

# ҰЙЫМДАҒЫ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Ынталандыру теориясы





### Дәрістің мақсаттары:

1. Өзіндік тиімділік теориясы, нығаю теориясы, әділеттік теориясы мен болжалды теориялар арасындағы айырмашылықты көрсету;
2. Менеджерлердің жұмыстарында қызметкерлердің қатысу салдарларын анықтау;
3. Ынталандырудың заманауи теорияларының бір-бірін қалай толықтыратынын сипаттау.

Өзін-өзі билеу теориясы мен мақсаттардың қойылу теориясы ынталандырудың заманауи теорияларынан жақсы қолдау тауып отыр. Өзіндік тиімділік, нығаю, әділеттік/ұйымдас-тырушылық әділеттік және болжалды теориялар біздің ынталандырушы процестер мен процестердің әртүрлі қырларын ашуда.

### Бірінші теория – Өзіндік тиімділік теориясы

Өзіндік тиімділік теориясы, сонымен қатар әлеуметтік когнитивтік теория немесе әлеуметтік оқыту теориясы ретінде де танымал. Ол адамды, тапсырманы орындауға қабілеттілігіне сендіруге жатады.

Өзіндік тиімділік – өз әрекеттерінің тиімділігіне сенім және оларды жүзеге асырудан жеңісті күту, А. Бандураның әлеуметтік-когнитивтік теория ғылымының негізгі түсініктерінің бірі.

Жалпыға ортақ өзіндік тиімділік адам қызметінің барлық салаларында бар жеке өзіндік тиімділіктерден құралады.

Сіздің өзіндік тиімділігіңіз неғұрлым жоғары болса, жетістікке деген сенімділігіңіз соғұрлым көп болады. Осылайша, қиын жағдайлар туындаған сәтте өзіндік тиімдігі төмен адамдар өз тырысуларын үлкен ықтималдықпен азайтады немесе олардың кейбіреулерінен мүлдем бас тартады, сол сәтте өзіндік тиімділігі жоғары адамдар болса, тапсырмаларды күрделендіретін болады.

Өзіндік тиімділік болымды спираль құра алады, онда жоғары тиімділіктердің өз тапсырмаларына қатыстылығы арта түседі. Содан кейін өз кезегінде өнімділігін артырады.

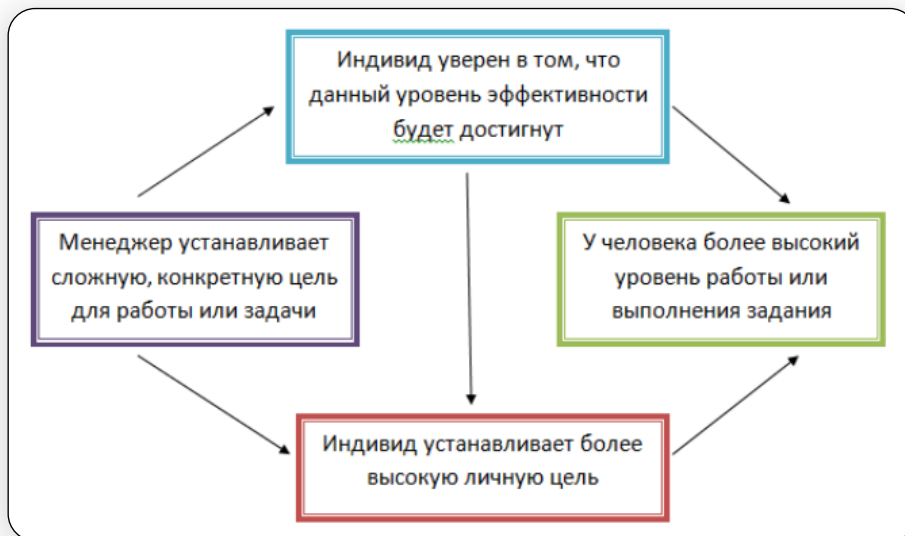
Зерттеулердің бірінде, өзіндік тиімділік зейіннің анағұрлым жоғарғы деңгейдегі тоғысуымен байланысты болуы мүмкін екендігіне, ал ол болса өз кезегінде тапсырмалардың өнімділігін артуына алып келетіндігіне қосымша түсініктеме берілді.

Кесте бойынша: Берілген нәтижелілік деңгейіне жететініне индивид сенімді/Адамның жұмысты немесе тапсырманы орындау деңгейі жоғарырақ болуы/Индивид жоғарырақ жеке мақсат қояды/Менеджер жұмысқа немесе тапсырмаға қатысты күрделі әрі нақты мақсатты белгілейді.

