



10 – ЛЕКЦИЯ. МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ МОТИВАЦИЯ

Дайындаған: э.ф.к., доцент

Қарғабаева Сәуле Төлеуқызы



ЖОСПАР:

1. Мотивация ұғымы, оның мәні мен эволюциясы.
2. Мотивацияның мазмұндылық теориясы: А.Маслоу бойынша қажеттіліктер иерархиясы; Ф.Герцбергтің қос факторлы теориясы; Мак Клеllandтың қажеттіліктер теориясы.
3. Мотивацияның процессуалдық (іс-жүргізушілік) теориясы: күту теориясы, әділеттілік теориясы, Портер-Лоулердің мотивация моделі (үлгісі).



1. МОТИВАЦИЯ ҰҒЫМЫ, ОНЫҢ МӘНІ МЕН ЭВОЛЮЦИЯСЫ

Мотивация бұл жеке мақсаттарға немесе кәсіпорын мақсатына жету үшін адамдарға ықпал ету үрдісі.

Мотивацияның мәнін түсіну үшін екі ұғымды білуіміз қажет: қажеттілік және марапаттау.

Бірінші және екінші кезекті қажеттіліктер. Психологтардың айтуынша адам қажеттілікті физиологиялық немесе психологиялық жетіспеушілігі пайда болуын сезінеді.





Бірінші кезекте қажеттіліктер – ол физиологиялық сипатта болады, яғни туылғаннан бері. Оған мысалға: тамаққа, суға, демалуға деген қажеттіліктерді айтуға болады.

Екінші деңгейдегі қажеттіліктер психологиялық сипатта болады. Мысалы: жетістікке деген қажеттілік, құрметке деген қажеттілік, билікке деген қажеттілік.

Бірінші кезекті қажеттілік адам генетикасына сіңген болса, **екінші кезекті қажеттіліктер** көбінесе тәжірибе негізінде қалыптасады.

Адамдардың жинаған тәжірибесі түрлі болғандықтан, екінші кезекті қажеттіліктер бірінші кезектіге қарағанда анағұрлым күрделі.



БІРІНШІ ЖӘНЕ ЕКІНШІ ҚАЖЕТТІЛІКТЕР. БАСТАПҚЫ ЖӘНЕ ҚОСЫМША ҚАЖЕТТІЛІКТЕР.

Алғашқы немесе бірінші қажеттілік табиғаты жағынан физиологиялық болып табылады және туа пайда болады. Бұған: тамақ ішуге, суға, ауаға, ұйқы, тыныштық қажеттіліктерін жатқызуға болады.

Қосымша қажеттілік табиғаты жағынан психологиялық болып келеді. Мысалы, табысқа жету, құрметке ие болу, үстемдік қажеттіктер.

Бастапқы қажеттіліктер адамдарға ген (тұқым қуалаушылық) арқылы беріледі, ал қосымша қажеттіліктер тәрбие арқылы жинақталады.



ҚАЖЕТТІЛІКТЕР ЖӘНЕ МОТИВАЦИЯЛЫҚ МІНЕЗ- ҚҰЛЫҚ, ТӘРТІП.

Қажеттіліктерді тікелей бақылау немесе өлшеу мүмкін емес. «Бес саусақ бірдей емес», ал адамдардың мінез-құлқы тіптен алуан түрлі. Осыған байланысты әр бір адамның қажеттілігі де әр түрлі және оларды қанағаттандыру де түрліше. Яғни тұрақты, ең жақсы дейтін әдіс мотивацияда жоқ.

Жұмыстардың өзара байланыстығы ақпараттың жеткіліксіздігі, технологияның жаңаруына байланысты қызметкерлердің жиі ауысуы - осының барлығы мотивацияның күрделігін арттырады.



СЫЙЛЫҚТАР ТАПСЫРУ (МАРАПАТТАУЛАР).

Адамдарды тиімді қызметке тарту үшін сыйлықтар тапсыру қолданылады. Мотивация мәселелерін талдау барысында осы әдіске сүйенеміз.

«Сыйлықтар тапсыру» дегенді жай ғана ақшалай сыйлық деп түсінуге болмайды, мұның мағынасы үлкен.

Сыйлықтар тапсыру - әрбір адам үшін маңызды, өте қымбат. Адамдардың талғамдары әртүрлі болғандықтан, сыйлықтарда әртүрлі болу қажет.



ІШКІ ЖӘНЕ СЫРТҚЫ МАРАПАТТАУЛАР.

Ішкі марапат жұмыстың өзінен жүзеге асады. Мысалы нәтижеге қол жеткізу сезімі-өзін құрметтеу. Жұмыс барысындағы достық пен қарым-қатынас.

Сыртқы марапаттауды ұйымдар жүзеге асырады. Мысалы, еңбек ақы, қызметті жоғарлату, мадақтау және қосымша төлемдер (демалыс және кабинет беру). Ішкі және сыртқы марапаттарды анықтау үшін, әкімшілік жұмысшылардың қажеттігін ажырата білу қажет. Осы мотивацияның мазмұндық теорияларының мақсаты болып табылады.



«ҚАМШЫ» ЖӘНЕ «ПРЯНИК» САЯСАТЫ.

