევა სასურველ შედეგს მოგვცემს და მიღებულ შედეგს შესაბამისი ჯილდო მოჰყვება“. [137 გვ. 221].

სამართლიანობის თეორიის ფუძემდებლად ითვლება სტეის ადამსი. ამ თეორიის მიხედვით, მოტივაციის ეფექტიანობას ინდივიდი აფასებს არა ფაქტორების განსაზღვრული ჯგუფის მიხედვით, არამედ, იგი ადარებს თავისი და ანალოგიურ სისტემურ გარემოში მომუშავე სხვა პირზე (თანამშრომელი) გაცემულ ანაზღაურებას ერთმანეთს. მომუშავე თავის წახალისების შეფასებას ახდენს სხვა თანამშრომლების წახალისებასთან მიმართებაში, რომლის დროსაც ის ითვალისწინებს პირობებს, რომლებშიც უხდებათ მათ მუშაობა. განსხვავების შემთხვევაში ადამიანს უჩნდება უთანასწორობის შეგრძნება და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა, რომლის მოსახსნელად მენეჯერებს უხდებათ მათი დამატებითი მოტივაცია.



სურ. 5 ედვინ ა. ლოკი (დაიბადა 1938 წლის 15 მაისი) არის ამერიკელი ფსიქოლოგი და მიზნების დასახვის თეორიის პიონერი. ის არის მოტივაციისა და ლიდერობის ფაკულტეტის ყოფილი დეკანი პროფესორი მერილენდის უნივერსიტეტის რობერტ ჰ. სმიტის ბიზნესის სკოლაში, კოლუჯ პარკში. როგორც ამერიკის ფსიქოლოგიური მეცნიერების ასოციაცია აცხადებს, „ლოკი არის ყველაზე ციტრებადი ავტორი ორგანიზაციული ფსიქოლოგი დარგის ისტორიაში. მისმა პიონერულმა კვლევამ გააუმჯობესა და გაამდიდრა ჩვენი გაგება სამუშაოს მოტივაციისა და სამუშაო კმაყოფილების შესახებ. თეორია, რომელიც მისი სახელის სინონიმია - მიზნების დასახვის თეორია - ალბათ ყველაზე პატივსაცემი თეორიაა ინდუსტრიულ ორგანიზაციულ ფსიქოლოგიაში. ლოკი გლობალური კაპიტალიზმის მომხრეა. ის ასევე არის ემოციური ინტელექტის კონცეფციის კრიტიკოსია.

ამერიკელი ფსიქოლოგმა ედვინ ლოკმა [137, გვ. 54] 1968 წელს შეიმუშავა მიზნების დასახვის თეორია. ლოკის თანახმად, ინდივიდის მოტივაცია დასახული მიზნების მისაღწევად განისაზღვრება თავად მიზნების ან მათი შეთავაზების მარტივი ფაქტით. ლოკი განსაზღვრავს მიზანს, რის მისაღწევად ისწრაფვის ადამიანი. მიზნები მნიშვნელოვანია ადამიანისთვის, რადგან ისინი აღძრავენ და ხელმძღვანელობენ მათ ქმედებებს. ამრიგად, ლოკის თეორიის თანახმად, მიზნების მიღწევის განზრახვა ადამიანის მოტივაციის ძირითადი წყაროა. მიზნები ასევე მოგვიწოდებს, რომ მაქსიმალურად მოვახდინოთ საკუთარი თავი, გვეონდეს ილუზია ან მისწრაფება და გავაუმჯობესოთ ჩვენი საქმიანობა. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორიის თანახმად, ხალხმა მოძებნონ და შექმნან საკუთარი მიზნები შესაბამისი წინასწარი გადაწყვეტილებებით. მიზნების დადგენისთანავე, ხალხი ვალდებულია მიაღწიოს მათ. ლოკისთვის საუკეთესო მიზანი იქნება ის, რაც ხელმისაწვდომი, რეალისტური და შესაძლო გამოწვევაა. ე.ლოკის თანახმად, თვითეფექტურობა არის ადამიანის რწმენა, რომ მას შეუძლია გარკვეული ამოცანის შემუშავება, ან, შესაბამისად, გარკვეული მიზნის მიღწევა. რაც უფრო

