

МЕНЕДЖМЕНТ

Қызметкерлердің мотивациясын және өнімділігін басқару

5-тарау. Жетекшілік ету процесі





Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 20. Қызметкерлердің мотивациясын және өнімділігін басқару

Бизнес әлемі барған сайын күрделеніп келе жатқандықтан, адамдарды түрлі жолдармен өнімділікке ынталандыруға байланысты проблемалар туындайды. Кез келген күні қызметкер сәгіс алып қалмау үшін мүмкіндігінше көп әрі ауыр немесе керісінше, мүмкіндігінше аз жұмыс істейді. Менеджердің мақсаты – бірінші мінез-құлық ықтималдығын барынша арттыру, ал екіншісінікін – барынша азайту. Жұмыс орнындағы мотивацияның қаншалықты маңызды екенін түсінгенде, бұл мақсат айқын бола бастайды.

Мотивация – адамдарды өзін белгілі бір күйде ұстауға мәжбүрлейтін ықпал етуші күштер жиынтығы. Жекелеген өнімділік көбінесе үш нәрсемен: мотивация, яғни жұмысты орындау ниеті, қабілет (жұмысты орындау мүмкіндігі) және жұмыс ортасымен (тапсырмаларды орындау үшін қажет ресурстармен) өлшенеді. Қызметкердің қабілеті болмаса, менеджер оқытуды қамтамасыз етеді немесе қызметкерді алмастырады. Ресурстарға байланысты проблема туындаса, менеджер оны да түзете алады. Ал проблема мотивацияда болса, менеджер үшін тапсырма қиындайды. Жеке мінез-құлық күрделі құбылыс және менеджерге мәселенің нақты сипатын және оны шешу жолдарын анықтау қиынға соғуы мүмкін. Сондықтан мотивацияның өнімділік өлшемі ретіндегі маңызы, оның қолға ұстап көруге келмейтін сипатымен байланысты.

Мотивация процесі қажеттілік жетіспеуінен басталады. Мысалы, қызметкер қосымша ақы төленбейтінін сезгенде, көп табысқа жету қажеттігін түсінеді. Оған жауап ретінде қызметкер қажеттілікті қанағаттандыру тәсілдерін іздейді, мысалы, көбірек еңбекақы алу үшін қиындықтармен күресу сияқты әдістерді қолдануға немесе жаңа жұмыс іздеуге тырысады. Мотивация процесі бірқатар дискрет қадамдар арқылы өтеді. Мотивацияға мазмұндық, процесстік және нығайтушы көзқарастар осы процесстің түрлі бөліктеріне бағытталған.

Мотивацияға тарихи көзқарас

Қызметкерді ынталандыру туралы білетінімізді бағалау үшін алдыңғы тәсілдерді қарастырып шығу пайдалы болады. Мотивацияны түсіндірудің дәстүрлі, адами қарым-қатынастар және адам ресурстары деп аталатын ұстанымдары бар.

Дәстүрлі ұстаным Фредерик У. Тейлордың еңбектерінде жақсы көрсетілген. Ғылыми менеджменттің негізін салушы Фредерик Тейлор жұмысшыларға өндірген өнімінің бірлігі үшін белгілі бір сома төлейтін ынталандыру төлемдері жүйесін енгізуді қолдады. Оның ертедегі ең алғашқы жобаларының бірі – кірпіш қалау кәсібін зерттеу, осы жұмыстарды орындаудың ең тиімді әдістерін жасау, жұмысшыларды кірпіш қалау әдісіне үйрету, содан кейін оларға сағат сайын қалаған кірпіш санына байланысты ақша төлеу. Десек те, дәстүрлі ұстанымды жақтаушылар ақшалай өтемақының рөлін тым тар мағынада қарастырады және басқа да ынталандырушы факторларды ескермейді.