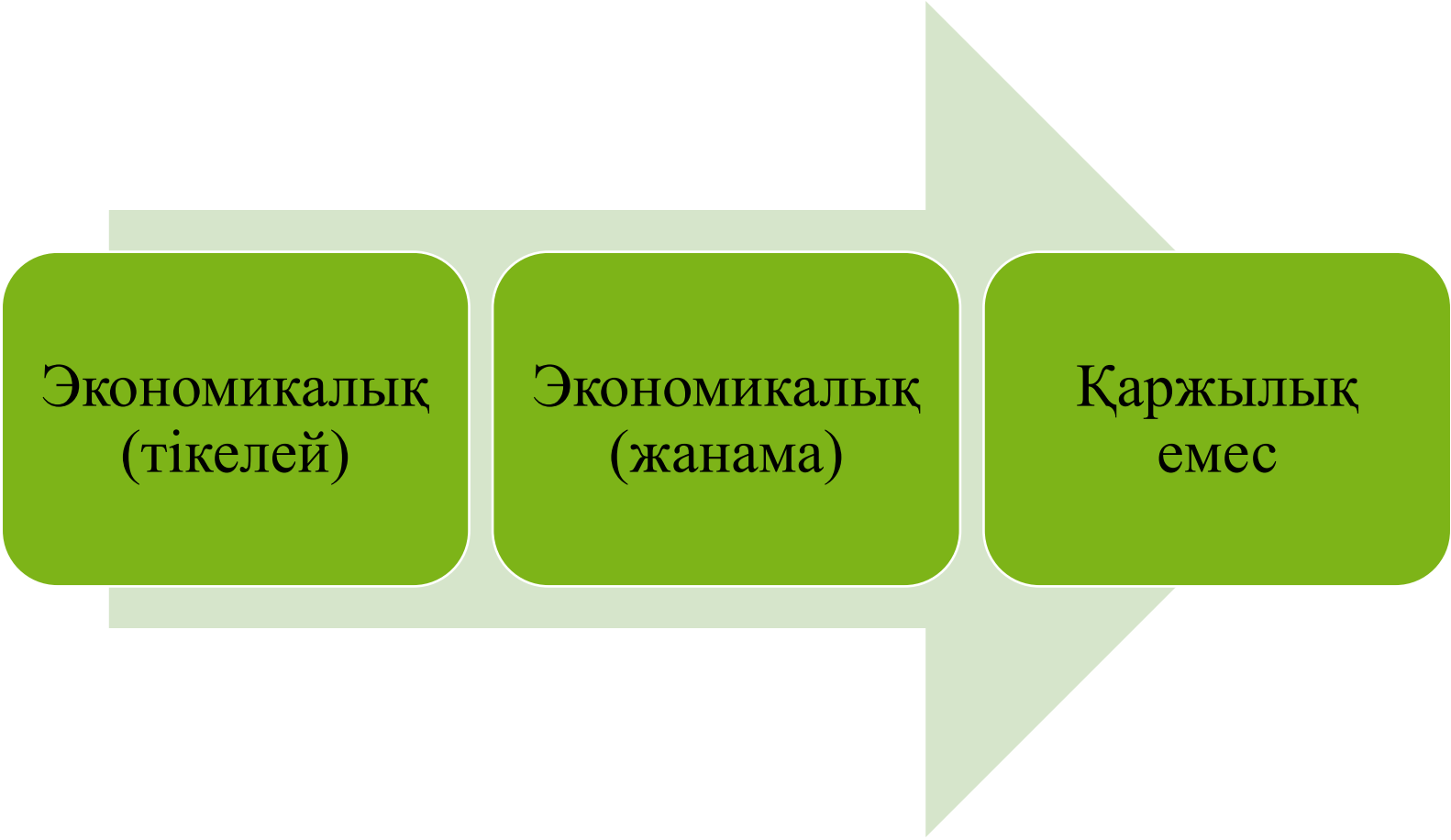
Мұның мәне мұнда: жеке бастары мен жан ұялар күн көруі үшін адамдар бәріне де риза болып, көнуге мәжбүр болады. Ұнемі «пряник» әдістері адамдарды жақсы еңбектенуге мәжбүр ете алмайды. Осы факт басқару саласындағы мамандарды психологиялық аспектідегі мотивация мәселелерінің жаңа шешімдерін іздеуге мәжбүр етеді.



Еңбекті мотивациялау – бұл кәсіпорын мақсатына жету үшін жұмысшылардың қажеттілігін қанағаттандырып, олардың белсенді іс - әрекетіне жағдай жасау.



МОТИВАЦИЯНЫҢ КЕЛЕСІ ӘДІСТЕРІ БАР:



Экономикалық
(тікелей)

Экономикалық
(жанама)

Қаржылық
емес



ЭКОНОМИКАЛЫҚ (ТІКЕЛЕЙ)

мерзімді және
келісімді жалақы;
еңбектің салалық
және сандық
көрсеткіштеріне
сыйақы; кәсіпорын
табысына қатысу;
оқудың төлем ақысын
төлеу және т.б.



үй-жайға,
көлік
қызметіне,
кәсіпорында
тамақтануда
жеңілдік беру

**ЭКОНОМИКАЛЫҚ
(ЖАНАМА)**



ҚАРЖЫЛЫҚ ЕМЕС

еңбектің
қызықтылығын
жоғарлату, қызмет
сатысымен жоғары
қарай өсу, кәсіби
шеберлігін жоғарлату,
жұмысқа шығудың
икемді графигі.



