

ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Бастапқы ынталандыру





Дәрістің мақсаттары:

1. Ынталандырудың үш негізгі бөліктерінің сипаты;
2. Ынталандыруды зерттеу теориялары;
3. Өзін-өзі тану теориясының бөліктері және мақсат қою теориясын салыстыру.

Ынталандыру

Кейбір адамдар сәттілікке жете алады, ал кейбіреулері қол жеткізе алмайды. Оқу құралын 20 минутта оқып шығуға жас студент Гарри Поттердің кітабын бір күнде тәмамдайды. Бұл жағдайдағы айырмашылық. Ынталандыру туралы тұжырымдаманы талдай отырып, біз ынтаның әр уақытта адамдарға байланысты өзгеру деңгейін есте сақтаймыз.

Біз ынталандыруды адамдардың мақсатқа жетуі үшін күш-жігерін, қарқындылығын, бағыттары мен табандылығын ескеретін процестер ретінде анықтаймыз.

Жалпы ынталандыруға қандай да бір мақсатқа жету үшін күш салсақ та, біз ұйымның мақсаттарымен шектелеміз. Қарқындылық адамның қаншалықты талпыныста болатынын сипаттайды. Бұл ынталандыру туралы сөз қозғаған кезде көпшілігіміз бағдарға алатын бөлік болып есептеледі. Дегенмен жоғары қарқындылық қызметі ұйымның пайдасына бағытталмаса, қолайлы нәтижелерге әкелуі екіталай. Сондықтан да біз талпыныс сапасын, сондай-ақ, қарқындылығын қарастырамыз. Сонымен, ынталандыруға орнықтылық тән. Бұл адамның күш-жігерін қаншалықты ұзақ уақыт бойы қолдана алатындығының өлшемі болып табылады. Ынталы адамдар мақсатқа қол жеткізу үшін, тапсырманы жеткілікті ұзақ уақыт орындауға ниетті.

Ынта – адамның ішкі және сыртқы факторларының көмегімен белгілі бір әрекетке жұмылдыру үдерісі. Ынталандырудың әртүрлі тәсілдері бар, олар келесідей болып келеді:

- нормативтік ынталандыру – идеологиялық және психологиялық жолмен белгілі бір мінез-құлықтың адамның ынтасына әсер етуші: сендіру, ұсыныс, ақпарат, психологиялық улану және т.б.;
- мәжбүрлеу ынтасы – қызметкерлердің тиісті талаптарын орындамаған және орындаудың сапасы төмен болған жағдайда қажеттіліктерін қанағаттандыруда билікті пайдалану;
- мадақтау – бұл адамға ішкі дүниесіне тікелей әсер етпей, сыртқы жағдайына материалдық нығайтқыштар көмегімен, қызметкерді белгілі бір мінез-құлыққа ынталандыру.

Ынталандырудың алғашқы екі тәсілі тікелей болып келеді, себебі олар адамға тікелей әсер етеді, ал үшінші тәсілі – жанама, өйткені ол сыртқы факторлардың әсеріне негізделеді.

Ынталандыру теориясының бастысы түсінігі «ынта» болып табылады. Ынта – бұл қажеттіліктердің саналы түрде қанағаттандыруға бағытталған белгілі бір мінез-құлыққа негізінен туындайтын ішкі мотивациясы. Көбінесе ынталандыруды адамның белгілі бір мінез-құлыққа дайындығының бастапқы дайындығы ретінде қарастырады. Ынталандыруды психологиялық белсенділіктің басты көкейтесті серпініне айналдыру мінез-құлықтан туындайды. Ынта түсінігі адамның қандай мінез-құлқы жақтарын анықтайды?

