

10-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ҚЫЗМЕТІ РЕТІНДЕ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Мотивация туралы түсінік, оның маңызы мен эволюциясын, мотивацияның мазмұндылық теориясы: А.Маслоу бойынша қажеттіліктер иерархиясы; Ф.Герцбергтің қос факторлы теориясы; Мак Клеелландтың қажеттіліктер теориясын, мотивацияның процессуалдық (іс-жүргізушілік) теориясы: күту теориясы, әділеттілік теориясы, Портер-Лоулердің мотивация моделін студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

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

1. Мотивация туралы түсінік, оның маңызы мен эволюциясы

Мотивация бұл жеке мақсаттарға немесе кәсіпорын мақсатына жету үшін адамдарға ықпал ету процесі. 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: жетістілікке 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.

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 барысында 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 мәні 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:**

1. **Экономикалық (тікелей)** – мерзімді және келісімді жалақы; еңбектің салалық және сандық көрсеткіштеріне сыйақы; кәсіпорын табысына қатысу; оқудың төлем ақысын төлеу және т.б.

2. **Экономикалық (жанама)** – үй-жайға, көлік қызметіне, кәсіпорында тамақтануда жеңілдік беру.

3. **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:

1. Жалақы, кәсіпорын нәтижелі іс - әрекетіне жұмысшының қосқан үлесіне объективті баға ретінде;
2. 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 және т.б.
3. Еңбектің (қажеттілігін) қызықтылығын, персоналдың жауапкершілігін арттыратын шаралар.
4. Персонал арасындағы статустық, әкімшіліктік және психологиялық кедергілерді жою, ұтымды өзара сенімділікпен түсіністікті дамыту.
5. Персоналды моральдық ынталандыру.
6. 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 процесінде саналы түрде өзгере алады.

Мотивтендіру – бұл адамда белгілі мотивтерді ояту жолымен, оны белгілі бір іс-әрекеттерге итермелеу мақсатындағы адамға ықпал ету процесі. Мотивтендіру адаммен басшылық жүргізудің негізі мен жүрек тұсын құрайды. Басқарудың өте үлкен деңгейіндегі нәтижелілік мотивтендіру процесі 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 процесі 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.

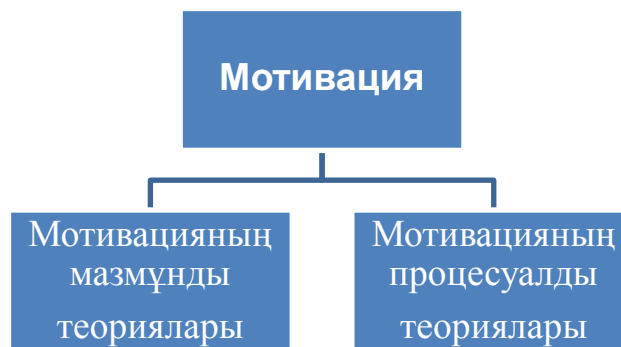
Бір жұмысты адам көп күш салып жасай алады. Толық күшін салып та жұмыс жасай алады, жартылай күшін де пайдалана алады. Сондай-ақ, ол жеңілдеу жұмыс алуға талпына алады, күрделі және ауыр жұмыс істеуіне, қарапайым шешімге келуге, күрделі шешім іздеп, оны қолына ала алады. Осының бәрі адам қандай күш жұмсайтындығын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



Сурет 2. Мотивацияның теориялары

2. Мотивацияның мазмұндылық теориясы: А.Маслоу бойынша қажеттіліктер иерархиясы; Ф.Герцбергтің қос факторлы теориясы; Мак Клеелландтың 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 Девид 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.

Мотивация және қажеттіліктер иерархиясы. Маслоу теория бойынша барлық қажеттіліктерді қатаң иерархиялық құрылым түрінде көрсетуге болады.



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 әлеуметтіңе 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 арқасында жұмысшылардың жалақылары және әлеуметтік жағдайлары өсті, нәтижесінде төменгі ұйымдық иерархиялық сатыда тұрған адамдардың өздері, Маслоудың иерархиялық сатысынан жоғары деңгейлерінде тұр.

