

ნანა ლუხუტაშვილი

ტექნიკის აკადემიური დოქტორი,
ქუთაისის უნივერსიტეტისა და აკაკი წერეთლის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ-პროფესორი

**შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის
თანამედროვე მეთოდები**

ანოტაცია

ნებისმიერ ორგანიზაციაში პერსონალთან მუშაობისას ერთ-ერთ ძირითად სირთულეს წარმოადგენს თანამშრომელთა მოტივაცია.

ჩვენი მიზანია შევისწავლოთ მუშაკთა შრომითი საქმიანობის თანამედროვე ფსიქოდიანოსტიკური მეთოდები, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს შევინარჩუნოთ თანამშრომელთა შორის მოტივაციის მაღალი დონე, მათ ქცევაზე თანამედროვე კორექტირებისა და ზემოქმედების მეთოდების სრულყოფის გზებით. სტატიაში განხილულია ვ.ი. გერჩიკოვის მიღწევის მოტივაციის ოთხი საბაზისო ტიპები. მოტივაციის დიაგნოსტიკის Motype-ს მეთოდისა და მარტივია გამოსაყენებლად. იგი საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ადამიანის შრომითი მიმართულების ზოგადი სურათი, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა შერჩევის სტადიაზე.

ჩვენს მიერ შესწავლილ ი. ვ. კოკურინას შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის მეთოდს საფუძვლად უდევს შეხედულება ორ ძირითად აზრობრივ ორიენტაციაზე: პროცესუალური - ნიშნავს, რომ ადამიანის აქტივობა მოქცეულია (შეზღუდულია) საქმიანობის მოცემულ ჩარჩოში და შედეგობრივი - აქტივობის უფრო მაღალი დონე, რომელიც აიძულებს ადამიანს გამოვიდეს მისთვის დაწესებული, მითითებული სამუშაოს ჩარჩოებიდან. პროფესიონალური საქმიანობის მოტივაციის შესასწავლად ძალზედ ორიგინალურ მეთოდს გვთავაზობს კეტელინ ზამფირი, რომელსაც საფუძვლად უდევს შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის კონცეფცია.

საკვანძო სიტყვები: მოტივაცია, დიაგნოსტიკა, მოტივაციური პროფილი, ფსიქოდიანოსტიკური მეთოდები, მიღწევის მოტივაციები: ინსტრუმენტალური, პროფესიონალური, პატრიოტული, სამეურნეო, თავის არიდების.

თანამედროვე პირობებში, წარმატების მიღწევა შეუძლებელია თანამშრომელთა მოტივაციის გარეშე - მათი ცოდნის, გამოცდილებისა და შესაძლებლობების სასურველი მიმართულების უზრუნველსაყოფად. პერსონალის მოტივაცია შეიძლება ჩაითვალოს ეფექტიანად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი მისი საქციელის მამოძრავებელი (გამომწვევი) ორი ვექტორის მიმართულება ერთმანეთს ემთხვევა. აქედან პირველი, მომუშავის აქტუალური სურვილები და მოთხოვნილებებია, რომლებიც შეიძლება დაკმაყოფილებულ იქნეს მოცემულ ორგანიზაციაში, მეორე კი ადამიანის შესაძლებლობა, შეასრულოს ორგანიზაციის მიერ მის წინაშე დასმული ამოცანები. ცხადია, ამ ურთიერთსაწინააღმდეგოდ მიმართული ვექტორების თანხვედრის უზრუნველყოფა საკმაოდ რთულია. უნდა ითქვას, რომ სადღეისოდ დასაქმებულთა შრომითი მოტივაციის განსაზღვრისათვის ინსტრუმენტების არჩევა საკმაოდ შეზღუდულია. ისინი, რომ-

ლებიც რეალურად გამოიყენება პრაქტიკაში, პიროვნების მოტივაციურ სფეროს განიხილავენ ზოგადად და არ სპეციალიზირებულს, პიროვნების ინდივიდუალურობის გათვალისწინებით.