მაღალია თვითეფექტურობა, უნარებისადმი გაზრდილი ნდობა რაც საშუალებას მისცემს მიაღწიოს ამ მიზანს. მიზნის დასახვა, ქცევაზე ფოკუსირებით, გულისხმობს ადამიანის მოტივაციის განვითარებას. მოტივაცია გაიზრდება, თუ ადამიანი გამოიჩინს თვითეფექტურობას, ანუ თუ იფიქრებს, რომ მათი ქცევა მიგვიყვანს დასახული მიზნის მისაღწევად. ა) დიახ, იქნება კავშირი ქცევას, მიზანს და წარმატებას შორის. ედვინ ლოკის მიზნის დასახვის თეორია ფოკუსირებული იყო ადამიანური რესურსების სფეროში, ეს არის სამუშაო და ორგანიზაციები. ამრიგად, თეორიის თანახმად, მიზნები თანამშრომლებს ეუბნებათ, რა უნდა გაკეთდეს ან განვითარდეს და რა ძალისხმევაა საჭირო. ლოკმა ნებისმიერი ორგანიზაციის მუშაკის კმაყოფილება დაუკავშირა მიზნების მიღწევას.

პირველი ნაბიჯი მიზნისკენ მოტივაციის განვითარების დასაწყებად არის მიდრეკილება ან მისი მიღწევის განზრახვა. მიზანი მუშისთვის უნდა იყოს დასმული როგორც გამოწვევა ან გამოწვევა, და ეს გარკვეულ ძალისხმევას მოითხოვს თქვენი მხრიდან. მოტივაცია ხელს შეუწყობს ამოცანის წარმატებას, გაზრდის შანსებს, რომ მუშაკი ისწრაფვის მის მისაღწევად. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორია ზრდის მიზნების საჭიროებას ნათელია და მიღწევადია იმისთვის, რომ მოტივირებული დარჩეს. ლოკის თანახმად, მიზნების პირობებია:

- ისინი უნდა იყოს მარტივიდან რთული და მიღწეული უნდა იქნეს ეტაპობრივად.
- ისინი უნდა იყოს მკაფიო და განსაზღვრონ მათ მიერ შესრულებული შესრულების დონე, აგრეთვე ჯილდო, რომელსაც ისინი უზრუნველყოფენ.
- მათ უნდა გაითვალისწინონ ადამიანთა ინდივიდუალური განსხვავებები.

გარდა ამისა, მიზნები ან მიზნები უნდა იყოს მიზნები საკმარისია იმისთვის, რომ თქვენი მოტივაცია გამოიწვიოს და მობილიზაცია მათ მისაღწევად. ამ მიზეზით, ორგანიზაციებმა უნდა შეუწყონ ხელი ამ ინტერესს და მუშას შესთავაზონ მიმზიდველი ამოცანები.

თუ მიზნები ძალიან ზოგადი (არც თუ ისე სპეციფიკური), ორაზროვანი ან აბსტრაქტულია, მკვეთრად შემცირდება მუშაკის მოტივაციის ალბათობა. ამ გზით, ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან ერთად კონკრეტული და თანმიმდევრული მიზნების დასახვა ზრდის მშრომელთა შესრულების დონეს შედარებით იმ სიტუაციებთან შედარებით, როდესაც მიზნები ბუნდოვნად იყო განსაზღვრული.

ამრიგად, რაც უფრო კონკრეტული მიზანია, მით უფრო ეფექტური იქნება შესაბამისი ქცევის მოტივირებაში. ეს შეიძლება დაკავშირებული იყოს კომპანიაში მშრომელთა მონაწილეობასთან, ვინაიდან ეს გააუმჯობესებს მუშაკის ეფექტურობას და მუშაობას და, კომპანიის გაფართოებით, კომპანიას. ედვინ ლოკის მიზნების დასახვის თეორიის თანახმად, მიზნებს რამდენიმე ფუნქცია აქვს:

- ისინი ხელს უწყობენ მოქმედების კონცენტრირებას და ამოცანის ყურადღებას.

- ისინი ახდენენ ინდივიდუალური ენერჯის, რესურსებისა და ძალისხმევის მობილიზებას.

- მუდმივი ზრდა.
- დახმარება, სტრატეგირება.

მიზნების დასახვის უარყოფითი მხარეები შემდეგია:

- მათ დრო სჭირდებათ.
- თეორია ემყარება ჯილდოს მუშების მოტივაციის შენარჩუნების მიზნით.
- მათ ძალისხმევა სჭირდებათ. [121]

7.2 კულტურისა და ეროვნული მენტალიტეტის ზეგავლენა მოტივაციაზე

გლობალიზაციის შედეგად გააქტიურდა საერთაშორისო ვაჭრობა, კულტურული ურთიერთგაცვლის პროცესი ხარისხობრივად სხვა ეტაპზე აღმოჩნდა. საერთაშორისო ბიზნესში, გაზრდილი კონკურენციის პირობებში აქტუალური გახდა ისეთი საკითხების გადაჭრა, როგორცაა მრავალფეროვანი კულტურული სამუშაო ჯგუფების მართვა. გლობალიზაციამ წარმოშვა იმის აუცილებლობა, რომ დაგვედგინა თუ რამდენად ახდენს გავლენას კულტურული განსხვავებები მოტივაციის პროცესზე.

