**КҮТУ ТЕОРИЯСЫ**

Адамның өз жұмысын орындауға дайындығы мен ниеті-кәсіпорынның қызмет етуінің негізгі факторларының бірі. Сондықтан оны қызметке не итермелейтін, оның іс-әрекетінің негізі қандай себептер жататынын білу маңызды. Адамдардың мінез-құлқы әртүрлі ішкі және сыртқы ынталандыру күштерінің Өзара іс-қимылымен анықталады. Ішкі нәрсеге бейімділік, дайындық, әрекет етуге бейімділік жағдайы түсінілетін себептер жатады; жеке тұлға өзінің мінез-құлқын анықтайтын құрал.

Мотивацияның терең көзі - жеке адамның, әлеуметтік топтың тыныс-тіршілігін қолдау және ағзасын дамыту үшін объективті қажетті нәрсеге қажеттілік болып табылады; бұл адамның ұстауында пайда болады және шоғырланады, әр түрлі адамдар үшін жеткілікті, бірақ сонымен бірге жеке көріністері бар.Қажеттіліктер материалдық (физиологиялық, биологиялық), өмір сүру қауіпсіздігіне, демалуға, рухани (білімде, ғылымға, мәдениетке, өнерге, дінге араласуда), әлеуметтік (қарым-қатынаста, белгілі бір әлеуметтік топқа қатыстыда, өзін-өзі құрметтеуде, бостандықта, шығармашылықта) болып бөлінеді. Қажеттіліктерді адам түсінген кезде, олар қызығушылықтың, оларды қанағаттандыруға ұмтылыс нысанын ала отырып, оның ішкі қозғаушысы және реттеушісі болады. Жеке мүдделердің құрылымы жеке қажеттіліктердің құрылымына сәйкес келеді, олардың әрқайсысы бірнеше қызығушылық тудыруы мүмкін.

Нормалар еңбек мінез-құлық ықпалымен қалыптасады құндылықтар-түсініктерді субъектінің (адамның, әлеуметтік топтардың, жалпы қоғамның) басты және маңызды мақсатында өмір сүру және жұмыс істеу, құралдары, оларды қол жеткізу. Сананың дербестігі қажеттіліктер мен құндылықтардың міндетті емес сәйкестігін болжайды. Соңғылары-бұл қажеттіліктер мен мүдделердің соқырлығы емес, оларға әрдайым сәйкес келмейтін тамаша көріністер. Осылайша, еңбектің шығармашылық сипаты құндылық болып табылады,бірақ қызметте ол жиі жүзеге асырылады.Тұлғаның материалдық және рухани мәдениеттің қандай да бір құндылықтарына бағытталуы адами мінез-құлықтың жалпы бағдары болып табылады. Құндылықтар еңбек қызметінің уәждемесін байытатын қоғамдағы қарым-қатынас қандай болуы керек деген ұғымды білдіреді, оның негіздерінің бірін құрайды.Іс-әрекетке ықтимал барлық түрткіштердің ішінен іс-қимылдың тікелей алдындағы уәждер негізінде таңдау жүзеге асырылады. Адамның мінез-құлқының себептері, оның салдарынан ол басқаша емес, дәл осылай әрекет етеді. Мотивтер жеке сипатқа ие, әсер етеді және әртүрлі функцияларды орындайды: бағдарлаушы, мағыналы түзуші, жанама, жұмылдырушы, Ақтау.Адамның қызметі уәждер жиынтығымен, адамның қажеттіліктің болуына және оны қанағаттандырудың объективті жағдайына байланысты белсенділікке бейімділігімен айқындалады.Күнделікті еңбек қызметі қызметкердің материалдық мүдделілігі (қамтамасыз ету себептері), өз әлеуетін (шақыру себептері) іске асыруға ұмтылу, өзінің әлеуметтік рөлі қоғамдық маңызы бар қызметке қатысумен (бедел себептері) дәлелденеді. Жекелеген әлеуметтік топтар үшін қондырғылардағы басымдықтар әртүрлі. Мәселен, басшылар үшін-жиі мойындау, бедел, атқаратын қызметін сақтау себептері.

Егер мотив тұлғаның ішкі ниетіне қатысты болса, онда ынталандыру - сыртқы. Еңбек саласындағы адамның мінез-құлқына әсер ететін еңбек жағдайының барлық сыртқы көзқарастары мен элементтері экономикалық, әлеуметтік және адамгершілік функцияларды орындайды. Экономикалық функция еңбекті ынталандыру өндірістің тиімділігін, еңбек өнімділігін, өнім сапасын арттыруға ықпал ететінін білдіреді. Адамгершілік функция еңбекке ынталандырулар белсенді өмірлік позицияны, ұйымдағы, қоғамдағы жоғары адамгершілік климатты қалыптастыруымен анықталады. Әлеуметтік қызмет айтарлықтай дәрежеде ынталандырумен анықталатын табыстың әртүрлі деңгейі арқылы қоғамның әлеуметтік құрылымын қалыптастырумен қамтамасыз етіледі. Сайып келгенде, қажеттіліктерді қалыптастыру, жеке тұлғаның дамуы да еңбекті ұйымдастыру мен ынталандырумен анықталады. Мотивация процесін іске асыру себептердің сәйкессіздігімен, олардың өзгергіштігімен, адамдардың қызметіне әсер ету дәрежесімен күрделене түседі. Мотивация теориялары көп жылдық зерттеулерді жалпылау, адамзаттың тәжірибесі. Бастапқыда олар адамдардың мінез-құлқының тарихи тәжірибесін талдауға, мәжбүрлеудің, моральдық және материалдық көтермелеудің қарапайым ынталандыруына негізделді. Мұндай саясаттың қарапайымдылығы, қол жетімділігі әлі де экстремалды жағдайларда оны тартымды етеді.А. Маслоу қажеттілігінің иерархиясы, К. Адельфердің өмір сүру, байланысы және өсуі теориясы, Д. Макклеланд қажеттіліктерінің теориясы және Ф. Герцбергтің екі факторлы теориясы жататын мазмұнды теориялар мотивация факторларының мазмұнын талдауға, адамның белгілі бір жолмен түсуіне мәжбүр ететін ішкі қажеттіліктерін анықтауға негізделген[. [1]](Джуэлл%20Л.%20Индустриально-организационная%20психология%20/%20Л.%20Джуэлл.%20—%20СПб.:%20Питер,%202001.)

А. Маслоу қажеттілігінің пирамидасы әсіресе табыстың күрт саралануы жағдайында маңызды - олардың деңгейінің өсуі қызметкерлердің пирамиданың негіздерінен оның шыңына "жылжуына" әкеледі. Ең ірі және орта кәсіпорындардың басым көпшілігінде пирамиданың кез келген деңгейіндегі өкілдері бар деп айтуға болады, бұл кем дегенде бірнеше ынталандыру жүйесін әзірлеу қажеттілігін куәландырады. Бұл ретте қажеттіліктің салыстырмалылығы, иерархиясы серпіні, оларды өзектендіру тәсілі туралы есте сақтау маңызды - төмен деңгейлердің қажеттіліктерін қанағаттандыруына қарай жоғары деңгейлердің өзектілігі орын алады. Сонымен қатар, кез келген қоғамда физиологиялық және қауіпсіздік қажеттіліктеріне қанағаттанбаған жағдайда да өзін-өзі жүзеге асыру қажеттілігі басым адамдар бар.

К. Альдельфер қажеттіліктерді біршама өзгеше құрылымдады, алайда оның теориясының А. Маслоу теориясынан басты айырмашылығы, оның тұжырымдары бойынша қажеттіліктердің бір тобынан екіншісіне қарай қозғалыс процесі төменнен жоғары ғана емес, жоғарыдан төмен қарай да жүріп жатыр. Бұл маңызды жағдайға негізделеді: егер кәсіпорын қызметкердің жоғары талаптарын қанағаттандыра алмаса, онда ол оның "жердегі" ниетін толық қанағаттандыруы тиіс.