Көп уақытты сыртқы ортамен жұмыс кезіндегі қажеттіліктер иерархиясы. Халықаралық ортада жұмыс істейтін менеджерлер өздерінің әріптестері мықты өзінің қызметкерлерін қажеттіліктерін қанағаттандыруы тиіс. Өртүрлі елдің қажеттілік иерархиялары түрлі болғандықтан халықаралық дәрежедегі басшылар әр елдің ерекшелігін ескеруі қажет.

Маслоу теориясына сүйене отырып географиялық қағида бойынша басшыларды 5 түрлі тобы жасалды.

1. Американдық және ағылшындық фирмалардың басшылары.
2. Жапондық басшылар.
3. Солтүстік және орталық Еуропа фирмаларының басшылары.
4. Оңтүстік және Батыс Еуропа Фирмаларының (Испания, Италия, Франция, Бельгия) басшылары.
5. Дамушы елдер фирмаларының (Аргентина, Чили, Үндістан) басшылары.

Зерттеудің қорытындысы бойынша дамушы елдер фирмаларының басшылары Маслоудың қажеттіліктер теориясының барлығын

қанағаттандыруға ұмтылса, Оңтстік - 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 процесі 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.

Ең жоғарғы сұраныс – бұл өзін-өзі көрсетіп, адамның жеке тұлға ретінде өсу сұранысы – бұл ешқашан толық қанағаттанбаған, сол үшін адамның сұраныс арқылы мотивациялану процесі шексіз. Басшының парызы, өзінің қарамағындағыларды қадағалап, олардың қандай белсенді сұраныстары бар екенін дер кезінде анықтап, жұмысшылардың артық еңбегінің нәтижелілігін көтеру мақсатында жүзеге асырып, шешім қабылдауында.

Қауіпсіздікті басқару. Өндірістегі қайғылы оқиғаларды және кәсіби сырқаттарды, сонымен бірге денсаулықты қорғау жөніндегі алдын ала сақтандыру іс-шаралары құқықтық қорғау еңбек заңдарында, мемлекеттік сақтандыру туралы ереже жиынтығында, еңбек қауіпсіздігі жайлы стандарттар жүйесінде өз көрінісін табады. Техника қауіпсіздігі үшін жауапкершілік ұйымның басшыларына жүктеледі.

Өндірісте қайғылы оқиғаларды болдырмау үшін қандай мүмкіндіктер бар? Техникалық қауіпсіздік нұсқаулардың талаптарын орындау мен жұмыскерлерге сол нұсқауларды қалай орындау керек екенін айту ғана жеткілікті бола ма?

Қайғылы оқиғалардың орын алу жағдайларын терең талдау жасаудың арқасында техникалық факторлар оларға сирек жағдайда ғана себеп болатыны анықталды. Онан басқа, көбінесе менеджерді немесе қызметкерлерді алсақ та, барлығы да жеке жауапкершілік алудан қорқып, шын себептерін жасырады, қайғылы оқиғалардың тура себептерін анықтағаннан гөрі, өндірістік объектінің қауіпсіздік жағдайына сәйкес келмегендерді зерттеу және түсіну әрине әрқашанда оңай. Техникалық қауіпсіздік ережелерін бұзуға алып келетін жағдайды анықтау үшін қай объектілер қауіпті екенін тауып, оларды бөліп көрсеткен жөн. Әр объектінің қауіпсіздік стандартқа сай келетінін қамтамасыз ету керек. Осылайша, егер қайғылы оқиғаларды тудыруға мүмкіндік беретін жағдайларды қамтыған арнайы каталог бойынша оларды талдасақ, онда басшы еңбек қауіпсіздігі ережесінің бұзылу себебі неден болғанын тез анықтай алар еді.

