

# Тақырып 9. Менеджменттегі мотивация

## Дәріс жоспары (2 сағат)

### Дәріс 1

1. Мотивация ұғымы, оның мәні мен эволюциясы
2. Мотивация, ынталандыру және белсендендіру

# Сұрақ 1. Мотивация ұғымы, оның мәні мен ЭВОЛЮЦИЯСЫ

*Мотивация* – бұл жеке мақсаттар мен ұйым мақсаттарына қол жеткізу үшін адамдарды іскерлік белсенділікке итермелеу процесі.

*Мотивация* – бұл ішкі және сыртқы қозғаушы күштердің жиынтығы.

# Мотивацияның алғашқы және ең қарапайым *тұжырымдамалары*:

- Қамшы және тоқаш саясаты
- Басқаруда психология әдістерін пайдалану ынтасы

# Мотивацияның даму эволюциясы

- 1910 жылы алғашқы ғылыми басқару мектебі туындап, ол **басқару функциялары мен міндеттерін бөлуді** қарастырды.
- Аталмыш мектептің атасы –

**Ф. Тейлор.** Ол «**экономикалық адам**» моделін өңдеді.

*Оның мәні* – адам тек белгілі пайда алу үшін ғана өзінің жұмысын орындайды.

Ф. Тейлор бойынша ғылыми басқару **қағидалары**:

- 1) ғылыми негіз жасау – еңбек іс-әрекетінің әр түрін зерттеу;
- 2) жұмыскерлер мен менеджерлерді іріктеу, оларды жаттықтыру және оқыту;
- 3) еңбектің ғылыми ұйымдастыру саласында жетекшілер мен жұмыскерлер арасындағы тиімді ынтымақтастық;
- 4) өкілеттіктің тиімді делегирленуі.

# Мотивацияның даму эволюциясы

- Басқаруда психологиялық мотивті пайдалану ынтасы Элтон Мэйо (1880–1949) еңбектерінің пайда болуымен байқалды.
- Э. Мэйоның ойынша: кадрлар тұрақсыздығы мәселесінің шешімі – еңбек үшін сыйақыны емес, еңбек ету шарттарын өзгерту.
- Ол - жұмыс уақытында үзілістерді арттыру идеясының авторы.

## *Мотивацияның негізгі міндеттері:*

- Әр қызметшіде мотивация мәнінің түсінігін қалыптастыру;
- Ұйым персоналын ішкі ұйымдық тіл табысудың психологиялық негіздеріне үйрету;
- Жетекшілерді мотивацияның заманауи тәсілдерін қолдануға итермелеу.

**Мотивацияны процесс** ретінде қарастыра отырып, ондағы бірнеше *ілеспелі кезеңдерді* атап өтуге болады:

**Бірінші кезең** – қажеттіліктің туындауы, адам өзіне бір нәрсенің жетіспейтінін сезінеді

**Екінші кезең** – адам қажеттіліктерді қанағаттандыру жолдарын іздейді

**Үшінші кезең** – қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін мақсаттардың анықталуымен сипатталады

**Төртінші кезең** – қажеттіліктерді қанағаттандыратын іс-әрекеттерді жүзеге асыру

**Бесінші кезең** – жекелеген жұмыстың іске асырылуы үшін сыйақы алумен байланысты

**Алтыншы кезең** – қажеттіліктерді қанағаттандыру.

## Сұрақ 2. Мотивация, ынталандыру және белсендендіру

- **Стимулдар** – бұл сыйақылау, қызмет бабы бойынша өсу, жетекшінің басқарушылық ықпалы, қорқыныш, жауапкершілік, т.б.
- **Стимулдар** — бұл белгілі іс-қимылдарды орындау барысында адамның қажеттіліктерін қанағаттандыра алатын игіліктер (заттар, құндылықтар, т.б.).
- **Стимулдар** белгілі игіліктерді білдірсе, ал **мотивтер** адамдардың оларды алуға ұмтылысын сипаттайды.
- Мысалы, ақшалай сыйақы жұмыскер іс-әрекетінің мотивіне айналуы үшін оның еңбек үшін әділетті сыйақы ретінде түсіну қажет. Сонда адамның сыйақы алуға деген ұмтылысы еңбек тиімділігінің артуына ықпал етеді.
- Өздерінің кәсіптік даярлығының төмендігі немесе өзге себептерге байланысты осындай сыйақы алуды үміттенбейтін жұмыскерлер үшін ақшалай сыйақы стимул деңгейінде қалып, мотивке айналмайды.

