8 Практикалық сабақ

Тақырыбы-Ынталандыру теориясы

Ынталандыру теориясы ынталандырудың негізгі теорияларының бірі болып табылады және мінез-құлық күшейтуге немесе ынталандыруға ұмтылыспен ынталандырады. Жақын көзқарас. 1940 және 1950 жылдардағы көтермелеу теориялары Кларк Галл сияқты психологтар орнатқан бұрынғы дискреттік теорияларға негізделген.

Адамдық ынталандырудың бір теориясына сәйкес, біздің іс-әрекеттеріміз сырттан күшейтуге ұмтылудан жиі шабыттандырылады. Ынталандыру теориясы ынталандырудың негізгі теорияларының бірі болып табылады және мінез-құлық күшейтуге немесе ынталандыруға ұмтылыспен ынталандырады.

Жақын көзқарас

1940 және 1950 жылдардағы көтермелеу теориялары Кларк Галл сияқты психологтар орнатқан бұрынғы дискреттік теорияларға негізделген. Бұл теория адамның жүріс-тұрысына қалай дәл келеді? Мотивацияны күшейтуге көп күш салудың орнына, ынталандыру теориясы адамдарға сыйақыға әкелетін және теріс салдарға әкелетін іс-әрекеттерден аулақ жүретін мінез-құлыққа тартылатындығын ұсынады. Екі адам бірдей жағдайларда әртүрлі тәсілдермен әрекет ете алады, олар сол уақытта қол жетімді ынталандыру түрлеріне толығымен негізделген.

Сіз мінез-құлқын сыйақы немесе жазалау туралы уәдеге тікелей әсер еткен көптеген жағдайлар туралы ойлауға болады.

Мүмкін сіз жақсы сынға түсу үшін емтиханға барып, марапатқа ие болдыңыз немесе жоғары көтерілу үшін жұмысқа жаңа ұстаныңыз. Барлық осы іс-әрекеттерге сіздің күш-жігеріңізге қайшы нәрсе алу үшін ынталандыру әсер етті.

Ынталандыру теориясы қалай жұмыс істейді?

Ішкі дискілердің (мысалы, ынталандырудың қозғауды азайту теориясы, қозғаушы теория және инстинктік теория ) әрекеттерге итермелейтін басқа теориялардан айырмашылығы, ынталандыру теориясы бізді сыртқы ынталандыру әрекеттеріне айналдырғанымызды білдіреді.

Сіз ынталандыру теориясын оперативті жіктеуге теңестіре аласыз. Қандай да бір мінез-құлықты күшейтуге немесе жазалаудан аулақ болу үшін орындалатын жағдайдағыдай, ынталандыру теориясы сіздің іс-әрекеттеріңізге сыйақы алуға бағытталған.

Сыйақылардың қандай түрі? Қандай түрдегі нәрселерді оқып, мектепте жақсы жұмыс істеуге талпындырыңыз. Жақсы бағалар - ынталандырудың бір түрі. Сіздің мұғалімдеріңізден және ата-аналарыңыздан құрметтеу және марапаттау басқа болуы мүмкін. Ақ ақша мінез-құлыққа ынталандыратын сыртқы сыйақының тамаша үлгісі болып табылады. Көптеген жағдайларда, бұл сыртқы сыйақылар сізді үй тапсырмаларын, жұмысын және басқа жағымсыз істеріңізден туындатуы мүмкін нәрселерді жасауға талпындырады.

Кейбір ынталандырулар басқаларға қарағанда көбірек ынталандырады

Әлбетте, барлық ынталандырулар бірдей емес, және сіз ынталандыру тапқан сыйақылар басқа адамды әрекетке шабыттандыру үшін жеткіліксіз болуы мүмкін. Физиологиялық, әлеуметтік және когнитивтік факторлар сізді қандай ынталандыруда сізді ынталандырады деп біле алады.

Мәселен, сіз толған кезде, шынымен аштыққа тап болғаныңызда, азық-түлікке талпындырасыз. Жасөспірім баланың ойын бөлмесіне арналған бөлмені тазартуға, басқа бір адам мұндай ойынды мүлдем ұмытып кетпейтіндігіне көзі жетуі мүмкін.

«Рухтың құндылығы уақыт пен түрлі жағдайларға байланысты өзгеруі мүмкін», - деп жазады авторы Стивен Л. Францо « Психология: ашылу тәжірибесі» мәтінінде. «Мысалы, ата-аналарыңның мақтан тұтуы кейбір жағдайларда сіз үшін оңды ынталандыру болуы мүмкін, бірақ басқаларға емес, үйде болғанда, ата-ананың мақтаулы жағымды ынтасы болуы мүмкін. ата-аналарыңды мадақтаудан аулақ болыңдар, өйткені сенің достарың сенімен сөйлеседі «.