Адам мінез-құлқына негізделген қателерді анықтау қиынға түседі. Егер техникалық қауіпсіздік бойынша инженер, сонымен бірге кез келген басшы техникалық қауіпсіздік ережелерін бұзатын құрал-жабдықтар қолданылып жатыр ма деп сұраса, онда ол көп жағдайда дұрыс жауап алмас еді. Қызметкерлерді қанағаттанарлықсыз оқытқанын немесе нұсқауға қалай болса солай қарағандығын, жұмысқа дайындығы жоқ жұмыскерді жібергенін және соның себебінен осы қайғылы оқиғаның болғанын қай басшы мойнына алады? Қайғылы оқиғаның көбі қызметкерлердің жеке басының кемшіліктерімен түсіндірілетінін кім мойындайды? Алайда дәл осы қателер көптеген қайғылы оқиғалардың негізгі себебі болып жатады. Статистика мәліметтеріне қарасақ, шамамен барлық қайғылы оқиғалардың жартысы жете көңіл бөлінбеушіліктен, жұмыс жүргізу жауапкершілігіне қалай болса солай караушылықтан болады екен.

Барлық кінәні бір адамға аударып қойып, барлық мәселелер шешілді деп ойлау өте оңай. Бәлкім, кейде бұл мәселелерді шешудің бір нұсқасы болуы да мүмкін, бірақ «адамды осылайша әрекет етуге ұйым қалай мүмкіндік берген?» деген сұраққа жауап іздеген әлдеқалай тиімді. Егер барлық кінәні аударуға болатын адамды тапқанның өзінде, бұл әрекет басшы мен ұйымды жауапкершіліктен босата алмайды. Ол үшін оқиғаның негізгі себептерін анықтау қажет.

Басшы ретінде сіз барлық жарлықтың нұсқауларын дәл орындау арқылы еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету бойынша өз міндеттеріңізді толық орындаймын деуіңіз де мүмкін, бірақ та бұл басшының өз мәселелерін толық түсінбегендігінен туады, себебі қызметкерлердің қауіпсіздігі үшін жауапкершілікті нұсқауларға, техникалық қауіпсіздік бөлімінің бастығына немесе оның қызметкеріне сілтеуге болмайды. Өкінішке орай, бұл сияқты жалған түсінік өмірде жиі кездеседі.

Сондықтан басшылар мен қызметкерлердің еңбек қауіпсіздігі үшін жауапкершілігі бойынша санасын ояту және нығайту қажет. Басшы жұмыс істеуші қызметкерлерге талап етілетін барлық мағлұматты түсіндіріп, оны жеткізуі керек және оны ойдағыдай жүргізу үшін қажетті қадамдар жасағаны жөн. Техникалық қауіпсіздік ережелері анық тұжырымдалуы керек және осы ережелерді бұзғаны үшін тәртіптік шаралар қолданылуы тиіс.

Ұйымдардағы еңбек қауіпсіздігін басқару жүйелерінде қайғылы оқиға болуы мүмкін жұмысшылардың барлығын үш топқа бөлу жиі кездеседі:

- техникалық қауіпсіздік ережелерін білмегендіктен бұзатын қызметкерлер. Көбіне бұл ұйымдарға жаңадан жұмысқа кіргендер. Олар тәжірибесіз және мамандықты меңгеру кезінде жеткіліксіз нұсқау алғандар;
- қалай әрекет етуді білетіндер, бірақ ережелерді сақтамайтын қызметкерлер. Әр түрлі себептер бойынша жұмыс бабында алаңдаушылық білдіріп, жұмысбасты болып, күйгелектенеді. Кейде қатты шаршағандықтан, жеке келеңсіздіктен, аурудан немесе қатты әсерленуден олар белгілі бір іс-әрекетті орындауға қабілетсіз болады;
- қалай дұрыс әрекет етуді біле тұрса да, бірақ техникалық қауіпсіздік ережелеріне көңіл аудармайтын қызметкерлер. Мұның себебі шамадан тыс

жігермен жұмыс істеуден, асығыстықтан, өтірік ерліктен болады. Мұндай қызметкерлер жұмысының тәуекелшіл әдісін қауіпті деп санамайды және олардың қайғылы оқиғаға алып келу мүмкіндігін сезбейді. Жұмыскерлердің қауіпсіздік мәселесіне деген жалған көзқарасы техникалық қауіпсіздік ережелерін бұзудың негізгі себебі болып табылады.