## **Ынталандыруды келесідей анықтауға болады:**

- Бұл адам мен ұйым пайдасы үшін нақты стимулдарды пайдалану процесі;
- Адамның еңбек іс-әрекетіне ықпал ету;
- Белгілі іс-қимылдарға сырттай итермелеу, ықпал ету.

Жұмыскерлерді мотивациялау барысында ынталандыру бірнеше **функцияларды** атқарады:

- **экономикалық** - жұмыскерді тиімді ынталандыру жалпы еңбек өнімділігінің артуына әкеледі;
- **Әлеуметтік** – еңбекақы ала отырып, жұмыскер әлеуметтік-экономикалық игіліктер кешеніне ие болады;
- **Әлеуметтік-психологиялық** – ынталандыру жұмыскердің ішкі әлеміне ықпал етеді;
- **Адамгершіліктік-тәрбиелік** — жұмыскер тұлғасының адамгершіліктік қасиеттерін қалыптастыру арқылы ықпал етеді.



## МОТИВАЦИЯНЫ ҚАЛАЙ БАСҚАРУҒА БОЛАДЫ???

Мотивация жайлы сөз қозғағанда адамның ішкі әлемімен қатар, сыртқы факторларды да ескеру қажет.

Директор немесе бөлім басшысы әр жұмыскерді нақты біліп, олардың әрқайсысы үшін мотивацияның басты факторын таңдауы тиіс (ақша, танымалдылық, лауазым, марапаттау және т.б.).



## ЫНТАЛАНДЫРУ

- Егер сіздің міндетіңіз қызметкерге қызықсыз болса, онда оның мотивациясы жеткіліксіз болғаны. Әдетте мұндай жағдайда қызметкер еңбекақысына ықпал етпей немесе шағын ғана ықпал етсе, онда ондай міндеттен бас тартуға ұмтылады. Мұндай жағдайларда материалды ынталандыру ықпал етуі мүмкін (еңбекақының артуы не төмендеуі).
- Ынталандырудың белгілі құралдарының бірі – үстеме және материалдық емес сыйақы.



# Дәріс 1

1. Мотивацияның мазмұндылық теориялары
2. Мотивацияның процессуалдық теориялары

# Сұрақ 1. Мотивацияның мазмұндылық теориялары

Мотивацияның мазмұндылық теориялары – іс-әрекетке ынталандыратын адамдардың қажеттіліктерін анықтау және жіктеу талабы. Неғұрлым белгілі теориялар: Ф.Тэйлор, А.Маслоу, К. Альдерфер, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг, Д.Мак-Клелланд теориялары.

# Ф.Тэйлор теориясы

- Тэйлор – жұмыскерлер еңбегін мотивациялау мәселелерін алғаш болып түсінді.
- Ол адамның аш әрекет етуі шеңберіндегі еңбектің әрекет етуші ақысын сынға алды.
- Ол **“жеткілікті күндізгі өңдеу”** түсінігін анықтап, жұмыскерлер еңбегін олардың салымына пропорционалды төлеуді ұсынды.
- Нәтижесінде жұмыскерлер еңбегінің өнімділігі айтарлықтай арта түсті.
- Тэйлор бойынша басты міндет – адамды өзінің мүмкіндігі мен күшін барынша пайдаланатынын сезіну үшін қажетті орынға орналастыру.
- Оның теориясының мәні мынадай **ережелермен** анықталады :
  - -адам– бұл “рационалды тұлға», ол өзінің табысын арттыруға қызығушылық тудырады;
  - - адамдар экономикалық жағдайға дербес әрекет етеді;
  - – адамдар машина сияқты стандартты болуы мүмкін;
  - – жұмыскерлердің бар қалауы – жоғары еңбекақы

# А.Маслоу теориясы

- Атауы – иерархиялық қажеттіліктер теориясы немесе “қажеттіліктер пирамидасы”. Оның негізінде адам қажеттіліктерін зерттеу жатыр.



