

«М.А. Гендельманның 110 жылдығына арналған «Сейфуллин оқулары–19» халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының материалдары = Материалы международной научно-практической конференции «Сейфуллинские чтения – 19», посвященной 110-летию М.А. Гендельмана». - 2023.- Т.ІІ,Ч.ІІ.- Б. 109-113.

**ӘОЖ 331.225.5**

## **ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ЫНТАЛАНДЫРУ ӘДІСТЕРІ**

*Ахметкереева Ж., 3 курс студенті*

*С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті,  
Астана қ.*

Қызметкерлерді ынталандыру – еңбек өнімділігін арттырудың бір жолы. Қызметкерлердің еңбегін ынталандыру кез-келген кәсіпорынның кадр саясатының негізгі бағыты болып табылады. Қызметкерлерді ынталандыру компанияның белгілі бір қызметкерінің мінез-құлқын анықтайтын ынталандырулар жиынтығын қамтиды [1].

Демек, персоналды ынталандыру – бұл компания қызметкерлерінің еңбекке қабілеттілігін жақсартуға, сондай-ақ білікті мамандарды тарту және оларды ұстап қалу тәсілдеріне бағытталған кәсіпорын басшылығының белгілі бір әрекеті. Еңбек мотивациясы деп әркім кәсіби міндеттерін ең жақсы жолмен орындауға тырысатын және «толық жұмыс істейтін» етіп компанияның жұмысын ұйымдастыруды түсінеді. Басқаша айтқанда, әрбір қызметкер еңбек өнімділігін арттыратын және ортақ мақсатқа жетуге бағытталған ішкі ынталандыруды алады[2].

Көбінесе фирма әкімшілігі ескі әдіспен жұмыс істейді: ең жақсысын көтермелейді, ең жаманын жазалайды және барлығына жыл сайынғы корпоративтік кештер өткізеді. Бірақ мұндай схема әрдайым жұмыс істемейді. Егер күнделікті жұмыс ортасы қысымға ұшыраса, корпоративке барғыңыз келмейді.

Мотивация принциптері.

Қызметкерлерді ынталандырудың бірыңғай ережесі немесе тәсілі жоқ, бірақ тиімді әдіс жасау принциптері бар:

– қызметкерге өзін маңызды және қажет сезінуге мүмкіндік беретін мотивация тиімді болады. Мұндай ынталандыру әріптестер арасында құрмет пен жақсы қызғаныш тудырады;

– күтпеген бір реттік ынталандыру жүйеге қарағанда сәтті жұмыс істейді (сапалы жұмыс үшін ай сайынғы сыйлықақы). Олар жүйелік әдістерге тез үйреніп, оларды норманың бөлігі деп санайды;

– мақтау жазадан гөрі жақсы жұмыс істейді;

– басшылықтың реакциясы (оң немесе теріс) дереу болуы керек. Осылайша, бағынушы өзін мағыналы сезінеді: бастық оның жетістіктеріне немесе қателіктеріне мән береді;

– аралық нәтиже де нәтиже! Қызметкерлерді кішігірім жетістіктер үшін ынталандыру негізгі мақсатқа жетуді тездетеді.

Мотивация: теория және практика. Қызметкерлерді ынталандырудың танымал әдістері мотивация теориялары негізінде жасалған. Барлығы төртеуі бар:

- Герцберг Теориясы.
- Тейлор Теориясы.
- Макклелланд Теориясы.
- Маслоу Теориясы.

Герцберг Теориясы. Герцберг кәсіпорынның тиімділігін арттырудың сыртқы және ішкі әдістерін қолдануды ұсынады. Сыртқы әдістер қолайлы еңбек жағдайларын жасауды, ал ішкі әдістер қызметкердің ұйымдағы жұмысынан қанағаттануын білдіреді.

Тейлор Теориясы. Тейлор бағыныштыларды ынталандыру үшін олардың инстинкттерін және физиологиялық қажеттіліктерді қанағаттандыру тілектерін қолдануға кеңес береді. Ол келесі әдістерді қолдануды ұсынады:

- өндіруге немесе жұмыс уақытына байланысты төлеу;
- қысым;
- өндірудің ең төменгі нормаларын белгілеу;
- функционалдық міндеттерді орындаудың нақты ережелері.

Макклелланд Теориясы. Макклелланд адамның қалауының түрлері туралы теорияны алға тартады:

- билік;
- табыс;
- белгілі бір кастаға жату.