სხვადასხვა კულტურასთან ნაყოფიერი ურთიერთობის დასამყარებლად აუცილებელი ხდება, ადამიანების მსოფლმხედველობას, აზროვნებისა და მოვლენების შეფასების სისტემას შემეცნება და ანალიზი.

ძვ. ბერძენ ფილოსოფოსს ჰეროდოტეს (ძვ.წ. V ს.) აღწერილი აქვს ბაბილონის, ეგვიპტის, სკვითეთის, კოლხეთის, ტრაკიას, კირენას, მცირე აზიის, სამხრეთ იტალიის ხალხთა ზნე-ჩვეულებები და ტრადიციები უნდა ვივარაუდოთ, რომ ეს ცოდნა მნიშვნელოვნად უწყობდა ხელს ძველ ბერ- მნებს (ელადის ხალხს) საქმიანი კონტაქტების განვითარებაში (ვაჭრობა, დიპლომატია). ადამიანთა განსხვავებული კულტურებისა და ტრადიციების მიზეზებით დაინტერესდა ასევე ბერძენი ექიმი ჰიპოკრატე (ძვ.წ.V-IVსს) და ფილოსოფოსი დემოკრიტე (ძვ.წ.V-IVსს)[37, გვ. 200-205].

კულტურებისა და სუბკულტურების ზნე-ჩვეულებების აღწერილობითი მასალა გამოიყენებოდა, როგორც პოლიტიკური, ისე ეკონომიკური მიზნებითაც.

ეთნოფსიქოლოგიური წარმოდგენები მეცნიერულად განამტკიცა ცნობილმა გერმანელმა ფილოსოფოსმა ჰეგელმა (XVIII- XIX სს.). მან ეროვნული ხასიათი სოციალურ მოვლენად, აბსოლუტური სულის გამოვლინებად ჩათვალა, რომელიც ყოველი ეთნოსისთვის თავის

სამყაროს, კულტურას, რელიგიას, ჩვეულებებს, სახელმწიფოებრივ მოწყობას, კანონმდებლობას, მმართველობის სტილს და ისტორიას ქმნის. XX საუკუნიდან მეცნიერებმა ეთნიკური ფსიქოლოგიის საკითხების კვლევა სულ სხვა რაკურსით დაიწყეს.

ფსიქონალიზმა (ფუძემდებელი ავსტრიელი ექიმი და ფსიქოლოგი ზიგმუნდ ფროიდი) ადამიანის ქცევის მამოძრავებელ ძალად ბიოლოგიური ინსტიქტები მიიჩნია, არაცნობიერი (სექსუალური) სწრაფვა ჩათვალა. ბიჰე-ვიორიზმმა (ფუძემდებელი ამერიკელი ფსიქოლოგი ჯონ უოტსონი) უარყო ცნობიერება, როგორც „მეცნიერების საგანი და ფსიქოლოგიის ობიექტად გარეგნულად გამოჩენილი ქცევა მიიჩნია“ [115, სტრ. 187].

კულტურა აყალიბებს ერის მენტალიტეტს, იმ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც შესამჩნევ გავლენას ახდენს ადამიანთა მოტივაციაზე.

კულტურული განსხვავებები, გ. ჰოფსტედეს თეორიის მიხედვით, დაიყვანება ოთხ ძირითად ცნებამდე. სიღრმის მიხედვით თუ განვიხილავთ, სიმბოლოები და გმირები ყველაზე ზედაპირულ შრედ მიიჩნევა, შემდგომ შრეში ადგილი უჭირავს რიტუალებს, ხოლო ყველაზე ღრმა შრე გახლავთ ღირებულებები, რომელიც აერთიანებს ყველა შრეს და პასუხისმგებელია ადამიანის საბოლოო ქცევაზე, [102, სტრ. 197]. ფსიქოლოგიურმა, პოლიტიკურმა და ბევრმა სხვა ფაქტორმა შეიძლება კულტურათაშორის ურთიერთობებში გამოიწვიოს „ეროვნული სტერეოტიპიზაცია“, რაც კონსტრუქციული ურთიერთობების ერთ-ერთ ხელისშემ-შლელ ფაქტორად ითვლება.