## Теорияның басты мәні:

- қажеттіліктің алғашқы 2 тобы біріншілікті, ал қалған 3-і екінші ретті;
- адам үшін бастысы – төменгі деңгей қажеттіліктері;
- қажеттіліктер иерархиясы адамның балалық шақтан қартаюға дейінгі дамуымен ұқсас;
- қажеттіліктердің барлық деңгейлері арасында өзара әрекеттестік бар.

Деңгейлер бойынша қажеттіліктерді қанағаттандыру дәрежесі (қалаулыдан):

- - деңгей 1 - 85%;
- - деңгей 2 - 70%;
- - деңгей 3 - 50%;
- - деңгей 4 - 40%;
- - деңгей 5 - 10%.

# К.Альдерфер теориясы

- Ол да адам қажеттіліктерін иерархиялық орналастырады. Басты айырмашылық - Альдерфер тек қажеттіліктердің 3 тобын қарастырады:
  - әрекет ету (өмір сүру) қажеттіліктері – Маслоуда бұл физиологиялық және қауіпсіздік қажеттіліктері;
  - байланыс қажеттіліктері – Маслоуда бұл әлеуметтік қажеттіліктер:
  - Достар, отбасы, әріптестер, басшылар мен бағыныштыларға ие болуға ұмтылыс;
  - Қоғамда белгілі орынға ие болу, топтық қауіпсіздікке деген ұмтылыс;
- өсім қажеттіліктері – Маслоуда бұл рухани қажеттіліктер.

- А.Маслоу және К.Альдерфер теориялары арасында бір **ерекшелік** бар:
- А.Маслоу бойынша қажеттіліктер төменнен жоғарыға қарай қанағаттандырылады: төменгі деңгей қажеттілігін қанағаттандырғаннан кейін ғана келесіге ауысуға болады. Ал, К. Альдерфер бойынша қозғалыс 2 бағытта жүреді : егер төменгі деңгей қажеттілігі қанағаттандырылмаса, онда жоғарыға, және егер жоғарғы қажеттіліктер қанағаттандырылмаса, онда төменге жылжуға болады.
  - Мысалы, егер адамның өсім қажеттілігі қанағаттандырылмаса, онда тағы бір рет «байланыс» қажеттіліктері іске қосылады.
  - К.Альдерфер теориясына сәйкес қажеттілік қанағаттандырылмайтын әр кезде неғұрлым нақты қажеттілікке назар аударылады деп есептейді. Бұл үдеріс жоғарыдан төменге қарай кері бағыттың болуын анықтайды.

# Д.Мак-Грегор теориясы - “Х” және “Ү” теориялары

## Х теориясы - жұмысшыларға сенімсіздік

танытқаннан кейін басқарудың авторитарлы әдістерін ұстанатын жетекшінің типі. Олар жұмысшыларға өз қатынастарын келесідей сипаттайды:

- Әр адамға өз жаратылысынан жұмыс жасамауға деген ниет тән, сол себептен ол мүмкін болатын жерде еңбек шығындарынан қашып құтылуға ұмтылады;
- Атаққұмарлық тек бірқатар адамдарға тән, адамдар тікелей жауапкершіліктен алшақ болып, жетектеуді қалайды;
- Әр адам толық қауіпсіздікті қамтамасыз етуге тырысады;
- Ұжымның әр мүшесін ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін жұмыс жасауға мәжбүрлеу үшін мәжбүрлеу мен бақылаудың түрлі әдістерін қолданып, жазалау мүмкіндіктері жайлы еске салып отыру қажет.

Осындай бағдарға ие жетекшілер, тәртіп бойынша, жұмысшылардың еркіндік дәрежесін шектеп, қызметшілерін компанияны басқаруға қатыстырмауға тырысады.