Қызметкерлерді қажетті техникалық қауіпсіздік ережелерін арнайы оқыту персоналды басқарудың құрамына кіреді және бұл кез келген басшының қашып құтыла алмайтын жауапкершілігі. Техникалық қауіпсіздік ережелерін және денсаулықты қорғау туралы білім алу заң бойынша міндетті болып саналатын оқудың жалғыз бір түрі.

Дегенмен, нақты жұмысқа немесе нақты өндірістік салаға байланысты боп келетін белгілі бір ерекше қажеттіліктер болады, бірақ та оқуға қажеттенетін әр түрлі категориядағы қызметкерлердің тізімі сірә бірдей болса керек. Бұл - жұмысқа жаңа орналасқан қызметкерлер, менеджерлер мен төменгі сатыдағы басшылар, техникалық қауіпсіздікке жауаптылары, кәсіподақ уәкілдері және ұйымның тұрақты персоналы. Ұйымда ұзақ уақыт бойы жұмыс істейтін тұлғалардың мәселесі олардың қауіпті жағдайларға «әдеттенуі» болып табылады. Олардың әртүрлі құбылыстарға қалыптасқан қатынасын өзгерту өте қиын. Сондықтан да кестелік қызметкерлер тұрақты түрде техникалық қауіпсіздік бойынша дайындықтан өтіп тұруы тиіс. Бұл мәселенің біршама шешімін ережелерді өмірге табанды түрде енгізу арқылы табуға болады, бірақ көп жағдайда басқа да шараларды қолдануды қажет етеді. Мысалы, қызметкерлердің осы мәселе бойынша қызығушылығын арттыратын және болуы мүмкін қауіпті жағдайларға көбірек көңіл аударуға ынталандыратын техникалық қауіпсіздіктің жаңа ықшамды сызбасын ұсынуға болады. Әрі осындай қауіпті жағдайларды қызметкерлердің жиналысында үлкен мән беріп, талқылап отыру жақсы нәтижелер береді. Осы мәселеде техникалық қауіпсіздіктің қажеттігі туралы персоналдың түсінігін қалыптастыратын және қызметкерлерді осы мәселеге басқа жағынан қарауға көмектесетін видеофильмдер немесе фильмдер қолданған абзал.

Техникалық қауіпсіздік бойынша жауаптыларды, сонымен бірге барлық қызметкерлерді оқытудың пайдалы әдістерінің бірі - олардың нақты жұмыс орнында қауіп төндіретін нақты жағдайларды анықтауға бағытталған тренинг болып табылады.

Басқарудың барлық жүйесінде бақылауға жете көңіл бөлінеді. Техникалық қауіпсіздік ережелерінің орындалғанына сенімді болу үшін, әрбір басшы олардың орындалуына бақылау жүргізуі қажет. Біз техникалық қауіпсіздік ережелерін сақтау бойынша қауіпті жағдайды болдырмауға көмектесетін бақылаудың өте пайдалы.

Бірінші — «тұрақты үлгі» әдісі. Ол белгілі бағыт бойынша ұйымды тексеріп өтетін және техникалық қауіпсіздік саласындағы кемшіліктерді анықтайтын әдейі оқытылып дайындаған байқаушылардың көмегімен жүргізілетін әдіс. Мұндай мәселені шешуді техникалық қауіпсіздік бөлімінің қызметкерлеріне жүктеуге болады. Мұндағы ең бастысы, техникалық қауіпсіздік ережелерінің бұзылу деңгейі белгілі болуы керек, оның артуын

болдырмау - бақылаушының міндеті. Әдіс қауіпті жағдайлардың қайғылы оқиғаларға және қақтығысқа алып баруынан бұрын анықтауға мүмкіндік береді.

Екінші - «сынды жағдайлар» әдісі. Ол қауіпті болады-ау деген жағдайлардың себебін қызметкерлерден сұрау арқылы білуді қамтиды және бұл әдіс қайғылы оқиғалардың алдын алуға бағытталған.

