ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №10

Тема: . Адам ресурстарын басқару мотивациясы

Адамды тиімді басқарудың жолы оның мотивациясын түсіну арқылы өтеді. Сондықтан мотивация механизмдерін дұрыс таңдау ұйымның сәтті дамуына ықпал етеді.

Қажеттілік – организмнің өмір сүруі мен дамуы үшін объективті түрде қажетті бір нәрсеге деген қажеттілік (биологиялық/бастапқы және әлеуметтік/екіншілік қажеттіліктер).

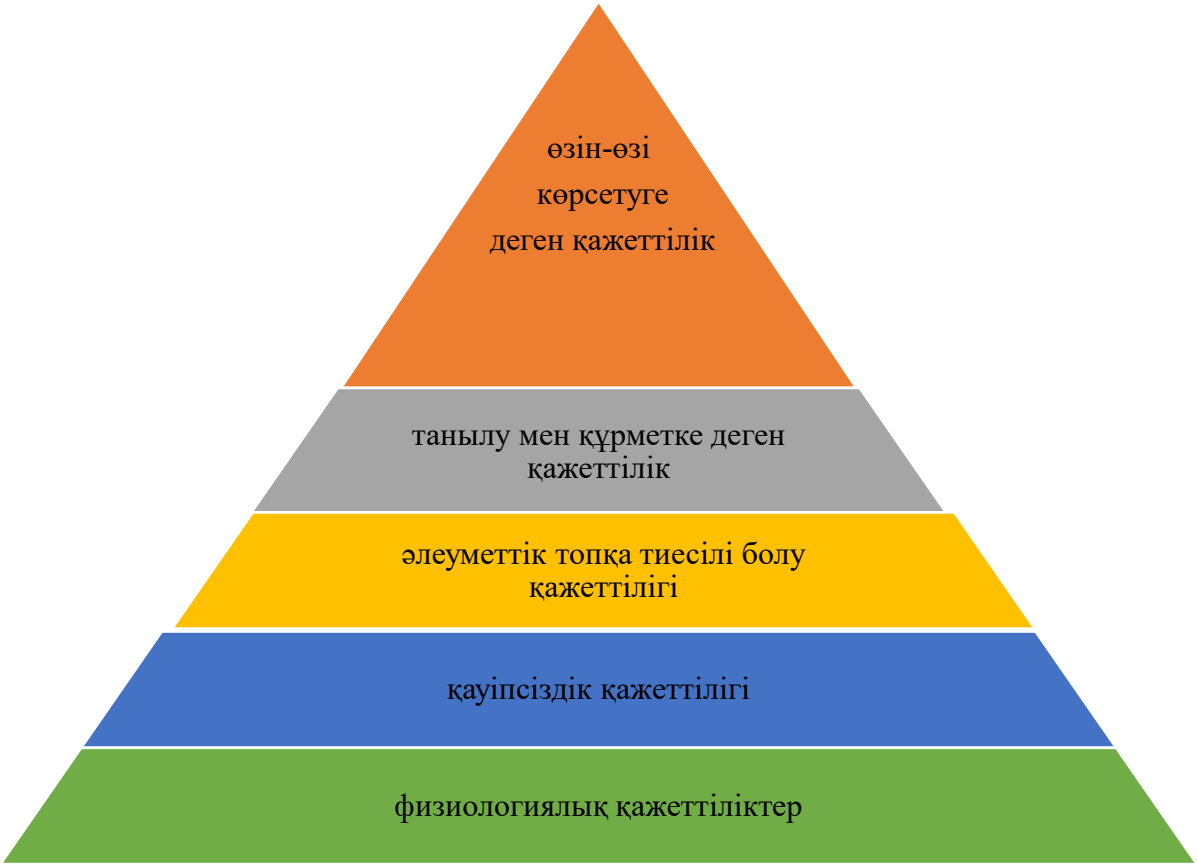
Мотив – адамның белгілі бір әрекеттерін қоздыратын нәрсе, ішкі және сыртқы қозғаушы күштер.