Маңызды бақылаулар

Адамдарға белгілі бір мінез-құлыққа қатысуға ынталандыру үшін пайдаланылуы мүмкін ынталандырулар, бірақ олар адамдарды белгілі бір әрекеттерді орындаудан бас тартуға үйретеді.

Егер жеке адам сыйақыға маңызды мән берсе, ынталандыру күшейтіледі.

Мотивация болу үшін марапатқа ие болу керек. Мысалға, егер тапсырма қиынға соғатын болса, студент емтиханға жоғары баға ала алмайды.

Қызметкерлерді ынталандыру: мақсаты, түрлері, әдістері және жұмыс кеңестері

Әрбір кәсіпкерді дерлік қызметкерлерді ынталандыру мәселесі қызықтырады. Олардың ең табыстысы қызметкерлерді жан-жақты ынталандыру және ынталандыру қажет екенін жақсы біледі. Ақыр соңында, өз лауазымына толық және толық қанағаттанатын адамдар жиі бола бермейді, олар, ең алдымен, кәсіппен айналыспаған. Дегенмен, кез келген басшы жұмыс процесін ұжымға ыңғайлы етіп, әр адам өз міндетін ықыласпен орындай алады. Сайып келгенде, осыған байланысты еңбек өнімділігі, кәсіпорынның даму болашағы және т.б.

Көптеген компаниялар аудиториялар өткізеді, олар персоналы бар мінсіз менеджерлерді іздейді, психологиялық тренингтер ұйымдастырады және т.б. Мұның бәрі өз қызметкерлерінің түпкілікті нәтижеге қызығушылығын кез келген тәсілмен арттыру үшін ғана.

Мотивация

Кадрлардың өз жұмысының түпкі нәтижесіне қызығушылығын арттыру мәселесі тек біздің елімізде ғана емес, бүкіл әлемде өзекті болып отыр. Өйткені, қызметкерлердің табысты мотивациясы тұтастай алғанда бүкіл компанияның табысының кілті болып табылады. Бұл тұжырымдама нені білдіреді?

Қызметкерлерді ынталандыру кәсіпорындағы ішкі процесс. Оның мақсаты – команданың әрбір мүшесін түпкілікті нәтижеге жету жолында жұмыс істеуге ынталандыру.

Сонымен қатар, қызметкерлерді ынталандыру кез келген мекеменің кадрлық саясатының ажырамас құрамдас бөлігі болып табылады. Оның басқару жүйесіндегі рөлі айтарлықтай айқын. Персоналдың қызығушылығын арттырудың жақсы жобаланған процесімен мұндай іс-шаралар бизнестің табыстылығын айтарлықтай арттыруы мүмкін. Егер жүйе орташа болса, онда тіпті ең жақсы мамандардың барлық күш-жігері жойылады.

Қызметкерлерді ынталандыру - бұл белгілі бір тұлғаның мінез-құлқын анықтайтын ынталандырулар жиынтығы. Яғни, бұл басшының әрекетінің бір түрі. Бұл ретте қызметкерлерді ынталандыру мақсаты – олардың жұмысқа қабілеттілігін арттыру, сонымен қатар дарынды және білікті мамандарды тарту және оларды кәсіпорында ұстап тұру.

Әрбір басшы ұжымды белсенділік пен шығармашылыққа ынталандыратын, адамдардың өз қажеттіліктерін қанағаттандыруға және сонымен бірге кәсіпорынға жүктелген жалпы міндетті орындауға мүмкіндік беретін әдістерді өз бетінше анықтайды. Егер қызметкер ынталы болса, онда ол жұмыстан ләззат алатыны сөзсіз. Ол өзіне жүктелген тапсырмаларды орындау қуанышын сезіне отырып, оның жан дүниесіне байланады. Бұған күшпен жету мүмкін емес. Бірақ сонымен бірге қызметкерлерді ынталандыру және олардың жетістіктерін мойындау өте қиын процесс. Ол еңбектің сапасы мен санын, сондай-ақ мінез-құлық мотивтерінің пайда болуы мен дамуының алғы шарты ретінде қызмет ететін жағдайларды ескеруді талап етеді. Осыған байланысты әрбір басшы үшін өз кәсіпорыны үшін қарамағындағыларды мотивациялаудың дұрыс жүйесін таңдау, олардың әрқайсысына ерекше көзқарасты қолдану өте маңызды.

Орындалған тапсырмалар

Қызметкерлердің мотивациясын дамыту ұжымның әрбір мүшесінің және бүкіл кәсіпорынның мүдделерін біріктіру үшін қажет. Яғни, кәсіпорынға сапалы жұмыс, ал қызметкерлерге лайықты жалақы керек. Дегенмен, бұл мотивация жүйесінің алдында тұрған жалғыз міндеттен алыс. Оны жүзеге асыру мыналарға мүмкіндік береді:

құнды мамандарды тарту және қызықтыру;

білікті кадрлардың ауысуын жою;

үздік қызметкерлерді анықтау және оларды марапаттау;

қызметкерлерге төлемдерді бақылау.

