**ОСЫ КҮНДЕГІ ЕҢБЕКТІ ЫНТАЛАНДЫРУ (МОТИВАЦИЯ) МӘСЕЛЕСІ**

Қазіргі уақытта кез-келген ұйымның ең маңызды ресурсы - оның қызметкерлері. Қызметкерлер еңбегінің тиімділігі – ұйымның табысына тікелей әсер етеді. Мысалға, менеджерлердің міндеті -персоналдың мүмкіндіктерін барынша тиімді пайдалану болып табылады. Басшылардың шешімдері қаншалықты күшті болса да, олардың әсері тек компания қызметкерлері сол шешімдерді сәтті түрде жүзеге асырған кезде ғана сезілуі мүмкін. Ал, кез-келген істің сәтті жүзеге асуы, тек қызметкерлердің сол іске деген ынтасына байланысты.

Бүгінгі таңда еңбекті ынталандырудың оңтайлы жүйесін құру немесе қызметкерлердің ынтасын ұйымның қаржылай жағдайына еш кесірін тигізбей арттыру – үлкен сұрақ астында. Еңбекті ынталандыру жүйесін құру үшін барынша қолайлы компаниялар, адамды, оны қандай да бір әрекеттерге итермелейтін әр-түрлі себептердің бар екенін ескеру қажет. Бұл үдерісті басқару өте қиын, өйткені құндылықтар мен уәждердің иерархиясы әрқилы. Бұл жағдайда басшының негізгі міндеті – жұмыс жасаушы персоналмен жақсы қарым-қатынас жасай отырып, әрбір қызметкердің бейімділігі мен уәждерін анықтау және әрбір адамға оның тамаша жұмысы оның армандары мен жоспарларын орындауға әкелуі мүмкін екенін көрсету болып табылады.

Мотивацияны арттыратын неғұрлым кең таралған факторлар: материалдық сыйақы, кәсіби даму және компания ұсынатын мүмкіндіктер.

Еңбек тиімділігі мен сапасын ынталандырудың егжей-тегжейлі әзірленген жүйесі - еңбек әлеуетін жұмылдыруға, қызметкерлердің жеке нәтижелерінің өсуіне, шығармашылық әлеуеттің көрінуіне, олардың құзыреттілік деңгейін арттыруға қажетті мүдделілігін құруға мүмкіндік береді.

Еңбек мотивациясының ерекшеліктерін айқындау және оны бағалау - персоналмен жұмыс істеудің маңызды факторы болып табылады, өйткені еңбек белсенділігін ынталандырудың барабар таңдалған әдістері еңбек мотивациясын басқарудың қосымша мүмкіндіктерін, сондай-ақ адам факторына әсер ету және ықпал ету тетіктерін ашады.

# *Еңбекті ынталандыру*

Еңбекті ынталандыру - бұл ең алдымен, сыртқы түрту, еңбек саласындағы адамның мінез-құлқына әсер ететін еңбек жағдайының элементі, персоналды ынталандырудың материалдық қабығы. Сонымен қатар, ол қызметкерге өзін жеке тұлға ретінде және қызметкер ретінде бір мезгілде жүзеге асыруға мүмкіндік беретін материалдық емес жүктемені де көтереді. Ынталандыру экономикалық, әлеуметтік және адамгершілік функцияларды орындайды.

Экономикалық функция - еңбек өнімділігі мен өнім сапасын арттырудан көрінетін өндіріс тиімділігін арттыруға ықпал ету.

Адамгершілік функция - еңбекке ынталандырулардағы белсенді өмірлік позицияны, қоғамдағы жоғары адамгершілік климатты қалыптастыруымен анықталады. Бұл ретте дәстүр мен тарихи тәжірибені ескере отырып, ынталандырудың дұрыс және негізделген жүйесін қамтамасыз ету маңызды.

Әлеуметтік функция - әртүрлі табыс деңгейі арқылы қоғамның әлеуметтік құрылымын қалыптастырумен қамтамасыз етіледі. Ол әр-түрлі адамдарға ынталандырудың әсер етуінен едәуір дәрежеде тәуелді. Сонымен қатар, қажеттіліктерді қалыптастыру нәтижесінде, жеке тұлғаның дамуы қоғамда еңбекті қалыптастыру мен ынталандырумен алдын ала анықталады.

Ынталандыру көбінесе қызметкерге сырттан әсер ету ретінде сипатталады. Стимулда белгілі бір дуализм бар. Ынталандыру дуализмі бір жағынан, кәсіпорын әкімшілігі тұрғысынан, ол мақсатқа қол жеткізу құралы болып табылады (қызметкерлердің еңбек өнімділігін, олардың орындайтын жұмысының сапасын), екінші жағынан, қызметкер тұрғысынан, ынталандыру қосымша игіліктер (позитивті ынталандыру) алу мүмкіндігі немесе оларды жоғалту мүмкіндігі (жағымсыз ынталандыру) болып табылады. Осыған байланысты оң ынталандыруды (бір нәрсеге ие болу мүмкіндігі, бір нәрсеге қол жеткізу) және жағымсыз ынталандыруды (қажеттіліктің қандай да бір мәнін жоғалту мүмкіндігі) атап өтуге болады.

