

ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Жұмысшыларды ынталандыру





Дәрістің мақсаттары:

1. Еңбекті ұйымдастыру жүйесін өзгертудің негізгі әдістерін салыстыруды жүзеге асыру;
2. Жұмыстың нақты баламалы механизмдері қызметкерлерді қалай ынталандыратынын түсінді;
3. Қызметкерлерді қандай шаралар ынталандыруы мүмкін екенін сипаттау.

Біз, жұмыстың сипаттамасы моделінен бастаймыз. Жұмыстың сипаттамасы моделі 1970 жылдардың басында Дж. Хакменмен және Г.Р. Олдхаммен ұсынылған болатын. Ғалымдар еңбек процесі мазмұнының бес негізгі сипаттамасын бөліп көрсетті, олардың ойынша бұлар қызметкердегі еңбек жағдайы бейнесінің репрезентациялық ерекшеліктері жөніндегі толық ұсынуды көрсетеді және оның еңбек ынталандыруын қалыптастыруға ықпал етеді.

Дж. Хакмен және Г.Р. Олдхамның моделі бойынша 7 ұйымда (индустриалдық және қызмет көрсетуші) жұмыс істейтін, 68 түрлі лауазымдағы, 658 жұмыскерлерге зерттеу жүргізілді.

Еңбектің бөлінетін сипаттамалары

Г.Р. Олдхем мен Дж. Хакман негізгі компоненттерді бөліп көрсетеді. Шешілетін тапсырмалардың мазмұны, өзінде келесілерді қамтиды:

1. Әртүрлілік;
2. Күрделілік;
3. Маңыздылық.

Орындау процесінің ерекшеліктері:

4. Орындау әдістерінің автономдығы;
5. Ішкі және сыртқы кері байланыстың бар болуы.

Тапсырмалардың әртүрлілігі деп жұмысшы шешетін әртүрлі тапсырмалардың көлемі, сонымен қатар, оны орындау барысында қолданатын әдістер мен дағдылардың түрлілігі түсініледі. Егер жұмысшы ұдайы түрде біркелкі әрекеттерді орындайтын болса, сәйкесінше онда біркелкі дағдылар қалыптасатын болады. Егер де қызметкер ұдайы түрде қызмет түрлерін өзгертіп отырса және бір тапсырмадан екінші бір тапсырмаға көшіп отырса, бұл одан өзінің білімі мен білігін кең ауқымда пайдалануды талап етеді. Нәтижесінде дағдылары жан-жақты дамиды, бұл өз кезегінде оның өкілеттігін өзектендірудің одан да жоғары деңгейіне алып келеді. Соңғы аталған жағдайда қызметкер, өзінің жұмысы қызықты деп санағандықтан, шығармашылық күшінің тасығанын сезінеді. Ал бірінші аталған жағдайда қызметкер өзін қажет болмай қалдым деген сезімді сезінеді, нәтижесінде жұмысқа деген ынтасы жоғалады.

Тапсырмалардың күрделілігі (бүтіндігі) орындалатын тапсырмалардың сыйымдылығы мен мазмұндылығымен сипатталады, олар жұмыстың аяқталған бөлігі ретінде де болуы мүмкін. Бұл сипаттаманың жағдайдағы негізгі маңыздылығы, жұмысшы бүтін технологиялық процесстің бекітілген кесіндісін орындағандығында. Тапсырманың күрделілігі кең ауқымды кәсіби өкілеттілікті талап етеді, ортақ іске қосқан өзінің жеке үлесінді оңай ұғынуға және бағалауға мүмкіндік береді.

Маңыздылық болса жұмысшының өзі, оның әріптестері және жалпы алғанда ұйым үшін тапсырманың, кәсіби қауымдастықтар үшін еңбектің пайдалылығының, қоғамдық қажеттіліктерді қанағаттандырудың маңыздылық деңгейін көрсетеді. Әртүрлілік, күрделілік және маңыздылық жиынтығында өз жұмысының маңыздылығына саналы түрде уайымдауды береді.

