

UDC 331.101.3:005.95/.96

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-4-45-52>

დასაქმებულთა შრომის მოტივაცია და განვითარების ტენდენციები

ნინო ლაზვიაშვილი ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77
E-mail: lazviashvilinino11@gtu.ge

რეცენზენტები:

ე. კავთიძე, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი
E-mail: e.kavtidze@gtu.ge

ნ.ღვედაშვილი, სეუ-ის ასოცირებული პროფესორი
E-mail: n.gvedashvili@seu.edu.ge

ანოტაცია. საქართველო 1991 წლიდან გახდა დამოუკიდებელი ქვეყანა და დაადგა საბაზრო ეკონომიკის გზას. შეიძლება ითქვას, რომ გასული წლების განმავლობაში მან სასურველ შედეგებს ვერ მიაღწია. ამის მიზეზი იყო ქვეყნის შიდა თუ გარე გამოწვევები და, რა თქმა უნდა, ბევრ სხვა საკითხთან ერთად სათანადო ყურადღების მიღმა დარჩა შრომის მოტივაციის საკითხი.

სტატიაში დასაქმებულთა შრომის მოტივაციის საკითხი განხილულია წარსულ დროში, აწმყოსა და მომავალში. წარსულში საქართველოსა და სხვა ქვეყნებში გამოიყენებოდა მოტივაციის მარტივი ფორმა, რომელსაც მეცნიერებმა უწოდეს „მოტივაცია 1,0“, აწმყოში გამოიყენება „მოტივაცია 2,0“, ხოლო მომავალში დაინერგება „მოტივაცია 3,0“.

საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში მარტივი, რუტინული სამუშაოების წილი 30%-ია, დანარჩენი 70% კი – ევრისტიკული. რუტინულ სამუშაოებს რობოტები ასრულებენ, ევრისტიკულს – შემოქმედებითი ნიჭის მქონე ადამიანები („მოტივაცია 3,0“), რომელთა რიცხვში შედიან როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოელი მოქალაქეები.

საქართველოს ბიზნესპრაქტიკაში „მოტივაცია 2,0-ის“ სივრცე ფართოა, „მოტივაცია 3,0-ზე“ შეიძლება ითქვას, რომ ექსპერიმენტიც არ ჩატარებულა.

ნაშრომში დასაქმებულთა მოტივაციის სამომავლო პროგნოზი გაკეთებულია 2035-2040 და 2070-2080 წლებისათვის.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნესპრაქტიკა; დასაქმებულები; „მოტივაცია 1,0“; „მოტივაცია 2,0“; „მოტივაცია 3,0“.

შესავალი

დასაქმებულთა მოტივაციის თემა შეიძლება ითქვას, რომ ნაკლებმესწავლილია. ამ თემაზე ფსიქოლოგებისა და ეკონომისტების კვლევები საქართველოში (დ. უზნაძე, შ. ნადირაშვილი, ზ. ხოჯავა და სხვები) და საზღვარგარეთ (ჯ. ფრანკი, დ. კატცი, ვ. კელერი და სხვები) ტარდება, მაგრამ ვერ მოხერხდა მიღებული შედეგების დანერგვა. ეს იმას ნიშნავს, რომ საზოგადოებაში მათ სათანადო მხარდაჭერა ვერ მოიპოვეს. ეკონომისტებთან შედარებით ფსიქოლოგები უფრო წინ არიან, მაგრამ ეს ეხება საზღვარგარეთის ქვეყნებს და არა საქართველოს. უკანასკნელ წლებში, საქართველოში დასაქმებულთა მოტივაციის სრულყოფის მიმართულებით არაფერი შეცვლილა.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ დღეისათვის საქართველოში დამქირავებელთა (ანუ კომპანიების მენეჯერთა) და დაქირავებულთა ურთიერთობა ერთ დიდ გამოწვევას წარმოადგენს. ამის მიზეზია ის, რომ დამქირავებლები დაქირავებულთათვის ვერ ქმნიან სამუშაოს სწორ დიზაინსა და ვერ ახორციელებენ სწორ მოტივაციურ პოლიტიკას.