პერსონალის შრომითი მოტივების სხვადასხვაგვარობის მიუხედავად შესაძლებელია მათი კლასიფიკაცია. კერძოდ, პროფ. ვ. გერჩიკოვი გეთავაზობს გამოვიყენოთ ტიპოლოგიური მოდელი [1, გვ.2-6], რომელშიც გამოყოფილია მიღწევის მოტივაციის ოთხი საბაზო ტიპი: ინსტრუმენტალური, პროფესიონალური, პატრიოტული, სამეურნეო და ერთიც - თავის არიდების მიმართულების. განვიხილოთ ისინი:

ინსტრუმენტალური ტიპი. ახასიათებს შრომის კონპენსაციისა და სამართლიანი დაჯილდოების მოლოდინის მქონე მომუშავეთა ინტერესებს, დაკავშირებულს შრომის ანაზღაურებასა და სხვა კეთილდღეობასთან, რომელსაც ისინი დებულობენ. შრომის ანაზღაურება უნდა იყოს იმ ოდენობის, რომელსაც ადამიანი თვლის თავისი ძალისხმევის ეკვივალენტურად. ასეთი ადამიანები გამოირჩევიან განვითარებული სოციალური ღირსებით.

პროფესიული მოტივაციით დასაქმებულები ორიენტირებულნი არიან მრავალფეროვნებაზე, საქმიანობაში შემოქმედებითობაზე, გატაცებაზე, თავის გამოჩენასა და იმის მტკიცებაზე, რომ შეუძლიათ თავი გაართვან ისეთ რთულ დავალებებს, რომლებიც ყველას არ შეუძლია, მიისწრაფიან პროფესიული სრულყოფისაკენ. მათთვის დამახასიათებელია განვითარებული პროფესიული ღირსება.

პატრიოტული მოტივაცია ვლინდება ადამიანთა რწმენაში, რომ ისინი საჭირონი არიან ორგანიზაციის, კომპანიისათვის და საერთოდ, მეტად მნიშვნელოვანი საქმეების რეალიზაციისათვის. მათ აუცილებლად სჭირდებათ საზოგადოებრივი აღიარება.

სამეურნეო მოტივაციით გამოირჩევიან ის დასაქმებულები, რომლებიც ნებაყოფლობით იღებენ სრულ პირად პასუხისმგებლობას შესასრულებელ სამუშაოზე, საქმიანობაში მაქსიმალური დამოუკიდებლობის - სუვერენიტეტისაკენ სწრაფვა და კონტროლისადმი კრიტიკული დამოკიდებულება. მოტივაციის ეს ტიპი უპირატესად დამახასიათებელია მეწარმეობრივი იდეით შეპყრობილი ადამიანებისათვის.

თავის ამრიდებელი ტიპი. თავის არიდება დამახასიათებელია ადამიანისათვის, რომელიც მიისწრაფვის თავისი ძალისხმევის, პასუხისმგებლობისა და აქტივობის მინიმალური საფარის იმედებს ამყარებს „ნებივრობაზე“ და ხელმძღვანელის კეთილგანწყობაზე.

ვ. ი. გერჩიკოვას მოდელის მიხედვით მოტივაციის დიაგნოსტიკისათვის გამოიყენება Motype-ს მეთოდიკა. ტესტირების დრო - 20 წუთია. რესპოდენტებს - ბლანკზე ან კომპიუტერთან "დიალოგის" რეჟიმში, ინდივიდუალურად ან ჯგუფებში - სთავაზობენ 5 ბალიანი შკალის გამოყენებით მთავარდინონ იმ 28 წყვილი მტკიცებულების შედარება, რომლებიც ახასიათებენ შრომითი მოტივაციის სხვადასხვა მდგენელებს. კერძოდ:

- მატერიალური კეთილდღეობისაკენ სწრაფვა;
- სხვათა მიერ (გარეშემყოფების მიერ) აღიარებისაკენ სწრაფვა;
- პასუხისმგებლობისა და დამოუკიდებლობისაკენ სწრაფვა;
- ხელმძღვანელზე დამოკიდებულების დონე;
- კარიერულ ზრდისაკენ სწრაფვა;
- მუშაობაში წარმატების მიღწევისაკენ სწრაფვა;
- პიროვნული ზრდისაკენ სწრაფვა;
- ჯგუფზე დამოკიდებულების დონე;
- შინაგანი და გარეგანი მოტივაციის თანაფარდობა.