Кәсіпорын деңгейінде мотивация жүйесі келесілерді қамтамасыз етуі тиіс:

барлық
жұмысшылардың
еңбекпен
қамтамасыз етілуі

кәсіби қызмет
бабымен өсу үшін
бәріне бірдей
жағдай жасау

еңбек нәтижесімен
жалақы деңгейінің
үйлесімдігі

еңбек
қауіпсіздігіне
жағдай жасау

ұжымда қолайлы
психологиялық
климатты ұстап
тұру

СУРЕТ 1. МОТИВАЦИЯНЫҢ ҚАРАПАЙЫМ МОДЕЛІ





КӘСІПОРЫНДА ЖҰМЫСШЫЛАРДЫ МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ НЕГІЗГІ ФОРМАЛАРЫ:

Жалақы

- кәсіпорын нәтижелі іс - әрекетіне жұмысшының қосқан үлесіне объективті баға ретінде

Фирма ішіндегі жеңілдік жүйесі

- тиімді сыйақы беру;
- кәсіпорын есебінен персоналдың денсаулығын сақтандыру;
- асханадан жеңілдікпен тамақтандыру;
- кәсіпорынның өнімдерін жұмысшыларға өзіндік құнмен сату;
- жұмыста жеткен жетістік үшін төлемді демалысты ұзарту.
- зейнетақыға ерте шығару сол сияқты т.б.



КӘСІПОРЫНДА ЖҰМЫСШЫЛАРДЫ МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ НЕГІЗГІ ФОРМАЛАРЫ:

Еңбектің (қажеттілігін)
қызықтылығын,
персоналдың
жауапкершілігін
арттыратын шаралар

Персонал арасындағы
статустық, әкімшіліктік
және психологиялық
кедергілерді жою,
ұтымды өзара
сенімділікпен
түсіністікті дамыту

Персоналды
моральдық
ынталандыру

Кәсіби шеберлігін
жоғарлату, қызмет
бабымен жоғары қарай
өсу



Адамның қызметке деген мотивациясы оны белгілі бір әрекетке итермелейтін күштердің жиынтығы ретінде қарастырылады. Бұл күш адамның іші мен сыртында болып, оны қандай да болсын қадамдарды саналы немесе санасыз түрде жасатады. Мұнда адамның жеке күші мен әрекеттері арасындағы байланыс өзара қатынастардың өте күрделі жүйесімен орналастырылған, мұның нәтижесінде әртүрлі адамдар күштер тарапынан болатын бірдей ықпалдарына әртүрлі жауап бере алады. Бұдан басқа адамның тәртібі, оның әрекеттері өз кезегінде нәтижесінде ықпал деңгейі ретінде қалай өзгерсе, осы ықпал арқылы болатын тәртіп бағыты да солай өзгертін жауап беруіне ықпал жасай алады. Айтылғанды ескерсек, мотивацияның анықтамасын беріп көруге болады.



Мотивация – бұл адамды қызмет жасауға итермелейтін, қызметтің шектері мен түрлерін және оған белгілі бір мақсаттарға жетуге бағыт беретін ішкі және сыртқы күштер жиынтығы болып табылады.

Мотивацияның адам тәртібіне беретін әсері көптеген факторларға байланысты, көбінесе жеке және адам қызметі тарапынан кері байланысы әсерімен өзгере алады.



Сұраныстар – бұл әртүрлі адамдар үшін жеткілікті түрде ортақ, сондай-ақ әр адамда жеке түрде пайда болатын нәрсе. Сонымен бұл адам өзін-өзі босатуға талпынатын нәрсе, өйткені сұраныс бар жерде ол өзі туралы білдіріп, оны жоюды «талап етеді». Адамдар сұраныстарды әрқалай жоя алады, сұраныстарды қанағаттандырып, оны басып немесе оған мән бермесе де болады.

Сұраныстар саналы және санасыз түрде пайда бола алады. Бірақ сонда да сұраныстардың барлығы бірдей саналы түрде жоймайды. Егер сұраныс жойылмаса, онда ол мәңгілікке жойыла қойған жоқ. Сұраныстардың басым бөлігі әр кезеңде жаңартылып тұрады, бірақ олар өзінің нақты көрінісінің формасын, сондай-ақ әсерінің деңгейін өзгерте алады.



Мотив – адамның белгілі бір әрекетке баруына жағдай жасайды. Мотивация адамның «ішінде» болады, ол «персоналды» мінезге ие, адамға тиісті көптеген ішкі және сыртқы факторларға, сондай-ақ онымен бірдей пайда болатын мотивация басқалардың әрекеттеріне байланысты.

Мотив бір ғана адамды әрекетке итермелеп қана қоймай, не істеу керек екендігін және бұл әрекет қалай жүзеге асатынын анықтайды. Көбінесе, егер мотив сұранысты жою үшін қолданылатын әрекеттер туғызса, онда әртүрлі адамдардың іс-қимылдары олар бірдей сұранысты сезінген жағдайда бұл әрекеттері тамаша болуы мүмкін.

Мотивтерді танып білуге болады - адам мотивтерін, олардың іс-қимылдарын білдіртпей немесе оларды өзінің мотивациялық жиынтығынан жоя отырып, өз мотивтеріне ықпал ете алады.