Ынта бірінші кезекте мінез-құлықтың жігерлі тұстарын сипаттайды. Ол адамның еркімен тығыз байланыста болады. Ынтаны – адамның белсенділігі мен импульсы деп те айтуға болады. Ол негізінен саналы ынталандыруды білдіреді. Соған қарамастан, ынта түйсікте туындап, қозғаушы күш болып, мінез-құлықтың азды-көпті дәрежеде детерминанты ретінде іске асады. Ынта – бұл белгілі бір қажеттіліктен туындап, адам әрекеттерінің басты себепкері болып табылады. Ол психологиялық феномен, субъективтік шындық, яғни сана мен сезім. Алайда, ынта іс-әрекетке дайындықты көрсеткенімен, ол мінез-құлық пен іс-әрекетке айналмауы да мүмкін, бұл жағдайда ынта арасындағы күресте, сұранысқа ие ниеттер басым түсіп, жеңіске жетеді. Ынталандыру психологиялық құбылыстармен жүйелі түрде әрекеттесіп, ынтаның күрделі механизмін қалыптастырады. Ол өзіне қажеттілікпен бірге талапты, үмітті, ынтаны, орнықтылықты, бағалауды және т.б. қамтиды.



Механизмнің бастапқыда бірінші «полюсі» бұл қажеттілікті білдіреді. Қажеттілік адамға белгілі бір артықшылықтардың, заттар мен мінез-құлықтың іс-әрекетімен нысандары ретінде көрініс береді. Қажеттілік туа біткен де, өмірде де, тәрбиелеу кезінде де қалыптасуы мүмкін.

Шынайы, қоршаған ортамен байланыс, қажеттіліктерді көрсету формалары ұмтылыстар мен үміттер (экспекции) болып табылады. Олар қажеттіліктен кейінгі ынталандыру механизмінің байланыс бөлшегі болады. Талаптардың бірі – адамның қажеттілігін қанағаттану деңгейінің әдеттегі детерминистік мінез-құлқын көрсетеді. Сол қажеттіліктердің негізінде әртүрлі талаптар мен үміттер қалыптастырылуы мүмкін. Осылайша, бір адам үшін тамақтану қажеттілігі арзан бутербродтардың көмегімен қанағаттандырылса, ал басқа адамның қажеттілігі қымбат тал-ғамды мейрамханада жүзеге асуы керек.

Күтілетін талаптар нақты жағдайға және белгілі бір мінез-құлыққа қатысты қолданылатын сұраныстарды анықтайды. Шамамен сол күтілетін бірдей талаптарға негізделесе де, олар бәрібір айтарлықтай өзгеруі мүмкін. Мысалы, кәсіпорын шығынданып, дағдарыста ұшыраған кезде, «қалыпты» уақыт жағдайына қарағанда қызметкерлердің сұранысы әлдеқайда төмендейді. Ұмтылыстардың әртүрлі деңгейлерінде сұраныстар арасында өте маңызды өзгешеліктер болуы мүмкін. Осылайша, американдық және ресейлік мемлекеттік қызметкерлер мен ғалымдардың шамамен бірдей еңбегі үшін сыйақы күтуі бүгінгі күні мүлде салыстыруға келмейді.

Ынталандыру үдерісінде қызметкерлердің талаптары мен үміттерінің әртүрлі деңгейі ескеру маңызды. Мәселен, қарапайым жалақыға үйренген бір қызметкер үшін, айлық жалақысы 300\$ белгіленсе, адал еңбекке ынталандыратын тиімді күш ретінде қарастырылады. Екінші, бұрын жоғары төлем ақы алып отырған қызметкерге мұндай жалақы наразылық туғызады және ынтасын төмендететін факторға айналады.

Ынталандыру механизмінің екінші полюсі. Ынталандыру және ниеттену – белгілі бір әрекеттерге қажетті құндылықтар немесе кейбір материалдық нығайтқыштар мінез-құлықты қанағаттандыруға және бағыттауға бейім. Сондықтан, ынталандыру қажеттіліктерді қанағаттандыруға бағытталады.