Адами қарым-қатынас ұстанымы

Дәстүрлі тәсілдермен салыстырғанда, адами қарым-қатынас ұстанымы қызметкерлерді ынталандыруда әлеуметтік процестердің маңызы зор екенін көрсетеді. Адами қарым-қатынас ұстанымын жақтаушы менеджерлер қызметкерлерге өзін маңызды сезінуге және өзін-өзі басқарып, бақылауына мүмкіндік бергені дұрыс дейді.

Адам ресурстары ұстанымы

Мотивациядағы адам ресурстары ұстанымы қажеттіліктер мен мотивацияларды бір қадам алға жылжитты. Адами қарым-қатынастар ұстанымы шешім қабылдауға үлес қостым және қатыстым деп ойлау мотивацияны арттырады деп болжағанымен, адам ресурстары ұстанымы үлестің өзі жеке адамдар мен ұйымдар үшін де құнды деген көзқарас ұсынады. Ол адамдар үлес қосқысы келеді және шын мәнінде үлес қоса алады.



Мотивацияға мазмұндық көзқарас

Мазмұндық көзқарас – қандай фактор немесе факторлар адамдарды қалай ынталандырады деген сұраққа жауап беруге ұмтылатын ұстаным. Қажеттіліктер иерархиясы мен қос факторлы теория – мотивацияға мазмұндық көзқарастың кеңінен танымал екі аспектісі.

Маслоудың қажеттіліктер иерархиясына сәйкес адамдар қажеттіліктердің бес тобын қанағаттандыруы тиіс: физиологиялық, қауіпсіздік, қатыстылық, өзін-өзі құрметтеу және өзін-өзі жетілдіру. Маслоудың иерархиясы адамның қажеттіліктерін бес санатқа бөледі және осы санаттарды маңыздылық иерархиясында орналастыруға болады деп болжайды. Адам, бірінші кезекте, физиологиялық қажеттіліктерді қанағаттандыруды көздейді. Олар қанағаттандырылмай қалған жағдайда, адам тек соларды ғана орындауға тырысады. Физиологиялық қажеттіліктер қанағаттандырылғанда, олар бастапқы мотивациялық фактор ретінде әрекет етуді тоқтатады және адам «жоғары» иерархияға ауысады. Менеджер қызметкердің еңбекақы мен үстеме ақыға ғана қанағаттанып жүре бермейтінін түсінуі керек. Ол өзін-өзі дамытуы және қанағаттануы үшін жұмыс барысында қиындықтарды бастан кешіруі қажет болуы мүмкін.

Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы тұжырымдамасында белгілі бір түйсікті қисын бар және менеджерлердің көбі оны қабылдаған. Бірақ зерттеулер теорияда кейбір кемшіліктер бар екенін анықтады. Жүргізілген кейбір зерттеулерде қажеттіліктің бес деңгейі үнемі бола бермейтіні және деңгейлер реті Маслоу сипаттаған жағдайлармен әрдайым сәйкес келе бермейтіні анықталды. Оның үстіне, түрлі мәдениеттегі адамдарда түрлі санаттар мен иерархиялар болуы мүмкін екен. Осы және осыған ұқсас сыни ескертулерге жауап ретінде, мотивацияның ERG теориясы деп аталатын қажеттіліктердің балама иерархиясы әзірленді.

Мотивацияның ERG теориясы адамдардың қажеттіліктерін бар болу, байланыстылық және өсу сияқты бір-бірімен қосарланған үш санатқа топтастыруды ұсынады. ERG теориясы, мотивацияланған мінез-құлық Маслоу ұсынғандай иерархиямен қатар жүргенімен, екі маңызды айырмашылық бар деген болжам айтады. Біріншіден, ERG теориясы қажеттіліктердің көп деңгейі бір мезгілде бір ғана мотивацияны туындатуы мүмкін деп болжайды. Мысалы, адамдар ақшаға, достыққа және жаңа дағдыларды бірден үйренуге деген ұмтылыстың арқасында мотивациялануы мүмкін екенін айтады. Екіншіден, ERG теориясы фрустрациялық-регрессиялық түзету болып саналады. Осылайша, қажеттіліктер қанағаттандырылмаса, адамның көңілі қалады, жігері жасиды және қайтадан осы нәрселерге ұмтылады деген болжамға негізделеді.