Адам тәртібі жалғыз мотивпен анықталмайды, олар адамның тәртібіне ықпал ету деңгейі бойынша мотивтер бір-біріне деген белгілі бір қатынаста болатын жиынтығымен анықталады, сол үшін адамның мотивациялық құрылымы оның белгілі бір әрекеттерін жүзеге асыру негіздері ретінде қарастырыла алады.

Адамның мотивациялық құрылымы белгілі бір тұрақтылыққа ие. Алайда ол көбінесе адамның тәрбиелену және білім алу үрдісінде саналы түрде өзгере алады.



Мотивтендіру – бұл адамда белгілі мотивтерді ояту жолымен, оны белгілі бір іс-әрекеттерге итермелеу мақсатындағы адамға ықпал ету үрдісі.

Мотивтендіру адаммен басшылық жүргізудің негізі мен жүрек тұсын құрайды. Басқарудың өте үлкен деңгейіндегі нәтижелілік мотивтендіру үрдісі қаншалықты сәтті жүзеге асуына байланысты. Мотивтендіру нені көздейтініне байланысты, ол қандай мәселелерді шешеді, мотивтендірудің екі негізгі типтерін белгілеуге болады.



Бірінші тип адамға деген сыртқы ықпал арқылы оны мотивтендіретін субъект үшін ойдағыдай нәтижеге алып келетін іс-әрекеттерді жүзеге асыруға итермелейтін белгілі бір мотивтерді анықтаудан тұрады. Мотивтендірудің осы типінде адамды өзі ойлағандай іс-әрекеттерге апаратын қандай мотив бар және оны қалай шақыру керектігін жақсы білу қажет.

Мотивтендірудің осы типі көбінесе сауда келісімінің мынадай нұсқауын еске түсіреді: «Мен саған қалағаныңды беремін, ал сен маған қалаған нәрсемді бересің». Егер екі жақта да өзара қатынас точкалары болмаса, онда мотивтендіру үрдісі бола алмайды.



Екінші тип өзінің мәселесімен адамның белгілі бір мотивациялық құрылымының қалыптасуына ие. Мұндай жағдайда негізгі назар мотивтендіру субъектісінің ойындағы адам әрекеттерінің мотивтерін дамытып, күшейтуге бөлінген және керісінше, адамға нәтижелі басшылық етуге кедергі жасайтын мотивтерді әлсірету. Мотивтендірудің бұл типі тәрбиелік және білім беру жұмыстарының мінезіне тән және адамнан іс-әрекеттердің нәтижесі ретінде алуға күтілетін қандай да болсын әрекеттер немесе нәтижелермен байланысты емес.

Мотивтендірудің екінші типі оны жүзеге асыру үшін үлкен күш, білім мен қабілетті талап етеді. Алайда оның да қорытындылары жалпы мотивтендірудің бірінші типі нәтижелерінен асып түседі. Бұны игеріп, өз тәжірибесінде қолданып жүрген ұйымдар өз мүшелеріне сәтті және нәтижелі түрде басшылық ете алады.



Мотивтендірудің бірінші және екінші типтерін салыстыруға болмайды, өйткені басқарудың қазіргі заманғы тәжірибесінде ұйымдар мотивтендірудің осы екі типінде бір-бірімен тіркестіруге талпынуда.

Бір жұмысты адам көп күш салып жасай алады. Толық күшін салып та жұмыс жасай алады, жартылай күшін де пайдалана алады. Сондай-ақ, ол жеңілдеу жұмыс алуға талпына алады, күрделі және ауыр жұмыс істеуіне, қарапайым шешімге келуге, күрделі шешім іздеп, оны қолына ала алады. Осының бәрі адам қандай күш жұмсайтындығын көрсетеді және бұл өзінің жұмысын атқаруда көп күш жұмсауға қаншалықты дәлелденгендігіне байланысты.



Мотивация әсер ететін қызметтің үшінші мінездемесі бастаған істі жалғастырып дамытудағы табандылықтан тұрады. Олар басында қызмет етуде жақсы нәтиже берсе де, қызығушылықтың жоғалуы мен табандылықтың болмауы өздерінің мүмкіндіктеріне қарағанда әлдеқайда төмен деңгейде өз рөлін атқара отырып, өз күштерін қысқартып аз талпынады.

Табандылықтың болмауы бастаған істі аяғына дейін апаруда өзінің кері әсерін тигізе алады. Жұмысшы тамаша идея айтып, тәжірибеде ұйым үшін жіберіліп кеткен мүмкіндіктер ретінде қалатындай оларды атқаруда ешқандай әрекет жасамауы да мүмкін.




Барлық қажетті талаптар мен реттегіш нормаларды ескере отырып жұмысты жауапкершілікпен жүзеге асыруды көрсететін істі атқарудағы ұқыптылық - көптеген адамдар үшін өз жұмыстарын табысты атқарулары үшін ең маңызды шарт болып табылады. Адам білікті және білімді бола алады, қабілетті бола отырып көп жұмыс істей алады. Алайда мұндай бола тұра, ол өз міндеттеріне жауапкершіліксіз қарауы мүмкін және осының бәрі оның қызметінің барлық нәтижесін жоққа шығара алады. Ұйым басшылығы мұны жақсы түсініп, жұмысшылардың тәртібінде осындай мінездемесін дамыту үшін мотивтендіру жүйесін қалыптастыру қажет.



Бағытталушылық адам қызметінің мінездемесі ретінде белгілі бір әрекеттерді жүзеге асыруға бағытталуын көрсетеді.