Ынталандыру мен қызығушылық ұғымдары әдебиетте жиі бірдей түсінік ретінде қолданылғанына қарамастан, олардың арақатынасындағы үйлесімділік пен айырмашылықтарын ажырату керек сияқты. Ынта – қызметкердің белгілі бір жеңілдіктер алуға ұмтылысын сипаттаса, ал қызығушылық жеке адамның мүдделік пайдасын қанағаттандырады.

Қызығушылық егер адамның мүмкіншілігінен тыс әрекеттер талап ететіндей қолайсыздық туғызса, онда оның ынтаға айналуы мүмкін емес. Мысалы, құрылыста құрылысшыларға өзен бойындағы күрделі көпір құрылысы үшін үлкен сома ұсынылса, алайда құрылыс үшін қажетті білім деңгейлері мен техника жеткіліксіз болса, іс-әрекетке ынталану болмайды. Осылайша, ынталандыру қажеттіліктерге тікелей бағдарланған, оның қанағаттануында ынта негізгі байланыстырушы буын болып табылады. Ол белгілі бір жағдайларда қажеттілік пен ынталандыру арасында ауыспалы «ұшқын» ретінде көрініс береді. Осы «ұшқынның» пайда болуы үшін, жұмысшыдан азды-көпті саналы қабылдауы іске асуы керек.

Ынталандыру механизмінің екі «тірегі» ретінде қажеттілік пен ынталандыру арасында үрдісі (соның ішінде бағалау) сипаттайтын делдал байланыстардың тұтас желісі және (жасырын немесе әлі толық іске асырылмаған) ынталандырылмаған қозғалыстың пайда болуы.

Ынталандырудың алдын ала қабылдануы жағдайында, ерікті импульстің қосымша жолы (актуалды емес ынталар) ашылады. Қажетті және тиісті ниет болса, оның жылдам жаңаруы және әрекет етудің ең қысқа жолы қамтамасыз етіледі. Ол нақты жағдайдағы белгілі бір мінез-құлыққа (қызметке) дайындықты, бейімділікті сипаттайды және ұқсас жағдайлардағы іс-әрекеттердің өткен тәжірибесімен үміттері мен сұраныстары байланыстырылады. Ниеттің теріс немесе оң болуы оның алдыңғы тәжірибеде қажеттіліктернің жүзеге асыруына, әсер етуіне байланысты. Ниет мұқтажды қанағаттандыру тұрғысынан ынталандырудың стереотиптік қабылдауын қамтамасыз етеді және осылайша белсенділіктің қажеттілік жолын қысқартады. Ниет эмоционалды, когнитивтік (когнитивтік, сезімтал) және мінез-құлықтың (әрекетке дайындық) құрамдас бөліктерін қамтиды, олар әртүрлі дәрежеде және үнемі кездейсоқ көрінуі мүмкін емес. Осылайша, ең қарапайым қондырғылар автоматтандыруды көздейді, бірақ бұл барлық құрылыстың қалыптасуында құрамдас бөліктерінің бар екендігін жоққа шығармайды.



Екінші, ынталандыру механизмінің ұзақмерзімді кезеңі, жаңа жағдайға тап болған қызметкерлердің қажеттіліктері мен ынталарына қол жеткізу жолдарын байланыстыратын қарым-қатынастар жетіспейді. Бұл жағдайда ынталандыру механизмдеріне когнитивтік, ұтымды бағалау үдерісі сияқты өте күрделі байланыстарды жатқызуға болады.