ძირითადი ნაწილი

მოტივაციის პრობლემაზე მომუშავე ქართველ მეცნიერთა უმრავლესობამ – საყვარელიძემ, მეგრელიშვილმა, გეგენავამ, ომანაძემ და სხვებმა ქართულ კომპანიებში ჩატარებული კვლევების საფუძველზე თავიანთ სადისერტაციო ნაშრომებში გააკეთეს ერთი საერთო დასკვნა – საქართველოს კომპანიების მენეჯერები ვერ ერკვევიან დასაქმებულთა მოტივაციის შინაარსობრივ და პროცესუალურ თე-

ორიებში და, ამიტომ ვერ ატარებენ სწორ მოტივაციურ პოლიტიკას.

მენეჯმენტის დიდი სპეციალისტი პიტერ დრუკერი ამ სფეროში ასე არიგებს მენეჯერებს: „როდესაც თქვენ ხელეbs ქირობთ, იცოდეთ, რომ მათ მოჰყვება დაქირავებულთა თავი და გული“. ვფიქრობთ, პიტერ დრუკერი ამ შემთხვევაში დაეყრდნო ცოტა განსხვავებულ ძველ ხალხურ გამონათქვამს: „შეუძლებელია დაიქირავო მხოლოდ ხელები, მას აუცილებლად თან მოჰყვება მთლიანად ადამიანი“ [Друкер, Макьярело, 2010, с. 69].

დრუკერი მიაწინებს დამსაქმებელს იმაზე, რომ როცა თქვენ სამუშაოს მაძიებელს სამუშაოს უზენებთ და შრომის ანაზღაურების სიდიდეზე ესაუბრებით, როგორმე შეეცადეთ მის გულსა და ტვინში ჩახედვას. პიტერ დრუკერმა კარგად იცის, რომ ამ დროს დამსაქმებელსა და სამუშაოს მაძიებელს შორის შეთანხმება უნდა მოხდეს შემდეგი მიმართულებით:

1. შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა;
2. სამუშაოს შესრულების დრო;
3. შრომის ანაზღაურება და სტიმულირება.

დამსაქმებელსა და დასაქმებულს პირველ ორ საკითხზე შეთანხმება არ უჭირს, მესამე საკითხი ყველაზე მეტად სენსიტიურია და ორივე მხრიდან დიდ თავდაჭერას მოითხოვს. შეიძლება სწორედ ესაა მიზეზი, რომ მეცნიერი პიტერ დრუკერი თავის სქელტანიან მენეჯერულ ნაშრომებში, მენეჯერებს პერსონალის დაქირავების საკითხზე აფორიზმებით ესაუბრება.

სხვა ამერიკელი მეცნიერები უფრო გახსნილი არიან. „თანამშრომელთა მოტივირება, წერენ ამერიკელი მეცნიერები ს.რობინსი და მ. კოულტერი,

არასოდეს იყო მარტივი, ისინი ორგანიზაციაში მოდიან განსხვავებული სურვილებით, ინტერესებითა და მოთხოვნილებებით. მათ დამსაქმებლისგან ურთიერთგანსხვავებული მოლოდინები აქვთ... ამ განსხვავებების მხედველობაში მიღებითა და მათი მოტივირების საშუალებით მენეჯერებს რამდენად ეფექტურად შეუძლიათ წარმართონ სამუშაო თანამედროვე შრომით კოლექტივებში?“! [რობინსი, კოულტერი, 2019, გვ. 626]. ამ პრობლემის წინაშე დგანან ყველა მაღალგანვითარებული ქვეყნის მსხვილი და საშუალო საწარმოთა მენეჯერები. ცხადია, მწელია მათთან დასაქმებულ ათასობით და ათიათასობით ადამიანის მოთხოვნილებებისა და მოტივების შესწავლა. მაღალგანვითარებული ქვეყნების – ფინეთის, აშშ, დიდი ბრიტანეთის, იაპონიის და სხვების მსხვილ კომპანიებს ამ საკითხის შესწავლაში ფსიქოლოგები ეხმარებიან, იმავეს აკეთებენ ზოგიერთი საშუალო სიდიდის კომპანიებიც. ამ პრობლემის აღმოფხვრა საბოლოოდ ვერც ფსიქოლოგების დახმარებით ხერხდება, რადგან დასაქმებულებს დროთა განმავლობაში ინტერესები და მოთხოვნილებები ეცვლება და თავიდან შესასწავლი ხდება. ეს პროცესი კი დიდ ხარჯებს მოითხოვს.

