

***Менеджменттегі  
ынталандыру  
қызметі***



# Қарастырылатын сұрақтар:

1. Мотивация түсінігі
2. Мотивацияның мазмұндық теориясы
3. Мотивацияның іс жүргізу теориясы



Менеджменттің аса маңызды міндеттерінің бірі - өзінің қарамағындағы адам ресурстарын тиімді пайдалану.

Басшы ойлаған мақсатына тиімді жолмен жетуі үшін, ол жұмысты дұрыс үйлестіріп, адамдарға жүктелген міндетін орындата білуі тиіс. Өз шешімін жүзеге асыру үшін басшы мотивацияның негізгі принциптерін қолданады.

Мотивацияны басқару міндеттеріне жататыны – амалдар мен құралдар жиынтығы. Басқарушы мұны негіздеген мақсатқа жету үшін ішкі қозғаушы күшті (мотивтерді) пайдаланады.



## Негізгі түсініктер

- **Мотивация** — анықталған мақсатқа бағытталған жетуге адамдарды қызмет талпындыратын ішкі және сыртқы қозғалғыш күш жиынтығы.
- **Қажеттілік** — адамның физиологиялық және психологиялық жетіспеушілігін сезіндіретін адамның ішкі дүниесі.
- **Талаптану** — бұл бір нәрсенің жетіспеушілігін сезіну, белгілі бір мақсат көздеу.
- **Мақсат** — бұл қажеттілікті қанағаттандырудың өзіндік әрекеті.



## *Бірінші және екінші қажеттілік*

Жұртқа мәлім, адамдарда мұқтаждық қажеттілікті тудырады. Адамдар нендей бір физиологиялық психологиялық неже кәсіпкерлікке тап болғанда, қажеттілікті сезінеді. Қажеттілік бірінші және екінші болып жіктеледі.

Бірінші қажеттілік өз табиғатында физиологиялық болып саналады және де, әдетте, тумыстан пайда болады. Оған мысал ретінде тамаққа, суға, ауа жұтуға, ұйықтауға, жыныстық қарым-қатынас жасауға қажеттіліктер жатады.

Екінші қажеттіліктің табиғаты психологиялық. Мәселен, табысқа жетуге, өзін құрметтеуіне, билік етуге, бір нәрсені қажетсінуге күштарлық.

Бірінші қажеттілік генетикалық негізде, ал екіншісі өмір тәжірибесі арқылы қаланады. Адамдарда тәжірибенің жинақталуы алуан түрлі болатындықтан, екінші қажеттіліктің біріншіден едәуір айырмашылығы болады.



Мотивация проблемасы адамдардың тиімді жұмыс істеуіне ықпал ететін сыйлық берумен тікелей байланысты. Сыйлық беру – бұл адамдардың өзіне құнды деп санайтын нәрсесі. Әр адам құндылықты өзінше бағалайтындықтан, берілген сыйлықты бағалауы да, оның салыстырмалы құндылығы да түрліше келеді.

Басшы сыйлық берудің ішкі және сыртқы екі типіне кездеседі.

Ішкі сыйлықты жұмыстың мазмұнды және мәнді нәтижесіне жету сезімі, өзін-өзі құрметтеу. Жұмыс барысында пайда болатын достық пен қарым-қатынас та ішкі сыйлыққа жатады. Ішкі сыйлықты қамтамасыз ету әдісі – тиісті жұмыс жағдайын жасау және мақсатты дәл қою.

Сыртқы сыйлықты ұйым береді. Сыртқы сыйлықтың мысалдары – еңбекақы, қызметін жоғарылату, қызмет статусы мен мәртебесінің рәмізі (символы), мадақтау және мақұлдау, сондай-ақ қосымша ақы төлеу (қосымша демалыс беру, қызмет автомобилін пайдалану т.б.).