ბოლო ათწლეულია მრავალი მეცნიერი იკვლევს კულტურული მახასიათებლების გავლენას კროსკულტურული ურთიერთობების პროცესებზე. აქ გამოიყოფა სამი ძირითადი მიდგომა :

- ❖ უნივერსალური მიდგომა;
- ❖ სისტემური მიდგომა;
- ❖ ფასეულობრივი მოდელი.

უნივერსალური მიდგომა ეფუძნება ჯორჯ მერდოკის (1945 წელი) თეორიას, რომელმაც შემოგვთავაზა მიახლოებით 80 კულტურული უნივერსალია, რომლებიც საკმაოდ სრულად მოიცავს ეროვნული კულტურის ფენომენს. მათ შრისაა ეთიკა, მორალი, რელიგია, ოჯახის მახასიათებლები, მითოლოგია, ფოლკლორი, მუსიკა, არავერბალური კომუნიკაციის თავისებურებები, თამაშები, ცეკვა, სპორტი და სხვა. მერდოკის მიდგომა ღირებულია, ვინაიდან ის აძლევს მენეჯერს მიმართულებას ადგილობრივი კულტურის საკმაოდ ფართო ცოდნისკენ. ამ თეორიის მიხედვით კულტურული უნივერსალიების გამოყენება მიზანშეწონილი და რაციონალურია, მენეჯერის მიერ მრავალწლიანი მუშაობის შემთხვევაში კროსკულტურული ურთიერთობები საერთაშორისო ბიზნესში გვერდი 3 საზღვარგარეთ ერთსა და იმავე ქვეყანაში. რამდენიმე ქვეყანაში მომუშავე მენეჯერისათვის, მიდგომის გარკვეულწილად გამარტივებისათვის შესაძლებელია 5–7 ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანი უნივერსალის გამოყოფა და დეტალური შესწავლა.

სისტემური მიდგომა XX საუკუნის 60-70 წლებიდან იწყება ამ მიმართულების შემუშავება. სისტემური მიდგომის მიხედვით, იგულისხმება ურთიერთდამოკიდებულება და ურთიერთგავლენის არსებობა კულტურასა და მის ქვესისტემებს შორის. XX საუკუნის 60-70 იან წლებში ვითარდება ე.წ. სისტემური მიდგომა კულტურისადმი. ამ თეორიაში ნავარაუდევია, რომ კულტურა განისაზღვრება მისი შემადგენელი ქვესისტემების ურთიერთქმედებით და ჩარევით. პ.რ. ჰარისი და რ.ტ. მორანი გამოყოფენ 8 ძირითად ქვესისტემას: ნათესაობრივი სისტემები, განათლება, ეკონომიკა, პოლიტიკა, რელიგია, საზოგადოებრივი გაერთიანებების ხასიათი და მიღებული ფორმები, ერის ჯანმრთელობის მდგომარეობა, დასვენების ფორმები და ტრადიციები. კულტურები ერთმანეთისაგან ასევე განსხვავდება საორგანიზაციო სისტემის მიერ შეძენილი განათლებით და შესაძლებლობებით. განათლების სისტემა შეიძლება შეიცავდეს საფეხურების განსხვავებულ რაოდენობას, გვამღვედეს ალტერნატიულ შესაძლებლობებს ან მკაცრად განსაზღვრავდეს ადამიანის პროფესიული განვითარების ტრაექტორიას, სწავლება შეიძლება მიმდინარეობდეს სახელმწიფოს მიერ განსაზღვრულ და მიღებულ სასწავლო დაწესებულებების ქსელში ან იყოს არაფორმალური, ხორციელდება სამუშაო და დასვენების დროს, სამსახურში, სამუშაო ადგილზე, დასასვენებელ ადგილებში და ა.შ.