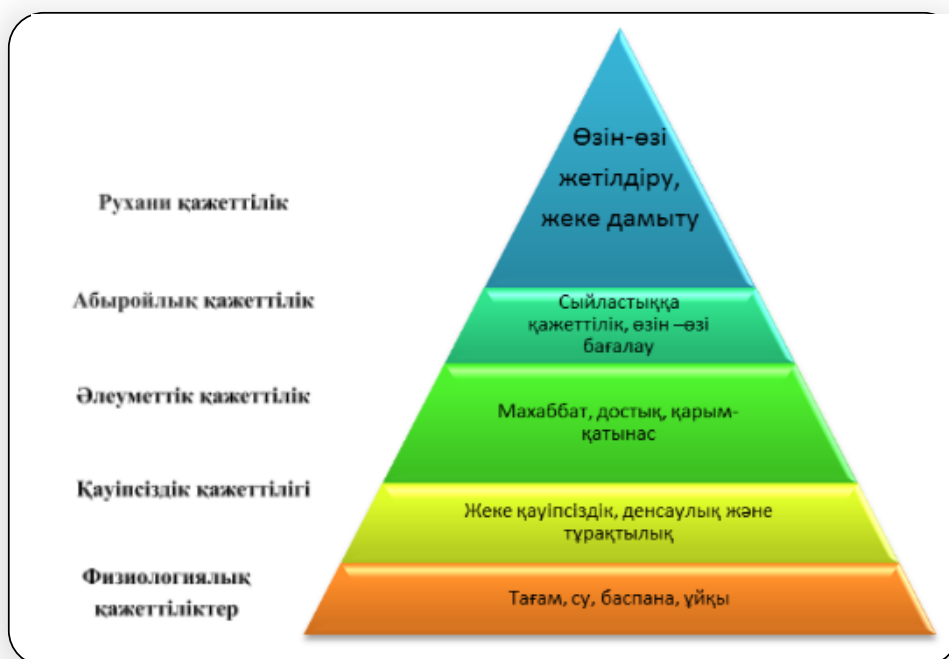
Ынталандыру қажеттіліктерден туындайды. Жүйеде негізгі жеті деңгей бар:

1. (Төменгі) физиологиялық қажеттіліктер: шөлдеу және аштық т.б.
2. Қауіпсіздік қажеттілігі: сенім сезімі, қорқыныш пен сәтсіздіктен бас тарту.
3. Мінез-құлық пен сүйіспеншілік қажеттілігі.
4. Құрметтеге қажеттілік: табысқа жету, мақұлдау, тану.
5. Танымды қажеттіліктер: білу, іскерлік, зерттеу.
6. Эстетикалық қажеттіліктер: үйлесім, тәртіп, сұлулық.
7. Өзін-өзі таныту қажеттілігі: өз мақсаттарын, қабілеттерін жүзеге асыру, жеке тұлғаны дамыту (жоғары).

Ынталандыру туралы бірқатар теориялар бар. Ынталандырудың ең танымал теориясы болып, әр адамда бес қажеттілік иерархиясының түрі бар деп белгілеген Авраам Маслоудың тұжырымдамасы жатады. Кейінірек Маслоу алтыншы ішкі құндылықтардың қажеттіліктерінің ең жоғары деңгейлерін ұсынған, бірақ ол әлі кеңінен қабылданбады.

Алғашқы бес қажеттілік:

1. Физиологиялық. Оған аштық, шөлдеу, баспана, дене қажеттіліктері кіреді.
2. Қауіпсіздік. Дене және эмоционалдық зияннан қорғау және қорғау.
3. Әлеуметтік тиесілік. Құмарлық, аффилиация, қабылдау және достық.
4. Абыройлық. Өзін-өзі бағалау, автономия және жетістіктер сияқты ішкі факторлар, сондай-ақ, мәртебе, тану және назар сияқты сыртқы факторлар.
5. Рухани. Біздің адам болуға тиісті жағдайға сай болу; біздің әлеуметті дамыту және өзін-өзі дамытуды қамтиды.



Маслоудың айтуынша, әрбір қажеттілік қаншалықты қанағаттандырылғаннан кейін ғана, екіншісі басым болады. Сондықтан біреуді ынталандырғыңыз келсе, осы адам иерархиясының қандай деңгейде екендігін түсінуіңіз керек және осы деңгейде немесе одан жоғары деңгейде қажеттіліктерді қанағаттандыруға баса зейін аударуыңыз.