Автономия болса қызметкер тапсырманы орындау барысында құралдар мен әдістерді таңдаудағы тәуелсіз бола білу, тапсырманы орындау ретін анықтау, уақытына билік ету деңгейін білдіреді. Таңдаудағы бостандық, қызметкердің өзі орындап жатқан жұмыстың сапасына жауапкершілікті алады, бұл өз кезегінде оның тиімділігінің артуына алып келеді деп



болжанады. Егер автономия өте кең болған жағдайда, бұл қолдау мен бақылаудың жоқтығы, оқшаулану, жоғалған сезімдерін шақыруы мүмкін.

Кері байланыс – қызметкерге, оның орындаған жұмысы, оның сапасы, тиімділігі туралы ұсынылатын ақпарат. Ішкі және сыртқы кері байланыс болып бөлінеді. Сыртқы кері байланыс үшінші тұлғалардан, тәуелсіз қайнарлардан туындайды. Мысалы, басшылықтан, әріптестерден, клиенттерден, көп жағдайда ол уақыт бойынша кейінге қалдырылған болады. Сыртқы кері байланыстың тиімділігі оны дұрыс ұсына білуге байланысты өзгеруі мүмкін. Ішкі кері байланыс – қызметкердің өз жұмысының сапасын өзі бағалауы, көп жағдайда жұмысты орындау барысында қалыптасады. Ішкі кері байланыстың сапасы қызметкердің біліктілігіне тәуелді.

Әртүрлілік, күрделілік және маңыздылық жұмыстың мәнін түсінуге әсер етеді, егер олар жеткілікті дәрежеде жоғары болса, жұмыс мәнді ретінде қабылданатын болады. Автономия болса қызметкердегі орындап жатқан жұмысына жауапкершілікті дамытуға қолдау көрсетсе, ал сапалы кері байланыс болса өз қызметінің нәтижесі туралы хабардар етеді. Мәнін түсіну, жауапкершілік және хабардар болу, эмоционалдық-ынталандырушы күй болып табылады және келесі нәтижелерге алып келеді: еңбек ынтасының артуына, еңбегіне қанағаттануға, жеке тұлға ретінде қанағаттануына және қызығушылығына, жұмысқа келмей қалуды азайтуға, еңбектің нәтижелігін арттуына.

Осы моделдің негізінде қызметті жаңғырту және жобалау үшін қолданбалы мақсаттарда ұсынымдар әзірленеді. Осындай мақсаттарға келесілер жатуы мүмкін:

- персоналдың ынтасын арттыру;
- кадрлардың тұрақтамауымен күрес;
- жұмыс уақытын пайдалануды оңтайландыру;
- орын алып жатқан қателерді азайту;
- еңбек тәртібін сақтауды арттыру;
- жұмыстың өнімділігі мен сапасын арттыру.

Еңбектің маңызды сипаттамаларын бағалау үшін JDS – Job Diagnostic Survey әдістемесі қолданылады, бұл әдіс авторлардың өздерімен жасалған және алғашқыда 80 тармақтан көп және сәйкесінше моделдердің 5 факторынан тұрды. JDS әдістемесінің қысқартылған нұсқалары да бар, мысалға К.Х. Шмидт және Б. Дуаме әзірлегені.

Еңбекті ұйымдастыру жүйесін қалай өзгертуге болады?

«Күн сайын бір нәрсе қайталана беретін» деді Фрэнк. «Мен мына құрастыру желісіне тұрамын. Мен әрекеттерім мен қозғалыстарымды күніне сегіз сағат бойы қайталаймын. Басқа қарапайым қызметкерлерге қарағанда маған сағатына 24 доллар артық төлейтінгі де маған маңызды болмай қалды. Мен жынданып кете жаздадым. Соңында, өзіме қалған өмірімді бұлай өткізгім келмейді деп айттым. Менің миым желеге айналып бара жатты. Сол себепті де мен кетіп қалдым. Қазіргі уақытта мен баспаханада жұмыс істеймін және сағатына 15 доллардай табыс табамын. Алайда маған айтуға рұқсат етсеңіз, менің қазіргі жұмысым шынымен қызықты екендігін Сізге айтқым келеді. Жұмыс үнемі өзгеріп тұрады, мен ұдайы жаңа заттарды үйренемін және жұмыс шындығында мені күреске шақырып тұрады! Мен әрбір таңды, жұмысқа бару үшін тағатсыздана күтемін».

