

ҚЫЗМЕТКЕРЛЕР ҚҰРАМЫНЫҢ МОТИВАЦИЯСЫН БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРЕТИКАЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ: МАЗМҰНЫ МЕН ҚАЛЫПТАСУ САТЫЛАРЫ

Барлықов Е.К.
эл-Фараби атындағы ҚазҰУ, Алматы қ.

Халықтың өмір сүру деңгейінің көтерілуіне ықпал ететін мотивациялық механизм жасалмай, бір де бір әлеуметтік-нарықтық механизм табысты қызмет ете алмайды. Қолданыстағы мотивациялық механизмді сипаттаудың қажеті жоқ. Себебі бүгінгі таңда ондай механизм әлі жасалмаған.

Осы жерде келесі сұрақ туындайды: елімізде халықтың әл-ауқатын жақсарту міндеті сірә қойылған ба? Өмір сүру деңгейінің көтерілуін қандай мотивациялық механизмнің көмегімен жүзеге асыруға болады? Бұл жерде жүзеге асыру механизмінің болмауы салдарынан бағдарламалық мақсаттың жоқ екендігін тағы да айта кету керек. Нарық жағдайында өмір сүру деңгейі біздегідей төмендемей, тапжылмастан көтеріле беруі үшін қандай факторларды іске қосу қажет? Ең алдымен, қойылған мақсатқа басқару жүйелері мен әдістерін жетілдіру, өнім мен қызмет көлемін өсіру, бәсекелестік күресті күшейту, жұмыспен қамтамасыз ету деңгейін жоғарылату сияқты факторлардың көмегімен қол жеткізуге болады.

Сонымен қатар, жұмыс жасайтын кәсіпорындар өздерінің мотивациялық модельдеріне ие, оларды тәжірибе жүзінде қолдану олардың нарықтағы орындарын сақтап қалуға, тіпті өндіріс көлемін ұлғайтуға мүмкіндік береді.

Осы жерде мотивациялық модельдер мен оларды жіктеу жөнінде айтып кету қажет. Аталғандар біздің кәсіпкерлерге таныс па екен? Таныс деп ойлаймын, дәлірек айтсақ, таныс деп үміттенемін. Бұл «шыбық пен тоқаш», «бастапқы және кейінгі қажеттіліктер», «тосу», «әлеуметтік әділдік» және т.б. модельдері. Осы модельдер біздің кәсіпорындарда қолданыла ма екен, әрине, нағыз орыс моделі болып табылатын «шыбық пен тоқаш» моделінен басқалары? Өкінішке орай, қолданылмайды.

Адамдарға еңбек әрекеті барысында күн сайын қандай қатаң нұсқаулар мен бұйрықтар беріліп отырғанына қарамастан, ең бастысы - олардың қажеттіліктерінің қанағаттандырылуы берілмесе, экономика дамуының тұрақталуы мен толықтырылу қимылдарын елестету мүмкін емес. Бұрын жұмыс жасадық қой деп, менімен келіспеушілер де болатын шығар. Иә, әрине, жұмыс жасадық, бірақ еріксіз жұмыс жасаған адам әлеуметтік әділдік сезімін сезінбей, әрқашан өзін құл ретінде сезінеді. Сондықтан бұл мәселе барлық мотивациялық модельдерде орталық орынды алады.

Бүгінде қандай да компанияның маңызды қоры болып оның қызметкерлері саналатындығы ешкімде күмән тудырмайды. Дегенмен, басшылар осы қорды басқарудың қаншалықты қиындығын бәрі бірдей түсіне бермейді. Әрбір компанияның табысы қызметкерлерінің еңбегі қаншалықты тиімді болғандығына байланысты болады. Менеджерлердің мақсаты қызметкерлердің мүмкіндіктерін барынша тиімді пайдалану болып табылады. Басшылардың жасаған шешімдері қаншалықты күшті болғанына қарамастан, олардың әсері компания қызметкерлерімен іске сәтті қосылған кезінде ғана, байқалуы мүмкін. Ал бұл тек қызметкерлер өз еңбегінің нәтижесінде мүдделі болған жағдайда ғана бола алады. Осы жерде біз басқарудың ең маңызды аспекті болып табылатын мотивацияға кезігеміз.