Көптеген ізденуші бизнесмендер мотивация мәселелерін шешудің маңыздылығын толық түсінбейді. Өз кәсіпорнында ынталандыру жүйесін құруға немқұрайлы қарай отырып, олар тек сыйақы төлеу арқылы алға қойылған міндетті орындауға ұмтылуда. Алайда мұндай әрекеттер толық талдауды және сауатты шешуді қажет ететін бұл мәселені толығымен шеше алмайды. Мұны алдымен атақты адамдар жасаған мотивация теориясын зерттеу арқылы жасауға болады. Оларды толығырақ қарастырайық.

Маслоу теориясы

Оның авторы компания қызметкерлерін мотивациялаудың тиімді жүйесін құру үшін олардың негізгі қажеттіліктерін жақсы зерттеу керек деп мәлімдеді. Оның ішінде ол бес негізгі категорияны анықтады:

Физикалық. Бұл қажеттіліктер адамның тамақ пен сусынға, демалысқа, үйге және т.б. физиологиялық қажеттілігін қанағаттандыруға ұмтылуы.

Қауіпсіздік қажеттіліктері. Әрқайсымыз болашаққа деген сенімділікке ұмтыламыз. Бұл ретте адамдар эмоционалды және физикалық қауіпсіздікті сезінуі керек.

Әлеуметтік қажеттіліктер. Әрбір адам қоғамның бір бөлігі болғысы келеді. Ол үшін ол достарды, отбасын және т.б.

Құрмет пен тану қажеттілігі. Барлық адамдар тәуелсіз болуды, билік пен белгілі бір мәртебеге ие болуды армандайды.

Өзін-өзі көрсету қажеттілігі. Адамдар әрқашан шыңдарды бағындыруға ұмтылады, өзінің «менін» дамытады және өз мүмкіндіктерін жүзеге асырады.

Маслоудың қажеттіліктер тізімі олардың маңыздылығына негізделген. Сонымен, бірінші нүкте ең маңызды, ал соңғысы ең маңызды емес. Қызметкерлердің мотивациясын арттыру үшін осы автордың теориясын таңдаған менеджер міндетті түрде барлығын жүз пайыз орындауға міндетті емес. Дегенмен, кем дегенде, жоғарыда аталған қажеттіліктердің әрқайсысын шешуге тырысу маңызды.

МакГрегордың «Х және У» теориясы

Қызметкерлердің мотивациясын басқарудың осы нұсқасының авторы менеджер екі әдісті қолдана отырып, адамдарды басқара алатынын айтады:

«Х» теориясын қолдану. Бұл жағдайда басшы авторитарлық басқару режимін ұстанады. Бұл ұжым өте ұйымдасқан емес және адамдар өз жұмысын жек көретін, кез келген жолмен өздерінің қызметтік міндеттерін орындаудан аулақ болуға тырысатын жағдайларда болуы керек. Сондықтан оларға бас жағынан қатаң бақылау керек. Жұмыстың жолға қойылуына осы ғана мүмкіндік береді. Бастық қызметкерлерді үнемі қадағалап қана қоймай, жазалау жүйесін әзірлеп, енгізу арқылы оларға жүктелген міндеттерін адал атқаруға ынталандыруға мәжбүр.

«Y» теориясын қолдану. Қызметкерлерді ынталандырудың бұл бағыты бұрынғысынан түбегейлі ерекшеленеді. Ол ұжымның жұмысына негізделген, толық берілгендікпен орындалады. Сонымен қатар барлық қызметкерлер өздеріне жүктелген міндеттерді орындауға жауапкершілікпен қарап, оларға қызығушылық танытып, дамуға ұмтылады. Сондықтан мұндай қызметкерлерді басқару әрбір адамға адалдықпен қарау керек.

Герцбергтің мотивациялық-гигиеналық теориясы

Бұл жұмысты орындау адамға қанағаттануды тудыруы немесе әртүрлі себептермен оны қанағаттандырмай қалдыруы мүмкін деген тұжырымға негізделген. Егер түпкілікті нәтиже оның өзін-өзі көрсету мүмкіндігіне айналса, адам өзіне жүктелген міндеттерді шешуден ләззат алады. Қызметкерлердің негізгі мотивациясы – мамандарды дамыту. Және бұл олардың мансаптық өсу перспективаларына, жетістіктерін мойындауға және жауапкершілік сезімінің пайда болуына тікелей байланысты.

Қызметкерлерді ынталандырудың қандай факторлары олардың қанағаттанбауына әкеледі? Олар кәсіпорынның ұйымдастыру процесінің кемшіліктерімен, еңбек жағдайларының нашарлығымен байланысты. Олардың тізімінде жалақының төмендігі, ұжымдағы жағымсыз атмосфера және т.б.