Фрэнктің Жеер зауытындағы жұмысының қайталанатын тапсырмаларында әртүрлілік, автономия немесе ынталану аз болды. Керісінше оның баспаханадағы жұмысы күрделі және ынталандырушы болып табылады. Ұйымдастырушылық көзқарас тұрғысынан, бірінші жұмыс берушінің Фрэнктің жұмыс орның өзгертуден бас тартуы кадрлардың тұрақтамауының өсуіне алып келді. Сол себепті де жұмыс орнындағы қызметті немесе тапсырмаларды өзгерту үлкен маңызға ие, бұл өз кезегінде кадрлардың тұрақтамауының азаюына және олардың арасында жұмысқа деген қанағаттанудың артуына алып келуі мүмкін.

Егер қызметкерлер өз жұмысын шектен тыс регламенттеуден зардап шексе, баламалардың бірі болып жұмыс орнын өзгерту немесе қызметкерді сол ұйымдастырушылық деңгейдегі ұқсас дағдылардағы бір тапсырмадан екінші бір тапсырмаға мерзімдік ауыстыру болып табылады (тоғыспалы оқыту деп те аталады).

Өндірушілер, сондай-ақ, алынған тапсырыстың көлеміне икемді жауап беру мақсатында, қажеттіліктердің туындауына қарай жұмысты ауыстыруды да қолданады. Жаңа менеджерлерді



кейде басқа жұмыс орнына тағайындайды, мұндағы мақсат оларға ұйымның тұтастай көрінісін көруге көмектесу. Осы себептер бойынша жұмыстағы ауыстырулар, тоғыспалы оқытуды жүзеге асыру мүмкіндігі бар, еден өндірісінен бастап ауруханадағы палаталарға дейінгі, кез келген жағдайларда қолданылуы мүмкін. Мысалға, Singapore Airlines әуе компаниясының билеттік агенті тоғыспалы үйрену ретінде, сондай-ақ, ұйымның әртүрлі салаларымен танысу мақсатында өзіне уақытша жүкті өңдеушінің міндеттемелерін ала алады. Жұмыс орнын кең ауқымды ауыстыру, Singapore Airlines әлемдегі үздік әуе компаниялардың бірі ретінде саналуының себебі болып табылады.

Жұмыс орнындағы өзгерістер жұмыспен қанағаттануды және ұйымдастырушылық міндеттемелерді арттырады. Сонымен қатар, Италиядан, Ұлыбританиядан және Түркиядан келіп түскен мәліметтер, жұмыс орнын ауыстыру өндірістік шарттарда аса жоғары деңгейлі өндірістік ұйымдастырушылықпен байланыстылығын көрсетті. Бұл іш пысуды азайтады, ынталануды арттырады және қызметкерлерге олардың жұмысы ұйымдасуға қандай жағдай жасайтынын түсінуге көмектеседі. Бұл, сондай-ақ, қауіпсіздікті арттыруға және қайталанатын өндірістік зардаптарды азайтуға да көмектеседі, алайда қазіргі уақытта бұл тақырып көптеген пікірталас тудыруда және белсенді түрде зерттелуде. Себебі нәтижелері бір мәнді емес. Бұл проблеманың өзінің кемшіліктері де бар. Ұдайы қайталана беретін жұмыс, әдеттегі және жалықтыратын болуы мүмкін, бұл өз кезегінде қабылданатын шешімдерді дағдылы және тиімді қылады, алайда шешім ақылға салынып, ойланып істелмейді. Екіншіден, үйретуге деген шығыстар артады, себебі әрбір өзгеріс жұмысшының жаңа дағдыларды үйренуін талап етеді. Үшіншіден, жұмысшыны жаңа жұмыс орнына ауыстыру осы рөлдегі жалпы өнімділікті төмендетеді. Төртіншіден, жұмыс орнын ауыстыру жұмыстағы іркілістерді туындатады, себебі жұмыс тобының мүшелеріне жаңа қызметкерлерге үйренісуі қажет. Соңында басшылар жақында жұмыс орнын ауыстырған қызметкерлердің сұрақтарына жауап беру және олардың жұмысын қадағалау үшін көп уақыттарын сарп етуі мүмкін.

