9 Дәріс – Кадрлар мотивациясын басқару

Сұрақтар:

1. Кадрлар мотивациясын басқару
2. Персонал мотивациясынын жетілдіру тетіктері

Персоналды басқару менеджерінің жалпы, қабылдау, кадрлар және заң бөлімдерінің қызметін қадағалай келіп атқаратын қызметі келесідей болу керек:

1) жұмысқа қабылдау, уаыстыру және жұмыстан шығаруды еңбек заңдылықтарына, нұсқауларына, ережелеріне және ұйым басшысының бұйрығына сәйкес жүргізу, қызметкерлерге әр түрлі анықтамалар беру;

2) жұмыс орындарын талдау және тарифтеу;

3) еңбек ақы және еңбекпен қанағаттану мен қызығушылықты жоғарлату мақсатында ынталандыру жүйесін, мотивация механизмін құру;

4) персоналды іріктеу және орналастыру;

5) жеңілдіктер мен компенсацияларды анықтау;

6) ұйым персоналына кететін шығындарды үнемдеу;

7) оқыту, кадрлардың қызметтік қозғалысы мен басқару лауазымына көтеру үшін дайындық жүйелерін жетілдіру негізінде бүгінгі ғана емес, сондай-ақ ұйымның міндеттерін шешу мақсатында персоналдың даму бағдарламасын жасау;

8) жұмыспен қамтылу және әлеуметтік бағдарламалар жасау;

9) ұйымдағы кадрларды тиімді болу және қолдану, олардың құрамын ұтымды ету;

10) кадрлық жұмыстағы жаңалықтарды басқарту;

11) персоналдың қозғалуын және денсаулығын сақтауды қамтамасыз ету;

12) персоналдың жұмыстан шығу себептеріне талдау жасау;

13) еңбек сапасы мен еңбек нәтижесінің деңгейі жоғары болуын қамтамасыз ету;

14) еңбек кітапшаларын толтыру және олардың сақталуына, кадрларға байланысты құжаттарды жүргізуді қадағалап отыру;

15) ұйым қызметкерлерінің стажын есептеу;

16) жұмыскерлерге, қызметкерлерге және мамандарға сыйақы беру мен марапаттауға қажет мәліметтерді дайындау;

17) кадрлар ағымының себептерін зерттеу және ережелерінің қаншалықты орындалатының бақылау;

18) еңбек тәртібінің жағдайын және ішкі тәртіп ережелерінің қаншалықты орындалатының бақылау.

Персоналды басқару менеджерінің негізгі мақсаты ұйымды кадрлармен қамтамасыз ету және оларды тиімді пайдалану болатындықтан атқаратын міндетіне:

- жұмысқа қабылдау белгілерін таңдау;

- қабылдау белгілерін бекіту;

- таңдап алу әңгімесін өткізу;

- өмірбаян, анкета және арыздармен жұмыс;

- тест жүргізу;

- жұмысқа қабылдануы туралы шешімді қабылдау жатады.

Кадрлық жоспарлаудың маңызды құрамдас бөлігіне қызметкерлердің біліктілігін жоғарлату және қайта дайындау қыжеттілігінің жоспары кіреді. Қазіргі кездегі мемлкеттік қызметкерлердің еңбегі кәсіби басқарудағы қызмет түрінің бірі жауапкершілік және көпқұрлылық, яғни басқару шешімдерін дайындау, қабылдау, іске асыру және бағалау, білімі мен аналитикалық жұмыс дағдысының деңгейін жоғарлату, құжаттар мен мәліметтерді дайындау, адамдармен сөйлесу және жұмыс істеу қабілеті.

Бұның бәрі мемлекеттік қызмет үшін кадрларды бірінші реттік дайындау және олардың біліктілігін жоғарлатуға жаңа әдістер қолдануды қажет етеді.

Мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін жоғарлатуда персоналды басқару менеджерінің неғұрлым маңызды міндеттеріне келесілер жату керек:

- қызметкерлердің біліктілігін жоғарлату қажеттілігінің жыл сайынғы есебін жүргізу;

- қызметкерге қызметтік өкілеттілікті орындауға жеткілікті біліктілік деңгейін ұстап тұру мүмкіндігін қамтамасыз ететін, біліктілікті жоғарлату жүйесіндегі шараларды құру;

- мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін жоғарлатуға мемлекеттік тапсырыстын мөлшерін және құрылымын анықтау;

- мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін жоғарлататын, білім беру мекемелерінің тізімін анықтау;

- біліктілігін жоғарлату және оқыту бағдарламалары мен жоспарларын құрастыру және бекіту.