Мотивацияның кәсіпорынды тиімді басқаруда атқаратын рөлін ұғыну үшін, қандай қызметкер компанияның неғұрлым көп қызығушылығын тудыратыны жөніндегі сұраққа жауап беріп көрейік. Жауаптар әртүрлі болуы мүмкін, бірақ бұл орында алдына қойылған мақсаттарды орындай алатын және орындауға мүдделі адам болатындығымен келіспейтіндер кем де кем болар. Тәжірибе көрсетіп отырғандай, қызметкердің дағдылары оның осы нәтижеде мүдделі болмайынша, еш нәтиже әкелмейді. Сондықтан жұмысқа қабылдау мен міндеттерді белгілеу барысында, ең алдымен, қызметкердің алдына қойылған міндеттерді орындауға қаншалықты қабілетті екендігін және оларды орындауға қаншалықты мотивацияланғандығын ұғынып алу қажет. Персоналды тиімді басқару мәселелерін шешу жұмысшылар дағдыларын жетілдіруге және қызметкерлерді нәтижелі жұмысқа ынталандырудың ең жақсы тәсілдерін табуға әкеліп тірейді. Осы факторларды ескере отырып, компанияның потенциал қызметкерлерінің келесі бөлінісін көрсетуге болады:

1. Білікті және мотивацияланған;
2. Мотивацияланған, бірақ біліктілігі жеткіліксіз;

3. Білікті, бірақ мотивациялануы жеткіліксіз;
4. Біліктілігі де, мотивациялануы да жеткіліксіз.

Үміткерлер топтарының әрқайсысының жұмысқа және мекеме жұмысшыларына деген көзқарасын анықтап, қызметкерлер құрамын жинақтау мен бар кадрларды орнықтыру барысында басымдылықтарды дұрыс белгілеп алу қажет. Әрине, әрбір менеджердің білікті, әрі мотивацияланған қызметкерлермен жұмыс жасағысы келетіндігі анық, бірақ, көбіне, компанияда жұмыс жасағысы келетін үміткерлердің ішінде ондай мамандардың саны жеткіліксіз болады. Сол кезде аталған факторлардың қайсысын – мотивацияны ма, әлде қызметкерлердің жете білушілігін – таңдаған жөн деген сұрау пайда болады.

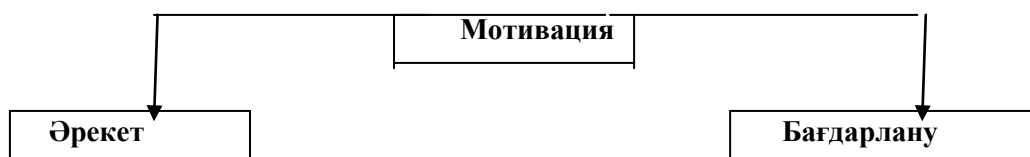
Әрбір ұйым осы мәселеге деген өз көзқарасын анықтап алып, қызметкерлерді оқыту мен оларды ынталандырудың жеке бағдарламаларын жасап алуы қажет. Аталған факторлардың біреуін ғана таңдап, екіншісін елеусіз қалдыруға болмайды. Әрбір қызметкерге, ең алдымен, өзінің факторлардың әрқайсысында қаншалықты мұқтаж екендігін анықтап алу маңызды болып табылады. Тіпті ең мықты маман өз дағдыларының үнемі жетілдірілуі мен жаңа білім мен біліктерді үйреніп отыруға мұқтаж. Ал тіпті ең көп мотивацияланған адам өз қажеттіліктерінің үнемі қанағаттандырылып отыруына мұқтаж. Заманауи ұйымдардағы әрбір қызметкер үнемі оқуға тиіс және әрбір қызметкер талапқа сай мотивацияланып отыруы қажет.

Кейде кадрлық жұмысшылар қызметкерлер құрамын жинау барысында негізінен адамның кәсіби қабілеттерін басшылыққа алады. Дегенмен, әрбір қызметкер үшін оның қызметінің қозғалтушы уәжі не болып табылатынын белгілеп алу қажет. Адамның қажеттіліктерін біле тұра, оның әрекеттерінен түсетін пайданың барынша мол болуы үшін, оны ынталандыруды қалай жүзеге асыру қажеттігін анықтауға болады. Еңбекақы көлемін негізгі ынталандыру факторы деп санайтын көзқарас көп таралған. Мұнда басқа факторларға көп мән берілмейді және білікті қызметкерлерді тарту оларға жоғары еңбекақысын ұсыну арқылы жүзеге асырылады. Мұндай әдістеме өте қарапайым болып саналады.