МакКлелланд теориясы

Оның авторы бойынша адамдардың барлық қажеттіліктері үш категорияға бөлінеді. Олардың әрқайсысы келесі жағдайларды бастан кешіреді:

Басқа адамдарды бақылау және әсер ету қажеттілігі. Бұл жұмысшылардың кейбірі басқаларды басқарғысы келеді. Басқалары топтық мәселелерді шешуге тырысады.

Табысқа жету қажеттілігі. Мұндай адамдар өз бетінше жұмыс істегенді ұнатады. Олар жаңа тапсырманы бұрынғыға қарағанда жақсырақ орындауға мұқтаж.

Белгілі бір процеске қатысу қажеттілігі. Бұл санаттағы қызметкерлер құрметті, мойындауды қалайды. Олар арнайы ұйымдастырылған топтарда жұмыс істегенді жөн көреді.

Топ мүшелерінің әрқайсысының қажеттіліктеріне негізделген басшы қызметкерлерді ынталандыру жүйесін енгізуі керек.

Процедуралық ынталандыру теориясы

Бұл бағыт адамның ауыртпалықсыз ләззатқа жетуі маңызды деген тұжырымға негізделген. Көшбасшы осыны ескеруі керек. Бұл теорияға сәйкес, ол жазаны мүмкіндігінше сирек қолдана отырып, өз қызметкерлерін жиі марапаттауы керек.

Врумның күту теориясы

Бұл жағдайда қызметкердің мотивациясының ерекшелігі, егер ол түпкілікті нәтиже оның қажеттіліктерін қанағаттандыратынын түсінсе ғана адам өз жұмысын барынша тиімді орындайтынын қабылдауында. Бұл адамдар үшін басты ынталандыру.

Адамс теориясы

Бұл автордың мәлімдемелерінің мағынасы кез келген адамның еңбегі лайықты марапатқа ие болуы керек дегенге саяды. Төлемді аз төлеген жағдайда қызметкер нашар жұмыс істейді, ал артық төлеген жағдайда оның барлық әрекеттері бұрынғы деңгейде қалады. Сондықтан әрбір атқарылған еңбек әділетті түрде марапатталуы керек.

Тікелей және жанама мотивация

Қызметкерлер ұжымына әсер ету арқылы еңбек өнімділігін арттырудың көптеген жолдары бар. Қолданылатын формаға байланысты мотивация тікелей немесе жанама болуы мүмкін. Бірінші жағдайда қызметкер тез және сапалы орындаған тапсырманың қосымша марапатталатынын жақсы түсінеді.

Жанама мотивация – адамның өз міндеттерін орындауға деген қызығушылығын жаңартуға мүмкіндік беретін және оған жүктелген тапсырманы орындағаннан кейін оның қанағаттануын тудыратын тұрақты ынталандырушы іс-әрекет. Бұл жағдайда ұжымның әрбір мүшесінің жауапкершілік сезімі жоғарылайды, бұл басшылық тарапынан бақылауды қажетсіз етеді.

Өз кезегінде тікелей мотивация материалдық (экономикалық) және материалдық емес. Осы санаттарды толығырақ қарастырайық.

Материалдық мотивация

Кейде кәсіпорын басшылары кез келген қызметкер үшін ең тиімді ынталандыру алатын жалақы мөлшері екеніне сенімді. Бірақ іс жүзінде олай емес. Маслоу өз теориясында сипаттаған адам қажеттіліктерін қарастыратын болсақ, ақша олардың тек алғашқы екеуін ғана қанағаттандыра алатыны белгілі болады. Сондықтан ұйымда тек жоғары жалақы алатын мамандардың қызығушылығын арттыруды көздейтін қызметкерлерді ынталандыру жүйесі тиімсіз. Иә, бұл адамдардың еңбек өнімділігін арттыруды қамтамасыз етеді, бірақ ұзақ емес. Әдетте бұл кезең 3-4 айдан аспайды. Осыдан кейін мамандар физиологиялық және қауіпсіздік мәселелерімен салыстырғанда жоғары деңгейде болатын барлық басқа қажеттіліктерге қанағаттанбауды сезінеді.

Қызметкерлерді ынталандырудың қандай материалдық жолдары бар? Олардың тек үш түрі бар, оларға әртүрлі нысандағы қызметкерлерді материалдық ынталандыру, сондай-ақ кешіктірілген немесе дұрыс орындалмаған тапсырмалар үшін айыппұлдар кіреді.

Қызметкерлерді ынталандыру әдістеріне мыналар жатады:

ақшалай сыйақылар;

ақшалай емес наградалар;

айыппұлдар жүйесі.

Ақшалай сыйақы мыналар болып есептеледі:

жәрдемақылар мен бонустар;

жалақының өсуі;

жәрдемақылар мен әлеуметтік сақтандыру;

сату пайызы;

асыра орындағаны үшін ақшалай сыйақы;

компанияның өнімдеріне немесе қызметтеріне үлкен жеңілдіктер.