Мақсаттарды қою теориясы мен өзіндік тиімділік теориясы бір-бірімен бәсекелес емес; олар бір-бірін толықтырып тұрады. Кестеде көрсетілгендей, басшылары оларға күрделі тапсырмаларды берген қызметкерлерде, өзіндік тиімділік анағұрлым жоғары деңгейде болады және өзінің жеке жұмысы үшін анағұрлым жоғары мақсаттарды қоятын болады. Себебі, адамдар үшін күрделі мақсаттарды қою сіздің оларға деген сенімділігіңізді көрсетеді.

### Өзіңдегі өзіндік тиімділікті қандай жолмен арттыруға болады?

Өзіндік тиімділік теориясын шығарған зерттеуші А. Бандура өзінің мүмкіндіктеріне шындап күдіктенген адамдарға қарағанда, өзінің өзіндік тиімділігін білген адамдар күрделі істерді орындау үшін көбірек күш салады деп есептеген. Өз кезегінде, табысты күтумен байланысты көтеріңкі өзіндік тиімділік, әдетте жақсы нәтижелерге алып келеді. Және өзін-өзі сыйлауға себептеседі. Керісінше, сәтсіздікті күтумен байланысты жеткіліксіз өзіндік тиімділік, әдетте жол болмаушылыққа алып келеді және нәтижесінде өзін-өзі сыйлауы төмендейді. Бұл көзқарас бойынша, өзін күрделі немесе қауіпті жағдайларды жеңіп шығуға қабілетсізбін деп санайтын адамдар, өзінің жеке кемшіліктеріне шамадан тыс назар аударатын болады және өзінің біліксіздігі жөнінен өзін-өзі сынау арқылы өзін ұдайы бағалауы ықтимал.



Бандура өзін «жетістікке жетуге қабілетсізбін деп есептейтін адамдар сәтсіз сценарийді ойша көз алдына келтіруге анағұрлым бейім болады және барлығы өте нашар болады дегендерге шоғырланады. Жетістікке жетуге деген қабілетсіздігіне сенімділік ынталандыруды әлсіретеді және мінез-құлықты қалыптастыруға кедергі жасайды» деп айтады.

Керісінше, проблемаларды шешуге өз қабілетіне сенетін адамдар, кедергілерге қарамастан, өз мақсаттарына жетуде табандылық танытуы ықтимал және өзін-өзі сынауға бейім болмайды. Бандура атап өткендей, «көтеріңкі өзіндік тиімділік сана-сезімге ие адамдар, мінез-құлықты қалыптастыру үшін оң бағдарларды қамтамасыз ететін ойша өзіне сәтті сценарийді елестеді, және саналы түрде әлеуетті проблемаларды сәтті шешуге жаттығады».

А. Бандура өзіндік тиімділікті арттырудың төрт әдісін ұсынады:

1. Орындаушылықтағы жетістік: Модельге қатысу. Орындау десенсибилизациясы. Сырттан әсер. Өзіне нұсқаулар қою негізінде орындау.
2. Жанама тәжірибе: Жанды модельдеу. Символдық модельдеу.
3. Ауызша сендіру: Сендіру (нандыру). Өзіне нұсқаулар қою. Интерпретациялы әсерлер.
4. Эмоциялық қозу: Атрибуция. Релаксация, биологиялық кері байланыс. Символикалық десенсибилизация. Сырттай символикалық әсер.

Өзіндік тиімділікті арттырудың негізгі қайнары болып орындаушылықтағы жетістік табылады – ол дегеніміз белгілі бір тапсырмамен немесе жұмыспен тиісті тәжірибе алу деген сөз. Екінші қайнар – жанама тәжірибе – көбірек сенімдірек боласыз, себебі сіз басқа біреудің бұл тапсырманы орындап жатқанын көресіз. Жанама тәжірибе, сіз өзіңіз бақылап отырған адамға өзіңіздің ұқсайтыныңызды көрген кезде анағұрлым тиімді болып табылады.