Адам өз жұмысын оған белгілі бір қанағаттанушылық (моральдық және материалдық) алып келетіндігі үшін атқара алады, сондай-ақ ол ұйымның көздеген мақсатына жетуі үшін жұмыс істеуі мүмкін.

Басқару үшін адам әрекетінің бағытталуын білген өте маңызды, алайда, қажет болса мотивтендіру арқылы осы әрекеттерді белгілі бір мақсатқа бағыттауға тұспалдай білу қажет.



МОТИВАЦИЯ ТЕОРИЯЛАРЫН ЗЕРТТЕУДЕ ЕКІ ӘДІСТЕМЕ
БАР(2 СУРЕТ).

Мотивация

Мотивацияның
мазмұнды
теориялары

Мотивацияның
процесуалды
теориялары



2. МОТИВАЦИЯНЫҢ МАЗМҰНДЫЛЫҚ ТЕОРИЯСЫ: А.МАСЛОУ БОЙЫНША ҚАЖЕТТІЛІКТЕР ИЕРАРХИЯСЫ; Ф.ГЕРЦБЕРГТІҢ ҚОС ФАКТОРЛЫ ТЕОРИЯСЫ; МАК КЛЕЛЛАНДТЫҢ ҚАЖЕТТІЛІКТЕР ТЕОРИЯСЫ

Бірінші әдістеме мотивация теориясының мазмұнды жағын зерттеуге негізделген. Мұндай теориялар, олардың тәртібі мен қызметінің негізгі дәлелі болып табылатын адамның сұраныстарын зерттеуге негізделеді. Осындай әдістемені жақтаушылардың қатарына Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг пен Дэвид Мак Клеелланд америка психологтарын жатқызуға болады.



А.МАСЛОУ БОЙЫНША МОТИВАЦИЯ ТЕОРИЯСЫ

Қарастырылып жатқан теориялардың біріншісі Маслоудың сұраныстар иерархиясы деп аталады. Мұның маңыздылығы адамның сұраныстарын зерттеуге арналған. Бұл өте көне теория. Мұның жақтаушылары, сондай-ақ Абрахам Маслоу психология пәні - адамның санасы емес, тәртібі деп санаған.



Маслоу бойынша қажеттіліктер теориясы. Адам қажеттілігінің күрделілігін және оның мотивацияға ықпалын түсінген алғашқа бихевиористердің бірі Абрахам Маслоу болатын, өзінің теориясын жасап, адамдардың қажеттілігін 5 категорияға бөлді (3 сурет). Бұл ой кейін Гарвард психологы Мурретон толықтырды.



- 1) **Физиологиялық қажеттіліктер** өмір сүрудің қажетті шарты. Олар тамаққа деген, суға деген, үй жайға деген, демалысқа деген қажеттіліктер.
- 2) **Болашақтағы қорғалғандықпен сенімділікке қажеттілік.** Олар қоршаған ортадан төленетін физиологиялық және психологиялық қауіптерден қорғалғандығы және физиологиялық қажеттіліктері келешекте қанағаттандыруға сенімділік.
- 3) **Әлеуметтік қажеттіліктер.** Бұл қажеттіліктер адамдармен әлеуметтік қарым – қатынасқа түсуге деген және т.б.
- 4) **Құрметке деген қажеттілік.** Ол өзін - өзі құрметтеуге, ойлауға, мойындауға қажеттіліктерді қамтиды.
- 5) **Өзін - өзі көрсетуге қажеттілік.** Ол үшін потенциалды мүмкіндіктерін жүзеге асыруға және тұлға ретінде өсуі деген қажеттілік.



Сурет 3.- Абрахам Маслоу бойынша қажеттілік иерархиясы






Адам аштыққа ұшыраса, ол ең алдымен тамақ іздейді және содан кейін ғана үйге деген қажеттілік туындайды. Ыңғайлы және қауіпсіз жерде адам өмір сүріп, ол әлеуметтіне байланыстарға ұмтылады, ал одан кейін қоршағандардың өзін құрметтеуге деген қажеттілігі туындайды.



МАСЛОУ ТЕОРИЯСЫН БАСҚАРУДА ҚОЛДАНУ

Маслоу теориясы адамдардың жұмыс істеуге ұмтылуының негізін түсінуге көп үлес қосты. Түрлі деңгейдегі басшылар, адамдар мотивациясының қажеттіліктер факторының көп екендігін түсіне бастады. Бірақ уақыт бұрын басшылар қоластындағыларға тек экономикалық ынталандыруды пайдаланған болатын. Қазір жағдай өзгерді мемлекеттің және кәсіподақтардың арқасанда жұмысшылардың жалақылары және әлеуметтік жағдайлары өсті, нәтижесінде төменгі ұйымдық иерархиялық сатыда тұрған адамдардың өздері, Маслоудың иерархиялық сатысынан жоғары деңгейлерінде тұр.



МАСЛОУ ТЕОРИЯСЫНА СҮЙЕНЕ ОТЫРЫП ГЕОГРАФИЯЛЫҚ
ҚАҒИДА БОЙЫНША БАСШЫЛАРДЫ 5 ТҮРЛІ ТОБЫ ЖАСАЛДЫ.