მოცემული მეთოდის მოსახერხებელი და მარტივია გამოსაყენებლად. იგი საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ადამიანის შრომითი მიმართულების ზოგადი სურათი, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა შერჩევის სტადიაზე. მეთოდი Motype-ს გამოყენება ნაკლებ გამართლებულია პერსონალის მოტივაციის სტრუქტურის შესწავლისას, მაშინ, როცა გეჭირდება ინდივიდუალური მიდგომა.

ამჟამად შრომითი მოტივაციის შესწავლის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია ფ. გერცბერგის მეთოდის. მისი ავების კონსტრუქტორად გვევლინება მოტივაციის ორფაქტორიანი თეორია. გერცბერგის კონცეფციის შესაბამისად სამუშაოთი დაკმაყოფილებისა და დაუკმაყოფილებლობის გრძნობა არ წარმოადგენს ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებებს, ამიტომაც მათი შესწავლაც უნდა მოხდეს ცალ-ცალკე. სამუშაოთი დაკმაყოფილების ფორმირებაზე მოქმედებს ფაქტორთა გარკვეული ჯგუფი ანუ "მოტივატორები", ხოლო მის შესუსტებაზე კი სხვები, "პიგიენტურები". მენჯერთა საქმიანობაში მოცემული თეორიის პოპულარობისა და ფართოდ გამოყენების მიუხედავად, რიგ მეცნიერებში თვით კონცეფცია იწვევს ეჭვს მათი კვლევის ურთიერთსაწინააღმდეგო მონაცემების გამო. მაგრამ, როგორც დიაგნოსტიკური ინსტრუმენტი, მეთოდის გვაძლევს შედეგებს, რომლებითაც თანამედროვე ხელმძღვანელები კმაყოფილნი არიან, რაზედაც კარგად შეტყვევებს ინტერნეტ-სივცეში არსებული დადებითი გამოხმაურებები.

პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება მეთოდის მოდიფიკაციური და ადაპტირებული ვარიანტები (მეთოდი ვ. რ. კელიხისა და უ.ლ. სტანჩენკოს). როგორც ე. კუპრიანოვი მიუთითებს, მოტივაციისა და შრომითი დაკმაყოფილების განმსახვრეველ ფაქტორთა ნაკრები მართალია ემთხვევა ერთმანეთს, მაგრამ არა იდენტურია. ეს ასპექტები აზრობრივადაც განსხვავებულია: არსებობს ზედმინანტური მოტივაციის ფაქტორები - პირველ რიგში ფინანსური, ამასთან საქმიანობიდან კმაყოფილება შეიძლება განპირობებული იყოს სხვა გარემოებებითაც.

საკადრო სამსახურების მუშაკების მოტივაციის შეფასების კიდევ ერთ ინსტრუმენტს წარმოადგენს შ.რიჩისა და პ. მარტინის "მოტივაციური პროფილის" მეთოდის, რომელიც პრაქტიკულად იოლი გამოსაყენებელია. ავტორთა აზრით, აღნიშნული მეთოდის საშუალებას გვაძლევს წარმოადგინოთ ვიქონიოთ ინდივიდის მოტივაციის სტრუქტურაში ყოველი მოთხოვნილების ფასეულობაზე. ტესტი სრულდება ბლანკზე, რომლის შევსება მოითხოვს დაახლოებით 40 წუთს. ამ ტესტით ვლინდება შრომითი მოტივაციის შემდეგი ფაქტორები:

1. **ხელფასი და მატერიალური წახალისება** ანუ სურვილი, გექონდეს სამუშაო, მაღალი სარგებლიანობით და დამატებითი შეღავათებით. აღნიშნული მოთხოვნილება შეიძლება იცვლებოდეს რესპოდენტის დროისა და ცხოვრებისეული სიტუაციისაგან დამოკიდებულებით;
2. **სამუშაოს ფიზიკური პირობები.** სურვილი, იმუშაო კარგ პირობებსა და კომფორტულ გარემოში;
3. **საქმიანობის სტრუქტურისა.** მოთხოვნილება, მიიღო უკუკავშირი, ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას მოგცემს იმსჯელო შედეგებზე, ასევე შეამცირო განუსაზღვრელობა და დაამყარო ზუსტი წესები სამუშაოზე (სტრუქტურისა და შფოთის ინდიკატორი);
4. **სოციალური კონტაქტები.** სოციალური კონტაქტების საჭიროება, ადამიანთა ფართო წრესთან ურთიერთობა, ნდობის მსუბუქი ხარისხი, სხვა ადამიანებთან მუშაობა;
5. **ურთიერთდამოკიდებულება.** მოთხოვნილება, დაამყარო და შეინარჩუნო გრძელვადიანი კონტაქტები ადამიანთა არც თუ ისე დიდ ჯგუფებთან, ურთიერთნდობისა და ახლო ურთიერთობების მნიშვნელოვანი ხარისხით;