გერმანიაში, პროფესიული მომზადების სისტემა სუბსიდირდება და ძირითადად ორგანიზირებულია სახელმწიფოს მიერ. გაიცემა ფართო პროფესიონალური განათლება, რომლის ხარისხი და ეფექტურობა კონტროლირდება პროფ. გაერთიანებების და დამსაქმებლების ასოციაციების მიერ. ამის შედეგად დამსაქმებელი და დასაქმებული იღებს „სამუშაო ადგილის“ უფრო ფართო ჩარჩოებს. გერმანელ მენეჯერს, ამერიკელისგან განსხვავებით, საკმაოდ თავისუფლად შეუძლია თანამშრომლების გადაადგილება ერთი სამუშაო ადგილიდან მეორეზე, მწარმოებლური საჭიროებების შესაბამისად, საწარმოს საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით. იაპონიაში პიროვნება იღებს ძირითად განათლებას, ხოლო სპეციალურ უნარ-ჩვევებს სწავლობს და ითვისებს სამუშაო ადგილზე. სისტემური განათლების ესეთი ფორმირება მხარდაჭერილია იაპონური ფასეულობებით, რაც ორიენტირებულია ჯგუფის, ფირმის და ა.შ. ლოიალობაზე [122.გვ.118], ასევე, ინსტიტუციონალური ჩარჩოებით, რომლებშიც ფუნქციონირებს ქვეყნის ეკონომიკა: ხელშეწყობის სისტემა, რომელიც დაფუძნებულია დამსახურებაზე, რის მიხედვითაც ხდება მნიშვნელოვანი ბონუსების გადახდა პენსიაზე გასვლის შემდეგ და ა.შ. ამ ხერხით ხდება პერსონალის და კომპანიის ერთმანეთზე დამოკიდებულება, რომლის დროსაც პროფესიონალური სწავლება შეიძლება იყოს „საფირმო“.

კულტურის ფასეულობრივი მიდგომა მოდელი დღეისათვის ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ მიმართულებად ითვლება. ამ მიდგომის მიხედვით, ფასეულობები წარმოადგენენ კულტურის ბირთვს და მეცნიერების მთავარი ამოცანაა ამ ფასეულობების სისტემის გამოვლენა.

მ. როკიჩის გამოკვლევას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჰქონდა ღირებულებებისა და ღირებულებითი ორიენტაციების შესწავლაში. მას ესმოდა ღირებულებები, როგორც პოზიტიური ან უარყოფითი იდეები (უფრო მეტიც, აბსტრაქტული), რომლებიც არანაირად არ უკავშირდება რაიმე კონკრეტულ საგანს ან სიტუაციას, მაგრამ ეს მხოლოდ ადამიანის რწმენის გამოხატულებაა ქცევის ტიპებისა და გაბატონებული მიზნების შესახებ. მკვლევარის აზრით, ყველა ღირებულებას აქვს შემდეგი მახასიათებლები:

- ❖ ღირებულებების (მნიშვნელოვანი და მოტივირებული) საერთო რაოდენობა მცირეა;
- ❖ ყველა ადამიანური ღირებულება მსგავსია (განსხვავებულია მხოლოდ მათი მნიშვნელობის დონე);
- ❖ ყველა ღირებულება ორგანიზებულად არის ორგანიზებული;
- ❖ ღირებულებების წყაროა კულტურა, საზოგადოება და სოციალური ინსტიტუტები;
- ❖ ღირებულებები გავლენას ახდენს ფენომენების დიდ რაოდენობაზე, რომლებსაც მეცნიერებების მრავალფეროვნება სწავლობს.

გარდა ამისა, მ. როკიჩმა დააწესა ადამიანის დამოკიდებულების პირდაპირი დამოკიდებულება ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა მისი შემოსავლის დონე, სქესი, ასაკი, რასა, ეროვნება, განათლებისა და აღზრდის დონე, რელიგიური ორიენტაცია, პოლიტიკური მრწამსი და ა.შ.

ღირებულებების ზოგიერთი ნიშანი ასევე შემოგვთავაზეს ს. შვარცმა და უ. ბილისკიმ, კერძოდ:

- ❖ ღირებულებები ნიშნავს კონცეფციას ან რწმენას;
- ❖ ისინი ეხება ინდივიდუალური სასურველ მდგომარეობებს ან მის ქცევას;
- ❖ მათ აქვთ სუპერცედენტული ხასიათი;
- ❖ ხელმძღვანელობენ არჩევანით, აგრეთვე ადამიანის ქცევისა და ქმედებების შეფასებით;
- ❖ მათ მნიშვნელობა ენიჭებათ.

7.4 შრომის სტიმულირების სისტემის თავისებურებები ქართულ და უცხოურ კულტურებში

საერთაშორისო ბიზნესის კროსკულტურულ ურთიერთობებში იგულისხმება მრავალი ფაქტორი დაწყებული ენობრივი ბარიერიდან, არსებული შრომის კოდექსისა და კულტურული ფაქტორების გათვალისწინებით, შრომის ეფექტიანი სტიმულირება და მთელი რიგი თანმიმდევრული საფეხურის გავლა.