Мотивация мақсатында ішкі және сыртқы сыйлықты қандай жағдайда, әрі қандай пропорцияда қолдану қажеттілігін айқындау үшін, жұмыскерлердің оны қаншалық қажетсінетіндігін әкімшілік анықтауы тиіс.



Менеджментте мазмұндық және іс мотивацияның жүргізу теорияларын ажыратады.

Мотивацияға орай әрекет етуге адамдарды талаптануды (қажеттілікті) теңдестіруге негізделген. Бұл теорияның өкілдеріне А. Маслоу, К.Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг және басқалар жатады.

*Мотивацияның іс жүргізу* (процессуалдық) теориясы біршама кейінірек пайда болған. Ол негізінен алғанда, бірінші кезекте адамдардың түсінігі мен танымын ескере отырып, олардың өздерін қалай ұстайтындығына негізделген. Мотивацияның бұл категориясына Портер Лоулердің үміттену теориясы (теория ожидания), әділдік теориясы және мотивация моделі жатады.

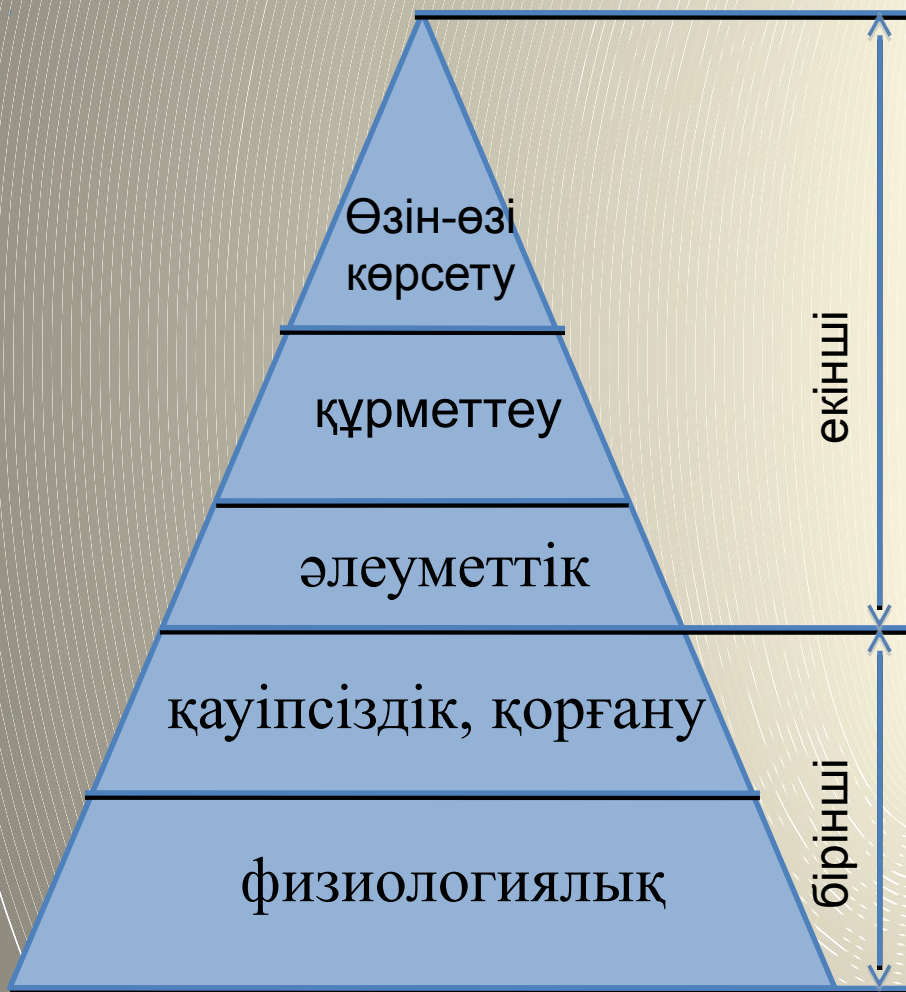


# Мотивациялық процесс сызбасы





# Маслоудың «Қажеттілік пирамидасы»



Абрахам Маслоу (1908-1970)

Маслоу адамдарды бұрын тәжірибесі бар, әрі білімді деп қана қарамай, оларды өзін-өзі жетілдіретін және өзін-өзі меңгеретін, өз өмірін қалыптастыра алатын жандар ретінде қарастырады. Ол адамдарда иерархиялық жүйеден тұратын көптеген қажеттілік болатындығын мойындайды..