ასევე საინტერესოა ღარიბი ქვეყნები, რომელთა შორის არის საქართველო. 2023 წლის ინფორმაციით საქართველოში უმუშევრობის დონე 16,4%-ია, აბსოლუტური სიღარიბე – 11,8%, შეფარდებითი სიღარიბე მედიანური მოხმარების 60%-ის ქვევით – 19,8%, 40%-ის ქვევით – 7,4%, მედიანური მოხმარება თვეში საშუალოდ 461,7 ლარია, სულადობრივი ხარჯები – 499 ლარი, საშუალო თვიური სულადობრივი შემოსავალი – 521,4 ლარი და სხვა. მართალია, რეალური ხელფასი 2023 წელს 2014 წელთან

შედარებით 20,7%-ითაა გაზრდილი, მაგრამ უფრო მეტადაა გაზრდილი სამომხმარებლო საქონლის ფასები (საქართველოს სტატისტიკური წელიწადეული, თბ., 2024, გვ. 42, 53, 56, 58). თუ ამ ინფორმაციას დავაკვირდებით, დავინახავთ, რომ საქართველოს მოსახლეობის ცხოვრების დონე გაზრდილი არ არის (თუ მხედველობაში არ მივიღებთ მოსახლეობის იმ ნაწილს, რომლებიც საზღვარგარეთ იმიგრირებული და იქ დასაქმებული ოჯახის წევრების გზავნილებით ცხოვრობენ).

ასე რომ, საქართველოში სერიოზული ნაბიჯებია გადასადგმელი და სათანადო ღონისძიებები გასატარებელი სამუშაო ძალის დასაქმების, მათი შრომის ანაზღაურებისა (საბაზო ჯილდო, ხელფასი) და მოტივაციის გაძლიერების მიმართულებით.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მოტივაცია მეცნიერებს შორისაც სადისკუსიო თემაა. ადრეულ წლებში, როდესაც ადამიანს ფიზიკური გადარჩენის ინსტიქტი ამოძრავებდა, დასაქმების ადგილზე მისი მოტივაცია ამ ბიოლოგიურ ინსტიქტს ეფუძნებოდა. მეცნიერმა დენიელ პინკმა მოტივაციის ამ ფორმას „მოტივაცია - 1,0“ უწოდა. შემდეგ ეს ფორმა თანდათან ჩანაცვლდა „მოტივაცია 2,0“-ით, რომელიც ასევე ჩანაცვლდა „მოტივაცია 3,0“-ით. ეს ფორმები ხასიათდებოდა სამი შეუთავსებლობით: 1. „უპირისპირდებოდა“ საქმის ორგანიზებას; 2. „უპირისპირდებოდა“ იმ მოსაზრებას, რასაც ვაკეთებთ; 3. „უპირისპირდებოდა“ იმას, როგორ ვაკეთებთ.

„მოტივაცია 1,0“ და „მოტივაცია 2,0“ გარეგანი მოტივაციის სახეები იყო, ანუ დასაქმებულები შრომობდნენ გარკვეული გასამრჯელოს ფასად. შემდეგში მათ დაუპირისპირდა „მოტივაცია 3,0“ – შინაგანი მოტივაცია, ანუ შრომის შედეგით მიღებუ-

ლი ბედნიერება. თუმცა, ასეთ სტიმულზე მომუშავე ადამიანს ხელფასი, როგორც „საბაზო ჯილდო“ ცხოვრების პირობების შესაბამისი უნდა ჰქონდეს.