Менеджерлер жұмыс барысын, қызметкерлер де клиенттердің, емделушілердің және бағынышты қызметкердің көңілінен шығуға тырысуға ынталанатындай қылып қалай жоспарлауға болады? Бұл көзқарас, қарым-қатынастарды қайта құру, қызметкердің көңілін жұмысшы орындап жатқан жұмысқа өмірлері әсер ететіндерге аударады. Бұл да сонымен қатар, адамдарды жұмыстың тиімділігін арттыруға ынталандырады.

Жұмысты көбірек ынталы қылудың әдістерінің бірі – қызметкерлер мен олардың жұмысына ақы төлеушілердің байланысын жақсарту. Бұл мысалға, компанияның өнімдері мен қызметтерін пайдалы деп таныған клиенттерді айтуы арқылы істелуі мүмкін. Клиенттермен кездесу немесе олардың суреттерін жәй ғана қарау, қызметкерлерге олардың іс-әрекеті шынайы адамдарға әсер етіп жатқандығы және елеулі нәтижелерге қол жеткізіп жатқандығын көруге мүмкіндік береді. Бұл клиенттерді естен кетпестей және эмоциональды жарқын етеді, бұл өз кезегінде қызметкерлерге өз қызметінің салдарын көбірек ескеруге итермелейді. Сайып келгенде, байланыс қызметкерлерге клиенттердің үміттерін жақсырақ түсінуге мүмкіндік береді, бұл өз кезегінде компанияға шынайы берілгендік деңгейінің артуына алып келеді.

Енді, икемді жұмыс кестесі, жұмысты бірлесіп орындау және қашықтықтан жұмыс секілді жұмыстың баламалы механизмдерін қарастырамыз. Бұлар, екеуі де жұмыс істейтін ерлі-зайыптыларға, жалғызбасты ата-аналарға және ауру немесе қартайған туыстарына қамқорлық жасайтын қызметкерлер үшін ерекше маңызды болып табылады.

Икемді жұмыс кестесі

Сьюзен – классикалық «бозторғай». Ол күн сайын таңғы сағат 5:00-де оянады, күш қуаты тасып тұр. Алайда, оның өзі айтқандай «мен кешкі сағат 7-дегі жаңалықтардан кейін ұйықтауға жатамын». Оның Hartford қаржы қызметтері тобындағы шағымдарды өңдеуші ретіндегі жұмысы оның жағдайы үшін тамаша үйлесіп тұр: оның кеңсесі таңғы сағат 6:00-де ашылады және кешкі сағат 7:00-де жабылады және ол өзінің 8 сағаттық жұмыс күнін осы 13 сағаттық кезеңнің ішінде жоспарлайды.



Сьюзеннің кестесі – flexitime үлгісі, «икемді жұмыс уақыты». Flexitime қызметкерлер аптасына белгіленген мөлшердегі сағат жұмыс істеулері қажет, бірақ бұл жұмыс көлеміне тәуелді.

Әрбір күн негізгі сағаттардан тұрады, әдетте икемді мөлшерлі алты сағаттан. Негізгі сағаттар болып 9:00-ден 15:00-ге дейін болуы мүмкін, айта кететіні кеңсе іс жүзінде сағат 6:00-де ашылады және кешкі сағат 6:00-де жабылады. Қызметкерлер өз жұмыс орындарында ортақ негізгі кезеңде болулары қажет, алайда олар өздерінің екі сағаттарын аталған кезеңге дейін немесе кейін жинақтай алады. Flexitime-нің кейбір бағдарламалары қызметкерлерге қосымша сағаттарды жинақтауға және оларды демалысқа айналдыруға мүмкіндік береді.