## Ү теориясы - ол субординацияның әріптестік

ретінде қарастырылып, ұжымның қалыптасуы үздік ортаға аяқ басатын жағдайды сипаттайды. Бұл теория оптимистік көзқарасты білдіріп, келесі **ережелерді** қамтиды:

- Жұмыс ерекше нәрсе болып табылмайды. Қалыпты жағдайда адам қандай да бір міндеттерді орындаудан бас тартпайды. Яғни, адамға жұмыс істеу ойнаумен тең тән нәрсе.
- Егер ұйымның мүшелері алдарында тұрған мақсаттарға бағынса, мақсаттарға қол жеткізу үшін қолдарынан келгеннің барлығын жасауға тырысады.
- Компания басшылығы жасалған жұмыс үшін неғұрлым жоғары сыйақы ұсынса, жұмысшылар өз функцияларын соғұрлым сапалы әрі өнімді жүзеге асыруы тиіс.
- Өнерпаздық және шығармашылық бастама жұмысшылар арасында айтарлықтай кең тараған, алайда технологиялар аса жоғары дамыған заманауи жағдайда олар көбінесе жасырын болып қалады



Түрлі зерттеулер Х және У теорияларын ұстанушылардың бизнесте айтарлықтай табысқа қол жеткізгенімен, **У теориясы** бойынша басқару жүйесінің неғұрлым қалаулы екенін мойындайды:

1. Фирманың дамуы бастапқы кезеңнен У теориясы бойынша жүзеге асатын жағдайлар болады. Кез-келген идеяны қалыптастыру мен дамытудың басты инициаторы ұйым жетекшілері болғандықтан, тең құқылық жағдайында олар жұмысшылар мен орта буын басшыларын толыққанды қолдауы тиіс;
2. Ғылыми қызметкер, мұғалім, медицина қызметкері сияқты мамандықтар У теориясы бойынша басқару стиліне неғұрлым жақын. Үнемі қадағалау мен бақылауды талап ететін біліктілігі төмен қызметшілер, тәртіп бойынша Х теориясына сәйкес басқаруға жақсы бейімделеді
3. Басқару ісінде У теориясын кеңінен қолдану өнімділіктің жоғары деңгейіне қол жеткізуге, жұмысшылардың шығармашылық әлеуетін дамытуға, иілмелі жұмыс орындарын құруға, ұжымдық еңбекті ынталандыруға, сонымен қатар барлық персонал біліктілігінің неғұрлым жоғары деңгейіне қол жеткізуге мүмкіндік береді

# Кесте 1 - «Х» және «У» теорияларының салыстырмалы сипаттамалары

Белгілері бойынша сипаттама	Теория «Х»	Теория «У»
1. Жетекшіні адам ретінде елестету	Адамдар еңбек еткенді ұнытпайды, мүмкіндігінше жұмыстан қашады. Адамдарда жауапкершіліктен қашып, оларды басқарғанды қалайды. Адамдар қорғағанды қалайды. Адамдарды жұмыс істеуге мәжбүрлеу үшін бақылау және жазалау керек.	Жағымды жағдайда адамдар тек жауапкершілік артпай, сонымен қатар оған ұмтылады. Адамдар ұйым мақсатын қабылдаса, онда өзін-өзі басқарып, бақылайды. Адамдарда жоғарғы деңгей қажеттіліктері дамыған.
2. Басқару тәжірибесі	Міндеттерді орталықтан бөлу, стратегия мақсаттарын бір тұлғаның анықтауы	Ұйым мақсатына сәйкес бағыныштылар мақсатын анықтауды ынталандыру
а) жоспарлау		
б) ұйымдастыру	Міндеттердің нақты құрылымдануы, өкілеттіктер делегирленбейді	Өкілеттіктер орталықсызданған
г) бақылау	жалпы	Жұмыс барысында бағыныштылар іс-әрекетінің өзіндік бақылануы
д) байланыс	Іс-қимыл қатаң бақыланады	Жетекші ақпарат алмасуда байланыстырушы буын болып табылады
е) шешім қабылдау	Бағыныштылардың шешім қабылдау еріктігі құқығын жоққа шығару	Шешім қабылдауда бағыныштылар белсенді қатысады
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Сенім және қатысу
4. Басқару стилі	Авторитарлы	Демократиялық