Үшінші қайнар – ауызша сендіру: басқа біреу бізде жетістікке жету үшін қажетті қабілеттер бар екендігіне бізді сендірген кезде, біз көбірек өзімізге өзіміз сенімдірек боламыз. Ынталандырушы коучтар осы тәсілді қолданады. Сайып келгенде, эмоциялық қозу да өзіндік тиімділікті арттырады. Себебі қозу өздігінен өзі кернеулі күйге алып келеді, сол себепті де біз «желігіміз», жұмысты сезінеміз және жақсылап орындаймыз. Бірақ егер де тапсырма ұдайы, байсалды қалыпты (мысалға, қол жазбаны мұқият редакциялау) талап еткен жағдайда, эмоциялық қозу ақиқатында жұмысқа зиянын тигізуі мүмкін.

Бандураның тізімінде ақыл және тұлға жоқ, бірақ олар да өзіндік бағалауды арттыруы мүмкін. Ақылды, адал және эмоциональды тұрақты адамдар, үлкен ықтималдықпен жоғары өзіндік тиімділікке ие.



### Өзгелердің өзіндік тиімділігіне қалай әсер етуге болады?

Кестеде Пигмалион Эффектісі (өзі орындалатын көрегендік) берілген.

Біздің әрекеттеріміз (өзгелерге байланысты) — әсер — Басқа сенімдер (біз туралы) — себеп — Өзге әрекеттер (бізге қатысты) — күшейту — Біздің сенімдеріміз (өзіміз туралы) — ықпал ету.

Менеджер үшін ең жақсы әдіс ол ауызша сендіруді пайдалану – бұл Пигмалион әсері деп аталады. Бұл термин өзі ойып жасаған мүсінге ғашық болып қалған мүсінші (Pygmalion) туралы грек мифінен алынған. Пигмалион әсері – бұл нысан өздігінен өзі орындалатын көрегендік, онда сенім, ақиқат бола алады. «Бір адамның көптен күткен нәрсесі орын алған (болған) жағдайда, орындалу туралы өзінше көрегендікті» сипаттау үшін пайдаланылады.

Зерттеулердің бірінде, оқытушыларға олардың оқушыларының IQ бағалары өте жоғары екендігі айтылды, ал шындығында болса оқушылардың бағалары әртүрлі, жоғары бағаларда, төмен бағаларда болды.

Пигмалион әсеріне сәйкес оқытушылар өздерінің ойынша ақылды деп санаған студенттерімен көбірек уақыт өткізді, оларға күрделі тапсырмаларды берді және олардан көп нәрсені күтті. Бұлардың барлығы студенттердің жоғарғы өзіндік тиімділігіне және олардың нәтижелерінің жақсаруына алып келді.

Бұл стратегияны ұйымдарда жетекші-бағынышты қатынастары мықты болған жағдайларда қолдануға болады.

Оқыту бағдарламасын адамдар өз дағдыларына машықтандырып және дамытқан жағдайларда көбінесе жігермен жұмыс істеу қабілетін пайдаланады. Ақиқатында, оқытудың себептерінің бірі болып – оқушының өзінің өзіндік тиімділігін арттыруы болып табылады.

Оқыту интерактивті болса және кері байланыс ұсынылса, бұған қол жеткізу оңай. Өзіндік тиімділігі аса жоғары деңгейдегі тұлғалар, сонымен қатар, оқыту бағдарламаларынан көптеген артықшылықтарды алады және өз оқығанын өте жоғары ықтималдықпен жұмысында пайдаланады.



## Қуаттандыру теориясы

Қуаттандыру теориясы (reinforcement) – бұл мінез-құлықтың салдарлары негізінде қалыптасатындығын және тиісінше жеке тұлғаның мінез-құлқына сый беру немесе жазалау арқылы өзгертуге болатындығын растайтын психологиялық қағида. Күшейту теориясы әдетте бизнесті басқару, персоналды басқару, маркетинг, әлеуметтік желі, веб-сайт және оқыту секілді бизнес және АТ салаларында қолданылады.

Күшейту теориясы жеке тұлғаның ішкі жай-күйін ескермейді және жеке тұлға қандай да бір әрекет жасағанда не болатындығына ғана көңіл бөледі. Себебі бұл мінез-құлықты тудыратындарға еш қатысы жоқ, қарапайым тілмен айтқанда бұл ынталандыру теориясы емес. Алайда бұл, мінез-құлықты не бақылайтындығына талдау жүргізудің мықты құралы болып табылады, сол себепті де, біз әдетте, ынталандыруды талқылау барысында нығайту тұжырымдамасын қарастырамыз.