Д. Макклеланд өзінің теориясында жетістік (өз мақсаттарына тиімді жету), қатысу (айналасындағыларға достық қарым-қатынас) және билік (өз амбицияларын қанағаттандыру және топтық міндеттерді тиімді шешуге қол жеткізу үшін билікке ұмтылу) қажеттілігін атап көрсетті. Д. Макклелландпен қарастырылатын қажеттіліктер иерархиялық орналаспаған, әртүрлі көрініс табуы мүмкін,мысалы, билік қажеттілігі тең қатысу қажеттілігінің төмендігі кезінде бар. Ф. Герцберг қажеттіліктерге әсер ететін барлық факторларды екі топқа - еңбек жағдайлары мен уәждейтін топқа бөле отырып, мотивацияның екі факторлы моделін ұсынды. Еңбек жағдайларының факторлары фирманың саясатын, жұмыс жағдайын, жалақыны, ұжымдағы тұлғааралық қатынастарды, жұмысты тікелей бақылау деңгейін қамтиды. Бұл факторлар тобының болуы жұмысқа қанағаттанушылыққа әкеледі, ал оларға табыс, қызметте ілгерілеу, нәтижелерді мойындау, жауапкершіліктің жоғары дәрежесі, шығармашылық және іскерлік өсу мүмкіндіктері жатады, қызметкерлер өздерінің қалауларын өздері анықтаған жағдайда тиімді қызметті ынталандырады. Эволюцияға қарамастан мотивация теориялары кәсіпорын қызметкерлерінің қызметін уәждеу жүйесін әзірлеу кезінде өзекті болып қала береді, қажеттіліктен туындайды[.[2]](Основы%20менеджмента%20/%20Мескон%20М.Х.,%20Альберт%20М.,%20Хедоури%20Ф.%20—%20М.:%20Дело,%201992)

Мазмұндық теориялар өкілдерінен айырмашылығы уәждеменің іс жүргізу теорияларының жақтастары адамдардың мінез-құлқы қажеттіліктермен ғана емес, таңдалған мінез-құлықтың ықтимал салдарының белгілі бір жағдайларымен байланысты қабылдау және күту функциясы болып табылатынын негізге алады. Осылайша, в. Врумның күту теориясында сыйақы күтуінің үлкен маңыздылығы туралы ережені тапты,оны қызметкердің іс-әрекетімен байланыстыру, оның сыйақыны қалай бағалайтынын білуге сүйену керек. Әділдік теориясында С. Адамстың айтуынша, адамдар сыйақыға субъективті баға беріп, осыған ұқсас жұмыстарды орындайтын басқалардың сыйақысымен сәйкес келеді және оны бөлудегі теңгерімсіздік психологиялық шиеленіске алып келеді. Бұл теорияның негізгі қорытындысы: адамдар әділ сыйақы алады деп санағанша, олар еңбек қарқындылығын төмендететін болады.

Э. Лоулер мен Л. Портер әзірлеген мотивация моделінде нәтижелі еңбек өзі қызметкердің қанағаттануына әкелетіні дәлелденді, жоғары нәтижелілік қанағаттандырудың салдары емес, себеп болып табылады. Осылайша, уәждеу жүйесі күш-жігер, қабілеттер, нәтижелер, сыйақы, қанағаттандыру және олардың бірлігі мен өзара байланысында қабылдау біріктірілген жағдайда ғана тиімді болуы мүмкін деген болжам негізді болды. Еңбек беделінің құлдырауы қызметкерді қоғам алдында ғана емес, сонымен қатар өз алдында да жауапкершілікті жоғалтуға алып келеді. Халықтың едәуір бөлігі адал, адал еңбек есебінен жеткілікті игіліктер алу мүмкіндігін көрместен, өз қажеттіліктерін шектеуге не қылмыстық жағдайларды қоспағанда, оларды қанағаттандырудың басқа да жолдарын іздеуге мәжбүр болады. Нарыққа көшумен қызметкерлерді белсендіруді материалдық, оның ішінде мүліктік мүдделілікпен байланыстыра бастады. Алайда мотивациялау жүйесі қызметкердің дамуына, қайтарымын арттыруға өте сирек бағытталған. Кәсіпорындардың өнімдеріне бағаның өсуі оның сапасын, тұтынушылық қасиеттерін айтарлықтай жақсартусыз, технологиялардың өзгермеген деңгейінде болады. Еңбекке ақы төлеудің жаңа шарттарын енгізу, меншікті қайта бөлу қызметкерлерді тиімділігі жоғары шығармашылық еңбекке ынталандыруға негізделмейді. Олардың көпшілігі бұрынғысынша еңбек нәтижелері мен табыс арасындағы байланысты сезбейді[.[3]](Пуденко%20Т.И.%20Как%20мотивировать%20продуктивную%20работу%20персонала%20/%20Т.И.%20Пуденко.%20—%20М.:%20ИУО,%202001.)

Қайта бөлу есебінен халықтың аздаған бөлігінің табысы олардың көпшілігінде құлдыраған кезде өсті. Бұл ретте қоғамдық тұтыну қорлары жоғалады, көбінесе қызметкер тұрғын үйді, білім беру, денсаулық сақтау, тұрғын үй-коммуналдық және т.б. қызметтерді сатып алуға мәжбүр болады. Ол үшін нақты қызметкерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыруға, олардың нақты ниеттерін ескере отырып, олардың қажетті мінез-құлқын қалыптастыру үшін алғышарттар жасауға, мотивацияның әртүрлі тетіктері арасындағы қайшылықтарды жоюға бағытталуы тиіс. Оларға берілетін материалдық сыйақы моральдық, еңбек пен демалудың қажетті жағдайларын, жұмыспен қамту, мансапты дамыту кепілдіктерін қамтамасыз етумен үйлесуі тиіс. Жалақы-мотивацияның негізгі құрамдас бөлігі. Еңбекақы төлеудің барлық мәселелерін кәсіпорын деңгейіне беру Елеулі деформациялардың, ақы төлеуде ақталмаған саралаудың себебі болды. Жалақы дербес экономикалық санаттан әлеуметтік төлемдерге ауыстырылып, еңбек санымен, сапасымен және нәтижелерімен байланысты емес. Жалақыны реформалау оны еңбек нарығындағы жұмыс күшінің бағасы ретінде қалыптастыратын нарықтық реттеуді қамтамасыз етуге тиіс. Еңбек қатынастары нарық субъектілерінің әлеуметтік әріптестігі негізінде құрылады деп болжануда. Халықаралық еңбек ұйымының ұсынымдарына сәйкес елде әлеуметтік әріптестік қатынастарының заңнамалық негізі құрылады: мемлекет, жұмыс берушілер және жалдамалы қызметкерлер оны пайдалана отырып, адам барлық құндылықтардың өлшемі болып табылатын әлеуметтік-нарықтық экономика моделін құруға тиіс. Уәждеуді дұрыс ұйымдастыру - қызметкерге толық автономия берудің негізі - оның өзін-өзі көрсету, өзін-өзі жүзеге асыру шарты. Қолданыстағы салық салу жүйесінде мотивацияның кейбір нысандары - тамақтануды ретке келтіру, медициналық қызмет көрсету, қосымша білім беруді төлеу - ұйымның атынан жүзеге асыру орынды, бұл салықтық шығындарды қысқартуға мүмкіндік береді. Көптеген елдерде топ-менеджерлерге сыйақы беру үшін акцияларға опциондық жүйе - оларды белгіленген бағамен сатып алу құқығын ұсыну пайдаланылады. Сыйақының мәні кәсіпорынның табысты жұмысы нәтижесінде опционның бағасымен салыстырғанда оның акцияларының бағасы жоғарылайды және олардың арасындағы айырмашылық акция иесінің табысын құрайды. Әлеуметтік опциялар (қызметкерлер үшін демалыс және ойын-сауық бағдарламаларына демеу көрсету және т.б.) ұйым салыстырмалы түрде арзан және ұжымның ұйымшылдығына, корпоративтік рухтың нығаюына, ұйымның оң имиджін қалыптастыруға ықпал етеді. Ресейде әлемдік тәжірибені зерттеу, бейімдеу және пайдалану есебінен ынталандыру жүйелерінің тиімділігін арттырудың Елеулі резервтері бар. Бірінші кезекте, алайда, мынадай негізгі міндеттерді шешу қажет: стандартталған, көп жағдайда уәждеудің барлық әдістері мен формаларының гаммасын кеңінен пайдалануға уәждеудің мызғымайтын жүйелерінен көшу; бөлудегі теңдестікті және қызмет нәтижелерінен туындамайтын саралауды еңсеру; бөлімшелердің, жекелеген топтардың, әрбір қызметкердің еңбек үлесін бағалаудың объективтілігін арттыру.; мүмкіндігінше еңбек нәтижелерімен және қызметкерге берілетін әлеуметтік игіліктерді (мектепке дейінгі мекемелердегі, емдеу мекемелеріндегі, демалыс базаларындағы орындар, жеңілдікті жолдамалар және т. б.) байланыстыру; моральдық ынталандыруды ұйымдастырудың отандық тәжірибесін кеңінен тарату.