მრავალი მეცნიერის კვლევით დასაბუთდა, რომ „მოტივაცია 2,0“ გარკვეულ დრომდე და ჯილდოს გარკვეულ სიდიდემდე, მართლაც ამაღლებს დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლობას, მაგრამ, ეს ხდება მხოლოდ გარკვეულ დრომდე, შემდეგ, მისი არასასურველი შედეგი აღემატება სასურველს. ეს ვითარება დადასტურებულია შემდეგი მეცნიერების კვლევებით: Sam Glucksberg, 1962; Bruno S. Frey, 1997; Teresa Amabile, 1996; Richard Titmuss, 1997; Gari Mellström, 2008 და სხვები. თუმცა, აუცილებლად უნდა აღვნიშნოთ რამდენიმე უცხოელი მეცნიერის (Edward L. Deci, Richard Koestner and Richard M. Ryan, 2001) საპირისპირო აზრი, რომლებიც წერენ, რომ „რუტინული სამუშაოების შესრულებისას ჯილდო (პრემია) არ აზიანებს დასაქმებულთა შინაგან მოტივაციას, რადგან იგი მათში საერთოდ არ არის, ან ძალზე მცირეა“. თანამედროვე მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში რუტინულ სამუშაოთა წილი 30%-ია, დანარჩენი 70% - ევრისტიკული. რუტინულ სამუშაოთა ამ მცირე ნაწილს რობოტები ასრულებენ.

საქართველოსა და საქართველოს მსგავს ქვეყნებში, რომლებიც განვითარების გზაზე დგანან, რუტინულ სამუშაოთა ხვედრითი წილი 30%-ზე ორჯერ მეტია.

საქართველოს ბიზნესპრაქტიკაში ჯერჯერობით „მოტივაცია - 2,0-ის“ სივრცე საკმაოდ ფართოა, ამ სივრცეში რობოტოტექნიკა იმ დონეზე არ არის ჩართული (დასაქმებული), როგორც ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ასე რომ, საქართველოში „ეს სივრცე“

ჯერ კიდევ ასათვისებელია. მაგრამ ისმის კითხვა – რა ვქნათ, გავაგრძელოთ მისი ათვისება „მოტივაცია 2,0-ით“, თუ დავუთმოთ მთლიანად რობოტებს? ვერდნობით რა BCG-ს კვლევებს, რომელმაც დაადგინა, რომ 2025 წელს რობოტები 18%-ით შეამცირებენ შრომის ხარჯებს, რადგან რობოტის ერთი საათით შრომა 8 დოლარი ღირს, ადამიანისა კი – საშუალოდ 25 დოლარი [Толкачев, Кулаков, 2016], ამ ტიპის სამუშაოების შესრულებას რობოტებს ვუთმოთ. ჩვენ გვჯერა, რომ საქართველოს კომპანიების მენეჯერები მომავალში ასე მიუდგებიან დასაქმების საკითხს, რადგან ეს სიახლე მათ დიდ უპირატესობებს ჰპირდება. რაც შეეხება იმ ადამიანებს, რომლებსაც სამუშაოზე რობოტები ჩაანაცვლებენ, მათთვის უნდა შეიქმნას სპეციალური ფონდი იმ ეკონომიიდან, რომელსაც მივიღებთ რობოტებიდან და ამ ფორმით მოხდეს მათი ოჯახების შენახვა.

ეკონომიკის ციფრულმა ტრანსფორმაციამ წინა პლანზე წამოსწია ევრისტიკული ანუ კრეატიული ადამიანი, რადგან დასაქმების იმ სფეროებში, რომელსაც იგი ქმნის – შემოქმედებითი ინდუსტრია, კიბერეკონომიკა, ახალი ტექნოლოგიური სექტორი და სხვა, – რიგითი ადამიანი ვერ იმუშავეს. ევრისტიკული ადამიანი შემოქმედებითი ნიჭით არის დაჯილდოებული და საქმეში ემოციური ჩართულობის დიდი ნიჭი აქვს. ემოციურ ჩართულობას ეს ადამიანი მიჰყავს „შემოქმედებით წვამდე“, რომელიც მასში იწვევს ძლიერ კმაყოფილებას. უნგრელი მეცნიერი მ. ჩიკსენტმიხაი აღნიშნავს შემდეგს: „...იგი მის სხეულს და გონებას ისე აფართოებს, რომ ეს ძალისხმევა თავად იქცევა მისთვის ყველაზე, სასურველ ჯილდოდ“ [Csikszentmihalyi, 2000]. მეცნიერმა