Қос факторлы теория

Тағы бір танымал мазмұндық көзқарас – мотивацияның қос факторлы теориясы. Мотивацияның қос факторлы теориясы адамдардың қанағаттануы мен қанағаттанбауына тәуелсіз екі факторлар жиынтығы – мотивациялық факторлар мен гигиеналық факторлар ықпал ететіндігін тұжырымдайды. Қос факторлы теория жұмысқа қанағаттануды екі бағытта қарастырады. Тек төлемдер мен жақсы жұмыс жағдайлары секілді гигиеналық факторларды қолдану арқылы қызметкерлерді ынталандыруға тырысатын менеджердің жемісті болуы екіталай. Қызметкерлерді ынталандыру және қанағаттанудың жоғары деңгейіне жету үшін менеджерлер жауапкершілік және жұмыс бабымен көтерілу мүмкіндігі секілді мотивация факторларын да ұсынуы қажет.

Герцберг басқа теоретиктерден біршама алға жылжып, жұмыс алаңында қос факторлы теорияны тиісті түрде қалай қолдану керектігін суреттеді. Әсіресе, лауазымдық міндеттерді кеңейтуге кеңес береді. Ол мотивация факторларының жоғары дәрежесін қамтамасыз ету үшін жұмыс профилі өзгертілуі тиіс деп пайымдады. Әрине, көпшілік менеджерлерден қолдау тапқанмен, Герцбергтің қос факторлы теориясы сыналмай да қалған жоқ. Бір сыншы, Герцбергтің алғашқы сұхбатының қорытындылары түрліше түсіндірілетінін анықтаған. Енді бір сында, оның моделі жалпы халыққа көрнекі болған жоқ және кейінгі зерттеулер теорияны жақтауда жиі сәтсіздікке ұшырап отырды делінген. Сайып келгенде, теория менеджерлерге әсер етті, оларды ынталандыру мен оның жұмыс алаңындағы маңыздылығы жайлы мәліметті арттыруда негізгі рөл атқарды.



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 20. Қызметкерлердің мотивациясын және өнімділігін басқару

Жеке тұлғаның қажеттіліктері

Осы теорияларға қосымша, ұйымдардағы мотивациялық және гигиеналық факторлар жеке тұлғаның қажеттіліктеріне бағытталғанын атап өткен орынды. Жеке тұлғаның ең негізгі қажеттіліктеріне жетістік, құрметке ие болу және билік жатады.

Жетістік қажеттігі – мақсатты немесе тапсырманы бұрынғыдан артық сапалы орындауды қалау.

Құрметке ие болу қажеттігі – адамдармен тығыз қатынаста болу және қолдау табу тілегі.

Билік қажеттігі – топ ішінде мәртебеге ие болу және ортаны бақылауды қалау.

Менеджерлер Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы, Альдерфердің қажеттілік теориясы, қос факторлы теория және жетістік, құрметке ие болу мен билік қажеттігі – барлығы мотивацияға себеп болатын факторлардың мазмұны туралы түсінік беретінін ескеруі керек.

Мотивациядағы процестік көзқарас

Процестік теориялар ынталандырудың қалай пайда болатынына байланысты. Процестік көзқарас – адамдар өз қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін неліктен белгілі бір мінез-құлық нұсқаларын таңдайтынына және олар өз мақсатына жеткен соң қанағаттануын қалай бағалайтынына назар аударатын тәсілдер. Мотивациядағы процестік теориялар аясында күту, әділдік және мақсат қою теориялары қолданылады. Күту теориясы мотивацияның екі факторға, яғни әлденені қаншалықты қатты қалайтынымыз бен оған қалай қол жеткізетінімізге тәуелді екенін тұжырымдайды. Күту моделі мотивацияның қалай жүзеге асырылатыны жөнінде күрделі, бірақ салыстырмалы түрде дәл түсінік береді. Бұл модельге сай, менеджер қызметкерлерді алға бастау үшін не қажет екенін түсінуі тиіс.