Американдық және
ағылшындық
фирмалардың
басшылары

Жапондық басшылар

Солтүстік және
орталық Еуропа
фирмаларының
басшылары

Оңтүстік және Батыс Еуропа
Фирмаларының (Испания,
Италия, Франция, Бельгия)
басшылары

Дамушы елдер
фирмаларының (Аргентина,
Чили, Үндістан) басшылары



Зерттеудің қорытындысы бойынша дамушы елдер фирмаларының басшылары Маслоудың қажеттіліктер теориясының барлығын қанағаттандыруға ұмтылса, Оңтістік - Батыс Еуропа елдерінің басшылары әлеуметтік қажеттіліктерге көп көңіл бөлген. Оңтүстік – Батыс Еуропа елдерімен жұмыс істегенде оларға статусын жоғарылату, әлеуметтік құрметтеу, еңбегін бағалау оң ықпал ететіндігі анықталды.



Маслоу теориясынасын Маслоудың адамдық қажеттіліктер теориясы басшыларға мотивация үрдісі туралы көп мәлімет бергенімен, олар тәжірибе жүзінде толық дәлелденбеді. Маслоудың қажеттіліктер иерархиясының 5 деңгейінің қатаң сақталуы көзделді.

Маслоу теориясына айтылған негізгі сын адамдардың жеке ерекшеліктерін ескермегендігі Эдуард Лоулер керсінші және қажеттіліктер иерархиясының құрылымын жасады.

Қорыта келе, Митгеллдің сөзін келтіре кетейік: басшы өзінің әрбір қызметтерінің нені қалайтындығын білуі қажет. Әр адамға әр нәрсе ұнайды, егер басшы қоластындағыларды тиімді мотивациялағысы келсе, ол олардың жеке қажеттіліктерін сезуі тиіс.



ДЭВИД МАК КЛЕЛЛАНД МОТИВАЦИЯСЫНЫҢ ТЕОРИЯСЫ

Экономикалық қатынастардың дамуы мен басқарудың жетілдірілуімен мотивация теориясында басты рөлді өте жоғары деңгейдегі сұраныстар атқарады. Осы теорияның өкілі Дэвид Мак Клеелланд болып табылады. Оның ұстанымдарына сәйкес жоғары дәрежедегі сұраныстар құрылымы үш фактордан тұрады: табысқа жетуге талпыну, билікке талпыну, қадірленуге талпыну (4 сурет).



**Дэвид Мак
Клелланд
мотивациясының
теориясы**

Табысқа
жетуге
талпыну

Билікке
талпыну

Қадірленуге
талпыну




Мұндай ұстанымда табыс әріптестер тарапынан болатын мақтау мен қадірлеу ретінде емес, белсенді түрде жұмыс істеу нәтижесінде жеткен жеке жетістіктер ретінде, күрделі мәселелерді шешуге қатысуға және олар үшін жеке жауапкершілікті мойынға алуға дайындығы ретінде бағаланады.

Билікке ұмтылуды атаққұмарлық ретінде емес, адамның ұйымдарда басқарудың түрлі дәрежелерінде жақсы жұмыс істей алатынын көрсетуі болып табылады, ал қадір құрметке ұмтылу – бұл оның ресми емес көшбасшы болу қабілеті, өзінің жеке пікірі мен айналадығылардың оның дұрыс екендігіне көзін жеткізуі болып табылады.



Мак Клееландтың теориясына сәйкес билікке ұмтылушы адамдар өзінің осы сұранысын қанағаттандырулары керек және бұны олар ұйымда белгілі бір қызмет орнында отырғанда жасай алады. Бұндай сұраныстарға жұмысшыларды аттестациялау, біліктіліктерін көтеру курстарына т.с.с. жіберу арқылы иерархия бойынша жаңа қызметке ауысуға дайындай отырып басшылық етуге болады. Мұндай адамдардың жүрген ортасы кең болады және кеңейтуге талпынады. Олардың басшылары бұған ықпал етуі керек.



ФРЕДЕРИК ГЕРЦБЕРГ МОТИВАЦИЯСЫНЫҢ ТЕОРИЯСЫ

Бұл теория материалдық және материалдық емес факторлардың адам мотивациясына жасайтын ықпалын анықтау қажеттілігінің өсуіне байланысты пайда болған. Бұл теорияны Герцбергтің түрлі жұмыс орындарында, түрлі кәсіби топтар мен елдерде алынған интервьюлер негізінде жасалған. Интервью беріп жатқандар өздері толық қанағаттанған немесе жұмыста көңілдері толмаған кездегі көңіл күйлерін айтып жеткізген. Олардың жауаптары топтарға бөлінген. Жиналған материалдарды зерттей отырып Герцберг жұмысқа көңілдің толуы, толмауына түрлі факторлармен болатыны жөнінде шешім қабылдаған.



ЖҰМЫСҚА КӨҢІЛ ТОЛУҒА ЫҚПАЛ ЕТЕТІНДЕР:

жетістіктер (біліктілік)
және табысқа жету
мен оны
айналадағылардың
мойындауы

жұмыс пен
тапсырмаларға
қызығушылық

жауапкершілік

қызметте жоғарылау

кәсіптік өсу мүмкіндігі

Осы факторларды ол «мотиваторлар» деп атаған.