Қызметкерлерді уәждеу жүйесі мыналарды қамтиды: елде және кәсіпорында жүргізілетін әлеуметтік саясат; нысаналы менеджмент; материалдық ынталандыру бағдарламалары; мотивацияны, еңбекке қанағаттануды арттыру мақсатында қызметкерлердің басқару құрылымын, функцияларын, міндеттерін өзгерту; өкілеттіктерді беру[.[4]]((по%20материалам%20%22International%20Encyclopedia%20of%20Public%20Politic%20and%20Administration%22))

Мемлекеттің әлеуметтік саясаты халықтың табысын бұлжытпай өсіру, еңбекке ақы төлеудің ең төменгі деңгейін (ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен емес) белгілеу, табыстарды, еңбекке жарамсыз табыстарды негізсіз саралауды азайту, зейнетақымен қамсыздандыру, мемлекет, жұмыс берушілер, жалдамалы қызметкерлер, кәсіподақтар арасында Әлеуметтік әріптестік қатынастарын құру жөніндегі шараларды көздейді. Өкінішке орай, Мемлекет әлі аталған міндеттерді тиімді шешуді қамтамасыз етпейді, бұл Ресей экономикасының тұрақты өсуге қозғалысын тежейді. Жалдамалы қызметкерлерді әлеуметтік қорғау мемлекеттік қаражаттан қаржыландырылады немесе тарифтік келісімдермен реттеледі, немесе фирманың міндеті болып табылады.

Кәсіпорынның заңдарда белгіленген әлеуметтік міндеттемелері зейнетақы, Медициналық және жұмыссыздық бойынша сақтандыру жүйесіне қатысушы болып табылатын оның қызметкерлерін базалық қорғау үшін ғана қызмет етеді.

Тарифтік келісімдерде кәсіпорындардың әлеуметтік қызметтерінің едәуір саны - қосымша демалыстар, жұмыс уақытында дәрігерге бару, мүгедектер мен қарт қызметкерлердің қысқа жұмыс уақыты және т. б. бекітілген.

Заңдарда, тарифтік келісімдерде бекітілген фирмалық әлеуметтік қамтамасыз ету шараларынан басқа фирмалар қосымша әлеуметтік қызметтер көрсете алады - транзиттік экономикада сақталуы өте маңызды жеке пансионаттарды, демалыс базаларын, спорттық-сауықтыру объектілерін, балалар мекемелерін ұстау. Бұл ретте кәсіпорын олармен байланысты басқару шешімдерін қабылдауда толығымен дербес.

Қызметкерлерге бағдарланған кәсіпорынның әлеуметтік қызметтері кәсіпорынның мақсаттарына сәйкес қызметкерлердің қызметін келтіруі, оларды фирмамен теңдестіруге ықпал етуі, қызметтің белгілі бір түрлерін орындауға дайындығын, еңбек өнімділігін арттыруы, кәсіпорынның оң имиджін қалыптастыруы мүмкін, бұл сайып келгенде кәсіпорында атмосфераның жақсаруына әкеледі. Кәсіпорынның қарт және зейнеткерлік жасқа жеткен қызметкерлерін қамтамасыз етуге неғұрлым белсенді қатысуы тиімді қызметтің маңызды ынталандыруы болуы мүмкін. Мәселен, Германияда жалдамалы қызметкерлердің үштен екісінің жуығы мемлекеттікпен қатар фирмалық зейнетақы алады, бұл оларға бұрынғы өмір сүру деңгейін сақтауға мүмкіндік береді. Әлеуметтік қызметтердің маңызды құрамдас бөлігі қызметкерлердің отбасы-тұрмыстық мәселелерін шешуге фирманың қатысуы болып табылады, оларды көрсетуге мемлекет барынша аз қорғауды қамтамасыз етеді (мысалы, қызметкердің ауру отбасы мүшелерін күту). Мақсатты менеджмент басшы мен бағыныштылар үшін өзара мақсаттарды, олардың қажеттіліктерге сәйкестігін анықтауды көздейді. Егер осы міндетті шешудің бірінші кезеңдерінде оны қолдану нәтижелілікті бағалаумен, кейінірек - жоспарлаумен және бақылаумен шектелсе, соңғы жылдары-негізгі басқару процестерін біріктіру мақсатында. Мақсатты менеджментті дұрыс пайдаланған кезде жеке еңбек тиімділігін айтарлықтай арттыруға болады[.[5]](Виктор%20X.%20Врум%20(Victor%20H.%20Vroom)%20Перевод%20Е.%20Родионовой)

Материалдық ынталандыру бағдарламаларының негізіне қызметкердің мінез-құлқын қалайтын және қалаусыз көріністерді елемеу арқылы өзгертуге болатын нығайту теориясы алынған.

Еңбек қызметінің сапалы-нәтижелі жағына тікелей байланысты бағдарламалардың құрамдас бөліктері үстеме (ынта, біліктілік, жұмыс өтілі және т.б. үшін), жұмысы үшін жеке сыйлық, жеке кесімді еңбекақы, топ тұтастай орындаған жұмысы үшін топтық сыйлық болып табылады. Надбавка кез келген нысанда білдіреді қосымша төлеуге старательную, еңбек өтілі, біліктілігі және т. б.

Белсенді қажеттіліктің болуы адамның белгілі бір мақсатқа қол жеткізуге уәждемесінің жалғыз қажетті шарты болып табылмайды. Адам іс-әрекет жасай отырып, өзі таңдаған мінез-құлық түрі шын мәнінде қалаған адамды қанағаттандыруға немесе сатып алуға әкеледі деп күтеді[.[6]](Асаул%20А.Н.%20Теория%20и%20практика%20разработки%20и%20реализации%20управленческих%20решений%20в%20предпринимательстве.%20%20%202014,%20–%20304%20с.)