Қазіргі таңда қызметкерлердің өз біліктілігін жоғарлатуға мотивациялау механизмі жоқ. Мамандық деңгейін жоғарлатуда негізгі ынталандыру біліктілік емтихандардың нәтижесі бойынша біліктілік разрядын беру, сәйкесінше еңбек ақы деңгейін жоғарлату. Бұл кадрлардың өз біліктілігін жүйелі түрде жоғарлатып отыруға ынталандырар цеді. Сонымен бірге, кәсіби мамандық талаптар есебімен біліктілік емтихандарға барлық біліктілік разрядтары бойынша талаптардың құрылуы қажет. Бұл білім алу қажеттілігіне ынталандыру ғана емес, сондай-ақ мемлекеттік қызметкерлердің еңбек тиімділігін жоғарлатуына да үлесін тигізеді.

Персоналдың тағы бір қызметі. бұл персоналда жұмыс орнына бейімдеу болып табылады. Адам ең алғаш жұмысқа келгенде бір мезгілде бірнеше позицияны ұстана отырып ішкі ұйымдық қарым-қатынас жүйесіне қосылады. Әрбір позиция адамның коллективтегі қызметкер, әріптес, қол астындағы адам немесе жетекші ретіндегі әлеуметтік рөлдерін талап, мөлшер, тәртіп ережелерімен анықтайтын жиынтықтарға сәйкес болуы керек.

Ұйым мен қызметкерлердің өзара лайықталу немесе еңбекке бейімделу процесі тез және ойдағыдай жүргізілсе, бұл ұйым жұмысына жақсы әсер етеді. Ал бейімделу ойдағыдай болу үшін оған бірнеше жағдайлар әсер етеді:

- персоналдың іскерлік бағалауын әділ жүргізу (жұмысқа қабылдау кезінде, сондай-ақ еңбек процесі кезінде);

- осы ұйымның белгілі бір қызметінде жұмыс істеу тартымдылығы мен беделдігі;

- еңбекті ұымдастыру ерекшеліктері (қызметкерлердің мотивациялық мақсаттарын іске асыру;

- ұйым ішіндегі персоналды оқыту жүйесінің ынғайлығы;

- коллективте орнаған әлеуметтік-психологиялық жағдайдың ерекшелігі.

Жаңа жұмысқа келген адам көбінде өзін ыңғайсыз және әңғайсыздықты сезінеді (әсіресе жаңадан оқуды бітірген, тәжірибесі жоқ жастар). Уақыт келе ол осы ортаға бейімделеді, ал егер персоналды бейімдеудің жақсы бағдарламасы болса уақытты үнемдеуге болар еді. Сол себепті менеджер қызметкерлерді жұмысқа бейімдеу кезінде келесідей қағидаларды ұстану қажет:

алғашқы шығындарды азайту, жұмысқа жаңадан қабылданған қызметкер жұмыс орнын дұрыс білмегендіктен тиісді жұмыс істей алмайды және қосымша шығындарды талап етеді. Ал тиімді бейімдеу бағдарламасы бұл шығындарды азайтады және жаңа қызметкерлердің тез бейімделуіне көмектеседі.

Жаңадан келген қызметкерлердің белгісіздігін және уайымын әлсірету. Уайым жұмысты ары қарай алып жүре алмау қорқынышынан туындайды, ал бұл жаңа, белгісіз жұмыста болатын әдеттегі құбылыс.

Кадрлардың ағымдығын қысқарту, егер жаңадан орналасқан қызметкер жаңа орында өзін ыңғайсыз және керексіз сезінсе оның бұл жұмыстан шығып кетуі мүмкін. Сол себепті оған жол бермеу керек.

Жетекшілер мен қызметшілердің уақытын үнемдеу, жұмысқа дұрыс бейімделмеген адам бәрібір өз қызметін атқару керек, бірақ оған көмекші қажет болады. Ал бұл көмекті көрсететіндер, өз уақытын осыған жұмсайтын, әріптестері немесе басқарушылары. Бейімдеу бойынша жақсы бағдарлама олардың әрқайсысының уақытын үнемдеуге мүмкіндік береді.

Жұмысқа жағымды қатынасты орнату және жұмыспен қанағаттандыру. Әрбір жаңа қызметкер ұйым одан нені күтетіндігін ақыл-оймен қарай керек.