ბევრი მკვლევარი შრომის სტიმულირების პრობლემას განიხილავს, როგორც საბაზისოს, რომელსაც მხოლოდ პერსონალის ადგილზე დამაგრება ძალუძს. მაგრამ სტიმულირების

პრობლემების გადაჭრის სპეციფიკა საშუალებას იძლევა იმ მოტივაციურ საკითხებში გარკვევისათვის, რომელიც საერთაშორისო ურთიერთობების განხორციელების პროცესშია აქტუალური. შრომის სტიმულირებას მხოლოდ არაპირდაპირი კავშირი აქვს მოტივაციასთან.

მაგალითად, ფ. ჰერცბერგმა შრომის ანაზღაურების პრობლემა ჰიგიენური პრობლემების რიცხვს მიაკუთვნა. მაგრამ ამ სტიმულით შესაძლებელია აღიარების, სტატუსისა და ნაწილობრივ შემოქმედების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება. ესე იგი, ხელფასს ნაწილობრივი მოტივაციის ფუნ-ქციაც გააჩნია, რომელიც განსაზღვრული გარემოებების დროს შეიძლება დემოტივაციურად გარდაიქმნას. მიუხედავად ამისა, მატერიალური ანაზღაურების სისტემაში ხელფასის ორგანიზაციას წამყვანი ადგილი უჭირავს, რომელიც შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა სახის ნორმატივების, სატარიფო თუ უტარიფო სისტემის გამოყენებით.

ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის პროფესორი, როზაბეტ მოსკანტერი ერთ-ერთ პუბლიკაციაში წერს: "ხელფასი საქმეს ხშირად აფუჭებს, თუ კომპენსაცია შეუსაბამოა, ან უსამართლო. ხელფასი საქმეს აფუჭებს მაშინაც კი, როდესაც შესრულებული სამუშაოს შესაბამისი ერთადერთი მოტივატორია. თანამშრომლები მას სწრაფად ეჩვენებენ და სხვა მოტივატორებს ეძებენ. მოტივაცია ხელფასზე ძვირი ღირს [134]."

სხვადასხვა თეორიის ჭრილში ამ საკითხის განხილვა გვიჩვენებს, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ხელფასი და გვთავაზობს, რომ იგი დამოკიდებული იყოს მწარმოებლურობაზე. ასეთ ფორმას მოიხსენიებენ დამსახურების მიხედვით ხელფასის გადახდის სისტემად. მაგ., მოლოდინის თეორიის მიხედვით ხელფასი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც კავშირი შესრულებასა და შედეგს შორის. ხელფასი არის შედეგი, რაც შეიძლება ყველაზე მნიშვნელოვანი იყოს ბევრი ადამიანისთვის და გახდეს მოტივაციის წყარო.

მოთხოვნილებათა თეორიის მიხედვით, ადამიანებს უნდა ჰქონდეთ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობა სამუშაოს მაღალ დონეზე შესრულების შედეგად. ხელფასი შეიძლება აღვიქვათ, როგორც სხვადასხვა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ინსტრუმენტი.

სამართლიანობის თეორია გვავალდებულებს, რომ ხელფასი შეტანილი წვლილის პროპორციულად დანაწილდეს.

მიზნის დასახვის თეორიის მიხედვით, ხელფასი, როგორც შედეგი, დაკავშირებული უნდა იყოს მიზნების მიღწევასთან.

დასწავლითი თეორიების გათვალისწინებით, ხელფასის გადანაწილება დამოკიდებული უნდა იყოს ორგანიზაციულად ფუნქციური ქცევების წარმოჩენაზე.

ხელფასი შეიძლება განხილულ იქნას როგორც:

- სამუშაო ძალის ღირებულება;

- ფულადი ანაზღაურების სიდიდე;
- შრომის (შრომითი წვლილის) ზომა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოები დამოუკიდებლად ადგენენ შრომის ანაზღაურების სიდიდეს, ფორმებსა და სისტემებს, ისინი ძირითადად ხელფასის ორ ფორმას იყენებენ დროითსა და სანარდოს.

დროითი ფორმის გამოყენებისას ხელფასის სიდიდე განისაზღვრება ნამუშევარი დროისა და დადგენილი სატარიფო განაკვეთის, ან თანამდებობრივი სარგოს სიდიდიდან გამომდინარე.

დროითი ხელფასის ფორმა გავრცელებულია დასავლეთის წამყვან ქვეყნებში, სადაც იგი შრომის საერთო ანაზღაურების 80%-ს შეადგენს.