Күту - белгілі бір оқиғаның ықтималдығын бағалау. Мотивацияның осы моделін талдау үшін мынадай терминдер маңызды: қызметкердің күш-жігері қойылған мақсатқа немесе қалаған нәтижеге (жұмсалған нәтижелердің және алынған нәтижелердің арақатынасы {З-Р}) әкеп соқтыратын күту (экспектация); инструментальдық - жұмысты орындау және талап етілетін нәтижеге қол жеткізу сыйақы алудың негізгі шарты (құралы) болып табылатынын түсіну (алынған нәтиженің және осы нәтиже үшін сыйақының арақатынасы {Р-в}); валенттілік - қызметкер үшін награданың маңыздылығы (сыйақыдан қанағаттандыру немесе қанағаттанбау).

Еңбек қызметіне уәждеменің модельдері мен тетіктері

Күту теориясындағы мотивация формуласы келесідей: мотивация = З-Р х Р-В х валенттілік. Ең күшті мотивацияға қызметкердің жоғары күтулері, оның жұмысының тамаша нәтижелері және алынған сыйақымен (валенттілік) қанағаттану дәрежесі кезінде қол жеткізіледі.

Күту моделін оңайлатылған ұсыну: жеке күш-жігер жеке еңбек көрсеткіштері ұйымдастырушылық сыйақы жеке мақсаттар

Жағымсыз мотивациялық орта тудыратын кең таралған кемшіліктер қатарына жатады:

- қызметкерлердің олардан күтілетін нәтижелер туралы анық түсініктері жеткіліксіз және олардың жұмысын бағалаудың объективтілігіне сенімділіктің болмауы;

- жоғары көрсеткіштерге қол жеткізуді бағалаудың нақты тұжырымдалған критерийлерінің болмауы;

- көтермелеудің әділдігіне қанағаттанбаушылық;

- қандай көтермелеулер, қандай нәтижелер берілетіні туралы жеткіліксіз хабардар болу;

- көтермелеудің пайдаланылатын нысандарының төмен тартымдылығы

Күту теориясы келесі себептер бойынша мотивацияның маңызды құралы болып табылады:

1) ол қайтарымға (сыйақыға) баса назар аударады. Тиісті ұйым ұсынатын сыйақылар қызметкердің үміттеріне жауап беретініне сенімді болу керек. Сондай-ақ, күту теориясы қызметкердің жеке мүдделеріне негізделеді (басқа сөзбен айтқанда, қызметкер жұмысты қанағаттандыруды барынша арттыруға ұмтылады). Осыдан сыйақылардың тартымдылығын ескеру қажет, ал бұл аспект қызметкерлердің психологиясын түсінуді және білуді талап етеді. Адамдарға олар бағалайтындарға сыйақы беру керек[.[7]](Бирман%20Л.А.%20Общий%20менеджмент.%20%20%202013,%20–%20232%20с.)

2) күту теориясы қызметкердің күтілетін мінез-құлқына көңіл бөледі. Біледі қандай екенін, оған күтіп, және қалай бағаланады?

3) күту теориясы қызметкердің өз үмітін ескереді. Маңызды емес, жағдай шын мәнінде. Мотивация деңгейі (және тиісінше қызметкер қоса берген күш-жігердің шамасы) объективті нәтижелермен емес, оның еңбегінің тиімділігіне, сыйақыға және қойылған мақсаттарға қол жеткізуге қатысты нәтижелердің өз күтулерімен анықталатын болады.

Сын және адамдарды ұтымды, өз пайдасын барынша арттырады, бұл әрдайым ақталмайды. Және теорияның күрделілігі оны тексеруді қиын етеді.

Әртүрлі және жиі негізделген өлшеу тәсілдерін пайдалану әртүрлі зерттеулердің нәтижелерін салыстыру қиын етеді.

Күту теориясы белсенді қажеттіліктің болуы-адамның белгілі бір мақсатқа жетуіне уәждемесінің жалғыз қажетті шарты емес. Адам сондай-ақ өзі таңдаған мінез-құлықтың нұсқасы шын мәнінде қалаған адамды қанағаттандыруға немесе сатып алуға әкеледі деп үміттенуі керек. Күту теориясы белсенді қажеттіліктің болуы-адамның белгілі бір мақсатқа жетуіне уәждемесінің жалғыз қажетті шарты емес. Адам сондай-ақ өзі таңдаған мінез-құлықтың нұсқасы шын мәнінде қалаған адамды қанағаттандыруға немесе сатып алуға әкеледі деп үміттенуі керек. Осылайша, күтуді белгілі бір оқиғаның ықтималдығын бағалау ретінде қарастыруға болады. Мысалы, студенттердің көпшілігі колледждің табысты аяқталуы оларға жақсы жұмыс алуға мүмкіндік береді және толық қайтарыммен жұмыс істей отырып, олар қызмет бойынша ілгерілей алады деп әділ күтуде. Адамның еңбекке деген уәждемесі өзара байланысты үш факторды анықтайды. Жұмсалған қосымша күш-жігерден қалаған нәтижені күту (шығындар-нәтиже). Мысалы, сауда агенті, егер ол бір апта ішінде 10 адамға қоңырау шалса, әдетте сату көлемі 15% - ға артады деп күте алады. Менеджер егер ол қосымша күш жұмсаса және тоқсандық есепті мерзімінде жазса, өз қызметіне жоғары баға алады деп күте алады. Зауыттағы жұмысшы шикізат қалдықтарының ең аз мөлшері бар жоғары сапалы өнімді өндірсе, оған разряд артады деп күтуі мүмкін. Әрине, барлық келтірілген мысалдарда адамдар олардың қосымша күш-жігері қалаған нәтижелерге әкеледі деп санамайды. Күту теориясына сәйкес, егер қызметкерлер жұмсалған күш-жігер мен қол жеткен нәтижелер арасында тікелей байланыс жоқ екенін сезсе, онда мотивация әлсірейді. "Шығындар — нәтиже" өзара байланысы қызметкердің өзін-өзі дұрыс бағаламауына, оның нашар дайындығына немесе дұрыс емес оқуына байланысты немесе қызметкерге қойылған міндеттерді орындау үшін жеткілікті құқық берілмеуіне байланысты болмауы мүмкін[.[8]](Дорофеева%20Л.И.%20Основы%20теории%20управления.%20%20%202015,%20–%20433%20с.)

*Нәтижесі үшін сыйақыны күту (нәтижесі - сыйақы).*

Келтірілген мысалдарды қарастыруды жалғастыра отырып, сату көлемі 15% - ға ұлғайған кезде сауда агенті белгілі бір пайыз сыйақы алуды күте алады. Менеджер өзі қабылдаған күш-жігердің нәтижесінде оның қызметіне басшылық жоғары баға береді, ол қызмет бойынша алға жылжуға ие болады және оған байланысты жеңілдіктер мен артықшылықтар пайда болады деп күте алады. Жұмысшы өз дәрежесін көтере отырып, ол жоғары жалақы алады немесе бригадир болады деп күте алады. Егер қол жеткізілген нәтижелер мен қалаған сыйақы арасындағы нақты байланыс байқалмаса, еңбек қызметінің уәждемесі әлсірейді. Мысалы, егер сауда агенті қосымша қоңыраулар сату көлемінің 15% - ға ұлғаюына әкеледі деп сенімді болса, бірақ бұл үшін тиісті сыйақы ықтималдығы аз болса, ол қоңырау шалмауы мүмкін. Осыған ұқсас, егер қызметкер қол жеткізілген нәтижелер сыйақыға ие болатынына сенімді болса, бірақ оған осы нәтижелерге ақылға қонымды шығындаған жағдайда, онда мотивация әлсіз болады. [[9]](Жигун%20Л.А.%20Теория%20менеджмента:%20теория%20организации.%20%20%202014,%20–%20320%20с.)