Адамның қажеттіліктері көп түрлі болады. Американдық ғалым А.Маслоу бойынша, "төменгі сатыдағы" материалдық қажеттіктерді бастап, "жоғарғы сатыдағы" рухани қажеттіктер былай орнатылады:

- физиологиялық қажеттілік (тамаққа, суға, т.б.);
- қауіпсіздік қажеттіліктері (аурудан, жанжалдан, қорқыныштан, т.б.);
- әлеуметтік байланыстарға деген қажеттіліктер (сүйіспеншілік, кейбір топтардың мүшесі болуға, т. б.);
- өзін-өзі сыйлап қадірлеуге (мақсатқа жетуге, өзін танытуға т.б.) қажеттіліктер;
- өзін-өзі мадақтауға (қабілеттерін жүзеге асыру жағдайында түсінуге, т.б.) қажеттіліктер.



# Клейтон Пол Альдерфер теориясы

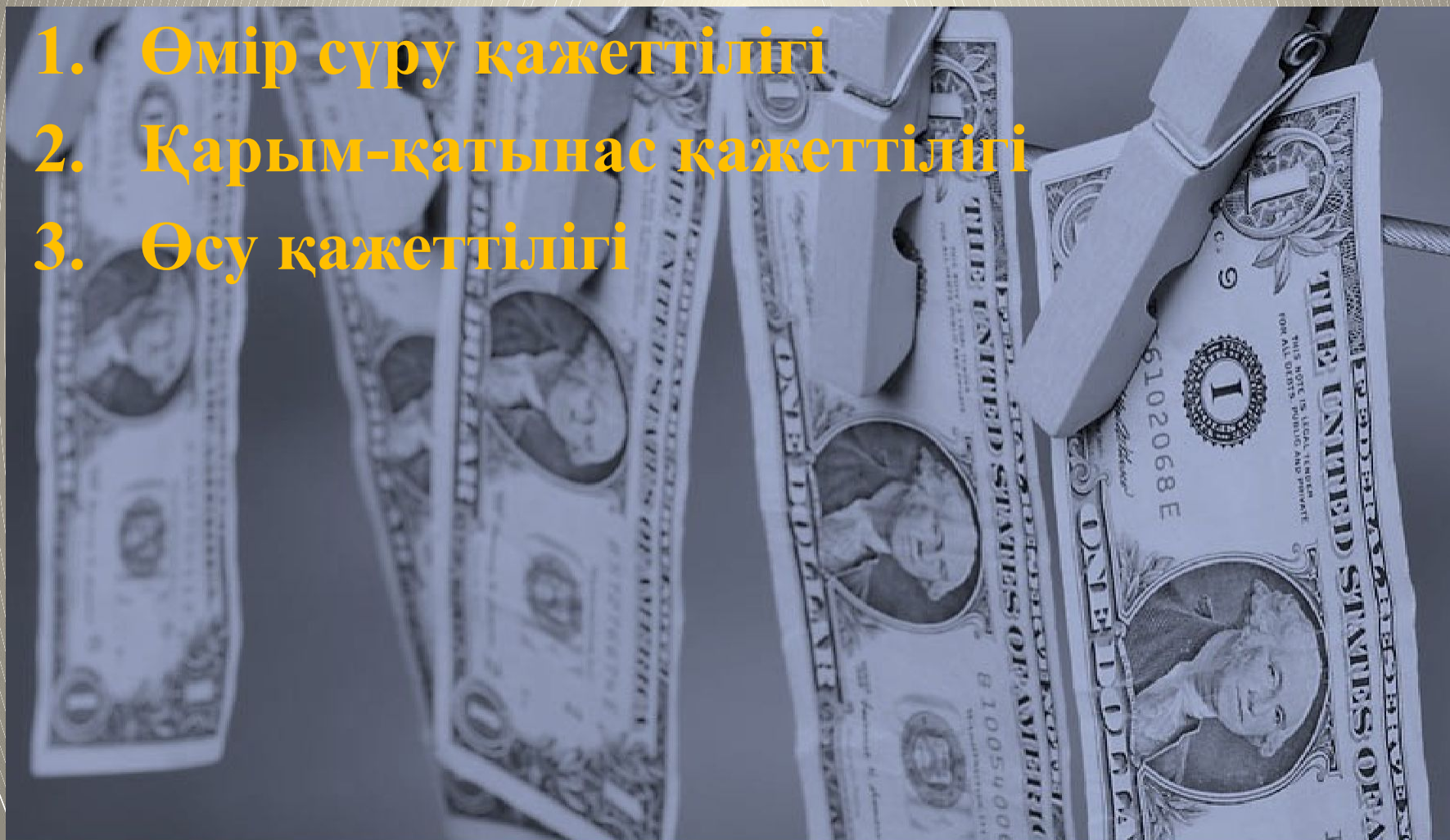
Альдерфер Маслоу сияқты қажеттілік иерархиясын қарастырған, бірақ бір деңгейден басқа деңгейге әртүрлі бағытта қол жеткізуге болады деп есептеген.