Мотивациялық үрдістердің саны көптеп саналады, олардан мотивация ұғымының өзі қалыптасады, әрі олар әрбір адамға қандай да бір дәрежеде тән болады. Өкінішке орай, мотивацияның нақты және көпшілікке танымал болған анықтамасы жоқ. Түрлі авторлар мотивацияның анықтамасын өз көзқарастары тарапынан береді. Мысалы, Г.Г.Зайцева мынадай анықтама кездеседі: «Мотивация – бұл жеке тұлғаларды, ұжымдарды, топтарды белсенді әрекет жасауға белгілі бір қажеттіліктерді қанағаттандыру ұмтылысымен байланыстыра отырып ынталандыру» [1].

Б.Ю.Сербинскийдің пікірінше: «Мотивация - адамдарды әрекет етуге ынталандыру» [2]. Дегенмен, мотивацияның барлық анықтамалары қалай болғанда да, бір жерінде ұқсас: мотивация деп тірі жандардың тәлімін анықтайтын белсенді қозғалтқыш күштер саналады. Бір жағынан – сырттан күштелген ынталандыру, басқа жағынан - өзін-өзі ынталандыру. Адам тәлімі әркезде мотивацияланатындығын айтып кету қажет. Қызметкерлерді мотивациялау олардың маңызды мүдделерін, бір нәрсеге деген қажеттіліктерін қозғайды. Мотивациядағы бұзылыстардың қызметкерлер арасындағы жеке қақтығыстардан бастау алатын бірнеше себептері болады. Ондаған, тіпті жүздеген адамдарда еңбекке берілгендік пен үнемі жаңалық енгізуге құштарлықты ынталандыруда айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізген үлгілі компаниялар қызметкерлердің көпшілігінің өзін жеңімпаз етіп санауға мүмкіндік беретін жүйелерді жасамауға еш себеп жоқтығын көрсетеді.

Біздің ойымызша, мотивация ұғымын Э.А.Уткиннің келесі анықтамасы неғұрлым кеңірек ашады: «Мотивация – нақты жағдайда адам әрекеттерінің бағыты мен белсенділік дәрежесін анықтайтын тұлғаның қалпы» [3]. Бұл анықтамада уәж екі құрама элементтермен сипатталады (1 сур.):



Сурет 1. – Мотивацияның құрама элементтері

Уәж әркезде нақты жағдаймен байланысты болады. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, адам әрекеті (немесе белсенділігі) мен оның жұмысының нәтижелерінің қатынасы қисық сызықпен сипатталады. Бастапқыда белсенділіктің артуына қарай, нәтижелер жоғарылайды, кейін белсенділіктің белгілі бір деңгейінде бір қалыпта қалады. Бұл сатыны Э.А.Уткин ең жақсы нәтижелерге қол жеткізілетіндей белсенділіктің қолайлы ауқымы деп атайды. Белсенділік қолайлы ауқымның шектерінен аса бастаған кезде, жұмыс нәтижелері нашарлай бастайды. Бұдан менеджер қол астындағылардың барынша белсенділігіне емес, олардың белсенділігін қолайлы деңгейге дейін өсіруге қол жеткізуі тиіс екендігі анықталады [3].

Белсенділік қажетті мотивацияны қамтамасыз етпейтіндігін ескерген де жөн. Адам ынтамен жұмыс жасап, белсенділік танытуы мүмкін, бірақ егер ол өз әрекеттерін бұрыс бағытта жүргізсе, жақсы нәтижелердің болмауы мүмкін. Мұндай жағдай қол астындағылар жұмыстың ақырғы мақсатын болжай алмайтындықтан болады. Оның себебі хабарсыздықтан, бақылаудың жеткіліксіздігінен, қызметіне жүргізілген басшылықтың қанағаттанарлықсыздығынан болуы мүмкін. Еңбектің бұрыс бағдарлануынан адамның жеке қажеттіліктері мен ұжым мақсаттары арасында қақтығыстың туындауы мүмкіндігі болады.