# Ф.Герцберг теориясы – екі факторлар теориясы

- Ірі лак және бояу фирмасының 20 инженерлері мен қызметшілеріне сұрау жүргізу негізінде **Ф.Герцбергпен** мотивацияның жаңа сапалық теориясы ұсынылды. Зерттеу барысында оларға 2 сұрақ қойылды:
- «Қызметтік міндеттерді орындағаннан кейін Сіз өзіңізді аса жақсы сезінген кезенді толыққанды сипаттай аласыз ба?»;
- «Қызметтік міндеттерді орындағаннан кейін Сіз өзіңізді аса нашар сезінген кезенді толыққанды сипаттай аласыз ба?»
- **Нәтижесінде:** адамдардың іс-қимылына ықпал ететін 2 фактор анықталды («гигиеналық факторлар» және «мотивация»)
- Ф. Герцберг теориясының негізінде **келесідей ережелер** жатыр:
- Қажеттіліктер *гигиеналық және мотивациялаушы* болып жіктеледі;
- Гигиеналық факторлардың болуы жұмыспен қанағаттанбаудың дамуына жол бермейді;
- Мотивацияға қол жеткізу үшін мотивациялаушы фактор ықпалын қамтамасыз ету керек;
- Бағыныштыларды тиімді мотивациялау үшін жетекші жұмыстың мәніне енуі тиіс.



**Сурет - Герцберг теориясы**

# Д.Мак-Клелланд теориясы – ие болған қажеттіліктерінің теориясы

- **3 қажеттілік:**

- билікке ұмтылу;
- жетістікке жету;
- қатысушылық.

### *Жетістікке жету*

*қажеттілігі* А.Маслоудың қажеттіліктер иерархиясында сыйлау және өзін-өзі көрсету қажеттіліктері арасында, *билікке қол жеткізу қажеттілігі* де А.Маслоудың сыйлау және өзін-өзі көрсету қажеттіліктері арасында орналасса, ал *қатысушылыққа деген қажеттілік* А. Маслоудың осындай қажеттілігіне аса ұқсас болып келеді

Д.Мак-Клелланд зерттеу нәтижелерін менеджерлердің 3 сипатты типтерін анықтау үшін қолданған:

- 1) қатысушылықпен салыстырғанда билікке деген жоғары қажеттілікке ие институционалды менеджерлер жоғары бақылау деңгейіне ие;
- 2) институционалды менеджерлермен салыстырғанда неғұрлым ашық әрі әлеуметтік белсенді болып табылатын, сонымен қатар қатысушылыққа деген қажеттілікпен салыстырғанда билікке деген қажеттілігі күштірек менеджерлер;
- 3) билікке деген қажеттілігі қатысушылыққа деген қажеттіліктен жоғарырақ және ашық әрі әлеуметтік белсенді менеджерлер.

*Оның пікірінше алғашқы екі типті менеджерлер билікке деген қажеттіліктеріне байланысты өз бөлімдерін жақсы басқарады*

Потребности низших уровней  
(как правило удовлетворены)



**Сурет 3. МакКлелланд теориясы**

## Сұрақ 2. Мотивацияның процессуалдық теориялары

Мотивацияның процессуалдық теорияларының авторлары қажеттіліктердің болатынын жоққа шығармайды, бірақ адамның іс-әрекеті көбінесе оның жеке қабылдауы және күтілісімен анықталады дейді. Неғұрлым танымал процессуалдық теориялар: В.Врумның күтілістер теориясы, Дж.С.Адамстың әділдік теориясы, Портер-Лоулер моделі, В.Оучидің «Z» теориясы.

## В.Врумның күтілістер теориясы

- **Мұнда** еңбек сапасы мен оның басшымен ескерілетініне сенімнің болуы басты болып табылады, ендеше ол жұмыскерге өзінің қажеттілігін қанағаттандыруға мүмкіндік береді.