6. **აღიარება.** მოთხოვნილება, სხვათა მხრიდან აღიარების მოპოვებისა. სურვილი, გრძობა-დე საკუთარ მნიშვნელობას. მისწრაფება, დაამყარო კარგი სოციალური ურთიერთდამოკიდებულება იმისათვის, რომ გარშემო მყოფები უფასებდნენ ინდივიდებს მიღწევებს, დამსახურებებსა და წარმატებებს;

7. **მიღწევებისაკენ სწრაფვა.** ღრმა შინაგანი მოთხოვნილება დაისახო გაბედული მიზნები და მიაღწიო მათ. დაუკმაყოფილებლობის შეგრძობება, თუ არაფრისაკენ მისწრაფი. მიღწევების მუდმივად სტიმულირება, თვითმოტივაციის უნარი;

8. **ძალაუფლება და გავლენა.** სურვილი, გავლენა იქონიო გარშემომყოფებზე, უხელმძღვანელო და კონკურენცია გაუწიო მათ;

9. **მრავალფეროვნება.** მოთხოვნილება, მუდმივ ცვლილებებსა და სტიმულაციაში. მისწრაფება თავი აარიდო რუტინას, მზადყოფნა შეუცნობელისა და სიახლეებისადმი.

10. **შემოქმედება.** იყო კრეატიული, მოაზროვნე, მკვლევარი, ანალიზის უნარის მქონე, ახალი იდეებისადმი მსწრაფი მომუშავე;

11. **თვითგანვითარება.** პიროვნული ზრდისა და განვითარების აუცილებლობა;

12. **საინტერესო და სასარგებლო სამუშაო.** მოთხოვნილება, თავს გრძობდე საჭიროდ საინტერესო, საზოგადოებრივად სასარგებლო საქმეში.

მოტივაციური პროფილი მისი ავტორების შ.რიჩისა და პ. მარტინის მიხედვით, ატარებს "ჭეშმარიტად ინტერნაციონალურ ხასიათს... ინდივიდუალური განსხვავება ადამიანებს შორის მათი ადგილსამყოფელისა და საქმიანობის სფეროს განურჩევლობის მიუხედავად, შეიძლება გაცილებით მეტი იყოს ეროვნულობის ან საცხოვრებელი ადგილის ან სამუშაო ჯგუფების საზღვრებში, ვიდრე განსხვავება სხვა ფაქტორების მიხედვით".

შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკის ერთ-ერთ ორიგინალურ მეთოდს გვთავაზობს ი. ვ. კოკურიჩა [2, გვ. 56]. მას საფუძვლად უდევს შეხედულება ორ ძირითად აზრობრივ ორიენტაციაზე: **პროცესუალური** - ნიშნავს, რომ ადამიანის აქტივობა მოქცეულია (შეზღუდულია) საქმიანობის მოცემულ ჩარჩოში და **შედეგობრივი** - აქტივობის უფრო მაღალი დონე, სწორედ ის აიძულებს ადამიანს გამოვიდეს მისთვის დაწესებული, მითითებული სამუშაოს ჩარჩოებიდან. არსებობს მეთოდის საბლანკო და კომპიუტერული ვერსია. რესპოდენტს სთავაზობენ მათგან იმას, რომელიც მისთვის უფრო მოსახერხებელია. კითხვარში მოცემულია მტკიცებულებების 108 წყვილი, რომლებიც ახასიათებს ინდივიდის დამოკიდებულებას ფულის, კოლექტივისა და შრომის მიმართ. ავტორი იყენებს 6 მოტივს, რომელთაგან თითოეული დამოკიდებულია აზრობრივ ორიენტაციაზე: გარდამქმნელი, კომუნიკაციური, უტილიტარულ-პრაგმატული, კოპერატიული, კონკურენტული, ასევე მიღწევის მოტივი. კითხვარის მაღალ ინფორმაციულობიდან გამომდინარე შეიძლება მისი გამოყენებისას წარმოიშვას ზოგიერთი სირთულე. კერძოდ, კომპიუტერული გამოკითხვა მოითხოვს დაახლოებით 1 საათს, ხოლო მონაცემების ინტერპრეტაცია დიაგნოსტიკის ჩატარების მაღალ კვალიფიკაციას.