ЖҰМЫСҚА КӨҢІЛДІҢ ТОЛМАУЫНА ӘСЕР ЕТЕТІНДЕР:

басқару тәсілі

ұйым саясаты
мен әкімшілік

еңбек шарттары

жұмыс
орнындағы жеке
аралық
қатынастар

жалақы

жұмыстың
тұрақтылығына
деген сенімсіздік

жұмыстың жеке
өмірге деген
әсері



Осы сыртқы факторлар **«контекст факторлар»** немесе **«гигиеналық факторлар»** деп аталады. Жұмыспен қанағаттануды шақыратын мотиваторлар жеке тұлғаның өзін-өзі көрсетуіндегі жұмысының мазмұны мен жеке сұраныстарымен байланысты болды. Жұмысқа қанағаттанбаушылықты шақыратын факторлар жұмыс пен сыртқы жағдайлардың кемшіліктерімен байланысты.



КЕСТЕ 1. ЖҰМЫСТЫ ҚАНАҒАТТАНДЫРУҒА ӘСЕР ЕТЕТІН ФАКТОРЛАР

Гигиеналық факторлар	Мотивация
Фирма саясаты мен әкімшілік	Табыс
Жұмыс шарттары	Қызметте жоғарылау
Жалақы	Нәтижесін айналадағылардың бағалауы мен мойындауы
Жекеаралық қатынастар	Жоғары деңгейдегі жауапкершілік




Герцбергтің ойынша жұмыспен қанағаттануды шақыратын факторлар бір өлшемде қарама – қарсы болып табылмайды, оның әрқайсысы бірі - минусан нөлге дейінгі диапазонда әрекет жасаса, ал екіншісі – нөлден плюске дейін әрекет жасайтын өзіндік өлшем шкаласында орналасқандай болады.

Егер контекст факторлары нашар ахуал жасаса, онда жұмысшылар көңілдері толмайтындай күйге түседі, алайда басқа да жағдайда бұл факторлар үлкен қанағаттануға әкеле алмайды, бірақ бейтарап қатынас орнатады.



Жұмыспен қанағаттануды тек жаратымды дамуы бейтарап қалыптан плюске дейінгі мотивация мен қанағаттануды көтере алатын мотивациялық факторлар ғана шақыра алады. Яғни Фредерик Герцберг жұмысқа көңілдің толуын көрсететін екі факторлы жобасын жасап шығарды (кесте 1).

Қарастырылған теориялардың бір-бірінен ерекшелігі мыналар: **А.Мослоудың пікірінше**, мотивациядан соң жұмысшы міндетті түрде жұмысын жақсы істейді. **Ф. Герцбергтің ойынша**, жұмысшы мотивацияның парапар емес екендігі жөнінде шешім шығарып барып, жақсы жұмыс істейді.



3. МОТИВАЦИЯНЫҢ ПРОЦЕССУАЛДЫҚ (ІС-ЖҮРГІЗУШІЛІК) ТЕОРИЯСЫ: КҮТУ ТЕОРИЯСЫ, ӘДІЛЕТТІЛІК ТЕОРИЯСЫ, ПОРТЕР-ЛОУЛЕРДІҢ МОТИВАЦИЯ МОДЕЛІ (ҮЛГІСІ)

Мотивацияның екінші әдістемесі процессуалды теорияларға негізделеді. Бұл жерде жұмысшылардың күштерін үлестіру мен нақты мақсаттарға жету үшін тәртіптің белгілі бір түрін таңдау айтылады.


Мұндай теорияларға күту теориясы Виктор Врум бойынша мотивация жобасын немесе адамгершілік теориясын жатқызуға болады.