Жұмыскер келесіні ескереді:

- **мақсаттың құндылығы:** қызмет бойынша өсу, еңбекақының артуы жұмыскерге қаншалықты тартымды болады;
- **жұмысты орындау деңгейі:** ол көбірек әрі сапалырақ жұмыс істесе, оның сәйкес сыйақы алу ықтималдығы қандай;
- **күш салу:** мақсатқа табысты қол жеткізу үшін қанша күш жұмсау керек.



# Дж.С.Адамстың әділдік теориясы

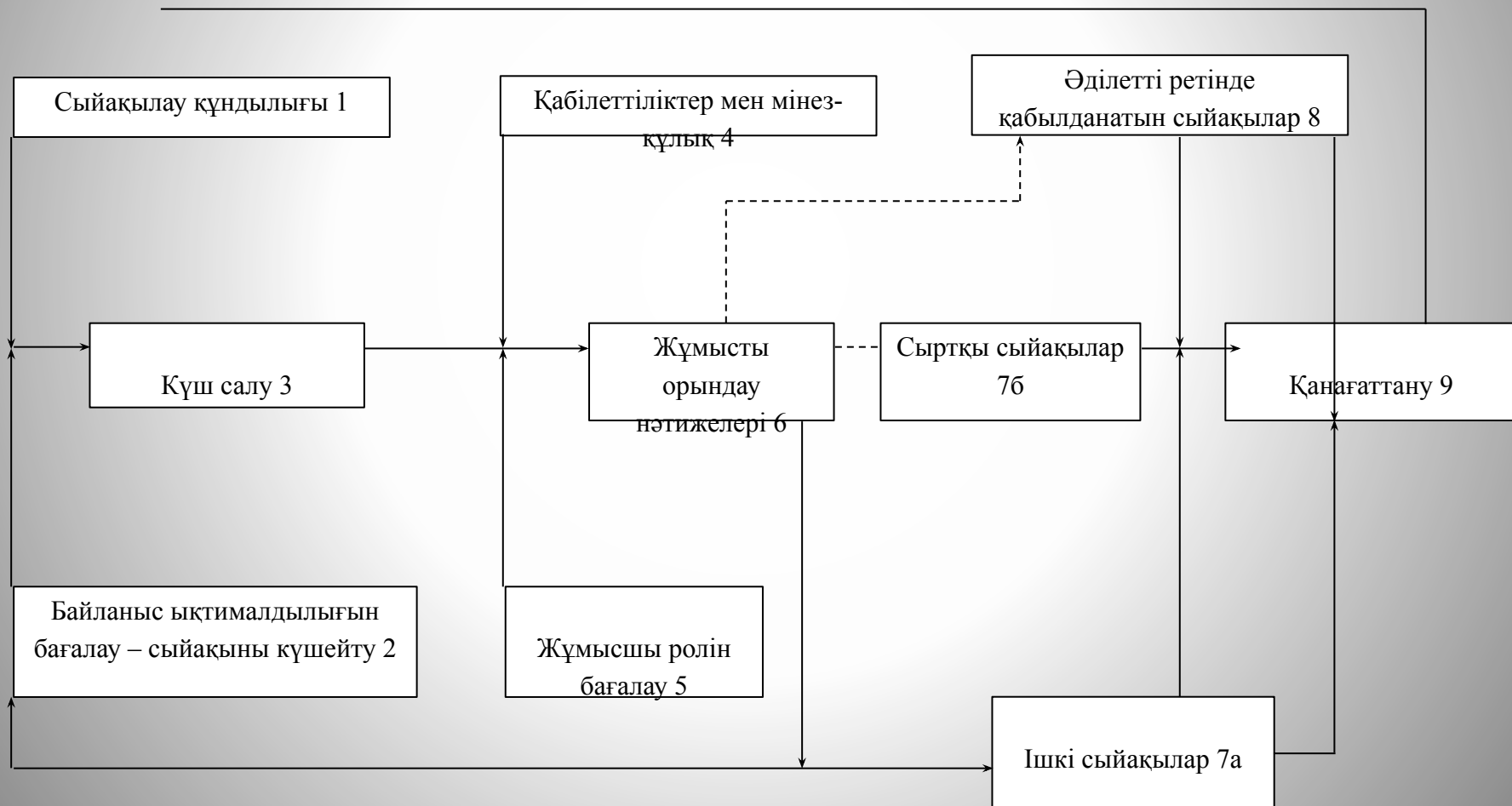
- Оған сәйкес: адам өзгелермен салыстырғанда тең көзқарас танытанынын байқайтын болса, онда белсенділік танытатын болады және керісінше.
- Дж.Адамстың пікірінше әр субъект үнемі мынадай қатынасты ойша бағалайды:
- **Жеке табыстар / жеке шығындар**
- **Өзге тұлғалардың табыстары / өзге тұлғалардың шығындары**