Қызметкерлердің негізгі бөлігі белгілі бір фирманың қатарында болғанына қуанышты және өзінің мәртебесін бағалайды. Көшбасшылар билікке ие болуға тырысады, ал жалғызбасты адамдар жеке нәтиже үшін жұмыс істейді. Егер сіз қызметкерлерді шартты түрде үш санатқа бөлсеңіз, әрқайсысына көзқарас табу оңай.

Маслоу Теориясы. Маслоу жұмысты қызметкерлердің өз қажеттіліктерін қанағаттандыру мүмкіндігі ретінде қарастыруды ұсынады. Маслоу барлық қажеттіліктерді иерархия (пирамида) түрінде қарастырады. Ол бөліседі:

- физиологиялық қажеттіліктер: тамақ, су. Өмір сүру үшін қажет нәрсенің бәрі.
- қауіпсіздік: қауіпсіздік сезімі өмірдің белгілі бір деңгейін қолдау үшін қажет.
- махаббат: әріптестерді ұнатуға деген ұмтылыс.
- тану: адам ұжымда және жалпы қоғамда белгілі бір мәртебеге ие болғысы келеді.

Қызметкерлерді ынталандырудың ерекше тәсілдері:

– қызметкерлердің темпераментін есепке алу. Меланхоликтер холериктерге қарағанда басқаша жұмыс істейді, ал флегматиктер

сангвиниктерден ерекшеленеді. Түрін анықтау оңай: егер сіз бағыныштының жеке басын егжей-тегжейлі түсінгіңіз келмесе, психологиялық тестілеуді өткізіңіз [3].

– амбиция ойыны. Бұл әдісті Уолт Дисней ойлап тапты, ал қазір көптеген басшылар алды. Әйгілі мультипликатор империясында көптеген бөлімдер мен лауазымдар болды, кейбіреулері беделді, басқалары онша емес. Ең танымал емес қонақүйлердегі кір жуатын орындар болды: адамдар онда жұмыс істегісі келмеді - беделді емес. Дисней кір жуатын орындардың атын тоқыма қызметтері деп өзгертті: бұл басқаша естілді және жұмысшыларды басқа бөлімдермен теңестірді. Яғни, атауынан басқа ештеңе өзгерген жоқ, бірақ қызметкерлер қаншалықты жағымды болды. Бұл әдіс қазіргі уақытта да танымал: тазалаушы әйелді мақтанышпен үй менеджері, кір жуатын әйел - кір жуатын оператор және т.б.

– көтермелеудің ішкі жүйесі-басшылардан емес, өз әріптестерінен. Мәні қарапайым: корпоративті бағдарлама жасалады, онда әркім өз әріптестерінің жұмысына ашық қол жетімді пікірлер, алғыс немесе шағымдар қалдырады. Енді мұны істеу оңайырақ: кез-келген мессенджерде, арнайы корпоративті чатта, бизнеске арналған қосымшада.

Қашықтағы қызметкерлерді ынталандыру. ХХІ ғасырда жұмыс тек оффлайн форматта ғана емес, онлайнда жүргізіледі. Адам сізден алыс болса да, олар сіздің ортақ ісіңізге қатысуды сезінуі керек. Фрилансерлер үшін материалдық мотивация да маңызды емес (бұл қарапайым нәрсе), бірақ бастықтың жылы сөзі мен мақтауы. Ол ұжымның бір бөлігі бола ма және сізбен көптеген жылдар бойы жұмыс істей ала ма, ол сізге байланысты. Қашықтағы қызметкерді қалай ынталандыруға болады?

– әр қызметкермен жеке танысыңыз, желіде сөйлесіңіз, "скайпта" бейне кездесулер, қоңыраулар ұйымдастырыңыз;

– жеке нақты тапсырмаларды беріңіз және мерзімді түрде есеп беруді талап етіңіз;

– сіздің жоспарларыңыз, интернет-дүкеннің болашағы туралы көбірек айтыңыз. Фрилансерден не істеуге дайын екенін сұраңыз;

– қашықтағы қызметкерді кеңсеге немесе сіздің қалаңызға шақырыңыз-жақсырақ сіздің есебінен. Ешқандай қоңырау жеке танысуды алмастыра алмайды;

– бірлескен іс-шаралар, конференциялар, тренингтер, тимбилдингтер өткізіңіз.