პროფესიული საქმიანობის მოტივაციის შესასწავლად შეიძლება გამოყენებულ იქნას კეტელინ ზამვირის მიერ წარმოდგენილი მეთოდიკა, რომლითაც განისაზღვრება მოტივაციური კომპლექსი, სამი ძირითადი-შინაგანი მოტივაციის, გარეგანი დადებითი და გარეგანი უარყოფითი მოტივაციის-შემადგენლით. არსებობს მეთოდის საბლანკო და კომპიუტერული ვერსია. ყველაზე საუკეთესო, ოპტიმალურ მოტივაციურ კომპლექსად ითვლება მოტივაციის შემადგენლების შეთანაწყობის ორი ძირითადი ტიპი:

1. შინაგანი მოტივაცია > შინაგანი დადებითი მოტივაციაზე > შინაგანი უარყოფითი მოტივაცია;

2. შინაგანი მოტივაცია = შინაგანი დადებითი მოტივაცია > შინაგან უარყოფით მოტივაციაზე.

უარეს მოტივაციურ კომპლექსს წარმოადგენს შინაგანი უარყოფითი მოტივაცია > შინაგან დადებით მოტივაციაზე > შინაგან მოტივაციაზე.

ამ კომპლექსებს შორის არსებობს სხვა შუალედური მოტივაციური კომპლექსებიც, მათი ეფექტურობის თვალსაზრისიდან გამომდინარე. გასათვალისწინებელია არა მარტო მოტივაციური კომპლექსის ტიპი, არამედ ისიც, თუ რამდენად აღემატება მოტივაციის ერთი ტიპი მეორეს გამომსახველობის ხარისხით.

თუ მოტივაციური კომპლექსი არასასურველია, უნდა დაფიქრდეთ, რას უკავშირდება ეს და ვეძიოთ შინაგანი მოტივაციის რეზერვები სამუშაოში.

ამრიგად, თანამედროვე მენეჯერთა განკარგულებაში არსებობს მეთოდოლოგია მთელი რიგი, რომელიც საშუალებას აძლევს მათ მოახდინონ დაქირავებული მუშაკებისა და შესარჩევი კანდიდატების შრომითი მოტივაციის დიაგნოსტიკა კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე. ამგვარი კითხვარების რაოდენობა შეზღუდულია, მაგრამ თანამედროვე მეთოდოლოგიის დონე საშუალებას გვაძლევს წარმატებით გამოვიყენოთ ისინი HR სპეციალისტების პრაქტიკულ საქმიანობაში, რაც წარმოადგენს სწორი, გამართული საკადრო პოლიტიკის აუცილებელ ელემენტს ნებისმიერ პროგრესულ ორგანიზაციაში. იგი საშუალებას გვაძლევს შევინარჩუნოთ თანამშრომელთა შორის მოტივაციის მაღალი დონე, მათ ქცევაზე თანამედროვე კორექტირებისა და ზემოქმედების მეთოდების სრულყოფის გზებით. თუმცა, იმისათვის, რომ ავირჩიოთ პერსონალის მოტივაციის დიაგნოსტიკის შესაფერისი მეთოდი, კარგად უნდა ჩავწვდეთ თითოეული მეთოდის არსს, მის შესაძლებლობებს, მიღებული შედეგების ხასიათსა და განსაკუთრებულობებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Герчиков В. И., Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. 2005. № 3.
2. Кокурина И. Г., Методика изучения трудовой мотивации. Учебно-методическое пособие М., 1990.