Маслоудың теориясы көптеген жылдар бойы әсіресе тәжірибелі менеджерлер арасында танымал болды. Алайда, өкінішке орай, осы тақырып бойынша әртүрлі физиологиялық қажеттіліктерден басқа ірі және сүбелі зерттеулер жүргізілмеген, әсіресе теория мәдениеттерге қатысты.

Бірақ ескі теориялар, әсіресе интуитивті-логикалық, уақыттың өзектілігін жоғалтуда. Сондықтан, мотивацияны талқылау кезінде иерархияның басым көпшілігін мойындау маңызды.

Герцбергтің екі факторлы теориясы

Адамның қарым-қатынас барысы жұмыс болып табылады және бұл қызметкердің жұмысқа деген көзқарасы табыстылықты немесе сәтсіздікті айқындауы мүмкін.

Психолог Фредерик Герцберг «Адамдар өз жұмысынан не күтеді?» деген сұрағына адамдардың тек жақсы немесе жаман деген жағдайға көзқарасын егжей-тегжейлі сипаттауын өтінді. Жауаптарындағы айтарлықтай өзгешеліктер Герцберге оның екі факторлы теориясы ашуға мүмкіндік берді.

Герцберг қос континуум ұсынды: қарама-қарсы «қанағаттанарлық» – «қанағаттанушылығы жоқ», ал қарама-қарсы «қанағатсыздық» – «қанағаттанғысыздығы жоқ».

Қос факторлық теория зерттеулерде жақсы қолдау тапты. Герцберг бастапқы әдіснамасы сынға алынды, себебі оның болжамдары өнімділікті қанағаттандырумен қатты байланысты деп есептелді.

Кейінгі зерттеулер көрсеткендей, егер де гигиеналық және қызығушылық факторлары адамға бірдей маңызды болса, екеуі де ынталандыруы мүмкін.

Ф. Герцберг екі факторлы моделі өсіп келе жатқан материалдық және материалдық емес факторлардың адамның қажеттілігіне анықтауына байланысты пайда болды.

Автор көрсеткендей, бір факторлар ренішті туғызады, кейбіруі қанағаттандырады. Мысалы, жұмыспен қанағаттану гигиеналық және ынталану факторларымен анықталады. Гигиеналық факторлар – жалақы, сыйақы, еңбек жағдайлары (үй-жай, жабдықталуы, жұмыс орнын жарықтандыру).

Ынталандырушылар – қажетсіну, табыстылық, қызметте жоғарылау.

Ф. Герцбергтің пайымдауында, бұл қызығушылықтар еңбек белсенділігін ынталандырса, ал оның болмауы керсінше жұмысқа деген белсенділік ынтасын жояды. Гигиеналық факторлар басқаша айқындалады. Олардың болмауы еңбек ету ынталарын күрт төмендетеді, бірақ оладың болуы жұмыс нәтижелерін тікелей арттырмайды, тек қана алғышарттар жасайды.

Орындаушылардың белсенділігі, егер: жұмыс мағыналы, қоғамдық мәнді, қабілетті дамытуға, табысқа қол жеткізу мүмкіндік бергенде; еңбекке қойылатын талаптар төмен болмағанда, еңбек нәтижелері нақты және уақтылы бағаланғанда; әрбір қызметкер өз бетінше шешім қабылдап, өзін-өзі бақылауды жүзеге асыра алғанда жоғары болады.

Бұл теорияның қолданбалылығы көптеген ұйымдарда тәжірибеде тексерілген. Герцбергтің тұжырымдамасын тиімді пайдалану, нәтижелер көрсеткендей, алдымен гигиеналық тізімін және ынталандырушылық факторларды, содан кейін қызметкерлерге өз мүмкіндігін анықтап, қажеттіліктерін анықтағанда көреді. Бұл моделді қолдану күрделілігі мынада: бір фактор кейбір адамға қанағаттанушылық сезімін ұялатса, сол фактор басқа адамның қанағаттанбауын тудыруы мүмкін.