Жоғарыда айтылғанның барлығы, басшының «тікелей стандарттармен» жақсы таныстығын, бұл мәселелердің қаншалықты орындалғанын бағалай алатын, іс жағдайды жақсарту үшін қандай қажетті қадамдарды жасау керек екенін білетін басшылар жайында пікірді білдіреді. Қызметкерлердің іс-әрекеті ұзақ уақыт бойы белгіленген стандартқа сай екендігіне кепілдік беру үшін ол үнемі техникалық қауіпсіздіктің ережелерін бұзбауын тексеріп отырады. Егер ұйым істі заңдарға және стандарттарға сай жасағысы келсе, онда техникалық қауіпсіздіктің әрбір бұзылуын және олардың дер кезінде тіркелуіне қатаң көңіл аударуы қажет. Тек сонда ғана персонал және техника қауіпсіздігі бойынша мамандар басшыға қайғылы оқиғалардың талдауын және қажетгі статистикалық мәліметтерімен, сонымен бірге оларды зерттеу негізінде жасалған қорытындыларын бере отырып, көмектесе алады.

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

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.



Сурет 4. Дэвид Мак Клеелланд мотивациясының теориясы

Мак Клеелландтың 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.

Герцбергтің ойынша жұмыспен қанағаттануды шақыратын факторлар бір өлшемде қарама – қарсы болып табылмайды, оның әрқайсысы бірі - минусан нөлге дейінгі диапазонда әрекет жасаса, ал екіншісі – нөлден плюсқа 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 плюсқа дейінгі мотивация мен қанағаттануды көтере алатын мотивациялық факторлар ғана шақыра алады, яғни Фредерик Герцберг жұмысқа көңілдің толуын көрсететін екі факторлы жобасын жасап шығарды (кесте 5).

Кесте 5. 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
Тікелей бақылау дәрежесі	Шығармашылық және іскерлік өсу мүмкіндігі

Қарастырылған теориялардың бір-бірінен ерекшелігі мыналар: А.Маслоудың пікірінше, мотивациядан соң жұмысшы міндетті түрде жұмысын жақсы істейді. Ф.Герцбергтің ойынша, жұмысшы мотивацияның парапар емес екендігі жөнінде шешім шығарып барып, жақсы жұмыс істейді. Осылайша, мотивацияның мазмұнды теориялары сұранысты зерттеу мен адамдардың тәртібін анықтайтын факторларды шығаруына негізделеді.

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 тандалған түрі де.

Күтуді берілген тұлғаның белгілі – бір ықтимал оқиға баға беруі деп қарастыруға болады. Барлық адамдар болашақтан бір нәрсені күтеді (6 сурет).



Сурет 6. Виктор Врумның күту теориясы

Үш фактор арасындағы қатынас былайша көрсетіледі:

$$\text{Мотивация (M)} = (З-Р) + (Р-В) + (В-В) \quad (1)$$

Күту неғұрлым жоғарғы нәтижеде қанағаттандырылса, мотивация соғұрлым жоғары.

Еңбек шығындары – нәтиже қатынасында күту – бұл жұмсалған күш жігермен алынатын нәтиже арасындағы қатынас. Мысалы: коммивояжер аптасына 10 адамға артық телефон соқса, онда сату көлемі 15% өседі деп күтеді. Егер ол басшылар талап еткен барлық есеп берулерді жазса. Кәсіпорындағы жұмысшы аз шығынмен сапалы өнім жасаса, өзінің дәрежесін өсуін күтеді. Әрине мысалдағы адамдар өздерінің іс-әрекеті үшін келешіктен ешнәрсе күтпеуі де мүмкін. Егер адамдар жұмсалған күш жігерімен нәтиже арасында тікелей баланыс жоқ екенін сезетін болса, күту теориясына сәйкес мотивация бәсеңдей түседі.

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.

Адам қажеттілігі әртүрлі болғандықтан, нақты марапаттауды олар әртүрлі бағалайды. Сондықтан ұйым басшылығы беретін марапатымен жұмысшылардың қажеттілігін үйлестіруі қажет, көбінесе марапаттау жұмысшылардың оны бағалауынан бұрын беріледі.