Мысалы, алдын ала жоспарланған жоспарды артығымен орындағаны үшін ақшалай сыйақы сатушылар үшін керемет ынталандыру болып табылады.

Сонымен қатар, қаржылық ынталандыру - бұл белгілі бір жарыстағы жеңіске негізделген марапат. Мысалы, аймақта, елде немесе әлемде өтіп жатқан салалық жарыста компанияны қызметкер лайықты түрде көрсетті. Бұл ретте маман жүлделі орынға ие болды, бұл үшін компания басшылығы оны қомақты сыйлықпен ынталандырды.

Ақшалай емес сыйақыға әлеуметтік корпоративтік жобаларды іске асыру кіреді:

* жеңілдіктер беру немесе ұйымның мекемелерін (балабақшалар, емханалар және т.б.) тегін пайдалану;
* компанияның санаторийлерде, демалыс үйлерінде немесе сауықтыру лагерлерінде (компания қызметкерлерінің балалары үшін) алған жолдамасы бойынша демалу мүмкіндігі;
* түрлі мәдени іс-шараларға билеттермен қамтамасыз ету;
* ұйымның қаражаты есебінен біліктілікті арттыру немесе оқыту;
* ақылы демалыс немесе кезектен тыс демалыс күндерін беру;
* шетелге іссапарларға жолдама;
* жұмыс орнының жақсы жабдықталуы.

Қызметкерлерді материалдық ынталандырудың барлық түрлерінің ең аз ұнамды категориясы кәсіпорында енгізілген айыппұлдар жүйесі болып табылады. Оларға мыналар жатады:

* ұжымның нақты мүшесін кешіктіру, тапсырманы орындамау және басқа да әкімшілік құқық бұзушылықтар кезінде туындайтын материалдық жазалау;
* жеке уақыт кезеңіне жоспарды орындамағаны үшін барлық қызметкерлерді сыйлықақылардан айыру;
* жұмыс уақыты деп аталатын айыппұлды енгізу.

Қызметкерлерді ынталандыру тәсілдерінің бірі ретінде жазаны қолдану кезінде менеджер мұндай оқиғаның негізгі міндеті кәсіпорынға белгілі бір жолмен зиян келтіруі мүмкін белгілі бір әрекеттердің алдын алу екенін есте сақтауы керек. Жоспар орындалмаса, міндетті түрде айыппұл салынатынын түсінген қызметкер жұмысына үлкен жауапкершілікпен қарай бастайды.

Дегенмен, жазалау жүйесі қызметкердің теріс қылығы үшін кек алу емес жағдайларда тиімді болатынын есте ұстаған жөн. Айыппұл адамға психологиялық әсер етудің өлшемі болуы керек. Осындай түрдегі қызметкерлерді ынталандырудың бір мысалы - қызметкер өзін жайлы сезіну үшін компания ережелері бойынша ойнауы керек деген ұран. Сонымен қатар, мұндай ережелерді сақтамау жасалған құқық бұзушылықтың деңгейіне сәйкес жазалануы керек.

Халықты айыппұлмен қорқыту жеткілікті ме? Сонда олар тиісті берілгендікпен жұмыс істей ме? Жоқ! Мұндай жүйе бонустармен, бонустармен және ынталандырулармен тығыз байланысты болғанда ғана қолданылуы керек. Әділ әрекет ету, жетістіктерді марапаттау және сәтсіздіктерді жазалау үшін көшбасшы үшін орта жолды табу маңызды.

Материалдық емес мотивация

Бұл әдісті компания қызметкерлерін ынталандыру кезінде де қолдану керек. Ол барлық жағынан бәсекелес фирмаларды айналып өтуге шынайы ниетпен жұмыс істеуге мүмкіндік береді.

Қызметкерлердің қаржылық емес мотивациясы дегеніміз не? Бұл қызметкерлерді ынталандырудың тиімді нысандары мен түрлерінің жиынтығы, олар:

* жетістіктерді мадақтау және оларды көпшілік мойындау;
* мансап перспективалары;
* ұжымда және бүкіл ұйымда жайлы атмосфера;
* мәдени іс-шаралар мен корпоративтік іс-шараларды өткізу;
* қызметкерлерді олар үшін айтулы күндермен құттықтау (туған күнімен, үйлену тойымен, мерейтойымен);
* ынталандырушы кездесулер өткізу;
* жүлделі суреттер мен кәсіби конкурстар;
* стратегиялық шешімдерді қабылдауға мамандарды тарту.

Қызметкерлердің қаржылық емес мотивациясы сонымен қатар қызметкерлердің талаптары, тілектері және т.б. бойынша басшының жауабы түріндегі кері байланыс ретінде түсініледі.