თითქმის ყველა ამ ქვეყანაში ხელფასის ოდენობა განისაზღვრება ტარიფით, რომელიც ფორმირდება სატარიფო ბადისა და მასზე არსებული დანამატების მიხედვით. კერძო სამეწარმეო სექტორში სატარიფო ცხრილის არსებობა ახორციელებს სოციალური სამართლიანობის, განსაზღვრულო- ბისა და დიფერენცირებულობის პრინციპებს, რაც რეალურად ხელს უწყობს თანამშრომლების მიღწევის, ზრდისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილებების რეალიზაციას. ჩვენს მიერ გამოკვლეულ ორგანიზაციებშიც ხელფასის ოდენობა განისაზღვრება სატარიფო ბადით და მასზე არსებული დანამატებით.

განვითარებულ ქვეყნებში შრომის ანაზღაურება და სხვა პირობები იმ დარგებში, სადაც პროფკავშირები ფუნქციონირებენ, განისაზღვრება კოლექტიური სატარიფო მოლაპარაკებით, რომელიც ფორმდება კონკრეტული ვადით პროფკავშირებისა და მეწარმის მოლაპარაკების საფუძველზე. როგორც წესი, ხელფასი ამ სატარიფო ხელშეკრულებებში საათობრივი ანაზღაურების მინიმუმის სახით დგინდება, რომელზე ნაკლების შეთავაზების უფლება მეწარმეს არ აქვს. აღსანიშნავია, რომ ნაკლებ ხელფასზე დათანხმების უფლება არ აქვს ვაკანსიის მაძიებელ პირსაც. ამდენად, სატარიფო შეთანხმება ადგენს სახელფასო მინიმუმს, რაც მკაცრად უკრძალავს მეწარმეს შრომის ბაზარზე არსებული კონკურენციის ხელფასის შემცირებისათვის გამოყენებას. ზოგიერთ ქვეყანაში სახელმწიფო მხარს უჭერს კოლექტიური მინიმუმის პრინციპს, რომელიც გამოიყენება სატარიფო მოლაპარაკებაში. მეტიც, იგი თვითონ აწესებს მინიმალურ ხელფასს, როგორც აუცილებელ ნორმატივს. სახელმწიფოს მიერ დაწესებული მინიმალური ზღვარი გარკვეულწილად უზრუნველყოფს სოციალურ სტაბილურობას. ყოველთვიურ ხელფასს ავსებს პრემიები და სხვა თანხები, რომლებიც დაერიცხება თანამშრომელს გარკვეული პერიოდულობით. სასურველია, მათი რიცხვი 2-3-ს შეადგენდეს წლის განმავლობაში. ასეთი დანამატების რაოდენობა დღეს ძალზე მნიშვნელოვანია. იგი გაიცემა საქმიანობაში განსაკუთრებული მიღწევებისათვის. მაგალითად, აშშ-ში ეს არის საშუალო წლიური ხელფასის 25%.

პრემია განიხილება, როგორც უფრო მოტივაციური ინსტრუმენტი. რადგანაც პრემია პირდაპირ არის დაკავშირებული შესრულებულ სამუშაოსთან.

არის შემთხვევები, როდესაც უმაღლესი მენეჯერები ხელფასის გარდა იღებენ სააქციო ოფციებსაც. ორგანიზაციები ხშირად იყენებენ მას მაღალი კლასის მენეჯერების დაინტერესებისა და მოზიდვის მიზნით. აქ ყურადღება უნდა მივაქციოთ იმას, რომ ოფციებით დაჯილდოება ხდება არა წარ-სულში მიღწეული ინდივიდუალური შედეგებისთვის, არამედ ეს არის მომავალზე ორიენტირებული მოტივაცია. თანამშრომლებმა იციან, რომ მათთვის გადაცემულ ოფციებს მხოლოდ მაშინ ექნება ღირებულება თუ ორგანიზაცია მომავალში იმუშავებს ეფექტურად. ამგვარად, ოფციები ახალისებს და უქმნის თანამშრომლებს მოტივაციას დაეხმარონ ორგანიზაციას შედეგების გაუმჯობესებაში.

ხელფასის ფორმირების მსგავსი ელემენტები არ გამორიცხავს ძალზე სერიოზულ ნაციონალურ სხვაობებსაც, რაც ჩვენი კვლევის ინტერესის სფეროს წარმოადგენს. მაგალითად, იაპონიის სპეციფიკას დიდი ხნის განმავლობაში წარმოადგენდა მამაკაცების მიღება სამსახურში „მთელი სიცოცხლით“.