## Басты қорытындысы:

- Жұмыскер өз еңбегі үшін әділ сыйақы алуына қатысты қорытындыға келмегенше ол өз жұмысының қарқындылығын төмендетуге ұмтылатын болады.
- Мұндағы менеджердің міндеті – жұмыскерлерді атқарған жұмысы үшін әділ ынталандыру ғана емес, сондай-ақ оны жұмыскерлер әділ деп есептейтіні туралы ақпарат алу.

**Портер-Лоулер моделі** – Л.Портер және Э.Лоулер күтіліс теориясы мен әділдік теорияларының элементтерін қамтыған мотивацияның кешенді процессуалдық теориясын өңдеді.

Модельде **5 айнымалы** қолданылады: **жұмсалған күш, қабылдау, алынған нәтижелер, сыйақылау, қанағаттану дәрежесі**



**Сурет 4. Портер-Лоулердің мотивациялау моделі**

Сызба бойынша қызметшінің нәтижелері **3 айнымалыдан** тәуелді болады:

- жұмсалған күш (3),
- қабілеттіліктер мен сипатты қабілеттіліктер (4),
- оның еңбек үдерісіндегі өзінің ролін түсінуі (5).

Өз кезегінде, жұмсалған күш деңгейі сыйақылау құндылығы (1) мен адамның жұмсалған күш және мүмкін болатын сыйақылау (2) арасында қаншалықты мықты байланыстың болатынына сенуінен тәуелді болады. Нәтижеліліктің талап етілетін деңгейіне қол жеткізгені үшін (6) қызметші ішкі (7а – қанағаттану сезімі, өзін құрметтеу және т.б.) және сыртқы (7б – жетекшінің мадақтауы, сыйақы, қызмет сатысы бойынша өсу) сыйақыға ие бола алады. Қанағаттану (9) – әділдікті (8) ескерумен сыртқы және ішкі сыйақылардың нәтижесі. Қанағаттану - сыйақының шын мәнісінде қаншалықты құнды болып табылатынының өлшемі (1).

*Модель бойынша басты қорытынды мынадай: нәтижелі еңбек қанағаттануға әкеледі. Ғалымдар орындалған жұмыс сезімінің қанағаттануға әкеліп, еңбек нәтижелілігінің артуына ықпал етеді дейді. Басқару тәжірибесі осы ойды дәлелдейді: жоғары нәтижелілік толық қанағаттанудың салдары емес, себебі болып табылады*

## В.Оучидің “Z” теориясы

- 1981 жылы американдық профессор У.Оучи Х теориясы мен Y теориясы түріндегі Д.Мак-Грегордың идеясын толықтыра отырып, Z теориясын алға шығарды.
- Жапондық басқару тәжірибесін зерттей келе, У.Оучи басқаруға қатысты жапондық тәсілдеменің тиімді типі ұсыныла алады деген қорытындыға келді.

### Z теориясы идеяларының мәні келесіде:

- а) кадрларды ұзақ мерзімді жалдау;
- б) шешімдердің топтық қабылдануы;
- в) дербес жауапкершілік;
- г) кадрларды баяу бағалау және олардың біртіндеп алға жылжытылуы;
- д) нақты әрі ресми әдістермен бейресми бақылау;
- е) мамандандырылмаған мансап;
- ж) жұмысшыларға жанжақты қамқор көрсету