მ. ჩიკსენტმიხაიმ კრეატიული ადამიანის ამ თვისების შესახებ მე-20 საუკუნის 70-იან წლებში ამცნო მსოფლიო საზოგადოებას, მაგრამ მას შემდეგ მრავალი წელი გავიდა. ფირმა „McKinsey“-ის გამოკვლევით, საქმიანობაში ემოციურად ჩართულია არაერთი ქვეყნის აქტიური მოსახლეობის მხოლოდ 2-3% [Rik Kirkand, ed., 2009]. ჩვენ ვფიქრობთ, რომ აქ იგულისხმება მაღალგანვითარებული ქვეყნები, რადგან დასაქმებაში ეს საკითხი მათთანაც მეტად ახალია, არათუ ისეთ დაბალგანვითარებულ ღარიბ ქვეყნებში, როგორიცაა საქართველო და ზოგიერთი სხვა.

ამ ინფორმაციიდან აშკარად ჩანს, რომ დღეს დასაქმებულთა მოტივაციის საკითხში დიდი უფსკრულია მეცნიერებსა და კომპანიათა მენეჯერებს შორის. განსაკუთრებით ეს ეხება კრეატიულ მუშაკთა დასაქმებას, რომელთა მუშაობის მოტივირება „მოტივაცია 2,0-ით“ არაფრისმომცემია. ამერიკელი მეცნიერი დენიელ პინკი კრეატიული ადამიანის ეფექტურად დასაქმებლად 3 პრინციპს აძლევს გამორჩეულ მნიშვნელობას [Deniel Pinki, 2014]. ესენია: 1. ავტონომიურობა; 2. პროფესიული დაოსტატება; 3. სწორი მიზნის არჩევა.

კომპანიებში დასაქმებულთა გადაყვანა ავტონომიაზე ადვილი არ არის, მაგრამ მთავარია, რომ ეს პროცესი მაღალგანვითარებული ქვეყნების კომპანიებში დაწყებულია (კომპანია „Google“, „Zappos“, „Atlasien“ და სხვები). ამ გზას დაადგებიან განვითარებადი ქვეყნებიც. დაახლოებით ასეთივე მდგომარეობაა პროფესიულ დაოსტატებასა და სწორი მიზნის არჩევაში. სამოტივაციო სისტემა, რომელსაც „მოტივაცია - 3,0“ ეწოდება, სწორედ ასეთი მიზნების მოტივით მუშაობს და როგორც მეცნიერი 3. ჰამედი ამბობს „იგი ცეცხლს ანთებს ადამიანის

გულში“ [Hamel Gary, 2009]. ეს მაგალითები ასრულებენ თავის საქმეს. მათ მიმდევრები უჩნდებათ, ეს იმას ნიშნავს, რომ „მოტივაცია 2,0“ თანდათან ძალას დაკარგავს და დამკვიდრდება „მოტივაცია 3,0“.

ამ საერთო დინამიკას არ უნდა ჩამორჩეს საქართველო. მან დიდი ყურადღება უნდა მიაქციოს თავის კრეატიულ ადამიანებს და არათუ „დაკარგოს“ ისინი, როგორც დღეს კარგავს (დღეს მსოფლიოს მაღალგანვითარებული ქვეყნების – აშშ, ავსტრალია, შვედეთი, კანადა, გერმანია, შვეიცარია და სხვები – წამყვან უნივერსიტეტებში დასაქმებული არიან ქართველი მეცნიერები - თ. ლომთაძე, ზ. გუგუჩია, ი. იაშვილი, მ. მაჩაიძე, გ. ხელაშვილი, თ. გლოველი, ა. ესაძე, ვ. ქართველიშვილი, ქ. მამისეიშვილი, ს. ადამია, მ. კოკაია, ა. კობახიძე, ლ. დათოშვილი, გ. დვალი და სხვები), არამედ, არაფერი უნდა დაიშუროს მათ უკან დასაბრუნებლად (ასე გააკეთა სამხრეთ კორეამ, ჩინეთმა, სინგაპურმა და სხვებმა). მეტიც, მან არათუ ქართველი მეცნიერები უნდა დააბრუნოს, არამედ, აშშ-ის მსგავსად უნდა დაიწყოს სხვა ქვეყნებიდან კრეატიული ადამიანების (ძირითადად, ახალგაზრდების) გადმოზიდვა, ანუ უნდა შეუდგეს ე. წ. „თავებზე ნადირობის“ პოლიტიკის გატარებას.