Мотивация тиімді болуы үшін менеджер жеткен жетістікпен марапат арасындағы қатаң тәртіпті орнатуы тиіс. Осыған байланысты марапатта тең тиімді жұмыс үшін беру қажет.

Менеджер жоғары, бірақ қол жеткізуге күшінің болатын нәтижелер деңгейін жасауы тиіс. Өз бағыныштыларына, егер күш жұмсаса орындалатындығы туралы сенімділік қалыптастыруы тиіс. Жұмысшылар өздерінің күштерін басшының одан күтуіне байланысты бағалайды.

Эксперименталды зерттеулер көп жағдайда күту теориясының дұрыстығын дәлелдеуде. Көптеген мамандар күту теориясының техникалық тұжырымдаманың және әдістемелік негіздерін әлі де толықтыра түсудің қажеттігін айтуда.

Айтылғанның бәрі күту теориясында еңбек сапасын көтеру және оның өзінің сұранысын қанағаттандыруға шын мәнінде жағдай жасайтындай, басшының оны ескеретіндігіне сенімді болу қажеттілігі ерекше көрсетілген. Күту теориясынан шыға отырып, жұмысшы ұсынылған сыйақы нәтижесінде маңызды деңгейде қанағаттана алатын сұраныстары болуы керек деген шешім шығаруға болады. Ал басшы жұмысшының күтетін сұраныстарын қанағаттандыра алатын ынталандырып отыруы қажет.

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.

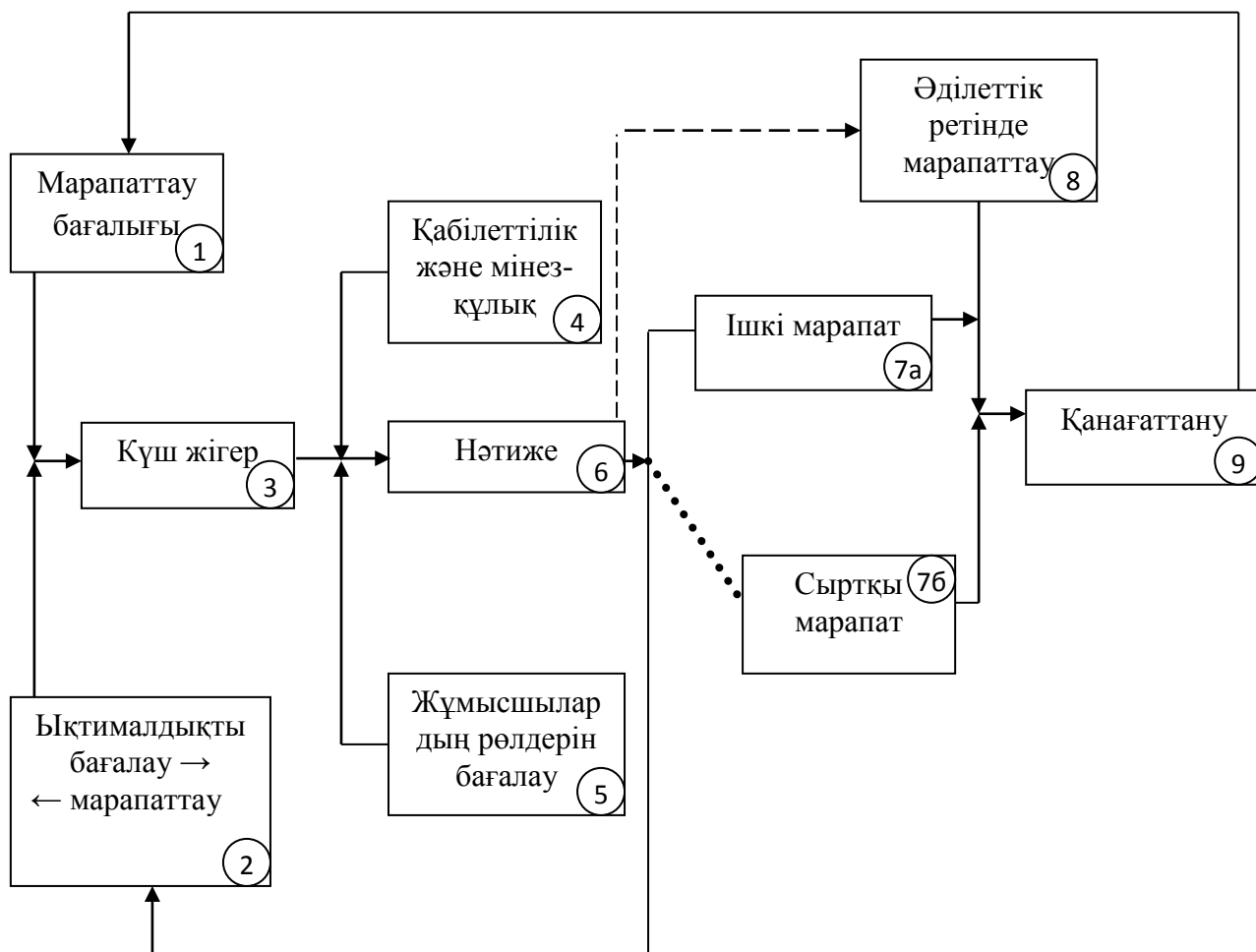
Әділеттілік теориялық басқару тәжірибесінде қолдану. Әділеттілік теориясының басқару тәжірибесіне берген негізгі қорытындысы: адамдар әділетті сыйақы алмайынша, олар еңбек интенсивтілігін төмендете береді. Бірақ, әділеттілікті қабылдау мен бағалау абсолютті емес, салыстырмалы сипаттылық. Адамдар өздерін дәл сондай жұмыс істейтін өзінің әріптестерімен немесе басқа да ұйым жұмысшыларымен салыстырады. Өзін марапаттау деңгейін әділетсіз деп санайтын адамның еңбек өнімділігі төмендейтіндіктен оған мұндай айырманың себептерін айтып түсіндіру керек. Мысалы жоғары жалақы алатын әріптестің табыс деңгейінің көп болуы, себебі оның тәжірибесі көп және тиісінше өнімділігі жоғары. Егер айырма еңбек тиімділігіне байланысты болса, онда қызметтерге жұмыс жақсы істелінсе, ол да сондай дәрежеде марапатталатындығын түсіндіру керек.