Кадрлардың ағымы ұйым үшін қымбатқа түседі. Себебі осы бос орынға персоналды тарту, олардың ішінен жақсысын таңдауға уақыт жұмсайды; осы қызметкерлерді қабылдағанға дейін жұмыс орны бос тұруына немесе оны басқа қызметкерлер атқарғаны үшін шығындалады; жаңадан орналасқан қызметкердің жұмыс орнына бейімділік, тиімді жұмыс атқаруына дейін шығындар жұмсайды. Осыған байланысты персоналды басқару менеджері кадрлар ағымын жоғарлатпауға әр түрлі әдіс қолдану керек, яғни жұмысқа кадрлардың ең жақсысын таңдау, олардың жұмыс орнына тез бейімделуіне жағдай жасау, персоналды оқыту, біліктілігін жоғарлату, қайта дайындау және және жақсы қызметі үшін әр түрлі сыйақы төлеу. Сондай-ақ кадрлар ағымының пайда болу себептерін міндетті түрде анықтау керек, яғни қызметкердің жұмыстан шығу себептерін зерттеп, оларға түзетулер енгізіп және болашақта олардың қайталануына жол бермеу керек.

Менеджменттің аса маңызды міндеттерінің бірі — өзінің карамағындағы адам ресурстарын тиімді пайдалану. «Біздің ең зор байлығымыз — адамдар» деген сез тегін айтьшмаған. ' Басшы ойлаған мақсатына тиімді жолмен жетуі үшін, ол жұмысты дұрыс үйлестіріп, адамдарға жүктелген міндетін орындата білуі тиіс. Өз шешімін жүзеге асыру ұшін басшы мотивациянын негізгі принциптерін қолданады.

Мотивацияны басқару міндеттеріне жататыны — амалдар мен құралдар жиынтығы. Басқарушы мұны негіздеген мақсатқа жету үшін ішкі қозғаушы кұшті (мотивтерді) пайдаланады.

Әр адамның мінез-құлық ерекшеліктерінің өзіндік себептері бар, Біреулер жұмысқа жанын сала кіріседі, ал екінші біреулер қасақана бас тартады. Мүндайда мінез-кұлықтағы мұндай өзгешеліктердф; себеп-салдарьш іздестіру кажет.

Біреудің тапсырмасьшен адамдардың қандай жағдайда жұмыс істеп жаткандығын басшы әрқашанда біліп отыруы тиіс. Кезінде адамдарды қоркытьш-ұркітіп құл ретінде жүмсаған болса, келе-келе оларға бас бостандығы берілген, ерікті түрде бағынатын, жұмысгы өз калауынша істейтін жұмысшылар қатарына косыдды. Адамдар неғұрлым ерікті болған сайын, оларды басқару кұрделене түсті.

Бұл бағыттағы алғашқы жүйелі зерттеулер, біз жоғарыда атап көрсеткендей, АҚШ-та Э. Мэйо және оның қызметкерлері «Вестерн Электрик» компаниясындағы Хоторне заводында жүргізген болатын. Бүл зерттеулер көп жылдар бойы жүргізілді. Мүнда сыртқы жағдайлар, климат, жүмыс бөлмесі мен машиналардың жарықгануы, сырлануы. жүмыс орнын үйымдастыру, өндіріс процестерінің ара шамасын реттеу т.б. жайттар зерттеледі.

Эксперименттер нәтижесін бағалау үшін қолайлы жағдай жасалды. Нәтижесінде байкалғаны: адамдар өзін қүрметтеуді ұнатады.

 **Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев ""Әділетті Қазақстан: заң мен тәртіп, экономикалық өсім, қоғамдық оптимизм" -Астана, 2024 ж. 2 қыркүйек

1. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
2. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
3. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
4. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
5. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
6. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
7. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

9. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами-- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. -143 с.

10. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024.- 309 с.

11. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами -М.: ИТК Дашков и К, 2023. – 204 с.

12. Жатқанбаев Е.Б., Смағулова Г.С. Экономиканы мемлекеттік реттеу- Алматы: Қазақ университеті, 2023 – 200 б.

13. Искаков Б.М., Бекбусинова Г.К. Адам ресурстарын басқару – Алматы: ADAL KITAP, 2022. - 175 б.

14. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами - М.: НИЦ ИНФРА, 2023. -235 с.

15. Лапшова О.А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2024.- 406 с.

16. Одегов Ю.Г., Лукашевич В.В. Управление человеческими ресурсами - М.: КноРус, 2024.- 224 с.

17. Пугачев В.П., Опарина Н.Н.Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. (Магистратура). Учебное пособие- М.: КноРус, 2022.- 208 с

18. Санталова М.С., Борщева А.В. Управление человеческими ресурсами: реалии и перспективы развития: М.: ИТК Дашков и К, 2023. -388 с.

19. Суслова И.П., Говорова А.В., Серпухова М.А. и др. Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам для направления «Менеджмент». Выпуск 1- М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. - 80 с.

20. Шапиро С.А. - М.: Управление человеческими ресурсами -М.: КноРус, 2023.- 348 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

3.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

4. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

5. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

6. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

7. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б

**Интернет-ресурстар:**

1. URL: <https://urait.ru/bcode/536380>
2. URL: <https://urait.ru/bcode/531992>

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 227

2. Дәріс залы – 228