დღეს საქართველო ამ პოლიტიკას ვერ დაიწყებს, რადგან ქვეყანა ღარიბია, განვითარებადია. დღემდე, ანუ გასული 34 წლის განმავლობაში, მრავალი პოზიციით მან იმ დონესაც ვერ მიაღწია, რასაც სხვა პოსტსაბჭოთა ქვეყნებმა - ლიეტუვამ, ლატვიამ, ყაზახეთმა და სხვებმა. ამის მიზეზების დადგენას ცალკე კვლევა სჭირდება.

საქართველოს ამჟამინდელი ვითარება შესაძლებელია მივიღოთ ბაზად და დასაქმებულთა მოტი-

ვირების საკითხში ჩვენი რეკომენდაციები მას მოვარგოთ. ამ სფეროში დღევანდელი ვითარებით საქართველოს კომპანიებში ძირითადად დაახლოებით 85-90% დანერგილია გარეგანი მოტივაცია ანუ „მოტივაცია - 2,0“, 2-3%-ში დანერგილია შინაგანი მოტივაცია, ანუ „მოტივაცია - 3,0“, ხოლო 7-13%-ში დანერგილია ორივე დასახელებული მოტივაცია (მოტივაცია 2,0 + „მოტივაცია 3,0“), რასაც ჩვენ „ჰიბრიდულ მოტივაციას“ ვუწოდებთ. ჩვენი ვარაუდით, „მოტივაცია 2,0“ დადმავალი გზით მიემართება და ეს უფრო ინტენსიური გახდება მომავალში, „მოტივაცია - 3,0“ აღმავალი გზით მიემართება და უნდა ველოდოთ მის აჩქარებას, „ჰიბრიდული მოტივაცია“ კი ახლო პერიოდში იარსებებს, ხოლო შორეულ პერიოდში – დაიშლება. ახლო პერიოდად მიგვაჩნია 2035–2040 წლები, შორეულ პერიოდად კი – 2070–2080 წლები. შორეული პერიოდის ბოლოს საქართველოში კრეატიულ დასაქმებულთა მოტივირება მხოლოდ შინაგანი მოტივაციით – „მოტივაცია 3,0-ით“ მოხდება, რაც შეეხება რუტინულ სამუშაოს, მათ რობოტები შეასრულებენ ყოველგვარი ხელფასისა და სტიმულირების გარეშე.

დასკვნა

ნაშრომში წარმოდგენილია დასაქმებულთა მოტივაციის მდგომარეობა წარსულში („მოტივაცია - 1,0“), აწმყოსა („მოტივაცია - 2,0“) და მომავალში („მოტივაცია - 3,0“). ხაზგასმითაა აღნიშნული, რომ მაღალგანვითარებული ქვეყნების მსხვილი კორპორაციების გარკვეული ნაწილი უკვე მუშაობს „მოტივაცია 3,0“-ით, დანარჩენი კომპანიები კი მაგალითს იღებენ მათგან. განვითარებადი ქვეყნები, რომელთა შორის არის საქართველო, ჯერ ამ გზაზე არ დგანან. ასეთ ქვეყნებში სრულყოფილი ფორმით „მოტივაცია - 2,0-იც“ არ არის დანერგილი. ამას ხელი შეუშალა შრომის პროცესში რობოტების დანერგვამ, რომელთა შრომა ადამიანებთან შედარებით 3-ჯერ უფრო იაფია.

ეს პროცესი გაგრძელდება 2035–2040 წლამდე. ამ პერიოდისთვის რუტინულ სამუშაოებს მთლიანად რობოტები აითვისებენ, ევრისტიკულ სამუშაოებს კი კრეატიული ადამიანები შეასრულებენ „მოტივაცია 3,0-ის“ პრინციპით. საქართველოს მთავრობამ უნდა იზრუნოს საზღვარგარეთ ემიგრირებული შემოქმედებითი ნიჭის მქონე ქართველების დასაბრუნებლად საქართველოში.

