

ՄՈՏԻՎԱՑԻԱՅԻ ԲՆՈՒԹԱԳՐՄԱՆ ԺԱՄԱՆԱԿԱԿԻՑ ՄՈՏԵՑՈՒՄՆԵՐ

Աշխատողի վարքի կառավարումը միշտ եղել է կառավարման տեսաբանների ուշադրության կենտրոնում, քանի որ մարդը կարևորագույն ռեսուրս է կազմակերպության համար: Կազմակերպության դեկավարությունը կարող է մշակել գերազանց կազմակերպական կառուցվածք, ռազմավարություն, նպատակներ, ծրագրեր, արդյունավետ կոմունիկացիոն համակարգ, ներդնել նորագույն տեխնոլոգիաներ և այլն, սակայն այս ամենը ոչ մի արդյունք չի տա, եթե կազմակերպությունը չունենա համապատասխան կադրեր: Աշխատողի ցանկալի վարքն ապահովելու, կազմակերպության շահերին առավելագույնս ծառայեցնելու համար անհրաժեշտ է ուսումնասիրել այն իրական մոդելները, որոնք դրդում են աշխատողին գործելու այս կամ այն կերպ:

Աշխատողի՝ աշխատելու և իր պարտականությունները կատարելու ցանկությունը և պատրաստակամությունը կազմակերպության արդյունավետ գործունեության կարևորագույն գործոններն են համարվում: Մարդը բանական էակ է, ունի ցանկություններ և պահանջմունքներ, որոնց բավարարման ձգտումն էլ հենց դրդում է վերջինիս աշխատելու:

Դեռևս ստրկատիրական հասարակարգը ապացուցեց, որ ստիպողական աշխատանքը արդյունավետ չէ, քանի որ չի բխում աշխատողի սեփական շահերից, չի բավարարում նրա պահանջմունքները, հետևաբար՝ մարդը շահագրգռված չէ լավ աշխատելու:

Հազարավոր տարիներ առաջ, երբ «մոտիվացիա» հասկացությունը դեռևս գոյություն չուներ, մարդիկ գիտեին, որ կան միջոցներ, որոնցով կարելի է ազդել այլ մարդկանց վարքագծի վրա: Հետևաբար՝ մարդու վարքը կառավարելու ամենարդյունավետ միջոցը վերջինիս մոտիվացիան հասկանալն է: Միայն իմանալով մարդուն շահադրող, գործողության մղող գործոնները, կարելի է մշակել մեթոդների և եղանակների ամբողջություն մարդուն կառավարելու համար:

20-րդ դարի սկզբին, երբ ձևավորվեց աշխատանքի գիտական կազմակերպման դպրոցը, և իշխում էր «տնտեսական մարդու» տեսությունը, լայն կիրառում գտավ նյութական խթանման քաղաքականությունը: Վերջինս, իր հիմքում ունենալով կատարված աշխատանքի համապատասխան վարձատրության սկզբունքը, ապահովեց բարձր արտադրողականություն և մեծ հաջողություն ունե-

ցավ կազմակերպություններում: Սակայն «տնտեսական մարդու» տեսությունը բացարձակացնում էր աշխատանքի վարձատրության գործոնը, անտեսում մարդու աշխատանքային վարքը կարգավորող մյուս գործոնները:

Արտադրության հետագա զարգացումը, բնակչության կենսամակարդակի աճը կառավարման տեսաբանների առջև դրեցին նոր խնդիրներ: Ավելի ու ավելի էր զգացվում, խթանման նոր մեթոդներ ստեղծելու անհրաժեշտություն, և աշխատողի ցանկալի վարքի ապահովումը պարտադրում է սոցիալ-հոգեբանական մոտեցում դրսևորել մոտիվացիայի խնդրին:

Ջանազան խթանների միջոցով մարդկանց շահադրդելու գործընթացը անվանում են խթանում, որը ունի բազմաթիվ տեսակներ: Անհրաժեշտ է նշել, որ խթանումը էականորեն տարբերվում է մոտիվացիայից: Այդ տարբերությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ խթանումը մոտիվացիայի բազմաթիվ ձևերից մեկն է: Ընդ որում՝ որքան բարձր է կազմակերպությունում մարդկային հարաբերությունների զարգացման մակարդակը, այնքան ավելի անարդյունավետ է օգտագործել խթանումը որպես մոտիվացիա:

«Մոտիվացիա» բառը ծագել է լատիներեն «movere» բառից, որը թարգմանաբար նշանակում է.