1-кестеде ұйымдастыру ынталандыру түрлері келтірілген.

1 кесте – Ұйымдастыру ынталандыру түрлері

№	Ынталандыру түрі	Мазмұны
1	Еңбекақы (номиналды)	Қызметкердің еңбегіне ақы төлеуге негізгі (еңбек, уақыт, жалақы) және қосымша (сыйақылар,

		үстемеақылар, еңбек жағдайлары, толық емес жұмыс күні, жасөспірімдер, бала емізетін аналарға, мереке күндері жұмыс істегені үшін, үстеме жұмыс үшін төленетін қосымша төлемдер) кіреді.
2	Еңбекақы (нақты)	Нақты жалақыны қамтамасыз ету: 1. Белгіленген мемлекеттік минимумға сәйкес тарифтік ставкаларды көтеру; 2. Өтемақы төлемдерін енгізу; 3. Инфляцияға сәйкес жалақыны индекстеу.
3	Бонустар	Кәсіпорын пайдасынан бір реттік төлемдер (сыйақы, сыйлықақы, қосымша сыйақы). Шетелде - бұл, әдетте, жұмыс тәжірибесімен және алынған жалақы мөлшерімен байланысты жылдық, жартыжылдық, Рождестволық, Жаңа жылдық сыйлықақылар. Сыйақылардың келесі түрлері бар: жұмысқа келмегені үшін, экспорт, сіңірген еңбегі үшін, еңбек өтілі үшін, мақсатты).
4	Бос уақыт мүмкіндігімен ынталандыру	Жұмысқа қабылдау уақытын реттеу: 1) қызметкерге белсенді және шығармашылық жұмыс үшін қосымша демалыс күндерін, демалыстарды беру, демалыстарды таңдау мүмкіндігін беру және т.б.; 2) икемді жұмыс кестесін ұйымдастыру; 3) еңбек өнімділігінің жоғары болуына байланысты жұмыс күнінің ұзақтығын қысқарту 4) қызметкерге белсенді және шығармашылық жұмыс үшін қосымша демалыс күндерін, демалыстарды беру, демалыстарды таңдау мүмкіндігін беру және т.б.;
5	Еңбек немесе ұйымдық ынталандыру	Қызметкердің жұмысына қанағаттанушылық деңгейін өлшеу негізінде оның мінез-құлқын реттейді және оның жұмысында шығармашылық элементтердің болуын, басқаруға қатысу мүмкіндігін, сол лауазымда жоғарылату және шығармашылық іссапарларды білдіреді.
6	Ұйым өндірген немесе айырбас арқылы алынған тауарларды сату	Осы тауарларды сату кезінде жеңілдікке қаражат бөлу.
7	Стипендия бағдарламалары	Білім беруге қаражат бөлу (бағында білім беру шығындарын жабу).
8	Персоналды оқыту бағдарламалары	Оқытуды (қайта даярлауды) ұйымдастыру шығындарын жабу.
9	Тамақтандыруды ұйымдастыру	Кәсіпорында тамақтандыруға қаражат бөлу; азық-түлік субсидиялары.

10	Денсаулық сақтау бағдарламалары	Медициналық көмекті ұйымдастыру немесе емдеу мекемелерімен келісім-шарт жасау. Осы мақсаттарға қаражат бөлу.
11	Тасымалдау ақысын төлеу немесе қоғамдық көлікті пайдалану	Мыналарға: 1) тасымалдау шығындарын төлеуге; 2) көлікті сатып алу: а) толық қызмет көрсетумен (басқарушы персонал үшін жүргізушісі бар көлік); б) жиі сапарлармен байланысты адамдарға ішінара қызмет көрсетумен.
Ескерту – автормен құрастырылған		

Қызметкерлерді ынталандырудың инновациялық түрлері. Қызметкерлерді ынталандырудың көптеген заманауи әдістерінің ішінде мыналарды бөліп көрсету қажет:

1) Жұмыстың мотивациялық мазмұны. Қызметкерлердің мотивациясын арттыру қызметкер орындайтын міндеттердің саны мен әртүрлілігін арттыру арқылы жүзеге асырылуы мүмкін. Міндеттердің алуан түрлілігімен қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануының артуын күтуге болады, әсіресе біркелкі, қайталанатын тапсырмаларға қатысты жағдайларда. Дегенмен, бұл әдісті сақтықпен қолдану керек, өйткені қызметкерлер мұны жұмыс көлемін ұлғайту деп қателесуі мүмкін, бұл наразылық тудыруы және жұмысқа деген ынтаны төмендетуі мүмкін.