Кейбір ұйымдарда қызметкерлердің еңбек өнімділігін бағалауда әділетсіздік өзін туындамау үшін, берілетін жалақы мөлшерлері құпия сақталады. Өкінішке орай ол техникалық жағынан ғана емес, сонымен бірге адамдардың әділетсіздікке деген көзқарасы жоқ жерден туындайды. Егер жұмысшылардың жалақысы құпия сақталса, онда ұйым жұмысшылардың жалақысын көтеру арқылы мотивациядан қол үзуі мүмкін. Осы теорияға сәйкес мотивация нәтижелілігін жұмысшы факторлардың белгілі тобы бойынша емес, осыған ұқсас жүйелі айналада жұмыс істейтін жұмысшыларға

берілген сый ақы бағасын жүйелі түрде ескере отырып бағалайды. Қызметкер өзін ынталандыру мөлшерін басқа жұмысшыларды ынталандыратын сый ақымен салыстыра отырып баға береді. Бірақ онда да ол өзі және басқа да жұмысшылар қандай жағдайда жұмыс істейтіндігін ескереді. Мысалы, бірі жаңа құрал - жабдықпен жұмыс істесе, екіншісі – ескісімен, бірінде дайындаған ісі бір сапада болса, екіншісінің сапасы басқа. Немесе мысалы, басшы жұмысшыны оның біліктілігіне сай келетін жұмыспен қамтамасыз етпесе немесе жұмысты атқаруға қажетті ақпаратқа жету жолының болмауы және т.с.с.

Лайман Портер – Эдвард 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 (сурет 7) **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 механизмінің элементтерін жақсылап қарастырайық. Тексте жақшаның ішінде көрсетілген сандар 6 кестеден алынған (сурет 7).