*Валенттілік немесе күтілетін сыйақы құндылығы.*

Валенттілік-нақты алынған сыйақының тартымдылық дәрежесі, оның күтілетініне сәйкестігі. Әр түрлі адамдардың сыйақыларға қатысты қажеттіліктері мен тілегі әртүрлі болғандықтан, қол жеткізілген нәтижелер үшін ұсынылатын нақты сыйақы олар үшін құндылығы болмауы мүмкін. Мысалы, менеджер орындалған жұмыс үшін қызмет бойынша алға жылжуға есептеді, ал жалақыға аз ғана үстеме алды. Бұл жағдайда алынған сыйақының валенттілігі тым үлкен емес және менеджердің еңбек қызметінің мотивациясы әлсірейді. Егер аталған үш факторлардың ең болмағанда біреуі мотивацияға шамалы әсер етсе, онда мотивация әлсіз болады, еңбек нәтижесі төмен болады. Күту теориясын қолдану бойынша менеджерлерге практикалық ұсыныстар:

1. Адамдар әр түрлі қажеттіліктерге ие болғандықтан, олар сыйақыны әртүрлі бағалайды. Демек, ұйым басшылығы ұсынылған сыйақыны қызметкерлердің қажеттіліктерімен салыстыруға және оларды сәйкес келтіруге тиіс. Қызметкерлер жиі сыйақы алады, олар оны бағалау мүмкіндігі пайда болғанға дейін. Бұл олардың демотивациясына әкелуі мүмкін.

2. Тиімді ынталандыру үшін менеджер қол жеткізілген нәтижелер мен сыйақы арасындағы қатты арақатынасты орнату керек. Қарамағындағыларды тек тиімді жұмыс үшін ғана марапаттау керек.

3. Менеджерлер бағыныштылардан күтілетін нәтижелердің жоғары, бірақ шынайы деңгейін қалыптастырып, оларға күш жұмсаса, оларға қол жеткізе алады. Егер басшының күту деңгейі жоғары болса, бағыныштылардың өнімділігі жақсы болуы мүмкін. Егер оның күту деңгейі тым жоғары болмаса, онда өнімділік төмен болады.

4. Қызметкерлер, егер оларға берілген өкілеттік деңгейі болса, Елеулі сыйақы алу үшін талап етілетін нәтижелілік деңгейіне жете алады, олардың кәсіби дағдылары қойылған міндеттерді орындау үшін жеткілікті. Бағыныштыларға олардың тапсырмалардың шынайылығын және оларды орындау жолдарын, осы үшін алынатын сыйақының құндылығын ұғынуына көмек көрсету қажет. Мұндай көмек қызметкерлердің еңбек күшін арттырады[. [10]](Минько%20Э.В.,%20Минько%20А.Э.%20Менеджмент%20качества.%20%20%202013,%20–%20272%20с.)

В. Врумның күту теориясын бағалай отырып, осындай жалпы тұжырымдарға келеміз: оның құндылығы ең алдымен мотивтерді қалыптастыру процесінде қызметкерлер ұйымның мақсаттарын және жеке тапсырмаларды өз қажеттіліктерімен байланыстырып қана қоймай, олардың жеке тартымдылығын анықтайды, сонымен қатар құралдарды, құралдарды және осы мақсаттарға жету ықтималдығын бағалайды. Сондықтан қызметкерлерге күшті ынталандыруды ұсыну жеткіліксіз, оларға мақсаттарға қол жеткізу құралдары мен мүмкіндіктерін көрсету маңызды.

Врум басқа авторлардың зерттеу нәтижелерін біріктіре отырып, күту теориясын ұсынды. Оның көзқарастары Левин мен Роттернің ғылыми жұмыстарына негізделген.

Күту теориясы келесі болжамға негізделген: адамдар белгілі бір әрекеттер қалаған нәтиже береді деп алдын ала күтуде (күтудің болуы), және де бұл қалаулы нәтиже оған ұмтылуға немесе керісінше, одан аулақ болуға (валенттіліктің болуы) лайық. Бұл екі терминге келесі анықтама береді. Күту — "нақты әрекет нақты нәтижеге әкеледі деген ықтималдыққа қатысты сиюминуттық сенім". Белгілі бір әрекет нақты нәтижеге әкеледі деген сенім күшті болса, соғұрлым күшті күту болып саналады[.[11]](Михненко%20П.А.%20Теория%20менеджмента.%20%20%202014,%20–%20369%20с.)

Мотивация осы адамның қаншалықты күтілуіне және ол үшін бұл мақсат қаншалықты маңызды екендігіне байланысты. Мүмкін, адамның мотивациясы оны күту өте жоғары, ал валенттілік оң немесе теріс болған жағдайда барынша болады. (Адамдар қандай да бір жағдайды немесе нәтижені болдырмау мақсаты болса да, олардың тұрғысынан лайықты мақсаттарға қол жеткізуге уәжделеді болады). Егер валенттілік бейтарап (нөлдік) болса, онда күту теориясы бекітеді, адам қандай да бір нақты іс-әрекет жасауға екіталай болады, себебі адамдар лайықты мақсат деп санамайды.

"Валенттілік" және "құндылық"ұғымдарын ажырату маңызды. "Кез келген уақытта күтілетін қанағаттанушылық (яғни оның валенттілігі) мен осы нәтижені тудыратын нақты қанағаттанушылық (яғни оның құндылығы) арасында айтарлықтай алшақтық пайда болуы мүмкін"деп мәлімдейміз. Осылайша, валенттілік нақты тәжірибеге қарағанда күтімдермен байланысты. Мысалы, адам оған ұмтылуға лайықты мақсат, қызмет бойынша арттыру перспективасын (валенттілік) санайды. Алайда, қалаулы көтеруді алып, ол кенеттен қол жеткізілген оның күтпеуі (құндылығы) екенін байқай алады. Күту теориясындағы үшінші маңызды элемент-инструментальдық. Ал күту белгілі бір мінез-құлықтың нақты нәтижеге алып келетін ықтималдығына қатысты, инструментальдық аралық нәтиже басқа, маңызды нәтижеге алып келетіндігін түсінумен байланысты. Мысалы, адам егер ол немесе ол көп күш жұмсаса, онда бұл жұмыс тиімділігінің өсуіне әкеледі, ал бұл өз кезегінде қызмет бойынша жоғарылауға әкеледі деп есептей алады[.[12]](Кипнис%20М.%20Тренинг%20лидерства.%20–%2069%20с.)

Врум, бұл нәтижелердің валенттілігі өте жиі осы нәтижелердің басқа нәтижелерге қол жеткізу немесе алдын алу құралы болып табылады. Бұл нәтижелердің валенттілігі маңызды деп саналмауы мүмкін, себебі бұл нәтижелердің неге әкеп соқтыратынына байланысты ұлғаяды. Мысалы, алдыңғы абзацтан ораламыз. Жұмыс тиімділігін арттыру, егер адам қалаған нәрсеге әкелмесе, адам үшін қолайсыз болуы мүмкін. Дегенмен, жұмыстың тиімділігі валенттілікке ие, өйткені түпкі мақсатқа жету үшін құрал болып табылады. Бірқатар құралдар бар: оң-теріс.Оң құрал-саймандық - "бастапқы нәтижеге қол жеткізілсе, екінші нәтижеге қол жеткізгенде". Нөлдік құрал — саймандық - "бастапқы нәтижеге қол жеткізу мен екінші нәтижеге қол жеткізу арасындағы байланысты болжауға болмайды".