Flexitime өте мәлім болып кетті. Жақында жүргізілген сұрауға сәйкес, АҚШ ұйымдарының көпшілігі (60%) flexitime-нің кейбір нысандарын ұсынады. Бұл АҚШ-на ғана тән ерекше құбылыс емес. Алманияда мысалға кәсіпорындардың 73 %-ы flexitime ұсынады және мұндай тәжірибе Жапонияда да кеңінен таралып бара жатыр. Алмания, Бельгия, Нидерланды және Франция заңдарына сәйкес жұмыс беруші жұмысшының толық емес жұмыс күні немесе икемді жұмыс кестесін сұраған өтінішінен, егер дәлелді себептер болса, мысалға кішкентай балаға қарау секілді, бас тарта алмайды.

Ұйымдастыру тұрғысынан қарағанда, flexitime түсімділікті артыратындығы аса маңызды болуы мүмкін. Әйтсе де қызығы, flexitime ұйым өмірінің емес, қызметкер өмірі теңгерімінің бағдарламасы ретінде ілгері бастырғанда ғана жақсы әсер береді.

Flexitime сонымен қатар, қызметкерлердің шеттеуін қысқарту үдерісі бар, оған бірнеше себептер болуы ықтимал. Қызметкерлер жеке талаптарға сәйкес болу үшін, кешігулер мен жұмысқа келмей қалуларды азайту үшін өздерінің жұмыс сағаттарын жоспарлай алады және олар аса тиімді болған кезде жұмыс істей алады. Flexitime сондай-ақ, қызметкерлерге жұмыс пен жеке өмірін деңгейлестіруге көмектесе алады, шынтауайтына келгенде бұл жұмыс орны «отбасылық» болып табылатындығын бағалау үшін көпшілікке мәлім өлшем шарт. Сонымен қатар, flexitime-ді әрбір лауазымға немесе әрбір жұмысшыға қатысты қолдана алмайсың. Сондай-ақ, атап өтер жәйт, Біріккен корольдіктегі зерттеу көрсеткендей, flexitime-ді қолданатын ұйымдардың қызметкерлері күйзеліс деңгейінің төмендегенін ұғынбайды, бұл нұсқа жұмыс пен жеке өмір арасындағы теңгерімді шынымен де жақсарта алмайды деп пайымдайды.

Жұмысты бірлесіп орындау екі немесе одан да көп тұлғаға дәстүрлі жұмыстағы толық жұмыс күнін бөлуге мүмкіндік береді. Бір қызметкер жұмысты сағат 8:00-ден түске дейін орындай алса, ал екіншісі сағат түскі 1:00-ден кешкі 5:00-ге дейін орындайды, немесе екеуі бір-бір күннен күн ара алмасып жұмыс істей алады. Мысалға, Ford компаниясының топ инженерлері Джули Левин мен Джули Рокко жұмыс орындарын алмастыру бағдарламасына қатысты, бұл бағдарлама оларға Explorer кроссоверін қайта жоспарлаған кезеңде өздерінің отбасыларымен уақыт өткізуге мүмкіндік берді. Әдеттегідей, олардың біреуі кешке жұмыс істесе, ал екіншісі таңертең жұмыс істеді. Олардың екеуі де бағдарламаның жақсы жұмыс істейтіндігімен келісті, алайда оны жүзеге асыру үшін өте көп уақыт пен дайындықты талап етеді. Америкалық ұйымдардың тек 18% ғана 2014 жылы бірлесіп жұмыс істеуді ұсынды, бұл өз кезегінде 2008 жылғы көрсеткішке қарағанда 29% аз. Мұның себептері болып, бірлесіп жұмыс істейтін серіктестерді табудың қиындығы жұмысқа және жұмыс берушіге толық беріліп жұмыс істемейтін жұмыс іздеген тұлғаларды дәстүрлі қоғамның жақтырмай қабылдауы. Алайда осы себептер бойынша бөлініп жұмыс істеуді алып тастау алдын дұрыс болжай алмаушылық болып табылады. Бірлесіп жұмыс істеу ұйымдарға өз қызметкерлерінің қабілеттерін, таланттарын барынша тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Бұл білікті жұмысшыларды алу мүмкіндігін ашады. Мысалға, жұмыс орнында тұрақты түрде болмайтын кішкентай балалары бар ата-аналар мен зейнеткерлерді. Жұмысшының көзқарасы бойынша, жұмысты бірлесіп орындау ынталандыру мен қанағаттануды арттыруы мүмкін.