Starbucks өзінің бірегей акция иемдену бағдарламасымен және жұмысқа шын көңілімен берілген әрі мотивацияланған қызметкерлерімен мақтанады. Күту теориясының негізгі тұжырымдамасына сүйене отырып, Starbucks қызметкерлері өзінің қызметтік лауазымына және өнімділігіне қарай акция алады. Осылайша, ауыр жұмыс оларға компанияда меншік үлесін иеленуге мүмкіндік береді.

Портер-Лоулер кеңейтуі

Күту теориясының мазмұнын Портер мен Лоулер кеңейте түсті. Портер мен Лоулер қанағаттану мен өнімділік арасында шынымен де байланыс барын мойындаса да, ол кері бағытта жүретінін, яғни өнімділік себебінен қанағаттану сезімі туындайды дейді. Күту теориясының Портер-Лоулер кеңейтуі, яғни өнімділік, сәйкесінше, марапатқа және адамның қанағаттануына себеп болады деп тұжырымдайды. Осылайша, өнімділік қанағаттануға алып келеді. Сондықтан менеджерлер кез келген мотивация барлығына бірдей әділ әрі тең екеніне сенімді болуы керек.

Әділдік теориясы

Қажеттіліктер мотивация процесіне түрткі болып, адам осы қажеттіліктерді қанағаттандыра алатын іс-әрекетті таңдаған соң, ол нәтижеге себепкер болатын әділдікті немесе теңдікті бағалайды. Әділдік теориясы адамдар өнімділік үшін алатын марапаттан әлеуметтік теңдік іздеген кезде қажет болады. Қазіргі заманда менеджерлер әділдік теориясына және оның қолданылуына көбірек назар аударуы керек. Менеджерлер жақсы жұмыс істейтіндерге әділ сыйақы мен марапаттауды қамтамасыз етуі тиіс.



Мақсат қою теориясы

Мотивацияның мақсат қою теориясы мінез-құлық – саналы мақсаттар мен ұмтылыстардың нәтижесі. Сол себепті, ұйымдағы адамдарға мақсат қою үшін менеджерлер олардың мінез-құлқына ықпал ете білуі керек. Мақсат қою теориясы бойынша мақсат күрделілігі, ерекшелігі, мақсатты қабылдау мен оған адалдық – барлығы бірге жеке тұлғаның мақсатқа бағытталған күшін анықтауға арналған және сәйкесінше ұйымдық қолдау болған жағдайда, оның жақсы жұмыс атқаруына себеп болады. Нәтижесінде, өнімділік сыртқы және ішкі марапатқа алып келсе, ол өз алдына қызметкердің қанағаттануына себепкер болады. Мақсат қою теориясы Портер мен Лоулердің күту теориясына біршама ұқсас екенін ұмытпаңыз және бұл теория болжамдық, теңдік теориялары тұжырымдамасын енгізу үшін пайдалы болуы мүмкін.

Мотивациядағы нығайту көзқарасы

Ынталандыру процесінің үшінші элементі мінез-құлықтың кейбірі уақыт өте келе сақталатынын, ал енді біреуі өзгеретінін зерттейді. Өзіміз зерделегендей, мазмұндық көзқарас қажеттіліктерге, ал процестік көзқарас адамдар қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін нәтижені түрлі мінез-құлықты таңдайтынына және осы мінез-құлық үшін алынған марапаттың әділдігін қалай бағалайтынына байланысты. Нығайту көзқарасы осы марапат рөлін түсіндіреді, себебі ол мінез-құлық уақыт өте келе өзгереді немесе сол қалпында сақталады. Нығайту көзқарасы – марапаттауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы жоғары, жазалауға әкелетін мінез-құлықтың қайталану ықтималдығы анағұрлым төмен болады.