Теріс құрал-саймандық - "бастапқы нәтиже болмаған жағдайда, екінші нәтиже анық қол жеткізілсе және ... соңғысының болуы мүмкін болмаса". Жұмыс тиімділігін ескерместен, тіркелген пайыз түріндегі ірі ұйымдардағы пайдаға қатысу жеке тиімділікті арттыру үшін нөлдік құрал-саймандық болуы мүмкін, себебі адамдар өздерінің жеке күш-жігерін пайданың тіркелген үлесімен байланыстыра алмайды. Керісінше, сдельная оплата труда ие оң инструментальностью, өйткені алу үшін жалақысы жоғары тиімділігіне қол жеткізу қажет. Ақырында, қызметкерге төмен тиімділік салдарынан жалақы көтеруден бас тартқан жағдайда теріс құрал-саймандық орын алады. Повышение заработной платы жүреді болмаған жағдайда төмен тиімділігін және мүмкін емес болған кезде. Сыртқы сыйақы немесе нәтижелер жиі басқа мақсаттарға қол жеткізу құралы болып табылады. Мысалы, жалақы жеке қаржылық шоттарды төлеу үшін өзінің оң құрал-жабдықталуына байланысты оң валенттілікке ие. Екінші жағынан, жұмыстан босату фактісі жақсы қызметкердің беделін сақтау үшін теріс инструменталдылыққа байланысты теріс валенттілікке ие[.[13]](Кови%20С.%20Семь%20навыков%20преуспевающих%20людей.%20-%2067%20с)

Адамдардың жұмыспен қанағаттану дәрежесі (қанағаттану шарасы олардың жұмысына адамдар үшін тартымдылық болып табылады) олардың жұмысы олар үшін тартымды нәтижелерге қол жеткізу құралы болып табылатындығымен тікелей байланысты деген қорытындыға келді. Бұл нәтижелерге:

1) жалақы;

2) супервайзерлер тарапынан құрмет;

3) әріптестермен өзара іс-қимыл;

4) жұмыста орындалатын әр түрлі операциялардың саны.

Сонымен қатар, жоғарыда көрсетілген нәтижелердің кейбірінің жоқтығы, бір жағынан, кадрлардың тұрақтамауы және басқа жағынан жұмыс рұқсаттамалары арасындағы байланыс анықталды. Атап айтқанда, ол толық немесе ішінара шешім қабылдау немесе бейресми қарым-қатынасқа қатысу мүмкіндігінен айырылған қызметкерлердің, сондай-ақ супервайзерлер оларға құрмет көрсетпеген қызметкерлердің жұмыс орнында болмауы мен тұрақсыздығы арасында тікелей байланыс орнатты.

Айта кету керек, өз зерттеулерінде ішкі нәтижелерге емес, сыртқы көңіл бөлді. Сыртқы сыйақы кезінде басқа адамдар жұмыстың жоғары тиімділігін мойындауы және сыйақы беруі талап етіледі. Ішкі сыйақы адамның жұмыс жақсы жасалғанын сезінеді және қалыптастырады. Бұл ретте басқа адамдарды тану талап етілмейді (мұндай тану ішкі сыйақыға қосымша өз үлесін қоса алады[).[14]](Льюис%20Дж.%20Управление%20командой.%20-%2079%20с.)

Өз командасын дәлелдеу үшін құрал ретінде күту теориясын пайдалануға тырысатын менеджерлер келесілерді есте сақтау керек: сыйақы нәтижесі туралы адамдардың түсінігіне қатысты кейбір жалпылаулар мүмкін және шындыққа сәйкес келеді, бірақ әрбір жеке адамның жағдайды қалай қабылдайды маңызды. Тиімділік пен нәтижелер арасындағы байланысты түсіндіру әрекеттері, әрине, бос күш болмайды. Алайда, жеке ерекшеліктер — мысалы, нәтижелердің қажеттілігі-мұндай ақпаратты нақты адамдарға жеткізу тиімділігі әр түрлі болады. Күту теориясында төрт негізгі ұғымдар қолданылады: әсер, валенттілік, шығындар, күту. Одан шыға отырып, индивидтің мінез-құлқы оған балама шешім қабылдауға мәжбүр ететін әр түрлі жағдайларға байланысты. Нәтиженің валенттілігі мен күту күші белгілі бір таңдау кезінде дәл осындай нәтижеге ие болады, мән-жайларға байланысты өзгереді. Күту теориясы жоғары валентті нәтижелер адамның ниетіне немесе мінез-құлқына әсер етпейді, егер ол өз іс-әрекеттерімен олардың қол жеткізу ықтималдығына әсер ете алады деп күтпесе. Бұдан әрі нәтижелердің валенттілігі өзіне тән қасиеттерге ғана емес, оның басқа нәтижелерге жету үшін жарамдылығына да байланысты.

Күту теориясы Левинмен, Толманмен тығыз байланысты. Адамның мінез-құлқын түсіндіруде пайдалы болған ПИК және Аткинсон психологиялық концепциялары [2; б]. Ол еңбек саласында адамның мінез-құлқын күту теориясын қолданды.

Күту теориясын әдетте Маслоу мен Альдерфермен жасалған теориялардан, мысалы, "мазмұнды" теориялардан ажырату үшін" процессуалдық " теория деп атайды. Осы тұжырымдамалардың авторлары валенттілігі әр түрлі адамдар үшін, сондай-ақ өмірінің әр кезеңінде бір адам үшін бірдей емес нәтижелердің белгілі бір түрлері бар деп болжады. Іс жүргізу теориялары мінез-құлық пен қажеттіліктердің арақатынасымен (яғни мақсаттар, уәждер немесе валенттік нәтижелер арқылы қажеттіліктерді білдіру) айналысады. Іс жүргізу және мазмұндық теориялар мотивацияның әртүрлі аспектілеріне жүгінетіндіктен, оларды қарама-қарсы емес, бір-бірін толықтыратын деп санау керек. Күту теориясы еңбекке уәждемені зерттеуде негізгі іс жүргізу теориясына айналды. Ол алғаш рет үш негізгі мәселе бойынша зерттеу жүргізуге және біріктіруге тырысты:

1) неге адамдар қандай да бір мамандықты немесе мансапты таңдайды?

2) еңбекке қанағаттанудың себебі қандай факторлар болып табылады?

3) адамдарды тиімді жұмыс істеуге қандай факторлар әкеледі?

Осы мәселелердің барлығы теориялық тұрғыдан пысықталса да, алынған эмпирикалық мәліметтердің басым бөлігі соңғы мәселені шешуге қатысты болды - жоғары өнімділіктің мотивация көздері қандай?

Еңбек өнімділігін түсіндіру үшін күту теориясына жүгінгендердің көпшілігі Врумның үлгісін басшылыққа алып, жұмысты орындауға бағытталған күш-жігердің жиынтығын анықтайтын детерминанттарға назар аударды. Адамдар ынталы еңбек көреді және бұл артықшылық субъектінің мақсаттарына байланысты болуы керек (яғни. екі түрі-белгілі бір шығындар неғұрлым жоғары өнімділікке (күтуге) әкеледі деген түсінік және белгілі бір сыйақы, қол жеткізілген нәтиже (құрал) үшін көтермелеу болатыны туралы түсінік. Күту теориясының құрылымы қызметтік жылжыту ынталандыруларының, төлем жүйесінің, жұмыс топтарының, басқару стилінің және тіпті жұмыс мазмұнының мотивация мен өнімділікке әсерін зерттеу үшін формалды негізді қамтамасыз етті.

Күту теориясы адамды таңдау субъективті рационалды деп болжайды. Адамдар объективті көзқараспен оңтайлы емес, нақты сәтте оңтайлы болып көрінетін шешімдер қабылдайды. Тіпті рационалдықты жеткілікті шектеулі түсінуде басқа зерттеулермен қарама-қайшылық бар, олардың көпшілігі күту теориясы пайда болғаннан кейін жүргізілді. Герберт Саймон, мысалы, адамның ақпаратты қабылдау мүмкіндігіне Елеулі когнитивті шектеулер бар деп санайды, себебі бұл күту теориясында сипатталған. Соңғысына сәйкес, шешім қабылдайтын адам барлық баламаларды түсінеді және олардың әрқайсысын тиісті түрде бағалауға қабілетті болады. Мұндай мінез-құлықтың когнитивті процестердің ішінде орын алуы туралы мәлімдеме адам ақпаратты меңгеретін қазіргі заманғы түсінікке қайшы келеді. Ол ақпаратты баяу қабылдайды және көптеген жағдайларда барлық баламаларды түсіне алмайды немесе олардың әрқайсысының барлық ықтимал салдарын бағалай алмайды. Саймонның сөзіне қарағанда, индивид оны қанағаттандырудың оңтайлы әдісін табудан гөрі, қажеттілікті қанағаттандырады[.[15]](Шевчук%20Д.А.%20Управление%20качеством.%20М.:%20ГроссМедиа,%202008.%20–%20216%20с.)