არანაკლები მოტივაციური მნიშვნელობა გააჩნია, აგრეთვე, პერსონა-ლის შეფასებასაც. რეგულარულად ჩატარებული შეფასება იძლევა ზრდის, მიღწევის, პრესტიჟის, სტატუსისა და წარმატების მოთხოვნილებების რეალიზაციის საშუალებას, ხოლო შეფასების ვალიდური (ძლიერი, ჯანსაღი) კრიტერიუმების ფორმირება კი ქმნის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური კარიერის ფორმირების საშუალებას. ამ მხრივ, საინტერესოა ბევრი განვითარებული ქვეყნის მაგალითი. გერმანიაში შექმნილია შეფასების სპეციალური ინსტიტუტი, ე. წ. ასასმენტ-ცენტრი. ასასმენტ-ცენტრი წარმოადგენს მეთოდურ ბაზას თანამშრომელთა პოტენციალის გამოვლენისა და გაფართოებისათვის. ეს არის სოციალური სამართლიანობის პრინციპისა და სოციალიზაციის მოთხოვნილების რეალიზაციის მაგალითი. ყველა განვითარებულ ქვეყანაში გამოიყენება წრიული ატესტაციის პროცედურა, სადაც მონაწილეობას იღებენ ხაზობრივი ხელმძღვანელი, კოლეგები. ჯგუფების ასეთი ფართო წარმომადგენლობა და ის ფაქტი, რომ თვით თანამშრომელს შეუძლია რეიტარტა კანდიდატურების შერჩევა, საუკეთესოდ ახორციელებენ სამართლიანობის პრინციპს, სტაბილურობისა და უსაფრთხოების, სოციალიზაციის, კუთვნილებისა და სტატუსის მოთხოვნილებებს. განვითარე-ბადი ეკონომიკის მქონე ქვეყნების თანამშრომლებს საქმე აქვთ არა სისტემატურ შეფასებასთან, რომელიც მოასწავებს შემცირებას და, ამდენად, მძაფრად ნეგატიურად აღიქვამენ მას. ასეთი შეფასებების პროცედურის შედეგიანობა კი მძაფრად არის შემცირებული.

საქართველოში შრომის ბაზრის მოქმედების არეალი მკვეთრად შეზღუდულია (როგორც ცნობილია, საბაზრო მექანიზმები ვრცელდება შრომითი ურთიერთობების იმ სეგმენტზე, სადაც დაქირავებული შრომა გამოიყენება).

შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება წარმოუდგენელია მისი ელასტიურობისა და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების გარეშე. შრომის ბაზრის ელასტიურობის უზრუნველსაყოფად უნდა არსებობდეს დეტალური და სანდო ინფორმაცია ეკონომიკასა და დასაქმების სფეროში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ. დღეისათვის

საქართველოში მსგავსი ინფორმაციის დეფიციტია. ჩამოყალიბებულია სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის შესწავლის ეფექტიანი სისტემა. მსგავსი კვლევები ტარდება მხოლოდ საერთაშორისო და დონორი ორგანიზაციების მიერ პერიოდულად და შეზღუდული მასშტაბით.

საქართველოსათვის უაღრესად აქტუალურია ე. წ. „ღარიბი დასაქმებულების“ საქართველოს მთავრობის დადგენილება №199 2013 წლის 2 აგვისტო ქ. თბილისი 18.08.2014 პრობლემა. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დასაქმებიდან მიღებული შემოსავლები, მომუშავეთა გარკვეული კატეგორიისათვის, საარ- სებო მინიმუმზე ნაკლებია. მართალია, უკანასკნელ წლებში დასაქმებულთა საშუალო ხელფასი მნიშვნელოვნად გაიზარდა, მაგრამ ხელფასის გაუმართლებლად მაღალი დიფერენციაციის პირობებში (როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორში), დასაქმებულთა მნიშვნელოვანი ნაწილის ხელფასი არსებობისათვისაც არასაკმარისია. სამუშაო ძალის დაბალ ფასს ემატება დაქირავებით დასაქმებულთა შრომის მძიმე პირობები, რაც იწვევს პერსონალის დემოტივაციას. 8 საათზე მეტი ხანგრძლივობით, შრომის მძიმე და მავნე პირობებში მუშაობა, შვებულების არქონა, აუნაზღაურებელი ხანგრძლივი საპრობაციო პერიოდი, ხელფასის დაგვიანება, სამუშაოდან დაუსაბუთებლად გათავისუფლება.