2) Оқыту және дамыту, шығармашылық пен инновацияны ынталандыру. Егер компания қызметкерлерге көбірек қол жеткізуге мүмкіндік беретін құралдарды ұсынса, олардың көпшілігі осы мүмкіндікті пайдаланады. Компаниялар қызметкерлерді үздіксіз біліктілігін арттыруды қамтамасыз ете отырып, жақсы нәтижелерге қол жеткізуге ынталандыра алады. Бүгінгі таңда қызметкерлерге арналған әртүрлі тренингтер бағдарламалары кадрлық әлеуетті және қызметкерлерді ынталандыруды арттырудың танымал және тиімді әдістеріне айналууда. Осындай бағдарламалардың арқасында қызметкерлердің өзіне деген сенімділігі артып келеді. Егер алынған білімді орындалатын жұмысқа қолдануға болатын болса, онда ол қызметкер үшін де, компания үшін де үлкен құндылыққа ие болады.

3) Қызметкерлерді көлденең айналдыру. Бір компаниядағы жұмыс орнын ауыстыру кросс-оқыту деп те аталады және онымен байланысты қызметкерлерді бір жұмыстан екіншісіне ауыстыру. Мұны қызметкерлердің білімі мен өзара алмасуын кеңейту немесе мотивацияны арттыру үшін пайдалануға болады. Бұл әдістің кемшіліктері қызметкерлердің жаңа жұмыс салаларында қанағаттанарлық деңгейге жеткенге дейін қажет болатын кезеңде оқу шығындарының өсуіне және өнімділіктің төмендеуіне байланысты.

4) Икемді жұмыс кестесі. Үздік қызметкерлерді сақтауға, олардың бәсекеге қабілеттілігін қолдауға және жақсартуға ұмтылған ұйымдар өз қызметкерлерін ынталандырудың жаңа жолдарын табуда қиындықтарға тап болады. Көптеген жұмысшылар жұмыс пен жеке өмірді тиімді үйлестіре

алмайды немесе жұмыстан тыс уақытта қажетті өмір сапасын ала алмайды. Бұл мотивация мен өнімділіктің төмендеуіне әсер етуі мүмкін аландаушылық тудырады[4].

Қорытындылай келе, жұмыскерлерді ынталандырудың көптеген теориялары мен практикада қолдану тәсілдері бар. Бүгінгі таңда қызметкердің жұмысқа қанағаттануының ішкі критерийлері басты назарда. Қазіргі заманғы шетелдік зерттеулер көрсеткендей, мотивация бүгінде материалдық сыйақымен, ал еңбек мазмұнымен байланысты емес. Осыған байланысты мотивация теориясы мен практикасындағы негізгі термин ретінде «еңбек мазмұнын байыту» термині жиі қолданылады, бұл қызметкердің мүмкіндіктерін кеңейтуді, шығармашылық пен инновацияны ынталандыруды, икемділікті, автономияны, ішкі мотивацияны және т.б. Жұмыскерлерді жаңа инновациялық тәсілдермен ынталандыру арқылы кәсіпорынның жұмыс өнімділігін ғана арттырып қоймай, оған қоса бүкіл елдің экономикасына әсері болады деп сенемін.

#### Әдебиеттер тізімі

- 1 Абрахам Маслоу, Мастера психологии[Текст]: Мотивация и личность // -2014. Т3. -365-408 с. <https://www.litres.ru/abraham-maslou/motivaciya-i-lichnost-12135595/chitat-onlayn/page-10/>
- 2 Херцберг Фредерик, Бернанд Моснер, Барбара Блох Снидерман, «Мотивация к работе»[Текст]: Учебник, -1959.-147-165с. <https://www.klex.ru/g4g>
- 3 Миккэланд Дэвид, Мотивация человека[Текст]: серия Мастера психологии, -2007. 216-234с. <https://www.labyrinth.ru/books/125878/>
- 4 Nobes C.W, Stadler C, The qualitative characteristics of financial information, and managers' accounting decisions: evidence from IFRS policy changes[Text] / Accounting and business research, -2015. Т.45. edition 5. -P. 572-601. special issue: SI, DOI:10.1080/00014788.2015.1044495

*Ғылыми жетекші: аға оқытушы С.Б. Спатаева*