Еңбек мотивациясы (лат. movere) – әрекетке шақыру, физиологиялық және психологиялық жоспардағы динамикалық процесс, адамның мінез-құлқын басқарушы, оның бағыттылығы, ұйымдастырылуы, белсенділігі мен тұрақтылығын анықтайтын процесс; адамның өз қажеттіліктерін белсенді түрде қанағаттандыру қабілеті.

Марапат – адам өз қажеттілігін қанағаттандыру тұрғысынан өзіне құнды деп саналатын нәрсе. Марапат *ішкі* (өзін-өзі құрметтеу сезімі, еңбек нәтижесіне қанағаттану, өз еңбегінің маңыздылығын сезіну және т.б.) және *сыртқы* (ұйымның жұмысшыға еңбек әрекеттерін орындағаны үшін беретін игіліктері – жалақы, сыйақы, мансаптық өсу, мақтау және т.б.) болуы мүмкін.

Барлық белгілі мотивация теорияларын үш топқа бөлуге болады:

- *Құралды мотивация* теориялары («тырнақ пен сәбіз» әдісі).
- *Мазмұнды мотивация* теориялары (1940-1950 жж.) – А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг. Олар қажеттіліктер мен оларға байланысты факторларға негізделген, адамдардың мінез-құлқын анықтайды.
- *Процессуалды мотивация* теориялары (1960 ж. бастап) – В. Врум, Д. Мак-Грегор, А. Портер және Э. Лоулер. Олар адамның әртүрлі мақсаттарға қол жеткізу үшін күш-жігерін қалай бөлетінін және белгілі бір мінез-құлық түрін қалай таңдайтынын талдайды.



Сурет 10.1. А. Маслоудың қажеттіліктер теориясы

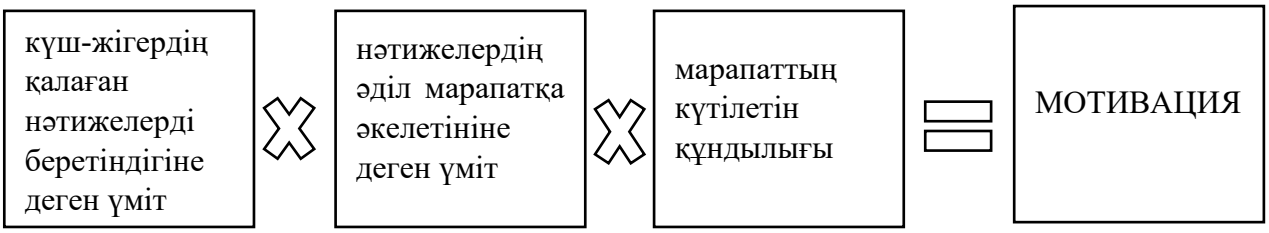
Д. Мак-Клелландтың игерілген қажеттіліктер теориясы бойынша қызметкерде тек үш жоғарғы деңгейдегі қажеттілік болады:

- *Қол жеткізу қажеттілігі* – адамның өз әрекеттері арқылы ең тиімді әдіспен нақты қалаған нәтижеге жетуге ұмтылуы;
- *Қатысу қажеттілігі* – адамның айналасындағы адамдармен достық қарым-қатынастарға, көмек көрсетуге, қарым-қатынас жасауға ұмтылуы;
- *Билік қажеттілігі* – адамның өз айналасындағы ресурстарды, процестерді бақылауға, басқаларға әсер етуге, жауапкершілік алуға ұмтылуы.