# Клейтон Пол Альдерфер теориясы (Қажеттіліктер тобы)

1. Өмір сүру қажеттілігі
2. Қарым-қатынас қажеттілігі
3. Өсу қажеттілігі





# Альдерфердің қажеттілік иерархиясының сызбасы



- **Қажеттілікті қанағаттандыру процесі** – бұл қажеттілік деңгейі бойынша жоғарыға жылжу.
- **Фрустрация процесі** – бұл қажеттілікті қанағаттандыра алмау.



# Дэвид Мак-Клелландтың мотивация тұжырымдамасы (қажеттілікті иемдену теориясы)

Мак-Келланд тәсілі мотивтер құрылымын және оның мінез-құлыққа және жеке басқа әсерін зерттеуге негізделген. Ол адамдарға үш түрлі қажеттілік тән деп есептейді: билік, жетістік және қатыстылық.

Билік қажеттілігі басқа адамдарға көрінеді. Билікке қыпал ету ниетінен адамдарға көрінеді. Билікке пікірін батыл, айпадар адамдар аласынан, өзара сыннан тайсалмайды, өз пікірін өткізуге тырысады. Олар әдетте шебер сөйлейді, әрі басқалардың өзіне ерекше көңіл бөлуін талап етеді. Басшылар көп жағдайда осындай адамдарды басшылық жұмысқа тартады. Билікке күштар адамдардың бәрі бірдей мансапқорлар емес.

Басшылар мұндай адамдардың қажетін қанағаттандыруға, оларға көбірек көңіл бөліп, оларды бөлек жинап, жиі-жиі әңгіме өткізіп тұруы тиіс.



- Жетістік ~~мажестілігі~~ (адам алға қойған мажестілігі тиімді жетуге бағытталған)
- Қатыстылық қажеттілігі (қоршаған адамдармен жақсы қарым-қатынас орнату, олардан қолдау алу)



# Герцбергтің екі факторлы теориясы

Герцберг адамдардың тәртібіне қажеттіліктерінің қанағаттандырылуы және қанағаттанбауы әсер етеді деп көрсеткен. Басшы алдымен жұмысшылардың не себептен қанағаттанбауын анықтап , содан соң қанағаттандыру әдістерін қарастыру керек.