Жұмыс берушінің жұмыс кестесін бірлесіп орындауды пайдалану шешімі көп жағдайларда экономикалық және ұлттық саясатқа негізделеді. Оқыту, үйлестіру және әкімшілік шығыстарды талап ететін толық жұмыс күнімен жұмыс істейтін бір қызметкерге қарағанда, толық емес жұмыс күнімен жұмыс орындайтын екі қызметкер жалақы және артықшылықтар тұрғысынан қымбатқа түспеуі мүмкін.

Басқа тұрғыдан қарасақ, Құрама штаттардағы қол жетімді көмек туралы заң компаниялар үшін толық жұмыс күнімен жұмыс істейтін қызметкерлерге медициналық көмек ұсыну



қажеттілігінен құтылу үшін бос жұмыс орындарын бөлу механизмдерін кеңейту мақсатында қаржылық ынталандыру бола алады. Көптеген неміс және жапон компаниялары бірлесіп жұмыс істеуді мүлдем басқа бір себеппен пайдаланады. 100 жылдай қолданылып келе жатқан Алманиядағы Курзарбейта бағдарламасы экономикалық дағдарыс басталғалы бері, толық жұмыс күнімен жұмыс істейтін жұмысшыларды толық емес жұмыс күні шарттарымен еңбекке орналастыру арқылы жұмыспен қамту деңгейін күрт төмендеуден ұстап тұр.

Қашықтықтан жұмыс

Бұл нұсқа көптеген адамдар үшін мінсіз жұмыс ұғымына өте жақын болып табылады: қарбалас сағаттарда көлік кептелісі жоқ, икемді сағаттар, киім киюдегі еркіндік және үзілістердегі еркіндік. Қашықтықтан жұмыс істеу үйде жұмыс істеу немесе жұмыс орнынан тыс басқа бір жерде, аптасына кем дегенде екі рет жұмыс берушінің кеңсесімен байланыс орнатылған компьютермен жұмыс істеуге жатады. (Ең жақын тұжырымдама – виртуалдық кеңседен жұмыс – тұрақты негізде жұмыс орнынан тыс жұмыс орындауды сипаттайды).

Сонымен қатар, қазіргі уақытта мұндай жұмыспен қамту түрінен көпшілігі бас тартып жатқандығы байқалады. Бірақ сонда да көптеген жұмыс берушілер үшін жеткілікті дәрежеде атақты болып қалуда. Мысалға, Алманияның, Бірлесен корольдіктің және Құрама штаттардың менеджерлерінің 50% жуығы қашықтықтан жұмыс нұсқасына басымдық береді. Жұмыстың бұл түрі Қытайда аса тәжірибеге енбеген, алайда оларда да ұқсас процесс қазіргі уақытта өсіп келеді. Дамушы елдерде телекоммуникатор секілді жұмысшылардың үлесі 10%-дан 20%-ға дейін құрайды. Қашықтықтан жұмысты белсенді қолдаушы ұйымдар: Amazon, IBM, American Express, Intel, Cisco Systems, АҚШ бірқатар үкіметтік мекемелері.

Қызметкердің көзқарасы бойынша қашықтықтан жұмыс істеу оқшаулану сезімін арттыруы және жұмыспен қанағаттану сезімін азайтуы мүмкін. Зерттеулер көрсеткендей, бұл жұмыс пен отбасы арасындағы шиеленісті азайтпайды, бұған себеп болып, көп жағдайларда қашықтықтан жұмыс орындау барысында келісімшарттағы жұмыс аптасынан тыс жұмыс сағаттары көлемінің артуы болуы мүмкін. Ақылды жұмысшылар сондай-ақ, «Көзден кеткен, көңілден де кетеді» деген әсерге ұрымтал келеді: өздерінің жұмыс орындарында болмайтын қызметкерлер кеңседегі тосын кездесулерге қатыса алмайды және жұмыс орнындағы күнделікті бейресми қарым-қатынастарға қатыспайды, марапаттау және жұмыс орнында көтермелеу туралы мәселелер көтерілгенде ыңғайсыз жағдайда қалулары мүмкін.