Басқа ынталандыру түрлері

Менеджер кәсіпорындағы өнімділікті арттыру үшін тағы қандай қадамдар жасай алады? Ол үшін қызметкерлерді ынталандырудың мынадай әдістері бар:

Әлеуметтік. Адам өзінің ұжымның бір бөлігі және бүкіл механизмнің ажырамас элементі екенін түсінеді. Бұл оның әріптестерінің көңілін қалдырудан қорқады. Бұған жол бермеу үшін ол өзіне жүктелген тапсырманы барынша сапалы орындау үшін бәрін жасайды.

Психологиялық. Кәсіпорын басшысы ұжымда достық атмосфераны құруға өз үлесін қосуы керек. Кәсіпорындағы жақсы қарым-қатынастар адамның жұмысқа өз еркімен баруына және өндіріс процесіне қатысуына әкеледі. Сонымен бірге ол психологиялық қанағат алады.

Еңбек. Бұл ынталандыру әдісі қызметкердің өзін-өзі жүзеге асыруына бағытталған.

Мансап. Бұл жағдайда мансап сатысымен жоғары көтерілу жақсы мотив болып табылады.

Жыныс. Бұл жағдайда қызметкердің мотивациясы оның басқалардың алдында өзінің жетістіктері мен жетістіктерімен мақтана білуінде жатыр.

Тәрбиелік. Бұл әдісті қолданғанда еңбекке деген құштарлық адам білгісі, дамығысы, білім алғысы келгенде пайда болады.

Тиімді нәтиже алу үшін қызметкерлерді ынталандыру жүйесі кәсіпорынға жақсы тұрақты пайда алуға мүмкіндік беретін кешенді қызметкерлерді ынталандырудың барлық әдістерін қолданатындай етіп құрылуы керек.

Мотивация деңгейлері

Әрбір адам сөзсіз жеке тұлға. Осылайша, командада әрқашан мансап сатысына көтерілу өмірде өте маңызды мансапшылар болады. Басқалары өзгеріс пен тұрақтылықтың жоқтығын қалайды. Міне, басшы қызметкерлерді ынталандыру жүйесін жасағанда осыны ескеруі керек. Яғни, олардың әрқайсысына өз көзқарасыңызды табу керек болады.

Бүгінгі таңда кәсіпорын қызметкерлерінің іс-әрекетіне мотивацияның үш деңгейі бар. Бұл орын алады:

Жеке. Осындай уәждемемен қызметкерлерге лайықты еңбекақы беріледі. Төлемдер сомасын есептеу кезінде қызметкерге тән дағдылар мен дағдыларды ескеру қажет. Қол астындағы қызметкер өзіне жүктелген тапсырманы сапалы әрі уақытында орындаса, мансап сатысымен міндетті түрде көтерілетінін түсінуі керек.

Пәрмен. Осындай мотивациямен бір бизнес біріккен ұжым тиімдірек жұмыс істейді. Бұл жағдайда топ мүшелерінің әрқайсысы бүкіл топтың табысы оның жұмысының нәтижесіне тікелей байланысты екенін түсінеді. Командалық мотивацияны дамыта отырып, команданың ішіндегі атмосфера достық болуы керек екенін түсіну маңызды.

Ұйымдастырушылық. Бұл жағдайда кәсіпорын ұжымы бір жүйеге біріктірілуі керек. Бұл ретте адамдар өз командасының біртұтас механизм екенін түсінуі керек. Барлық орындалатын жұмыс тікелей әрбір қызметкердің әрекетіне байланысты болады. Компанияны осы деңгейде ұстап тұру менеджер үшін ең қиын міндеттердің бірі болып табылады.

Мотивация жүйесіне жүйелі көзқарасты ұйымдастыру

Қызметкерлердің өнімділігін арттыруға бағытталған іс-шараларды қалай дұрыс жүргізу керек? Ол үшін мотивация 5 ретті кезеңнен тұратын жүйе екенін есте сақтау керек. Оларды толығырақ қарастырайық.

Бірінші кезеңде персоналды ынталандыруда бар проблемалар анықталады. Ол үшін менеджерге тиісті талдау жүргізу қажет болады. Қажетті мәліметтерді алу бағыныштылардың қанағаттанбау себептерін ашатын анонимді сауалнамалардың көмегімен мүмкін болады.

Екінші кезеңде талдау кезінде алынған мәліметтерді ескере отырып, топты басқару жүзеге асырылады. Бұл жағдайда басшы бағыныштылармен тығыз қарым-қатынаста болуы керек. Зерттеу деректерін ескере отырып, кәсіпорынға көбірек құндылық әкелетін әдістерді енгізу қажет болады. Осы кезеңде қызметкерлерді ынталандырудың бір мысалы, егер мамандардың көпшілігі қазіргі уақытта бармен келіспесе, күнделікті режимді өзгерту болып табылады.