Герцберг теориясына көптеген сын пікірлер айтылғанына қарамастан, өте ықпалды болды және қазіргі уақытта Азиялық зерттеулерде өте көп пайдаланылады. Бүкіл әлем бойынша көптеген менеджерлер онымен таныс және оның ұсынымдарын пайдаланады.

Макклелландтың қажеттіліктер теориясы

Сізде ақша және алдыңызда бірінен бірі ілгері белгіленген бес мақсаттарыңыз бар. А мақсаты айталық орындалу шегінде орналасқан. Егер сіз мақсатқа жетсеңіз, онда, сіз 2 доллар



аласыз. В мақсаты сәл ілгерілеу және оның сомасы 4 доллар, бірақ оны алғысы келген адамдардың шамамен тек 80 пайызы ғана нысанға жете алады. Ал С нысанына қол жеткізгенде сіз 8 доллар аласыз және ынталы адамдардың шамамен жартысы нысанаға жете алады. D нысанында өте аз адамдар мақсатына жете алады, бірақ ұтыс құны – 16 доллар. Ақырында, E мақсатына жеткен кезде сіз 32 доллар ала алсыз, бірақ оған дерлік қол жеткізу мүмкін емес. Сіз қандай нысанды таңдар едіңіз?

Егер сіз С нысанын таңдасаңыз, сіз үлкен жетістікке жеткен болар едіңіз. Неге? Қажеттілік теориясы Дэвид Макклелланд және оның қызметкерлерімен бірлесіп әзірленген. Маслоудың қажеттіліктер иерархиясынан айырмашылығы қатаң тіршілік факторларына қарағанда бұл көбінде қажеттіліктерді ынталандыру факторы ретінде қарастырылады.

Макклелланд және оның ізбасарлары назарларын қажеттілікке қол жеткізуге шоғырландырған. Жоғары нәтижеге қолы жеткендер өздерінің табыстарын ықтималдығын, 0,5 немесе 50-50 деп қабылдап орындайды. Олар құмар ойындар нәтижелерінен қанағаттанушылық сезім алмайды, себебі олардың нәтижелері таза кездейсоқ болғандықтан, олардан ләззат ала алмайды. Дәл солай, оларға төмен мүмкіндікті талап ететін және олардың дағдыларына сай келмейтін шараларды да ұнатпайды. Оларға тағаттылықты талап ететін мақсаттарға қол жеткізу ұнайды. Жоғары қажеттілікке жету ішкі ынталану ретінде көрініс береді және олар екі мәдени ерекшеліктерді анықтайды – орташа дәрежедегі тәуекелге бой ұсыну және оның нәтижелеріне алаңдаушылық сезімнің болуы. Бұл комбинациясы көбінесе ағылшын-американдық елдерде АҚШ, Канада, Ұлыбритания, Чили және Португалия сияқты елдерде кездеседі.

Үш қажеттілік жұмыстың маңызды нәтижелерімен байланысты.

Біріншіден, егер ұстанымда жоғары дәрежеде жауапкершілік және кері байланыс, сонымен қатар, тәуекелдің орташа дәрежесі болса, бұл жеңімпаздардың ынтасын күшейтеді.

Екіншіден, жоғары деңгейдегі қажеттілік кез келген менеджерлерді жақсы көрсете беруі шарт емес, әсіресе бұл ірі ұйымдарға тән. Қажеттіліктері жоғары деңгейдегі адамдар жетістіктерге жетуде олардың іс-әрекетіне басқалардың ықпалы және олардан ілгері болуы емес, оның қаншалықты жақсы орындалғаны қызықтырады.

Үшіншіден, тиімді көшбасшылар жоғары қажеттіліктерге ие. Жуырдағы жасалған зерттеулерге орай, қажеттіліктердің «күрделілігі» оларға қатысуға ниетті адамдардың қажеттілігі арқылы босаңсуы мүмкін.

Дәрісте қолданылған материалдар

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge;
2. <https://24smi.org/person/20-garri-potter.html>.