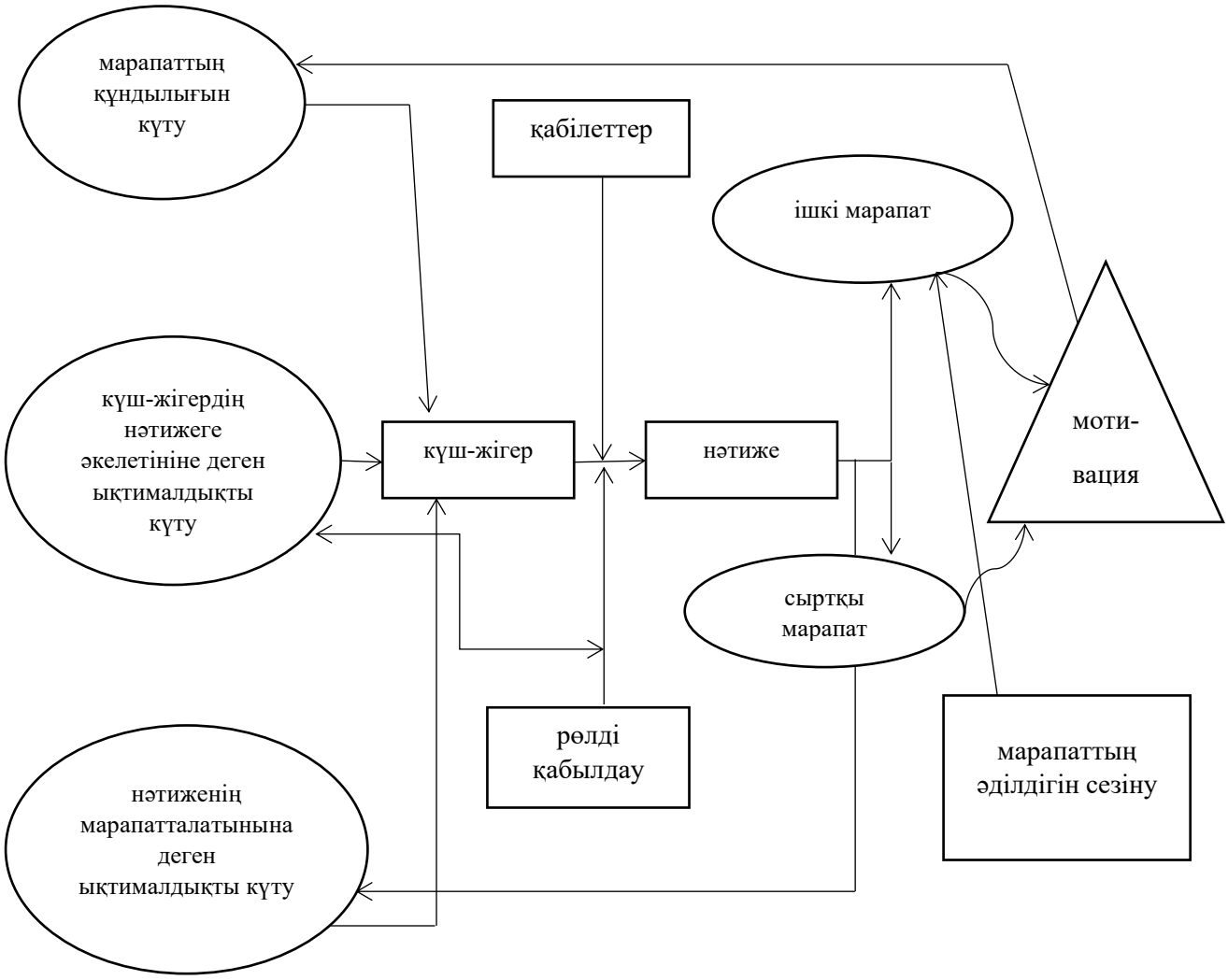
Бұл қажеттіліктер иерархиялық түрде орналаспаған, бір-бірін жоққа шығармайды, керісінше, олар бір-бірімен тығыз байланысты.