Үшінші кезеңде жұмысшылардың мінез-құлқына тікелей әсер етеді. Бірақ мотивация жүйесін дамыту бойынша іс-шараларды жүзеге асыра отырып, менеджер сынды қабылдап, қызметкерлерді уақтылы марапаттауы керек. Сонымен қатар, бастық өзіне дұрыс мінез-құлық көрсетуі керек, осылайша өз қызметкерлеріне де соны үйретуі керек.

Төртінші кезең кәсіпорындағы бар мотивация жүйесін жетілдіруге бағытталған іс-шаралармен сипатталады. Осы кезеңде қызметкерлерді ынталандырудың материалдық емес тәсілдері енгізілуде. Жұмысшылар өнімділікті арттырудың маңыздылығына сенімді болуы керек. Көшбасшыға бағыныштыларының әрқайсысына жеке көзқарас таба отырып, «жандыру» қажет болады.

Бесінші кезеңде қызметкерлер еңбегі үшін лайықты сыйақы алуы керек. Ол үшін компанияның әрқайсысы ынталандыру мен марапаттау жүйесін әзірлейді. Ұжым еңбегінің қайтарымсыз емес екенін түсінгенде, олар одан да өнімді және жақсы жұмыс істей бастайды.

Мотивацияның мысалдары мен тәсілдері

Қызметкерлердің жұмыстағы белсенділігін арттырудың көптеген әдістері бар. Дегенмен, оларды тәжірибеге енгізбес бұрын, басшы осы әдістердің қайсысы өз компаниясына сәйкес келетінін қарастыруы керек.

Мотивацияның ең жақсы әдістерінің қатарына мыналар жатады:

Жалақы. Бұл қызметкерді жүктелген міндеттерді жоғары сапалы орындауға мәжбүрлейтін күшті ынталандырушы. Төмен жалақымен жұмыскерді қанағаттандыру екіталай, ол, ең алдымен, барын бермейді.

Мақтау. Өз жұмысын адал атқаратын әрбір қызметкер мақұлдау сөздерін естігісі келеді. Менеджер мақтауға сараң болмай, мамандардың тапсырмаларды орындауын үнемі талдап отыруы қажет. Бұл әдіс арқылы бір тиын жұмсамай-ақ, бастық қызметкерлердің өнімділігін айтарлықтай арттыра алады.

Аты бойынша мекенжай. Директордың беделін үнемі сақтау үшін ол өз қызметкерлерінің аты-жөнін білуі керек. Адамға басқа атпен үндеу – құрмет көрсету. Бұл жағдайда бағынушы өзінің басшы бағалайтын адам екенін түсінеді.

Қосымша демалыс. Бұл әдіс адамдарды өз жұмысын жақсы және жылдам орындауға ынталандыруға мүмкіндік береді. Мәселен, мысалы, клиенттерге тікелей қатысы жоқ бөлім қызметкерлерін ынталандыру жүзеге асырылуы мүмкін. Аптаның қорытындысы бойынша үздік нәтиже көрсеткен команда мүшелерінің бірі жұма күні үйіне ертерек бара алады. Бұл әдісті қолдану бағыныштылардың толқуын және олардың әрқайсысының жеңімпаз болуға ұмтылуын тудырады.

Көтермелеу перспективасы. Адамдар өз жұмысын сапалы және жылдам орындау арқылы мансап сатысында көтерілуге қол жеткізетінін түсінуі керек. Мұндай перспектива материалдық сыйақыдан да жаман емес ынталандыруға қабілетті.

Тыңдауға және өз пікіріңізді білдіруге мүмкіндік. Әрбір маман үшін оның пікірі ескеріліп, ескерілетінін білу маңызды.

Марапаттау. Кез келген есте қаларлық күннің басында қызметкерлерге сыйлықтар ұсынғаны жөн. Мұндай назар аудару белгісі гравюра қолданылатын кәдімгі әшекей болуы мүмкін. Мұндай есте қаларлық сыйлық адамның есінде өмір бойы сақталады.

Құрмет тақтасы. Оған фотосуреттерді орналастыру еңбек өнімділігін айтарлықтай арттыратын мотивацияның материалдық емес әдістеріне жатады. Ұйым осындай тақтаға өз командасының үздік қызметкерлерінің суреттерін орналастырады. Бұл еңбек көрсеткіштерін жақсарту үшін персоналды ынталандыруға мүмкіндік беретін өндірістік бәсеке сияқты бағытты құруға мүмкіндік береді.

Үйде отырып жұмыс істеу мүмкіндігін беру. Мотивацияның бұл әдісі белгілі бір компаниялар үшін ғана жарамды. Кеңсе қызметкері күнделікті жұмысты орындауға мәжбүр болған жағдайда, ол оны үйінің қабырғаларынан шықпай-ақ жасай алады. Оның басты шарты тапсырманы сапалы орындау болмақ.