Жағымды нығайту деп мінез-құлықты күшейту үшін сый беруді пайдалануды түсінеміз. Теріс нығайту мақсаттық мінез-құлықты күшейту үшін кері тартатын ынталарды жоюды қамтиды, өз кезегінде келесі әзілмен сипаттасақ болады: «Ұрып соғу моральдық рух жақсарғанға дейін жалғасатын болады». Тап осылай болымды жазалау да өзінде кері тартатын ынталарды ұсынуды қамтиды (мысалы, дүре соғу), ал болымсыз жазалау қалаған ынтаны жоюға негізделген (мысалы, артықшылықтардың күшін жою).

Кездейсоқ және жоспарланбаған негізде сый беруді қамтитын оқтын-оқтын нығайту, әдетте жұмыскердің өз міндеттемелерін ұзақ уақыт бойы және ақы талап етпестен орындауға одан әрі күш салуына ықпал етеді. Ойын автоматтарының төлем жүргізуі, ойыншылардың уәждемесін қолдау үшін белгілі бір уақыт ағымында кіші және орта сыйлықтармен жеткілікті мөлшерде қамтамасыз ете отырып, ауық-ауық нығайтуға негізделген. Онлайн-құмар ойындар да тура сондай қағиданы паш етеді: адам белгілі бір уақыт аралығында, оларды одан әрі жалғастыру үшін түрткі болып табылатын жеткілікті дәрежеде сыйақы (жеңіс немесе ойын-сауық түріндегі) алып отырады.

Адамдар тыңдау немесе басқа адамдармен не болып жатқанына бақылау жасау арқылы, сондай-ақ, өзінің тікелей тәжірибесінің көмегімен үйрене алады. Біз білген нәрселеріміздің





көбін моделдерге – ата-аналарымызға, мұғалімдерге, замандастарымызға, фильм және телевидениедегі орындаушыларға, бастықтарға және т.б. қарау арқылы үйрендік. Біздің бақылау және тікелей тәжірибе арқылы үйрене алатын көзқарасымыз әлеуметтік оқыту теориясы деп аталады.

Әлеуметтік оқыту теориясы үйрету және ұғынудың бақылаушылық әсерін мойындайды. Адамдар объективті салдардың өзіне емес, салдарларды олар қалай қабылдағанына және анықтағанына қарай жауап қатады.

### Әділеттілік теориясы/ұйымдастырушылық әділеттілік

Эйнсли – қаржы бакалавры бағыты бойынша жұмыс істейтін студент. Біршама жұмыс тәжірибесін алу және өзінің бәсекеге қабілеттігін арттыру үшін фармацевтік компанияның қаржы бөлімінде тағылымдамадан өтуде ол өзінің сағатына 15 доллар жалақысына көңілі толады, бұл өзінің курсына оқитын басқалардың жазғы тағылымдамада алатын жалақыларына қарағанда көп.

Жұмысында ол оқуды жаңадан ғана бітіріп келген, қазіргі уақытта өзі жұмыс істейтін қаржы бөлімінде орташа менеджер болып жұмыс істеп жүрген Джошты кездестіріп қалды. Джош сағатына 30 доллар жалақы алады және соған көңілі толмайды. Сонымен қатар, өзге фармацевтикалық компаниялардың менеджерлерімен салыстырғанда оларға аз жалақы алатындығын айтып, Эйнслиге шағымданды. «Бұл әділетсіздік» деп қынжылды ол. «Мен де олар секілді көп жұмыс істеймін, алайда мен олар секілді көп жалақы алмаймын. Мүмкін маған жаңа лауазымның конкурсына бару керек шығар?», – деді. Сағатына 30 доллар алатын біреу, сағатына 15 доллар алатын біреуге қарағанда қалайша өз жалақысына көңілі толмауы және нәтижесінде ынтасының да азаюы мүмкін? Мұның жауабы әділеттілік теориясында, кеңінен таратып айтар болсақ ұйымдастырушылық әділеттілікте жатыр. Әділеттілік теориясына сәйкес, қызметкерлер өздерінің атқарып отырған жұмыстарына (олардың нәтижелері, жалақысы, қызметте көтерілуі, мойындалуы немесе жұмыстағы жайлы шарттар) алатын жалақыны, олардың сол жұмысты орындау үшін қосқандарымен (күшейту үшін қосқан үлестері, тәжірибесі және білімі) салыстырады. Осылайша қызметкерлер өздерінің нәтижелері (O) мен олардың үлестерінің (I) ара салмағын басшылыққа алады және оларды әдетте әріптесі немесе тура сондай жұмысты орындап жүрген өзге біреулермен қарым-қатынасын салыстырады.