Кесте 10.1. Мотивация факторлары Ф. Герцберг теориясы

Гигиеналық факторлар	**Мотивация факторлары**
Компания әкімшілігінің саясаты	Жетістік
Жұмыс жағдайлары	Қызметте өсу
Жалақы	Жұмыстың нәтижелерін мойындау және мақұлдау
Басшылармен, әріптестермен және бағынушылармен қарым-қатынастар	Жауапкершіліктің жоғары деңгейі
Жұмысты тікелей бақылау дәрежесі	Шығармашылық және кәсіби өсу мүмкіндігі



Сурет - 10.2. В. Врумның мотивация моделі



Сурет - 10.3. Портер-Лоулер мотивация моделі

Зерттеушілер әртүрлі мотив түрлерін ажыратады. Мысалы:

- *Қол жеткізу мотивтері* – еңбек нәтижелері үшін материалдық, әлеуметтік және психологиялық марапаттарды алу мақсатында әрекет ету тәсілін таңдау.
- *Қанағаттану мотивтері* – еңбек процесінен және (немесе) нәтижесінен оң эмоциялар алу мақсатында әрекет ету тәсілін таңдау.
- *Қауіпсіздік мотивтері* – еңбек нәтижелерінің тиісті емес болуына байланысты жағымсыз санкцияларды болдырмауға бағытталған әрекет ету тәсілін таңдау.
- *Бағыну мотивтері* – топтық нормалар мен рөлдік нұсқауларға сәйкес әрекет ету тәсілін таңдау.
- *Энергия үнемдеу мотивтері* – күтілетін нәтижеге жету үшін шығындалатын энергия мен нәтиже арасындағы арақатынасты максимизациялау мақсатында әрекет ету тәсілін таңдау.

Еңбек мотивтері қалыптасады, егер:

- қоғамда (немесе басқарушы субъектте) адамның әлеуметтік тұрғыда қажеттіліктеріне сәйкес қажетті игіліктер жинағы болса;
- осы игіліктерді алу үшін жұмысшының жеке еңбек күштері қажет болса;
- еңбек қызметі жұмысшыға осы игіліктерді басқа әрекет түрлеріне қарағанда аз шығындармен, материалдық және моральдық шығындармен алуға мүмкіндік берсе, сонда жұмысшы еңбекке ынталы болып, еңбек мотивтері қалыптасады.

Адамның екі жақты табиғатына байланысты мотивтер екі топқа бөлінеді: материалдық және әлеуметтік. Жұмысшының еңбек мотивтерінің құрылымы 10.2 кестеде көрсетілген.

Кесте-10.1 Қызметкердің еңбек мотивтерінің құрылымы

Еңбек мотивтері	**Қызметкерге түсетін игіліктер**
Материалдық	Еңбек үлесіне тәуелді
	Негізгі жалақы мен сыйақылар, табиғи өнімдер, еңбек өтілі үшін төлемдер, біржолғы сыйақылар және т.б.
	Ұйымға қатыстылыққа тәуелді
	Тегін тамақтану, жолақы, автотұрақты пайдалану, емдеу, ұйым есебінен білім алу және т.б.
Әлеуметтік	Моральдық
	Марапаттар, грамоталар, алғыс хаттар және т.б.
	Статустық
	Қызметтік өсу, кәсіби өсу, басқаруға қатысу, топтағы көшбасшылық, т.б.
	Еңбек ретінде қажеттілік
	Шығармашылықтан ләззат алу, жұмыстың мазмұны мен қолайлы жағдайлар, әріптестермен жақсы қарым-қатынастар және т.б.

В.И. Герчиков бойынша жұмысшылардың мотивация түрлері:

- *Инструменталды мотивациямен жұмыс істейтін қызметкер* тек қана жалақыға, әсіресе қолма-қол және тез төленетін ақшаға бағытталған. Ол басқа ынталандыру түрлеріне қарсы және меншік түрі мен жұмыс берушіге немқұрайлы қарайды.
- *Кәсіби мотивациямен жұмыс істейтін қызметкер* өз кәсіби қабілеттерін, білімін және мүмкіндіктерін іске асыруды ең маңызды жұмыс шарттары деп санайды. Оны еңбек мазмұны мен жұмыстың сипаты едәуір алаңдатады. Мұндай қызметкерге кәсіби қадір-қасиеттің дамуы тән.
- *Патриоттық мотивациямен жұмыс істейтін қызметкер* оның еңбекке деген мотивациясы жоғары идеялық және адамгершілік құндылықтарға негізделген: теңдікке, әлеуметтік үйлесімділікке жету және т.б.
- Шаруашылық мотивациясының түрі жұмысшының меншік, байлық, материалдық игіліктерді алу және көбейтуге ұмтылуына негізделген. Мұндай қызметкерге сыртқы ынталандырудың қажеті жоқ. Ол үшін материалдық игіліктерді үнемі арттыру идеясын ішкі мотивация ретінде жеткілікті.