"Шектеулі ұтымдылық" ережесі Саймонның дәлелдері деп аталады, қабылданатын шешімнің күрделілігіне байланысты. Күту теориясы шахмат ойыны немесе жас адамның болашақ мансабы туралы ойлауы сияқты күрделі міндеттерді орындау кезіндегі мінез-құлықты түсіндіру үшін жарайды. Бұл шектеулер, мүмкін шешімдер мен олардың салдары айқын болғанда, қарапайым таңдау кезінде аз ауыр болуы мүмкін. Осындай жағдайлардың ішінде белгілі бір күні қаншалықты қарқынды жұмыс істеу туралы шешім қабылдауды атауға болады.

Күту теориясының пәндік өрісіне қосылатын тағы бір мәселе қабылдау мәселесі болып табылады. Әлеуметтік психологияда кейде қабылданатын баламалардың саны мен оларды түсіну дәрежесі бойынша ерекшеленетін ақпаратты қабылдаудың қарама-қарсы екі деңгейі бар. Жүйелі меңгеру жеткілікті толық талдауды қамтиды және күту теориясының қағидаларына сәйкес келеді. Керісінше, ақпаратты эвристикалық немесе перифериялық игеру ахуалдық және беттік бағалауды қамтиды. Бақылаулар жағымсыз көңіл-күй ақпаратты жүйелі түрде меңгеруге ықпал ететінін көрсетті. Күту теориясының ізбасарлары сондай-ақ "перспективалар теориясына" (prospect theory) негізделген зерттеулер нәтижесінде алынған эмпирикалық деректерді өңдеу кезінде қиындықтар бастан. Қазіргі уақытта жеке тұлғаның таңдауы эвристикалық қателесуге, жалғануға және таңдаудың ықтимал нұсқаларын қалай ұсынуға байланысты болатынын көрсететін зерттеулер саны өсуде. Канеман, Славик, Тверь әзірлейтін перспективалар теориясы адамның оңтайлы таңдауынан жүйелік ауытқуларды түсіндіру үшін бірқатар ұйымдастырушылық принциптерді ұсынады. 1995 жылы Виктор Врум күту теориясын қайта құру үшін бірқатар идеяларды ұсынды. Бұл ұсыныстар-толық әзірленген теория емес, соңғы ғылыми зерттеулерге сәйкес келетін" қазіргі заманғы күту теориясын " құру үшін бағыттар. Бұл ұсыныстар арасында атауға болады:

1. Баламаларды қабылдау деңгейі тіркелген болмайды (қазіргі күту теориясындағы сияқты), ал өзгереді. Бір соңында күшті эмоциялар немесе әдеттер әсер ететін мінез-құлық болуы мүмкін, онда іс-әрекеттер көбінесе мақсаттар мен ақпаратқа тәуелді емес. Басқа соңында альтернативалар анық және олар туралы барлық ақпарат қолжетімді болатын қарапайым таңдау проблемалары болуы мүмкін. Бұл жағдайда индивидтің ақпаратты қабылдау деңгейі күту теориясына жақындайды. Дегенмен, әрине, бұл деңгей перспективаның теориясын жақтаушылар белгілеген шектеуші факторлар мен ауытқуларға байланысты болады.

2. Мотивтердің пайда болу механизмдерін қосу. Валентность жоқ осындай қасиеттерін, ұтымдылығы. Нәтижелердің валенттілігі жағдайға байланысты тікелей өзгереді. Валенттілік пен қоршаған орта факторларын, жағдайды байланыстыратын тетіктерді күту теориясына қосу осы теорияны мақсат қою саласындағы зерттеулерге жақындатуы мүмкін.

3. Ішкі мотивацияны мұқият зерттеу. Есептің немесе жұмыстың табысты орындалуы сияқты нәтиженің валенттілігі күту теориясында басқа нәтижелерге қол жеткізу мән-жайлары (жоғары жалақы немесе өзін-өзі бағалау сияқты) және осы нәтижелердің маңыздылығына байланысты шама ретінде қарастырылады. Ішкі мотивацияны ажыратады, онда нәтижелердің валенттілігі іштен әсер ететін процестерге және нәтижелердің валенттілігі басқалардың күтілген іс-қимылдарына және бақылаусыз жазалауға әкелетін сыртқы мотивацияға байланысты болады.

Соңғы мәселені мұқият зерттеген кезде күту теориясы ішкі мотивацияны емес, сыртқы мотивацияны қарастырады. Соңғы зерттеуде Э. Л. Дечи және Р. М. Райан маңызды үлес қосты. Олар тек қана өсу қажеттілігі деп атауға болатын нәрсені ғана емес, сонымен қатар қалыптасқан мінез-құлық нормалары мен стилін қамтитын тұжырымдаманы әзірледі. Ішкі және сыртқы мотивацияның айырмашылығы теориялық ғана емес, практикалық маңызы бар. Басқаруға қатысу, жұмысты жоспарлау, жұмыс топтарын өзін-өзі басқару және сол сияқты шаралар материалдық көтермелеу және жылжыту жүйелерінен түбегейлі ерекшеленеді. Біріншіден тиімділігі ішкі бақылау мен өзін-өзі реттеуді ұйымдастыруға байланысты, ал соңғылардың тиімділігі ұйымдағы бақылау тетіктеріне байланысты. Қазіргі уақытта көптеген ұйымдар тез өзгеріп жатқан әлемде ең үздік табыстарға қол жеткізуге мүмкіндік беретін құрал ретінде ішкі ынталандыруды артық көреді.



Сурет-1(В.Врумның күту теориясы)



Сурет-2 (күту теориясы қысқаша)

- ұйым қызметкерлерінің еңбекке (немесе қандай да бір басқа қызметке) уәждеу дәрежесі олардың алдында тұрған міндеттерді орындау қабілетіне және қойылған мақсатқа қол жеткізу шындығына қатысты түсініктеріне байланысты болады.

В. Врум дамуына үлкен үлес қосқан үміттердің мотивациялық теориясы мотивация процесінің ең танымал теорияларының бірі болып табылады.

Күтілетін мотивациялық теорияға сәйкес, мотивациялық әсер адамдардың қажеттілігінің өзі емес, индивид қойылған мақсатқа қол жеткізу және қалаған сыйақы алу шынайылығын бағалайтын ойлау процесі.

Күтілетін Теория индивид қабылдаған күш-жігердің қойылған мақсатқа жетудің шынайылығын және оған қол жеткізу ниетін түсінуден тәуелділігін бекітеді.