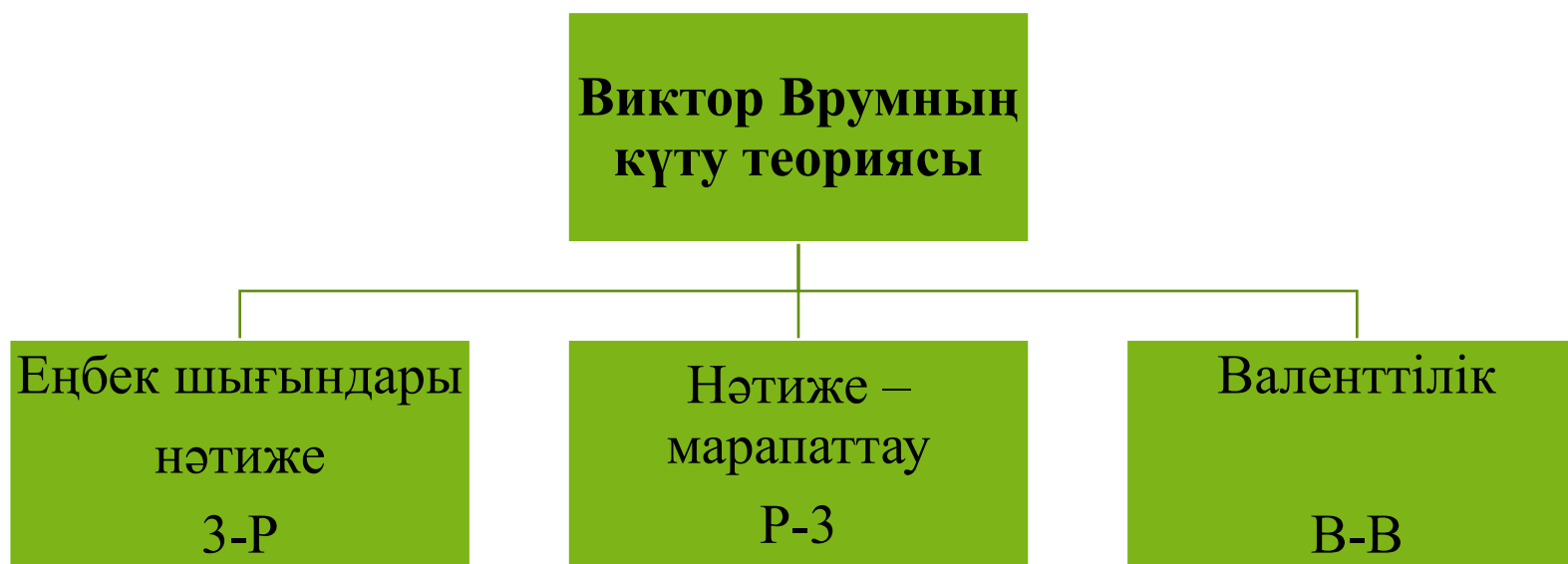
ВИКТОР ВРУМНЫҢ КҮТУ ТЕОРИЯСЫ

Күту теориясына сәйкес адамның көздеген мақсатына жету мотивациясының қажетті шарты болып табылатын тек сұраныс емес, сондай-ақ тәртіптің таңдалған түрі де.

Күтуді берілген тұлғаның белгілі – бір ықтимал оқиға баға беруі деп қарастыруға болады. Барлық адамдар болашақтан бір нәрсені күтеді (5 сурет).



Сурет 5.- Виктор Врумның күту теориясы





ҮШ ФАКТОР АРАСЫНДАҒЫ ҚАТЫНАС БЫЛАЙША КӨРСЕТІЛЕДІ:

$$\text{Мотивация (M)} = (З - P) + (P - B) + (B - B)$$

Күту неғұрлым жоғарғы нәтижеде қанағаттандырылса, мотивация соғұрлым жоғары.

Еңбек шығындары – нәтиже қатынасында күту – бұл жұмсалған күш жігермен алынатын нәтиже арасындағы қатынас.

Күту теориясында мотивацияны анықтайтын 3-ші фактор – бұл **валенттілік немесе марапат бағалығы валенттілік** – белгілі – бір марапат алу нәтижесінде қанағаттану немесе қанағаттанбау деңгейі. Түрлі адамның қажеттілігі түрлі болады және марапаттардың деңгейінде әртүрлі болады. Қол жеткен нәтиже үшін жасалған марапат біреуге маңызды болса, біреуге ол тіпті қажет емес.



ӘДІЛЕТТІЛІК ТЕОРИЯСЫ

Алға қойған мақсатқа жету барысында адамдардың өз күш жігерлерін бөлуін және сол мақсатқа бағыттауын түсіндіретін тағы бір нәрсе ол әділеттілік теориясы.

Әділеттілік теориясының мәні: адамдар жұмсаған күш жігерімен алынған нәтиже үшін берілген марапатты дәл осындай жұмыс істеп марапат алған басқа адамдармен салыстырады.

Егер салыстырулар дисбалансты және әділетсіздікті көрсетсе, онда адамда психологиялық күйзеліс пайда болады. Нәтижесінде осы қызметкерлерді мотивациялау қажет, күйзелісті жойып дисбалансты әділетті деңгейде орнату керек.



ЛАЙМАН ПОРТЕР – ЭДУАРД ЛОУЛЕР МОТИВАЦИЯСЫНЫҢ ТЕОРИЯСЫ

Лайман Портермен және Эдвард Лоулер кешенді іс жүргізетін мотивация теориясын жасады, бұл теорияда күту теориясының элементтерін әділеттілік теориясына біріктіреді. Олардың моделінде бес негізгі айнымалы көрсетілген (кесте 2) жұмсалған күш жігер, қабылдау, алынған нәтиже, марапат, қанағаттану дәрежесі.

Портер – Лоулер моделіне сәйкес алынған нәтиже жұмысшылардың өздерінің рөлдерін түсінуге, қабілеттілігін және мінез-құлық ерекшеліктеріне, олардың жұмсаған күш жігеріне байланысты. Жұмсаған күш жігер нәтижесі марапатталу бағаларына байланысты анықталады.

Портер-Лоулер теориясында марапаттау мен нәтиже арасында арақатынас орнатылады, яғни адамдар өздерінің қажеттіліктерін алынған нәтижеге берілген марапат арқылы қанағаттандырады.



Портер-Лоулер моделін жақсы түсіну үшін оның мотивациясы механизмiнiң элементтерiн жақсылап қарастырайық. Тексте жақшаның iшiнде көрсетiлген сандар 6 кестеден алынған (кесте 2).

Портер-Лоулер моделiне сәйкес алынған нәтиже 3 айнаымалығы байланысты: жұмсалған күш жiгер (3), адамның қабiлетiнен мiнез-құлық ерекшелiгi (4), сондай-ақ жұмысшылардың өздерiнiң еңбек үрдiсiндегi рөлiн түсiнуiне байланысты (5). Жұмыстағы күш жiгер деңгейi өз кезегiнде марапаттау бағалығына (1) және адамның жұмсалған күш-жiгерiмен мүмкiн марапат арасындағы байланысқа сенуiне байланысты. Қажеттi нәтиже деңгейi (6) iшкi марапаттау (7a) және сыртқы марапаттау шараларын қамтиды.

КЕСТЕ 2. ПОРТЕР-ЛОУЛЕР МОДЕЛІ