– Қашқақтайтын (люмпенденденген) мотивациямен жұмыс істейтін қызметкер материалдық игіліктердің теңдей бөлінуін қалайды. Ол қоғамдағы игіліктерді бөлу тәртібіне деген үнемі қызғаныш пен қанағатсыздық сезімін сезінеді. Мұндай қызметкерлер жауапкершіліктен, жеке еңбек түрлерінен және бөлуден аулақ болады.

Мотивация – бұл динамикалық процесс, сондықтан адамның еңбек өмірі бойында мотивация деңгейі әртүрлі болуы мүмкін. Мотивацияның төмендеуінің (демотивация) себептері және оны түзету жолдары 10.4-кестеде көрсетілген.

Кесте - 10.4. Персоналдың демотивациясының себептері және оны түзету тәсілдері

Мотивацияның төмендеу себептері	**Оны жою тәсілдері (басшыға ұсыныстар)**
Жасырын «келісімнің» бұзылуы – қызметкерге жұмысқа қабылданған кезде берілген уәделер мен шындық арасындағы алшақтық	Жұмысқа қабылдау процесінде қызметкерге тек шын ақпаратты беріңіз
Қызметкердің құнды дағдыларын пайдаланбау, оның идеялары мен бастамаларын елемеу	Адамға өзінің дағдыларын, шығармашылығын және бастамаларын көрсетуге мүмкіндік беріңіз
Ұйымның қызметіне қатыстылық сезімінің жоқтығы	Қызметкерлерді ұйымның жоспарлау процесіне тартуға тырысыңыз. Корпоративті шараларға қатысуын ұйымдастырыңыз
Жұмыста айтарлықтай нәтижелердің болмауы	Рутиналық жұмысты қысқа мерзімді жобалармен араластырыңыз, олар нақты нәтиже береді. Ұзақ мерзімді жұмыстарда аралық кезеңдер белгілеңіз, олар үшін марапаттаулар тағайындаңыз
Басшылық тарапынан жетістіктерді мойындамау	Қызметкерлеріңіздің жеңістерін қуанышпен қарсы алыңыз, олардың белсенділігі мен жетістіктерін мадақтаңыз

Типтік жағдайлар, қашан ынталандыру жүйелері қажетті нәтиже бермейді, төрт негізгі топқа бөлінуі мүмкін.

1) *«Сыйақы-приз» төлемі*. Бұл премиялардың айрықша ерекшелігі олардың күтпеген болуы. Мұндай сыйақылар қызметкерлердің лоялдылығын арттырып қана қоймай, келесі кезеңде белсенді жұмыс істеуге ынталандыруы керек деп саналады. Алайда жұмыс тиімділігінің артуы, әдетте, болмайды. Премияның нәтижелі болу үшін әр қызметкер не үшін премия алғанын нақты түсініп,

қандай тапсырмаларды орындаған жағдайда болашақта оны алу мүмкіндігі болатынын білуі тиіс. Әйтпесе, премия қызметкерлер тарапынан лотерея элементі ретінде қабылданып, басқарманың күткен мотивацияны көтермейді.