Мінез-құлықтан пайда болатын қолдаудың негізгі төрт түрі бар: жағымды қолдау, жалтару, жазалау және сөндіру. Қолдаудың екі түрі мінез-құлықты күшейтеді немесе бір қалыпта ұстайды, ал қалған екеуі әлсіретеді немесе азайтады. Мінез-құлықты нығайтуды қалайтын менеджер қызметкерге көптеген мінез-құлықтардан кейін жағымды нығайтуды ұсынуы ықтимал. Мысалы, менеджер қызметкерді кредит картасына түскен әр үшінші сұранысқа орай мадақтауы, ал келесі бес сұраныстан кейін, тағы үшінші, төртінші, жетінші және т.с.с. сұраныстардан соң қосымша марапат беруі мүмкін.

Менеджерлер өз қызметкерлерін ынталандыруға қолданатын нығайту теориясының анық болғанын қалайды, ол үшін мінез-құлықты түрлендіру немесе OB Mod техникасын пайдаланады. OB Mod техникасы тауар данасын көбейту мен кемітуге, мысалы жұмысқа кешігіп келу сияқты тиіс мінез-құлықтарды анықтаудан басталады. Бұл жобалы мінез-құлық кейін нығайтудың арнайы формалары және түрлерімен байланыстырылады. Сонымен қатар көптеген ұйымдар мәселен, Proctor & Camble, Ford OB Mod техникасын қолданды, ал ең тиімді қолданған – Emery Air Freight болды. Компания басшылығы кішірек тасымалдан гөрі, үлкен тасымалға біріктірілген контейнерлер тиісті түрде қапталмағанын анықтады. Өзін-өзі бақылау жүйесінің қорытындысы және марапаттауы арқылы, Emery контейнер қолданысын 45%-дан 95%-ға көбейтті және бағдарлама жұмыс істеген үш жыл ішінде 3 млн доллардан аса қаражат үнемдеп қалды.

Менеджер жаднамасы

Менеджер нығайту кестелерінің негізгі түрлерімен жақсы таныс болуы тиіс.

Менеджер кез келген нығайту нысанынан болатын нәтиже түрлерін білуі қажет.

Танымал мотивациялық стратегиялар

Осы кезге дейін талқыланып келген әртүрлі теориялар мотивацияға толымды түсінік бергеніне қарамастан, менеджерлер оларды іс жүзінде пайдаға асыру үшін сан алуан әдістер мен стратегияларды қолдануы қажет. Ең танымал мотивациялық стратегиялар қатарынан бүгінде



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 20. Қызметкерлердің мотивациясын және өнімділігін басқару

қызметкердің құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту, қатыстыру және жұмыстың балама формаларын атап көрсету орын алады.

Құқықтар мен мүмкіндіктерді – кеңейту қызметкерлерге өз саласының жауапкершілігі мен құзыреті шеңберінде жұмыс мақсаттарын айқындауға, шешім қабылдауға және мәселелерді шешуге мүмкіндік беретін процесс.

Қатыстыру – қызметкерлерге өз жұмысы аясында шешім қабылдауға мүмкіндік беретін процесс.

Құқықтар мен мүмкіндіктерді кеңейту – түрлі деңгейдегі салаларда қатыстыруды, соның ішінде жұмыстың өзін, жұмыстағы жағдайды және жұмыстағы ортаны ынталандыратын ауқымы біршама кең тұжырымдама.