Уәж бір нәрсені жасауға себеп, шынайы қажеттілік, қандай да бір әрекетті жасауға ынталандыру ретінде бола алады. Мотивацияны жасау және бір қалыпта ұстап тұру күрделі іс болып табылады, себебі қолданыстағы уәждер қызметкерлердің ерекшеліктеріне, қойылған мақсаттарға және уақытқа қарай өзгеріп отырады. Дегенмен мотивацияны қалыптастыру мен сақтаудың жалпы ұстанымдары болады, менеджер, мүмкіндігінше, қызметкерлердің мотивациясын еңбек тартымдылығында, оның шығармашылық сипатында іздеуі қажет.

Адам тәлімі, әдетте, бір ғана уәжбен емес, олардың сомасымен анықталады, оның аясында олар адамға ықпал ету деңгейі бойынша бір-бірімен нақты қатынаста болады. Бұдан жеке тұлғаның мотивациялық құрылымы оның өмірге нақты әрекеттерді іске асыруының негізі болып табылады, мұндағы мотивация құрылымы белгілі тұрақтылықпен сипатталады, бірақ сонымен бірге өзгеріп отыруға, адамның тәрбиесіне, біліміне және басқа да факторларына қарай саналы түрде де өзгеруге бейім болады.

Мотивациялау – бұл адамға оның бойында белгілі бір уәжді қоздыру арқылы оны нақты әрекеттерге ынталандыру мақсатында ықпал ету процесі. «Ішкі» және «сыртқы» уәждердің өзара қатынасы жөніндегі мәселе де қызығушылық тудырады. Адам әрекеттері адам мен мақсаттың өзара жабық әрекеттесуінде пайда болатын уәждердің ықпалында болады, бірақ адам мен мақсаттың өзара ашық әрекеттесуінде пайда болатын уәждердің ықпалында болуы да мүмкін (сыртқы орта адамды мәселені шешуге ынталандыратын уәждерді іске қосады). Бірінші жағдайда уәж «ішкі» деп аталады, себебі уәждерді мәселемен беттескен адам тікелей тудырады. Мұндай мотивацияның мысалы ретінде нақты жетістікке, жұмысты аяқтауға, білімге ұмтылыс және т.б. болуы мүмкін. Басқа жағдайларда мәселені шешумен байланысты әрекет уәждері сырттан шығарылады. Мұндай уәжді «сыртқы» деп атауға болады. Бұл жерде мұндай сапада мотивациялау процесі ретінде төлем, жарлық, тәлім ережелері және басқалар бола алады.

Өмірде «сыртқы» және «ішкі» мотивациялар арасында айқын айырмашылықтардың жоқ екендігін ескеру қажет. Кейбір уәждер кей жағдайларда «ішкі» мотивациямен, ал басқаларында – «сыртқымен» туындалған. Кейде уәж бір уақытта мотивацияның түрлі жүйелерімен туындалады. Адамның жұмысты орындауында мотивацияның үлкен маңызы бар екендігі көпшілікке мәлім, сонымен қатар мотивация мен еңбек әрекетінің ақырғы нәтижесі арасындағы тікелей байланыс жоқ. Кейде өзіне тапсырылған жұмысты сапалы орындауға бағдар ұстаған адам одан анағұрлым аз мотивацияланған жұмысшыға қарағанда нашар нәтижелерді көрсетіп жатады. Мотивация мен еңбектің ақырғы нәтижесі арасында тікелей байланыстың болмауы соңғысына көптеген басқа факторлардың ықпал ететіндігімен, атап айтқанда, адамның біліктілігі мен қабілеттері, орындалатын міндетті дұрыс ұғыну және тағы басқалардың ықпалымен шартталады. Мотивация процесінің неғұрлым қарапайым моделі бар болғаны үш элементтен тұрады:

1. Нақты нәтижелерге ұмтылуды, тілекті білдіретін қажеттіліктер. Адамдар киім, үй, жеке көлік және т.б. сияқты нәрселерде қажеттілікті сезінеді. Бірақ ізеттілік сезімі, жеке кәсіби даму мүмкіндігі және т.б. сияқты «көрінбейтін» нәрселерге де мұқтаждық танытады.

2. Мақсатты тәлім - өздерінің қажеттіліктерін қанағаттандыруға тырысқан адамдар өзінің мақсатты тәлім бағдарын таңдайды. Компанияда жұмыс жасау – мақсатты тәлім тәсілдерінің бір түрі. Басшы лауазымына жетуге тырысу әрекеттері - өзін танытудағы қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған мақсатты тәлімнің бір түрі.