Төлемақы немесе кесте секілді зейнетақы, сақтандыру, жәрдемақы секілді қосымша шарттар да – ынталандырушы болып табылады.

Үміттер теориясының тезисіне сәйкес осы ұйымдастырушық марапаттар әрбір қызметкердің мақсаттарымен байланысты болуы қажет, әр бір қызметкерге оның өзін немесе оның ағымдағы қажеттіліктері мен жағдайларын қанағаттандыратын өтеме ақылық пакетті таңдауға мүмкіндік бере отырып, икемді артықшылықтар марапаттауларды жеке дара етеді. Икемді жеңілдіктер болса қызметкерлердің, олардың жасын, отбасылық жағдайын, серіктесінің жәрдемақысының мәртебесін, сонымен қатар асырауындағы адамдардың саны мен жасына қарай, әр түрлі қажеттіліктерін ескере алады.

Жеңілдіктер жалпы алғанда адамның жақсы жұмыс істеуі үшін жақсы ынталандырушы бола алады. Мұндай шарттарды ұсынушы кейбір ұйымдар, өнімділіктің және жұмыспен қанағаттанушылықтың артқанын хабарлап отыр. Алайда ынталандыру туралы әңгіме қозғағанда, икемді жеңілдіктер жоғары жалақыны алмастыра алмайды. Сонымен қатар, дүние жүзі бойынша көптеген үлкен ұйымдар икемді артықшылықтарды қабылдауына байланысты, олардағы қазіргі уақытта өндіріліп отырған жеке тұлғалық ынталандыру азаюы мүмкін (жоспарлар жұмыс туралы қалыпты ереже ретінде қарастырылатын болады).

Алайда, икемді артықшылықтардың ынталандырушы тартымдылығын ескере отырып, оларды пайдалану әлі күнге дейін жаһандық болмағандығы қызықты болып көрінуі мүмкін. Қытайда және өзге де азиялық елдерде де икемді жоспарларды тек шекті пайыздағы компаниялар ғана ұсынады. Құрама штаттардағы ірі корпорациялардың барлығы дерлік икемді артықшылықтарды ұсынады. Канаданың 211 ұйымдарына жақында жүргізілген сұрау, икемді



артықшылықтарды 60% ұсынатындығын көрсетті, бұл көрсеткіш 2005 жылы 41 пайыз болған болатын. Біріккен корольдіктің фирмаларына жүргізілген ұқсас зерттеуде ірі ұйымдардың барлығы дерлік қосымша медициналық сақтандырудан бастап мерекелік сауда жасауға дейін (әріптестерімен бірге), автобус жолақысына және балаға қарау дейін түрленетін жеңілдіктердің икемді бағдарламаларын ұсынатындығын көрсетті.

Қорытынды

Біз көріп тұрғандай, жекелеген адамдарды не ынталандыратынын ұғыну, сайып келгенде ұйымдардың жетістіктерге жетуінің кілті болып табылады. Озаттылығы мойындалған, өздерін бағалы жұмыскер ретінде сезінетін және орындарында жұмыс істеу мүмкіндіктері бар қызметкерлер, ең жоғары деңгейлерде тұру үшін ынталанған болып табылады. Қызметкерлердің қатысуы сондай-ақ, қызметкерлердің өнімділігін, жұмыстың мақсаттарына шынайы берілуді, ынталандыруды және өзінің жұмысына қанағаттануды арттыруы мүмкін. Алайда біз ынталандыруға ұйымдық марапаттаулардың күшті маңызын ескермеуіміз мүмкін емес. Еңбек ақы, пайда және ішкі марапаттар, қызметкерлерді ұйымдастырушылық жағымды нәтижелерге ынтасын арттыру үшін жеткілікті дәрежеде ойластырылуы қажет.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge;
2. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Oldman_new.jpg.