Сурет 7. Портер-Лоулер моделі

Портер-Лоулер моделіне сәйкес алынған нәтиже 3 айнымалығы байланысты: жұмсалған күш жігер (3), адамның қабілетінен мінез-құлық ерекшелігі (4), сондай-ақ жұмысшылардың өздерінің еңбек процесіндегі рөлін түсінуіне байланысты (5). Жұмыстағы күш жігер деңгейі өз кезегінде марапаттау бағалығына (1) және адамның жұмсалған күш-жігерімен мүмкін марапат арасындағы байланысқа сенуіне байланысты. Қажетті нәтиже деңгейі (6) ішкі марапаттау (7а) және сыртқы марапаттау шараларын қамтиды.

Нәтижелікпен сыртқы марапат арасындағы үзік сызықты байланыс қандай да бір қызметкерлердің нәтижелі жұмысымен оған берілетін марапат арасындағы ықтимал байланысты білдіреді. Нәтижемен марапат арасындағы үзік сызықты байланыстар әділеттілік (8) ретінде қабылданып белгілі бір нәтиже үшін берілетін марапатқа өзіндік баға беруді көрсетеді. Қанағаттану (9) – бұл ішкі және сыртқы марапаттаулардың әділеттілігін (8) ескере отырғандығы нәтиже. Қанағаттану марапаттардың қаншалықты бағалығы екендігі (1). Бұл бағалау болашақтағы жағдайларда адамның қабылдауына әсер етеді.

Бұл теория күту теориясы мен әділеттілік теориясы элементтерінің тіркесуіне жасалған теория. Мұның мәні сый ақы мен жеткен нәтижелер арасында өзара қарым-қатынастың орналасуында. Л.Портер мен Э.Лоулер сыйақы мөлшеріне ықпал ететін үш ауыспалы енгізген: шығынға кеткен күш-жігер, адамның жеке мінез ерекшеліктері мен оның қабілеті және еңбек процесіндегі өзінің рөлін танып білу. Күту теориясының нышандары бұл жерде жұмысшы сыйақыны жұмсалған күш-жігерге сәйкес бағалап, және бұл сыйақы өзі жаратқан күшіне парапар болатындығына сенімді болуынан байқалынады. Әділеттілік теориясының нышандары адамдар басқа қызметкерлерге қарағанда сыйақының дұрыс немесе бұрыс болуы жөнінде өздерінің пікірлері барлығында білінеді және қанағаттану дәрежесіне де сәйкес. Осыдан барып қызметкердің қанағаттануының себебі нақ еңбек нәтижесі болып табылатындығы жөнінде шешім пайда болады. Осындай теорияға сәйкес нәтижелілік жоғарылап тұруы керек.

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

5.Лекцияның оқыту әдістері мен түрлері: проблемалық оқыту технологиясы, дамыта оқыту технологиясы

6. Әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (1-деңгей, 2-деңгей, 3-деңгей сұрақтарымен беріледі)

1-деңгейдің сұрақтары

1. Қажеттіліктерді атаңыз
2. Девид Мак Клелланд бойынша мотивация теориясын сипаттаңыз.
3. Виктор Врумның мотивациялық модельдерін сипаттаңыз.

2-деңгейдің сұрақтары

- 1.Портер Лоулер бойынша мотивация теориясына сипаттама беріңіз.

2. Мотивация және қажеттіліктер иерархиясының айырмашылығын көрсетіңіз.

3. Ішкі және сыртқы марапаттаулардың айырмашылығын көрсетіңіз.

3-деңгейдің сұрақтары

1. А.Маслоу бойынша мотивация теориясын ашып көрсетіңіз.

2. Фредерик Герцберг бойынша мотивация теориясын айқындаңыз.

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: «Абрахам Маслоу бойынша қажеттілік иерархиясы» тақырыбына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Менеджменттегі мотивация-презентация.

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

1. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182 б.
2. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
3. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.
4. Менеджмент / Учебник. [А. Наумов](#), О. Виханский, М.: Издательство «Инфра-М» 2014. - 656 стр