3. Қажеттіліктерді қанағаттандыру – «қажеттіліктерді қанағаттандыру» ұғымы адамның тілегі орындалған кезде сезінетін жеңілдену мен жайлы жағдайды жағымды сезінуді білдіреді.

Менеджментте мотивация деңгейлерін есепке алып отыруға да үлкен мән беріледі. Қанағаттанарлық тәлім деңгейінде қызметкерлер басшылыққа қолайлы болатын минимумға қол жеткізеді. Мотивация деңгейі жақсы тәліммен сипатталатын қызметкерлер үшін жұмыс марапат пен қанағаттану әкелетін ынталы бөлігі болып саналады. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, қызметкерлер, әдетте, бар жігерін салып жұмыс жасамай, күш-қуатының бір бөлігін үнемдейді, ал өздерінің қосымша әрекеттерінің талапқа сай бағаланып, сыйақымен үстемеленетініне сенімді болған жағдайда, бар ынтасын салып жұмыс жасайды. Менеджердің міндеті жұмысшыларды олардың күш-қуаты мен еңбек қайтарымдылығына айырбастау мақсатында, жұмыс барысындағы қажеттіліктерін түгелдей қанағаттандыру мүмкіндігімен қамтамасыз ету болып табылады. Процесс ретінде сараланатын мотивацияны бірқатар кезекті сатылардың түрінде елестетуге болады.

Біріншісі – қажеттіліктердің туындауы

Екінші сатысы – қанағаттандыруға, басып тастауға немесе мүлдем байқамауға болатын қажеттіліктерді қамтамасыз ету жолдарын іздеу.

Үшінші сатысы - әрекет мақсаттарын (бағыттарын) анықтау. Бұл жерде нені және қандай құралдармен қажеттілікті қамтамасыз етуге болатыны анықталады. Сондай-ақ бұл жерде қажеттілікті жойып, тілеген нәрсеге қол жеткізу үшін нені алу қажеттігі, қажет нәрсеге қандай дәрежеде қол жеткізуге болатындығы және нақты алуға болатын нәрсенің қажеттілікті жоя алатындығы анықталады.

Төртінші сатысы - әрекетті жүзеге асыру. Адам қажеттілікті жою үшін қажет нәрсені алу мүмкіндігін ашатын әрекеттерді жүзеге асыру үшін күш-жігерін жұмсайды. Жұмыс барысы мотивацияға ықпал ететіндіктен, бұл сатыда мақсаттардың нақталуы жүзеге асырылуы мүмкін.

Бесінші сатысы - әрекетті жүзеге асырғаны үшін сыйақы алу. Қажетті жұмысты орындағаннан кейін, адам қажеттілікті жою үшін қажет нәрсені немесе өзінің қалағанының орнына айырбастайтын нәрсені алады. Бұл жерде әрекеттерді орындаудың талап етілген нәтижені қаншалықты қамтамасыз еткендігі анықталады. Осыған байланысты, мотивациялардың әрекетке ауысуы жүзеге асырылады.

Алтыншы сатысы – қажеттілікті жою. Адам өз әрекеттерін жаңа қажеттілік туындағанға дейін тоқтатады немесе мүмкіндіктерді іздестіріп, қажеттілікті жою бойынша әрекеттерді жүзеге асыруын жалғастырады (2 сур.):



Сурет 2. – Мотивациялық процесстің сызбасы.

Мотивация процесінің логикасын білу бұл процессті басқаруда шешуші басымдылықтармен қамтамасыз етпейді. Бұл жердегі айтарлықтай маңызды фактор уәждердің айқын еместігі болып саналады. Қандай уәждердің басым екендігін болжауға ғана болады, бірақ нақты түрінде оларды бөліп көрсету қиынға соғады.

Мотивациялық процесстегі нақты адамның нақты жағдайларда қандай уәждері басты болып саналатынын анықтау өте қиын.