ლიტერატურა

1. Megrelishvili, S. (2013). *Organizational and economic regulation of stimulation processes in entrepreneurial activity* (Doctoral dissertation). Tbilisi.
2. Gegenava, Z. (2024). *The role of intrinsic and extrinsic motivation in increasing employee productivity in organizations* (Doctoral dissertation). Tbilisi.
3. Omanadze, N. (2021). *Improving the functional system of stimulation in human resource management* (Doctoral dissertation). Tbilisi.
4. Drucker, P., & Maciariello, F. (2010). *Management*. Moscow–St. Petersburg.
5. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (Published in 2021). Tbilisi.
6. National Statistics Office of Georgia. (2024). *Statistical yearbook of Georgia*. Tbilisi.
7. Sakvarelidze, S. (2018). *Ways to improve motivation in the public sector of Georgia* (Doctoral dissertation). Tbilisi.
8. Jolia, G. (2021). *Education and employment in the digital world*. Tbilisi.
9. Frey, B. S. (1997). *Not just for the money: An economic theory of personal motivation* (pp. 118–119). Brookfield, VT: Edward Elgar.
10. Mellström, C., & Johannsson, M. (2008). Crowding out in blood donation: Was Titmuss right? *Journal of the European Economic Association*, 6(4), 845–863.
11. Pink, D. H. (2014). *Drive: The surprising truth about what motivates us*.
12. Hamel, G. (2009, February). Moon shots for management. *Harvard Business Review*.
13. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context* (p. 119). Boulder, CO: Westview Press.
14. Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play* (25th anniversary ed., p. 19). San Francisco: Jossey-Bass.
15. Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play* (25th anniversary ed., pp. 191–203). San Francisco: Jossey-Bass.
16. Titmuss, R. (1997). *The gift relationship: From human blood to social policy* (A. Oakley & J. Ashton, Eds., Expanded and updated ed.). New York: New Press.
17. Kirkland, R. (Ed.). (2009). *What matters? Ten questions that will shape our future*. McKinsey Management Institute.
18. Tolkachev, S. A., & Kulakov, A. D. (2016). Robotization as a direction of neo-industrialization (on the example of the USA). *Journal of Scientific Hypotheses and Successful Business Solutions*, (3).

UDC 331.101.3:005.95/.96

SCOPUS CODE 1401

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2025-4-45-52>

Labor Motivation of Employees and Development Trends

Nino Lazviashvili

Department of Business Administration, Georgian Technical University, Georgia, 0160, Tbilisi, 77, M. Kostava str.

E-mail: lazviashvilinino11@gtu.ge

Reviewers:

E. Kavtidze, Associate Professor, Faculty of Business Technologies, GTU

E-mail: e.kavidze@gtu.ge

N. Gvedashvili, Associate Professor SEU

E-mail: n.gvedashvili@seu.edu.ge

Abstract. The work - “Labor motivation of employees and development trends” - consists of an introduction, main text and conclusion. The introduction states that Georgia, like other Soviet countries, became an independent country in 1991 and embarked on the path of a market economy, but over the past 33 years (1992-2024) it has not achieved any results. The reason for this was the frequent change of governments, civil unrest, wars and many others. Of course, along with many other issues, due attention was not paid to the issue of labor motivation.

The paper discusses the issue of employee motivation in the past, present, and future. In the past, a simple form of motivation was used in Georgia and other countries, which scientists called “Motivation 1.0,” currently “Motivation 2.0” is in use, and in the future “Motivation 3.0” will be introduced.

In highly developed countries abroad, the share of simple, routine work is 30%, and the remaining 70% is heuristic. Routine work is performed by robots, and heuristic work is performed by people with creative talents (“Motivation 3.0”). Among them are not only local people, but also foreigners.

The space for “Motivation 2.0” in Georgian business practice is quite wide, and no experiments have been conducted on “Motivation 3.0”.

Keywords: Business practice; Employees; "Motivation 1.0"; "Motivation 2.0"; "Motivation 3.0"; Employees.

განხილვის თარიღი 27.05.2025

შემოსვლის თარიღი 05.06.2025

ხელმოწერილია დასაბეჭდად 24.12.2025