# Қажеттілік топтарын 2 түрге бөліп қарастырған

Гигиеналық факторлар	Мотивациялық
Фирма мен әкімшіліктің саясаты Жұмыс жағдайы Еңбек ақы Басшылармен, әріптестермен қарым-қатынас орнату Жұмысты тікелей бақылау дәрежесі	Жетістік Қызметте жоғарылату Жұмыс нәтижесін мойындау, әрі мақұлдау Ерекше жоғары жауапкершілік Творчестволық, іскерлік өсу мүмкіндігі



## Мотивацияның іс жүргізу теориясы. Іс жүргізу

теориясы адамдар әр түрлі мақсатқа жетуі үшін өзінің күш-  
бөлетіндігін және мінез-нақты түрін қалай  
жігерін қалай бөлетіндігін кұлықтың және мінез нақты түрін қалай  
таңдайтындығын талдайды..

Мотивацияның іс жүргізу теориясы былайша  
үміттену теориясы, әділдік бөлінеді: теориясы және  
моделі. Портер-Лоулер

**Үміттену теориясы.** Теория мынадай қағидаға негізделеді:  
белсенді қажеттіліктің болуы адамдардың мақсатқа жетуінің  
бірден бір себебі – мотивациясы болып саналмайды. Адам  
өзінің таңдап алған мінез-кұлық типі өзін  
қанағаттандыратындығына және ойлаған мақсатына  
жеткізетіндігіне сенеді.

Үміттену – бұл жеке адамның белгілі бір оқиға  
ықтималдығын бағалауы. Көпшілік адамдар, мәселен, жоғарғы  
оқу орнын бітіргеннен кейін жақсы жұмысқа  
араласатындығына жәнеде, егер жақсылап жұмыс істейтін  
болса қызметі жоғарылайтындығына үміттенеді.



Үміттену теориясындағы мотивацияны айқындайтын үшінші фактор – бұл валенттілік немесе мадақтаудың не көтермелеудің құндылығы. Валенттілік – белгілі бір көтермелеуге ие болғаннан кейін болатын қанағаттану немесе қанағаттанбау дәрежесі. Егер жоғарыда аталған үш фактордың да мәні шамалы болса, онда мотивация әлсіз, еңбек нәтижесі төмен болады.



**Әділеттік теориясы.** Әділеттік теориясы бойынша, адамдар жұмсаған күш-жігеріне тиісті көтермелеуді субъективті бағалап, осы тектес жұмысты басқа адамдар қалай қабылдайтындығын салыстырады. Олар көтермелеуді әділетсіз бағалаған жағдайда психологиялық шиеленіс пайда болады. Тұтастай алғанда, егер адам өз еңбегі дұрыс бағаланбады деп санаса, онда ол күш-жігер жұмсауын кемсітеді. Егер ол өз еңбегін асыра бағалады деп санаса, онда ол керісінше, күш-жігерін жұмсауды бұрынғы деңгейде қалдырады немесе тіпті арттыра түседі.



**Портер-Лоулер моделі.** Портер-Лоулер моделі кеңінен қолдау тауып отыр. Мұнда мотивация жұмыскерлердің қажетсінуінің, үміттенуінің және әділетті көтермеленуінің басты функциясы болатындығына негізделген. Жұмыскерлер еңбегінің нәтижелігі олардың күш-жігер жұмсауына, жеке басының өзіндік ерекшеліктері мен мүмкіндіктеріне, сондай-ақ өз ролін бағалануына байланысты. Жұмсалатын күш-жігер көлемі жұмыскерлердің көтермелеуді қаншалықты бағалайтындығына және өзіне деген мадақтауға сенімділігіне байланысты. Портер-Лоулер моделі бойынша, еңбек нәтижелігі қанағаттану сенімін туғызады.