2) *Кепілдендірілген сыйақылар*. Қызметкерлер жұмыс нәтижелері бойынша премияларды өз жалақыларының бір бөлігі деп санайтын жағдайлар көбінесе бұрынғы жүйені мұраға алған өндірістік ұйымдарда жиі кездеседі. Премиялық бөлік ай сайынғы табыстың ажырамас бөлігі ретінде қабылданады, яғни жақсы жұмыс үшін сыйақы ретінде емес.
3) *Қол жетпейтін бонустар*. Ынталандыру жүйесін асыра жоғары талаптармен құру қызметкерлерді демотивациялауы мүмкін. Егер басшылық қызметкерлерге олар жауапкершілігін ала алмайтын міндеттерді ұсынса, қалаған нәтиже әлі де алынбайды.
4) *Басқалардың жұмысы үшін сыйақы*. Кейбір бөлімшелердің жұмыс нәтижелері дәстүр бойынша біріктірілген бизнес көрсеткіштеріне байланысты. Бұл кезде көбінесе басқа бөлімшелердің қызметінің осы көрсеткіштерге әсері ескерілмейді.

«*Мотив*» және «*стимул*» ұғымдарына нақты анықтамалар қалыптаспаған, олар қазіргі әдебиетте көбінесе тең мәнді деп анықталады. Алайда, шын мәнінде, «мотивация» мен «ынталандыру» қызметкерлерді басқаруда әртүрлі мағынаға ие, және оларды ажырату керек. Еңбек мотивін адамның еңбекке деген ішкі ынтасы ретінде қарастыру керек, ал стимул – бұл еңбекке деген сыртқы түрткі.

Стимул (латынның stimulus – жануарларды айдауға арналған үшкір таяқша) – адамның әрекет жасауына немесе оның мінез-құлқының себебі.

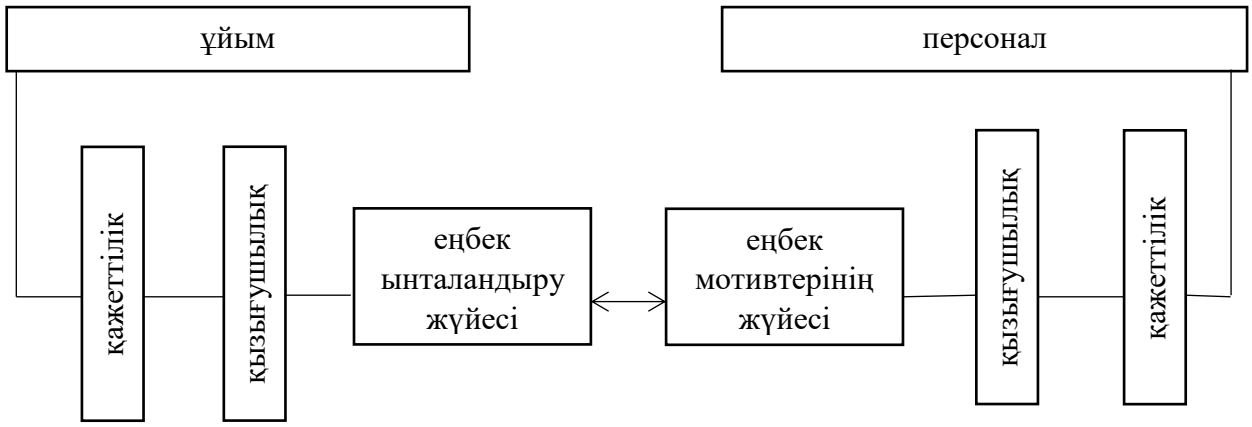
Стимулдардың төрт негізгі түрі бар:

– *Мәжбүрлеу*. Тарих мәжбүрлеудің кең ауқымды формаларын көрсетеді, оның ішінде физикалық жазалау, азаптау, жаза, мүліктен айыру, азаматтық құқықтан айыру және атақтан айыруды қамтиды. Демократиялық қоғамда кәсіпорындарда әкімшілік мәжбүрлеу әдістері қолданылады: ескерту, сөгіс, басқа қызметке ауыстыру, қатаң сөгіс, демалысты кейінге қалдыру, жұмыстан шығару.