Жұмыстың балама формалары

Қазіргі таңда көптеген ұйымдар жұмыстың әртүрлі балама механизмдерін қолданып, тәжірибе жасап келеді. Бұл балама механизмдер әдетте қызметкерлерге қашан және қалай жұмыс істеуде көбірек икемділік ұсына отырып, олардың мотивациясы мен өнімділігін арттыруға бағытталады. Жұмыстың балама механизмдері арасындағы ең танымалы: ауыспалы жұмыс кестесі, икемді жұмыс кестесі, жұмысты бірлесе және қашықтан орындау әрекеті.

Ықшамдалған жұмыс кестесі – 40 сағаттық жұмыс аптасын дәстүрлі бес күннен аз уақытта қамту.

Икемді жұмыс кестесі – қызметкерлер өзінің жұмыс уақытын қадағалауға ерікті немесе «икеmді уақыт» деп те аталады.

Жұмыс бөлісу – бір толық күндік жұмысты жарты мөлшерлеmedегі екі қызметкер бөлісіп істейді.

Қашықтан жұмыс істеу – қызметкерлерге жұмысының бір бөлігін басқа жерде, әдетте үйінде отырып істеуге мүмкіндік беру.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер қызметкерлердің мүмкіндіктерін кеңейту және қатыстыру рөлі қызметкерлердің мотивациясына қалай ықпал ететінін білуі қажет.

Сондай-ақ ұйымдар қолданатын жұмыс кестелерінің алуан түрін және олар мотивацияға қалайша ықпал етуі мүмкін екенін жете қадағалағаныңыз жөн.

Өнімділікті арттыру үшін марапаттау жүйесін қолдану

Мотивация стратегияларының осы түрлерінен бөлек, ұйымның марапаттау жүйесі – қызметкерлердің мотивациясын басқарудағы негізгі құрал. Марапаттау жүйесі – ресми және бейресми механизмдер арқылы қызметкерлердің өнімділігін бағалау және марапаттау. Компаниялар атқарылған жұмыс үшін марапаттау жоспарлары мен келісімді ынталандыру жоспарларын әзірлейді. Атқарылған жұмыс үшін марапаттау жоспарлары – марапаттың біршама бөлігінің құнын құрайды. Келісімді ынталандыру жоспары – қызметкер өндірген әр өнім үшін ұйым оған белгілі сомада ақы төлеуін көздейтін марапаттау жүйесі.

Марапаттаудың өнімділікке негізделген жаңа ұстанымдары

Ұйымдар да өз ынталандыру жүйелеріне жаңалық енгізіп жатыр. Мысалы, кейбіреулер басшылықтан бөлек барлық қызметкерлеріне ынталандыру түрлерін ұсынады. Оған қоса кейбір компаниялар ынталандыру жүйесін жеке түрде беруді қарастырып жатыр. Мысалы,



Кітап: Менеджмент

Тарау: 5. Жетекшілік ету процесі

Дәріс: 20. Қызметкерлердің мотивациясын және өнімділігін басқару

компания бір қызметкеріне оның еңбекақысының 20%-ның орнына екі жыл сайын үш айлық демалыс ұсынады. Басқа қызметкерге дәл сол компания оның еңбекақысын 10%-ға өсіріп, ал зейнетақы қорына жасайтын салымын 5%-ға қысқартуды ұсынуы мүмкін. Corning, General Electric және Microsoft компаниялары марапаттаудың осы түрін терең зерттеп жатыр. Алайда қай тәсіл қолданылса да, менеджерлер марапаттың дұрыс үлестірілуін тиімді бақылауы да маңызды. Басқаша айтқанда, сыйақылар компанияға қосқан жеке үлес негізінде үлестірілсе, онда бұл туралы қызметкерлерге хабарлау керек. Бұл оларға еңбекақының өсуі және басқа да сыйақылар төлену негізін түсінуге көмектесуі мүмкін.

Менеджер жаднамасы

Менеджерлер марапаттау түрлерінің ең басты элементтерін саралағаны жөн. Лауазымдық өтемақылармен байланысты түрлі проблемаларды білуі қажет.