Салыстыру	Қабылдау
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Жеткілікті дәрежеде бағаламағандығы үшін әділетсіздік
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Әділеттілік
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Асыра бағаландығы үшін әділетсіздік

Мұнда  $\frac{O}{I_A}$  - жұмыскер, ал  $\frac{O}{I_B}$  - қалған басқалары

Егер біз өзімізді салыстырып отырған біреумен арақатынасымыз бірдей деп есептесек, әділеттілік жағдайы пайда болады және біз өзіміздің жағдайымызды әділетті деп қабылдаймыз. Теңсіздікті қабылдаған қызметкерлер, әділеттілік теориясын негізге ала отырып, келесі алты таңдаудың біреуін жасайды.

1. Өз үлестерін өзгертеді (егер маған өте аз немесе көп жалақы төлесе азырақ тырысады).
2. Нәтижесін өзгертеді (шығарған тауардың бірлігіне байланысты жалақы алатын жеке тұлғалар, анағұрлым төмен сапалы тауар шығара отырып, бірақ көлемін көбейту арқылы көбірек табыс табуы мүмкін).



3. Өзінің түйсігін өзгертеді (Бұрын мен орташа жұмыс істейтінмін деп ойлайтынмын, енді мен басқаларға қарағанда көбірек жұмыс істейтінімді түсіндім).

4. Өзгелердің түйсігін өзгертеді («Басқа адамның жұмысы мен ойлағандай қалаулы емес екен»).

5. Салыстыру үшін басқа объект таңдайды (Мен қайынағам секілді көп табыс таба алмаймын, алайда мен, менің қазіргі жасымда болған кездегі әкеме қарағанда әлдеқайда жақсымын).

6. Жұмыстан шығу.

Ұйымдастырушылық әділеттілік жалпы алғанда қызметкерлердің басшылықты қалай қабылдайтындығын, жеке тұлғалардың қалай шешім қабылдайтығын қамтиды. Көп жағдайларда, қызметкерлер кестеде көрсетілгендей, олар қаншалықты дәрежеде әділ түрде қарастырылғандығын бағалайды.

Игіліктерді әділ түрде бөлу қызметкерлер алатын жалақы және қадірлеу секілді нәтижелердің әділеттігіне қатысты. Табыс әртүрлі бөлінуі мүмкін. Мысалы, жалақыға үстеме ақылар қызметкерлер арасында теңдей бөлінуі мүмкін, немесе кейбір қызметкерлер басқаларға қарағанда көбірек мұқтаж болуына байланысты көбірек алуы мүмкін. Алайда қызметкерлер әдетте, табыс әділ түрде бөлінген жағдайда ғана, олардың табыстары әділ деп қабылдайды.

Бұл командалаға қатысты жұмыс істейді ме? Бір қарағанда, команда мүшелерінің арасында марапатты бірдей қылып бөлу бәрінен бұрын моральдық рухты және командалық жұмысты көтермелеу үшін жақсырақ сәйкес келетін секілді. АҚШ Ұлттық хоккей лигасы командаларының зерттеуі қызық. Команда мүшелерінің айлық жалақыларын олардың қосқан үлесі негізінде (олар ойынға қаншалықты күш салғанына қарай) саралау үздік ойыншыларды командаға тартты, бәрінен бұрын олар командада қалды және тиімділігін арттырған болуы ықтимал.

Әйтсе де қызметкерлер бөлуші әділеттіліктің нәтижесі қандай екендігінің қамын көбірек жейді, сонымен қатар, олар ҚАЛАЙ бөлініп жатқандығы туралы да ойлайды. Бөлуші әділеттік қандай нәтижелер бөлініп жатқандығы туралы мәселе қарастырып жатқан кезде процессуалдық әділеттік қарастырылады. Біріншіден, қызметкерлер, оларға шешім қабылдау құқығы берілген кезде процедураларды анағұрлым әділ болды деп санайды.

Шешімнің қалай қабылданып жатқанына тікелей ықпал ете алу немесе тым болмағанда шешімді қабылдап жатқан тұлғаларға өз пікірін білдіре алу, бақылауда ұстап отырған сезімін береді және бізге өзіміздің де қатысымыздың бар екендігін сезінуімізге көмектеседі.