Классикалық мысал: университет студенті емтихан тапсыруға дайындалуда. Айталық, бұл соңғы емтихан, мұның бәрі "өте жақсы" бағаға тапсырылды және студент "өте жақсы" және осы емтиханды тапсырған жағдайда, келесі семестрде ол жоғары шәкіртақы алатын болады. Яғни алдағы емтиханда "өте жақсы" деген баға алудың шынайылығына сену, себебі мұның бәрі қалаған нәтижемен тапсыра алды; жоғары шәкіртақы алу қажеттілігі. Егер студент емтиханда "өте жақсы" ала алатынына немесе жақсы баға оған жоғары шәкіртақы әкелетініне сенімді болмаса, онда алдағы емтиханға адал дайындалуға ынта болмайды. Мотивация дәрежесіне жеке алынған нәтижелер үшін құндылық немесе тартымдылық әсер етеді. Егер жақсы жұмыс пен елеулі күш-жігерге қол жеткізуге болатын нәтижелер адам үшін қызығушылық білдірмесе, оның мотивациясы төмен деңгейде. Керісінше, индивид үшін құнды нәтижелер күшті мотивация жасайды. Мотивация жұмыс нәтижелеріне тең емес. Күту теориясы мотивация нәтижені анықтайтын бірнеше маңызды параметрлердің бірі екенін мойындайды. Атап айтқанда, теория Дағдылар мен қабілеттер де еңбек қызметінің қорытындысына үлес қосады деп болжайды. Кейбір адамдар өздеріне тән жеке қасиеттер, қабілеттер мен таланттардың арқасында басқаларға қарағанда жұмысқа бейімделгені құпия емес. Мысалы, жақсы координациясы бар адам, жоғары және күшті, төмен және әлсіз кәсіби баскетболшы болуға мүмкіндігі бар, тіпті оған ұмтылу әлдеқайда күшті болса да.

Күту теориясы жұмыс нәтижесіне адамның рөлін қабылдауы әсер ететінін мойындайды. Қызметтік міндеттерді анықтауда келіспеушіліктер болғанша, өнімділік азайуы мүмкін. Мысалы, менеджердің негізгі міндеттері жаңа қызметшілерді оқытудан тұрады деп ойлайтын көмекшісі оның қызметінің нәтижесін бақылаушы түсіре алады, ол менеджер қағаз жұмысына көп уақыт жұмсауы тиіс деп есептейді. Бұл жағдайда нәтижелілік қызметшінің уәждемесі жеткіліксіз болғандықтан емес, жұмыстың мазмұнын әртүрлі түсінуіне байланысты зардап шегеді.

Теория нәтижені алуда мүмкіндіктердің рөлін де мойындайды. Тіпті ең жақсы қызметкерлердің мүмкіндігі объективті шектелген болса, өнімділігі төмен болуы мүмкін. Мысалы, мотивацияның жоғары деңгейі бар сатушыда нәтижелілік мүмкіндіктердің шектелуінен зардап шегуі мүмкін (айталық, аумақ қаржылық құлдырау жағдайында немесе қолжетімді Инвестициялар шектеулі).

Күту теориясы мотивацияны жұмыс нәтижесін қалыптастыратын бірнеше факторлардың бірі ретінде анықтайды деп түсіну маңызды. Адамның дағдылары мен қабілеттерімен, оның рөлін қабылдауымен және қызметтің объективті мүмкіндіктерімен ұштасатын Мотивация өнімділікке әсер етеді. Күту теориясы бүгінгі таңда ұйымдардың мотивациясын зерттеу мәселесіне басым көзқарас болып табылады. Мүмкін, күту теориясының танымалдылығының бастапқы себебі-жаңа бастаған менеджерлерге арналған көптеген пайдалы ұсыныстар. Бұдан әрі біз күту теориясы қолданылған әртүрлі ұйымдардың аса маңызды мысалдарын келтіреміз.

Күту теориясы компания қызметкерлерінің мотивациясын арттыру практикасына бірнеше маңызды қосымшалар бар.

1. Адамдардың күш-жігері күтілетін нәтижеге жететінін анықтау. Мотивация персоналды тиімді жұмыс істеуге оқыту арқылы күшеюі мүмкін, демек, өндіріс деңгейі де артады. Сондай-ақ, қызметкерлердің жұмыс жағдайын өзгерту жолдары туралы ұсыныстарын басшылыққа ала отырып, өнімділікті арттыруға болады. Еңбек өнімділігімен байланысты өз жұмысында проблемалар пайда болған дәрежеге дейін, басшылықтың осы қиындықтарды жеңу әрекеттері оларға неғұрлым тиімді жұмыс істеуге көмектесе алады. Шын мәнінде, біз: "қалауыңыз мүмкін болатындай етіп жасаймыз"деп айтамыз. Жақсы басқарушы қызметкерлерден не талап етілетінін түсіндіреді ғана емес, сонымен қатар оларға қажетті өндіріс деңгейіне жетуге көмектеседі.

2. Тағайындалған сыйақылар қызметшілерге оң әсер етеді. Басқаша айтқанда, " сәбіз "(сыйақы) мотивацияның пайда болуы үшін "дәмді" болуы керек. Қазіргі уақытта жұмыс күшінің алуан түрлілігімен барлық жұмысшылар бірдей сыйақы алуға қамқорлық жасайды деп болжауға қате болар еді. Кейбіреулер төлемді көтеруді армандайды,басқалары қосымша демалыс күндерін, толыққанды сақтандыруды, Әлеуметтік және зейнетақымен қамсыздандыруды қалайды. Осыны ескере отырып, көптеген компаниялар "кафетерия қағидасы"бойынша сыйақы жоспарын ұсынады. Қызметкерге өз сыйақыларының схемасын өзара іздейтін мүмкіндіктер тізімінен өзі таңдауға мүмкіндік беретін жүйе. Бүгінде қосымша жеңілдіктер жұмыс күші құнының 40% - ын құрайтындықтан, компаниялар оларды икемді басқару қажеттігін көбірек түсінеді.

3. Марапаттау және өнімділік шамасының байланысы сөзсіз. Басқаша айтқанда, менеджерлер нақты сыйақыға қандай мінез-құлық әкеледі. Күту теориясы жұмыс нәтижелеріне тікелей байланысты (кесімді төлем жүйесі, сатудан комиссиялық төлемдер, сыйақылар) жұмысшыларға сыйақы төлеу өте тиімді екенін атап өтті. Шынында да, көптеген зерттеулер көрсеткендей, өнімділіктің өсуі көбінесе "нәтиже үшін төлем"схемасы деп аталатын пайда жүйелерін ұқыпты пайдалану нәтижесі болуы мүмкін. Адамның мінез-құлқы үнемі екі немесе бірнеше баламаларды таңдаумен байланысты.

Қолданылған әдебиеттердің тізімі

1. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. — СПб.: Питер, 2001.
2. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. — М.: Дело, 1992
3. Пуденко Т.И. Как мотивировать продуктивную работу персонала / Т.И. Пуденко. — М.: ИУО, 2001.
4. (по материалам "International Encyclopedia of Public Politic and Administration")
5. Виктор X. Врум (Victor H. Vroom) Перевод Е. Родионовой
6. [Асаул А.Н. Теория и практика разработки и реализации управленческих решений в предпринимательстве.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men420.htm)   2014, – 304 с.
7. [Бирман Л.А. Общий менеджмент.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men210.htm)   2013, – 232 с.
8. [Дорофеева Л.И. Основы теории управления.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men212.htm)   2015, – 433 с.
9. [Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men208.htm)   2014, – 320 с.
10. [Минько Э.В., Минько А.Э. Менеджмент качества.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men205.htm)   2013, – 272 с.
11. [Михненко П.А. Теория менеджмента.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men207.htm)   2014, – 369 с.
12. [Кипнис М. Тренинг лидерства. – 69 с.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/kommunikation/kommunikation1/kom3.htm)
13. [Кови С. Семь навыков преуспевающих людей.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/personal/personal1/per8.htm) - 67 с
14. [Льюис Дж. Управление командой.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/personal/personal1/per6.htm) - 79 с.
15. [Шевчук Д.А. Управление качеством.](http://xn--90ahkajq3b6a.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men19.htm) М.: ГроссМедиа, 2008. – 216 с.

Құрастырған: Әділхани Н.