– *Материалдық ынталандыру*. Бұл материалдық-заттық формадағы стимулдар: жалақы және тарифтік ставкалар, нәтижелер бойынша сыйақылар, табыс немесе пайдадан премиялар, өтемақылар, демалыс билеттері, автокөлік немесе жиһаз сатып алуға несиелер, тұрғын үй құрылысын салуға несиелер және т.б.
– *Моральдық ынталандыру*. Адамның рухани және моральдық қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған стимулдар: алғыс хаттар, құрмет грамоталары, құрмет тақталары, құрметті атақтар, ғылыми дәрежелер, дипломдар, баспасөзде жарияланымдар, мемлекеттік марапаттар және т.б.
– *Өзін-өзі таныту*. Адамды сыртқы ынталандырусыз мақсаттарына жетуге итермелейтін ішкі қозғаушы күштер. Мысалы, диссертация жазу, кітап жариялау, авторлық өнертабыс, фильм түсіру, екінші жоғары білім алу және т.б. Бұл табиғаттағы ең күшті стимул, бірақ ол тек қоғамның ең дамыған мүшелерінде ғана көрініс табады.

Ынталандыру – менеджердің мотивациялардың әрекет күшін өзгерту үшін стимулдардың жиынтығын жасауы процесі, осылайша қызметкер тек менеджер ұйымның мақсаттарына жету үшін қажет деп санаған іс-әрекет түрлерін орындайды.

Ұйым мен персонал арасындағы қатынастардың шешуші саласы – екі жүйенің өзара әрекеттесуі: ынталандырулар мен еңбек мотивтері (10.4-сурет).



Сурет - 10.4. Ұйым мен қызметкерлердің өзара әрекеттесуі

Материалдық ынталандыру – бұл қызметкерлердің ұйымның қызмет нәтижелеріне жеке немесе топтық үлес қосқан үшін кәсіби еңбек, шығармашылық қызмет және қажетті мінез-құлық ережелері арқылы алынатын немесе иеленетін әртүрлі материалдық игіліктердің кешені.

Моральдық ынталандыру – бұл қызметкердің мінез-құлқын реттеу, ол қоғамдық мойындау мен қызметкердің мәртебесін арттыратын заттар мен құбылыстар негізінде жүзеге асырылады.

Дәстүр бойынша үш топқа бөлінетін материалдық емес ынталандыру түрлері ажыратылады:

- ✓ Компания тарапынан инвестицияларды талап етпейтін;
- ✓ Инвестицияларды талап ететін және адресатсыз таралатын;
- ✓ Инвестицияларды талап ететін және адресатқа бағытталған.

Төменде осы үш топ бойынша ең жиі қолданылатын материалдық емес ынталандыру түрлерінің тізімі келтірілген.

Компания тарапынан инвестицияларды талап етпейтін ынталандырулар:

- ✓ Туған күнмен құттықтау,
- ✓ «Жетістіктер витринасы» немесе «Құрмет тақтасы»,
- ✓ Үздік қызметкерге арналған жалаушалар мен кубоктар,
- ✓ Горизонтальды және вертикальды мансаптық өсу кезеңдері мен критерийлері,
- ✓ Қызметкерлерді шешім қабылдау процесіне енгізу,
- ✓ Мағлұматтандыру.

Инвестицияларды талап ететін және адресатсыз таралатын ынталандырулар:

- ✓ Негізінен осындай ынталандырулар еңбек сапасын арттыруға бағытталған.
- ✓ Компанияның ішкі оқыту жүйесін ұйымдастыру және корпоративтік мерекелер өткізу сияқты әрекеттер осы топқа жатады.

Инвестицияларды талап ететін және адресатқа бағытталған ынталандырулар:

- ✓ Бұл мотивация жүйесінің осы бөлігі құрылмас бұрын қызметкерлердің олардың артықшылықтары мен не нәрсе оларды жақсы жұмыс істеуге ынталандыратынын анықтау үшін сауалнама немесе анкета жүргізу қажет.