1. գործելու ձգտում,
2. ֆիզիոլոգիական և հոգեբանական գործընթաց, որը կառավարում է մարդու վարքագիծ,
3. մարդու՝ աշխատանքի միջոցով իր պահանջմունքները բավարարելու ընդունակություն:

Ընդհանուր առմամբ, մոտիվացիան համարվում է մարդուն որոշակի գործողությունների դրդող ուժերի ամբողջություն: Այդ ուժերը գտնվում են ինչպես մարդու ներաշխարհում, այնպես էլ արտաքին միջավայրում և ստիպում են մարդուն գիտակցաբար կամ անգիտակցաբար որոշակի գործողություններ իրականացնել: Ընդ որում՝ այդ ուժերի և մարդկանց գործողությունների միջև գոյություն ունեն շատ բարդ հարաբերություններ, քանի որ միևնույն ուժերը տարբեր մարդկանց վրա կարող են տարբեր կերպ ազդել:

Այսպիսով, մոտիվացիան կարելի է սահմանել որպես արտաքին և ներքին շարժիչ ուժերի ամբողջություն, որոնք մղում են մարդուն գործողության, որոշում նրա վարքագիծը, կողմնորոշում այն դեպի կոնկրետ նպատակների իրականացումը:

Մոտիվացիան բնութագրվում մի շարք հասկացություններով.

Պահանջմունքները ծագում են մարդու ներսում, տարբեր մարդկանց դեպքում տարբեր կերպ են դրսևորվում: Վերջիններս

մարդուն մղում են կոնկրետ գործողությունների այս կամ այն պահանջմունքը բավարարելու նպատակով: Քանի դեռ պահանջմունքը գոյություն ունի, այն բավարարում է «պահանջում»: Մարդիկ տարբեր կերպ են արձագանքում տարբեր պահանջմունքներին՝ փորձելով կամ բավարարել, կամ ճնշել, կամ էլ անտեսել դրանք:

Դրդապատճառը (լատ. moveo՝ շարժում եմ) կոնկրետ գործողություն առաջ բերող նյութական կամ մտավոր առարկա է: Այն գտնվում է մարդու ներսում և անհատական բնույթ է կրում: Դրդապատճառը կախված է արտաքին և ներքին բազմաթիվ գործոններից, որոնք որոշում են մարդու վարքագիծը: Հոգեբաններ Ա.Ն. Լեոնտևը և Ս.Լ. Ռուբինշտեյնը դրդապատճառը բնութագրել են որպես առարկայացած պահանջմունք: Մարդը կարողանում է ազդել իր պահանջմունքների վրա, սակայն մարդու վարքագիծը սովորաբար պայմանավորված է լինում միաժամանակ մի քանի դրդապատճառներով: Ուստի մարդու մոտիվացիոն կառուցվածքը կարելի է դիտարկվել որպես նրա կողմից իրականացվող որոշակի գործողությունների ամբողջություն:

Շահադրդումը մարդու վրա ներազդելու գործընթաց է որոշակի դրդապատճառների միջոցով կոնկրետ գործողությունների մղելու նպատակով: Շահադրդումը մարդու կառավարման հիմքն է: Կառավարման արդյունավետությունը հիմնականում կախված է շահադրդման արդյունավետությունից:

Խթանները յուրահատուկ գործիքներ են, որոնք ազդում են որոշակի դրդապատճառների վրա՝ առաջ բերելով կոնկրետ գործողություններ: Որպես խթաններ կարող են հանդես գալ առանձին առարկաներ, այլ մարդկանց գործողությունները, խոստումները, պարտականությունները, հնարավորությունները, այն ամենը, ինչը կարող է մարդու համար փոխհատուցում հանդիսանալ՝ իր գործադրած ջանքերի դիմաց: Մարդը արձագանքում է բազմաթիվ խթանների անգիտակցաբար: Սակայն միևնույն խթանների նկատմամբ տարբեր մարդկանց վերաբերմունքը նույնը չէ:

Կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը մեծապես պայմանավորված է այն հանգամանքով, թե որքանով է գործող խթանման համակարգը հաշվի առնում կազմակերպության աշխատողների մոտիվացիան: Կարելի է ասել, որ աշխատանքի խթանումը աշխատողի աշխատանքային վարքագծի վրա ազդեցությունն է մոտիվացիայի միջոցով:

Կախված նրանից, թե մարդու վրա ինչ աստիճանի ազդեցություն է ունենում մոտիվացիան, կարելի է նշել նրա գործունեության հետևյալ բնութագրիչները.

- ջանքեր,
- ձգտումներ,
- հաստատակամություն,
- բարեխղճություն, պարտաճանաչություն
- նպատակասլացություն և այլն:

Ջանքի իմաստը կայանում է նրանում, որ մարդը կարող է կատարել միևնույն աշխատանքը՝ ներդնելով տարբեր ջանք: Նա կարող է աշխատել ամբողջ ուժով, ինչպես նաև կարող է ձգտել ավելի թեթև աշխատանքի, կարող է կատարել բարդ և ծանր աշխատանք միաժամանակ: Այս ամենը արտացոլում է այն, թե ինչպիսի ջանքեր է մարդը պատրաստ ներդնել իր աշխատանքում: Այն կախված է նրանից, թե որքանով է աշխատողը շահադրված[՝] մեծ ջանքեր ներդնելու իր աշխատանքը կատարելիս:

Ձգտման իմաստը կայանում է նրանում, որ տարբեր մարդիկ ունեն տարբեր ձգտումներ, տարբեր ձևով են փորձում կատարել իրենց աշխատանքը: Մեկը կարող է անտարբեր լինել իր կատարած աշխատանքի որակի նկատմամբ, մյուսը կարող է բարձր որակով կատարել իր աշխատանքը, լրիվ նվիրվել իր աշխատանքին, ձգտել որակավորման բարձրացմանը, ընդունակությունների կատարելագործմանը և այլն:

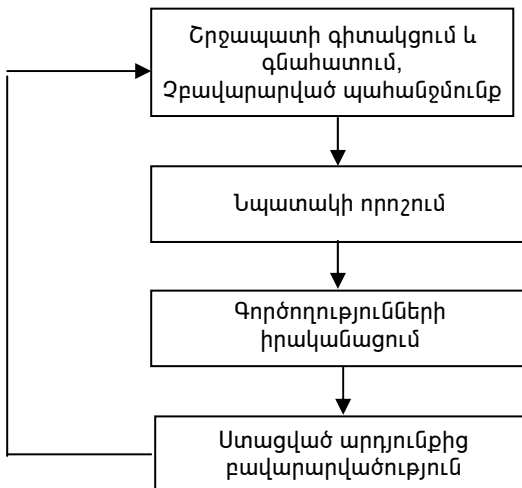
Հաստատակամության իմաստը կայանում է նրանում, թե որքանով է մարդը պատրաստ կատարելու իր աշխատանքը: Այս բնութագիրը շատ կարևոր գործոն է, քանի որ հաճախ դեռևս նոր սկսած գործի նկատմամբ մարդիկ կորցնում են իրենց հետաքրքրությունը, անգամ եթե գործնեության սկզբում ունեցել են լավ արդյունքներ: Հետաքրքրության կորուստը և հաստատակամության բացակայությունը կարող է բերել ջանքերի կրճատման և ցածր արտադրողականության: Հաստատակամության բացակայությունը բացասական է անդրադառնում նաև գործն ավարտին հասցնելու վրա: Աշխատողները կարող են առաջադրել հրաշալի մտքեր և ոչինչ չծեռնարկել դրանց իրականացման համար, ինչը պրակտիկայում կարող է դառնալ կազմակերպության համար բաց թողնված հնարավորություն:

Աշխատանքի կատարման ժամանակ պարտաճանաչությունը, որը նշանակում է աշխատանքի իրականացման պատասխանատվություն՝ հաշվի առնելով բոլոր անհրաժեշտ պահանջներն ու կարգավորող նորմերը, շատ աշխատանքների հաջող կատարման համար հանդիսանում են կարևոր պայման: Մարդը կարող է ունենալ լավ որակավորում և գիտելիքներ, լինել ստեղծագործ և ընդունակ, շատ աշխատել, բայց իր պարտականություններին վերաբերվել անպատասխանատվությամբ և այդ ամենը կարող է ապարդյուն դարձնել նրա ջանքերը: Կազմակերպության ղեկավարությունը պետք է անի այնպես, որպեսզի ճիշտ կառուցվի մոտի-

վացիայի համակարգը և իր աշխատակիցների մոտ զարգանան վարքի բնութագրերը:

Նպատակասլացությունը, որպես մարդու գործունեության բնութագիր, ցույց է տալիս, թե ինչի է ձգտում նա՝ իրականացնելով որոշակի գործողություններ: Մարդը կարող է իրականացնել իր աշխատանքը, քանի որ այն բերում է որոշակի բավարարվածություն /նյութական և բարոյական/, նա պետք է կատարի իր աշխատանքը, քանի որ ցանկանում է օգնել իր կազմակերպությանը⁹ լուծել իր խնդիրներն ու հասնել նպատակներին: Փաստորեն, արդյունավետ ղեկավարման համար կարևոր է իմանալ մարդու գործողության ուղղվածությունները:

Փաստորեն, մարդը, լինելով բանական էակ, հասկանում, գիտակցում և գնահատում է իր շրջապատում տեղի ունեցածը, որի հիման վրա էլ նա որոշակի նպատակներ է դնում իր առջև, որոնց իրականացմանն է ուղղում իր բոլոր ջանքերը: Այսինքն՝ մարդու վարքագիծը անընդհատ փոխվում է, երբ նա հասնում է որոշակի արդյունքի և բավարարվածություն է զգում: Ասվածի հիման վրա ձևավորվում է մոտիվացիոն գործընթացի մոդելը (տես, գծանկար 1):



Գծանկար 1. Մոտիվացիոն գործընթացի մոդելը⁹

Շատ կարևոր է, որ ղեկավարը կարողանա ճիշտ հասկանալ իր աշխատողներին առաջ մղող նպատակները և դրանց շուրջ

⁹ Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - М.: Вершина, 2009, стр. 276

կառուցի արդյունավետ խթանման համակարգը, որը կնպաստի ինչպես կազմակերպության, այնպես էլ անհատի զարգացմանը:

Այսպիսով, հիմնվելով մոտիվացիայի վերաբերյալ գոյություն ունեցող ժամանակակից տեսությունների, հիմնադրույթների և սկզբունքների վրա, յուրաքանչյուր ղեկավար ինքը պետք է ընտրի այն մեթոդները և ձևերը, որոնք առավել հարմար են իր կազմակերպության աշխատողների շահադրդման համար և կարող են ապահովել ցանկալի արդյունք ինչպես ղեկավարի, այնպես էլ աշխատողների տեսանկյունից:

АННОТАЦИЯ

Нарине Киракосян

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ХАРАКТЕРИСТИКЕ МОТИВАЦИИ

Ключевые слова – Мотивация, спрос, мотивированы, стимул, усилия и амбиции, настойчивость, ответственность, целеустремленность, модель мотивационного процесса.

В статье рассмотрены ряд подходов к характеристике мотивации. Подчеркнута роль и значимость мотивации в трудовых отношениях, в частности в отношениях между руководителем и подчиненными. Выявлены характеристики человеческой деятельности. под влиянием мотивации. Особое внимание уделяется модели мотивационного процесса.

ANNOTATION

Narine Kirakosyan

MODERN APPROACHES FOR THE DESCRIPTION OF MOTIVATION

Key word – *motivation, demand, motivator, stimulus, effort and ambition, perseverance, responsibility, goal orientation, motivational process model.*

In this article, some approaches for the description of motivation were discussed. The article was focused on the role and importance of motivation, especially in the system of manager-dependant relations. The characteristics of human working activity were also discovered from point of view of motivation. The main attention was paid to the motivational process model.