Мотивациялық процесстің үнемі өзгеріп тұруы өте маңызды фактор болып табылады. Оның сипаты бастамашы қажеттіліктердің түріне байланысты болады. Қажеттіліктердің өздері өзара динамикалық әрекеттесуде болады, көбіне олар бір-біріне қарама-қайшы келіп қалатын кездері де болып тұрады. Бұл әрекеттесуге қатысушылар уәж әрекеттерінің бағдары мен сипатын өзгерте отыра, уақыт аралығында өзгере алады. Бұдан адамның мотивациялық құрылымын, әрекеттерінің жүйесін терең зерттеу барысында адам тәлімінде мүлдем күтпеген өзгерістер мен оның мотивациялайтын ықпалға күтпеген елінуі болуы мүмкін. Тағы бір маңызды фактор ретінде түрлі адамдардың мотивациялық құрылымдарының айырмашылығы, оларға бірдей уәждердің ықпал етуінің түрлі дәрежелері, бір уәж әрекеттерінің басқаларға байланыстылығының түрлі дәрежелері саналады.

Біреулерінде нәтижеге жету ұмтылысы өте күшті, басқаларында ол әлсіз болуы мүмкін. Онда бұл уәж адамдардың тәліміне әртүрлі ықпал етеді.

Мотивация жүйесінде мақтау мен марапаттау және жазалау мен санкцияны болдырмау мүмкіндігі арасындағы дұрыс арақатынасқа қол жеткізу өте маңызды. Басшылардың жағымсыз жауабы жұмысшының белсенділігін тежейді, жағымсыз эмоцияларды тудырып, ширығу жағдайларын тудырады, өз-өзіне сенімділігін төмендетеді. Жұмысшы әрекетінің нәтижелеріне мұндай жауап адамгершілікке жатпайтыны бір бөлек, өте тиімсіз болып табылады, себебі қол астындағының мінез-құлқында күтпеген өзгерістерге әкелуі мүмкін. Жазаланған жұмысшы бұрынғысынан артық жұмыс жасауға ұмтыла қоймайды, ең көбі ол жазалаудан қашып құтылуға тырысады. Адамдар жазаның әділдігімен өте сирек жағдайларда келіседі, осыдан жағымсыз жауап қарсылық көрсетуге әкеліп соғады.

Жасалған жұмысқа берілген жағымды баға (жағымды қолдау) өзін-өзі бағалауды жоғарылатып, еңбек әрекеттерін мотивациялайды және шығармашылық белсенділікті арттырады. Мақтау адамның өз-өзіне, өз мүмкіндіктеріне, қабілетіне сенімін тудырады, әрі жаңа тапсырмаларды табысты орындауға сенім береді, ал бұл өте жақсы еңбек етуге деген ұмтылысты арттырады.

Жағымды қолдау мақсатты қалыптастырады, оның шеңберінде жұмысшы өзінің әділ марапаттауды тосуын ақтайтындай тәлім бағдарын таңдауға, сондай дәрежеде тапсырмаларды орындап, қажетті еңбек сапасын көрсетуге ұмтылады. Әрине, ол жағымсыз салдары болатын әрекеттерден аулақ болуға тырысады. Жағымды шаралар жағымсыз шараларға (жағымсыз қолдауға) қарағанда тиімдірек ықпал етеді. Дегенмен, жұмыс барысында жағымсыз шараларды қолданбауға болмайтын жағдайлар жиі кездесіп тұрады. Бұл жерде қол астындағыға оңашада қолданылған ықпал ету әрекеттері басқа жұмысшылардың алдында қолданылғандарынан анағұрлым жақсы нәтиже беретіндігін ескерген жөн.

Сөйтіп, жоғарыда айтылғандарға негізделе отырып, келесі тұжырымды жасауға болады: кәсіпорынның барлық қызметкерлер құрамын негізгі мотивациялық факторына қарай шартты түрде нақты топтарға бөлуге болады:

1. Топ – іскери мансапқа ұмтылыс;
2. Топ – материалдық ахуал;
3. Топ – әлеуметтік қорғаныс.

Пайдаланылған деректер:

1. Зайцев Г.Г. Управление персоналом / Учебное пособие. – М.: изд-во “Северо-Запад”, 1998. – С. 84.
2. Управление персоналом / Учебное пособие под ред. Сербиновского Б.Ю. и Самыгина С.М. – М.: “Приор”, 1999. С. 343.
3. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: из-во “ЭКМОС”, 2001. – С.11.

Резюме

В статье рассматриваются теоретические аспекты управления мотивацией персонала, также анализируются составные элементы и этапы развития мотивации как процесса.