Корпоративтік оқиғалар. Көптеген кәсіпорындар үлкен мерекелерді тойлау үшін кештер ұйымдастырады. Мұндай мерекелерге қатысқан адамдар демалады, олардың қарым-қатынасы бейресми атмосферада өтеді. Корпоративтік іс-шаралар қызметкерлердің назарын аударуға көмектеседі, сонымен қатар компания өз қызметкерлеріне қамқорлық көрсететінін көрсетеді.

Көпшіліктің алғысын білдіру. Менеджер қызметкерді жеке мақтап қана қоймайды. Бұл көпшілік алдында жасалса, өте жақсы. Мұндай идеяны жүзеге асыру әртүрлі жолдармен мүмкін. Мысалы, ең үздік қызметкерді бұқаралық ақпарат құралдары арқылы, радио арқылы немесе кәсіпорында орнатылған дауыс зорайтқыш арқылы хабарлау. Мұндай мақтау басқа қызметкерлерді әлдеқайда жақсы жұмыс істеуге итермелейді, осылайша мүмкіндігінше көп адамдар олардың жетістіктері туралы біледі.

Мотивациялық тақта. Бұл әдіс қарапайым, бірақ өте күшті. Идея демонстрациялық тақтаға өндіріс процесіне қатысушылардың әрқайсысының өнімділік графигін орналастыру кезінде жүзеге асады. Осылайша, сауда қызметкерлерін ынталандыру да жүзеге асырылуы мүмкін. Команда мүшелерінің әрқайсысы кімнің жақсы жұмыс істеп жатқанын бірден байқайды және оның өзі көшбасшы болуға ұмтылады.

Идеялар банкін қалыптастыру. Оны ұйымда электрондық пошта жәшігі түрінде жасауға болады. Әркімге өз ұсыныстарымен хат жіберуге мүмкіндік беріледі. Осы тәсілдің арқасында қызметкерлер өз құндылығын сезінетіні сөзсіз.

**Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". -Астана, 2023 ж. 1 қыркұйек https://sputnik.kz/prezidenttin-qazaqstan-khalqyna-zholdauy---2023
2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
3. 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)
4. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы- https://www.google.com/search?q
5. 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- https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1500000153
6. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ -https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z2300000216
7. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы- https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000639
8. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы -https://www.google.com/search?q
9. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение – М.: Дашков и К, 2022. - 384 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/10281.html
10. Валишин Е.Н., Камнева Е.В. Управление персоналом организации-М.: Прометей, 2021-330 с. [https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001721994.html](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.studentlibrary.ru%2Fbook%2FISBN9785001721994.html&cc_key=)
11. Евченко О. С. Основы корпоративной культуры-Тольяттинский государственный университет, 2022-190 с. https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/25337/1/EvchenkoOS\_1-43-20\_Z.pdf
12. Згонник Л.В. Организационное поведение - М.: Дашков и К, 2022. - 202 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510
13. Камнева Е.В., Полевая М.В., Жигун Л.А.Профилактика девиантного экономического поведения - М.: Прометей, 2022-190 с.https://www.combook.ru/product/12181561/
14. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З. Управление персоналом -М.: Юрайт, 2023-461 с.URL: [https://urait.ru/bcode/510735](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F510735&cc_key=" \t "_blank)
15. Михненко П.А. Теория организации и организационное поведение-М.: Синергия, 2019-192 с. https://ibooks.ru/products/366708?category\_id=11974
16. Мкртычян, Г. А.  Организационное поведение – М.: Юрайт, 2023. - 299 с. https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-533669
17. Набоков В.И. Организационная культура-М.: Дашков и К, 2022. - 202 с. https://znanium.ru/catalog/document?id=421663
18. Семенов А.К., Набоков В.И. Организационное поведение - М.: Дашков и К, 2021. - 272 с. <https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=621937>
19. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж

Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 400 б.- https://openu.kz/kz/book/uyymdyq-minez-qulyq-negizderi-14-basylym

1. Филимонова И. В., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Организационное поведение -М.: Прометей, 2023-498 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1.Жолдыбалина А.С. Сараптамалық талдау орталықтары: заманауи саясат сардарлары-Нұр-Сұлтан, 2019-248 б.

2.Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом - М.: Проспект, 2020 - 64 с.

3.Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом- М.: Проспект, 2020 - 160 с.

4.Нұртазин М.С. Қазақстандағы жергілікті мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет жүйелері : оқу құралы.-Алматы : Бастау, 2018.-256 б.

5.Одегов Ю.Г., Кармашов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование -М.: Юрайт, 2020-202 с.

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

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

8. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.

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

10. 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.

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

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

13. Шваб, Клаус.Төртінші индустриялық революция = The Fourth Industrial Revolution : [монография] - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018- 198 б.

**Интернет-ресурстар:**

1. URL: <https://urait.ru/bcode/533669>
2. <https://www.litres.ru/book/gerasim-amirovich-mk/organizacionnoe-povedenie-2-e-izd-per-i-dop-uchebnik-69831838/>
3. https://publications.hse.ru/books/571136868