Егер нәтижелер ұнамды болса және адамдар өз қалағанын алып жатса, олар процес туралы ойламайды да, сол себепті де бөлу әділ ретінде қабылданып жатқан кезде, процессуалдық әділеттік аса маңызды болып табылмайды. Ал нәтижелер жағымсыз болған жағдайда ғана адамдар бұл процеске мұқият назар аударады. Егер процесс әділетсіз ретінде бағаланса, бұл жағдайда қызметкерлер жағымсыз нәтижелерге көбірек бейім болып тұрады.

Неге бұл солай? Егер сіз қызмет сатысымен жоғарылауға үміттенген болсаңыз және сіздің менеджеріңіз сізге үміт еткен қызметке қол жеткізе алмағаныңызды хабарласа, сіз ең алдымен қызмет бабында көтермелеудің қалай жүзеге асырылғандығы туралы білгіңіз келеді. Егер сіздің менеджеріңіз жоғары тұрған қызметке адамды еңбегіне қарай алғандығы және сіздің әріптесіңіз сізден басым болғандығы үшін алғандығы анықталса, егер бөлу жеке жақсы көрушілікке негізделгенге қарағанда, сіз үлкен ықтималдықпен өз менеджеріңіздің шешімін қабылдайсыз. Әрине, көтермелеуді бірінші кезекте сіз алып жатқан болсаңыз, бұл жағдайда сіз шешімнің қалай қабылданғанына алаңдамайсыз.

Зерттеулер көрсеткендей, қызметкерлер, нәтижелер және процедуралардан бөлек, өзгелермен әрекеттесу барысында олар қалай қарастырылатындығымен байланысты әділеттіктің өзге екі түрі туралы көп ойлайды. Бірінші түрі – ақпараттық әділеттік, бұл басшылардың қызметкерлерге қабылданған өзекті шешімдер жөнінде түсіндірме жасауынан және маңызды ұйымдастырушылық мәселелер бойынша ақпараттандыру жасауынан көрініс табады. Анағұрлым ашық менеджерлер өзінің процедуралық шешімдерін қызметкерлерінің назарына жеткізеді және талқылайды, сол арқылы қабылданған шешімнің себебі туралы ақпараттандырады және түсіндіреді.

Менеджерлер өз қызметкерлерімен қарым-қатынаста адал және оларды ұйымдастырушылық мәселелерге қатысты мағлұматсыз қалдырмауы керектігі айқын нәрсе болып



көрінгендігімен, көптеген менеджерлер ақпараттармен бөлісуге тәуекел етпейді. Бұл әсіресе жағымсыз жаңалықтарға қатысты, ол туралы айту менеджер үшін және есту де қызметкер үшін ыңғайсыз.

Басшылар мен қызметкерлер арасындағы қарым-қатынасқа жататын, әділеттіктің екінші түрі – қызметкерлерді сыйлаудан көрініс табатын, тұлғааралық әділеттік. Бұл қасиет менеджерлерге, өз қызметкерінің олармен әділ түрде болды деп сезінулеріне жағдай туғызуды пайдалануға (немесе өткізуге) мүмкіндік береді. Көптеген менеджерлер жұмысшыларымен сыпайы және ізетті сөйлесе алмайды, олар мұны тым «жұмсақ» деп санайды, сол себепті де сендірудің агрессиялық әдісін таңдайды және бұны анағұрлым ынталандырушы болады деп есептейді. Әйтсе де ашу секілді теріс сезімдерді білдіру кейбір жағдайларда ғана ынталандырушы болып табылуы мүмкін, көп жағдайда ойлағандай нәтиже бермейді. Дегенмен менеджерлер арагидік қарым-қатынас жасаудың осы нысаны тартып кетіп жатады.

Жоғарыда аталған теориялардың барлығы басқарушының жұмыс барысында пайдалы болуы мүмкін. Мақсаттарды қою теориясы пайдалы болуы мүмкін, алайда жұмысқа дәлелсіз шықпауды, кадрлардың тұрақтамауын немесе жұмыспен қанағаттануды қамтымайды. Өзіндік тиімділік теориясы жеке ынталандыруды біздің түсінуімізге ықпал етеді. Нығайту теориясы да пайдалы бола алады, алайда ол қызметкерлердің қанағаттану және жұмыстан кету туралы шешімді қабылдауды қамтымайды. Әділеттік теориясы ұйымдастырушылық әділеттікті зерттеуге себеп болып табылды.

Бұл тұжырымдамалардың барлығы жұмыс орнында ынталандыру туралы мәлім белгілердің теориялық негізін қамтамасыз етеді.

### **Дәрісте қолданылған материалдар**

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge кітабынан алынды.