Ынталандыру адамдардың психикасы мен санасы арқылы өтіп, оларды өзгерткен кезде, олар ішкі ынталандыру себептеріне немесе қызметкердің мінез-құлқының себептеріне айналады.

Мотивтер – бұл саналы ынталандыру. Стимул мен мотив өзара үйлеспейді. Бұл екі тарап, қызметкерге әсер етудің екі жүйесі, оны белгілі бір әрекеттерге итермелеу. Сондықтан персоналға ынталандырушы ықпал, көбінесе, кәсіпорын қызметкерлерінің жұмыс істеуін жандандыруға, ал қызметкерлердің кәсіби-тұлғалық дамуын жандандыруға ынталандырушы ықпал етуге бағытталған. Практикада еңбек уәждері мен ынталандыруларын үйлестіру тетіктерін қолдану қажет. Бірақ қызметкерлер мен кәсіпорын әкімшілігі мінез-құлқының ынталандырушы және мотивациялық тетіктерін ажыратуды, олардың өзара іс-қимылының және өзара байытудың маңыздылығын, өкінішке орай, әлі де түсінген жоқ .

 Жалпы алғанда жұмыскерлерді тиімді ынталандыруды жүзеге асырудың бірқатар ережелерін қалыптастыруға болады:  қызметкерлер жұмыс нәтижесіне өздерінің қосқан үлестерін сезініп, соған лайықты деңгейде болғанда ғана жетістікке алып келеді. «Кабинеттің жабдықталуы мен өлшемдері, беделді конгрестерге қатысу, маңызды келіссөздерде фирманың атынан қатысу, шетелдерге шығу, лауазымын ерекше көрсету – осының барлығы қызметкердің әріптестері мен бөгде адамдар алдындағы қалпын көрсетеді. [Бұл әдісті аса мұқият қолдану керек: қызметкерді бұрын  берілген лауазымынан толықтай немесе жартылай айыру оның тарапынан біршама әрекеттерге, тіпті жұмыстан шығуға дейін алып келуі мүмкін»](1.%09https%3A/business.gov.kz/kz/marketing-and-sales/sales/sales-staff-motivation.php) [1].

# Ынталандыру түрлері

Ынталандыру түрлерінің жіктелуін қарастырыйық.



Сур. 1. Ынталандыру түрлерін жіктеу

Ынталандырудың маңызды түрі-материалдық, қызметкерлердің еңбек белсенділігін арттыруда жетекші рөл атқаруға арналған. Бұл түр материалдық-ақшалай (жалақы, сыйақы және т.б.) және ақшалай емес ынталандырудан (жолдамалар, тегін емдеу, көлік шығындары және т. б.) тұрады.

Екінші маңыздығы жағынан кем емес материалдық емес ынталандыру болып табылады, онда әлеуметтік (еңбек беделі, кәсіби және қызметтік өсу мүмкіндігі), моральдық (айналасындағылар тарапынан құрмет, наградалар) және шығармашылық (өзін-өзі жетілдіру және өзін-өзі жүзеге асыру мүмкіндігі) ынталандыру бар. Психологиялық тәсілде материалдық емес (моральдық) ынталандыру еңбекті рухани ынталандырудың ең дамыған және кеңінен қолданылатын кіші жүйесі болып табылады.

«Толық талдау кезінде қызметкерлерді еңбек қызметіне итермелеудің көптеген тәсілдерін көруге болады. Бастапқыда экономикадағы объективті жағдайды ескеру қажет елдегі жалдамалы қызметкерлердің ішіндегі барлық игіліктерді бөлу жөніндегі жүйені айқындау қажет»[2].

Жоғарыда аталған ынталандыру түрлерін қарастырайық, өйткені жиынтығында олар ынталандырудың тиімді жүйесінің басты элементтері болып табылады.

## Материалдық ынталандыру

Ынталандырудың бұл түрі материалдық-ақшалай және ақшалай емес ынталандырудан тұрады.

 Менеджер жоғары нәтижелерге қол жеткізу үшін айқын және белгілі бір мақсаттар қойып, нәтижелерге қол жеткізудің нақты және жақсы ойластырылған жолдарын қолдануға тиіс. Тиімді еңбек ынталандыру жүйесі кәсіпорынның барлық қызметкерлеріне белгілі болуы керек. Және, әрине де, әр стимул лайықты, басқа қызметкерлердің қызғаныш сезімін тудырмай, тіпті одан да көп іске теріс әсер етпеу керек. Мамандардың айтуынша, жұмысшылардың орташа есеппен 23% және инженерлік-техникалық қызметкерлер үшін орташа есеппен 200-300% еңбек жағдайлары бойынша нақты айырмашылықтар болған жағдайда жеке еңбек бөлінісі еңбек белсенділігін арттырудың күшті факторы болып табылады.

Материалдық ақшалай ынталандыру қызметкерлерге олардың жұмысының нәтижесі бойынша ақшалай төлемдерді беретін ынталандыру болып табылады. Қаржылық ынталандыруды пайдалану әртүрлі ақшалай төлемдер мен санкцияларды пайдалану негізінде басқару объектілерінің мінез-құлқын реттеуге мүмкіндік береді. Кәсіпорынның және фирманың ынталандырудың түрін, жүйесін, еңбекақы төлеу шарттарын, сыйлықақы беру, штаттық кестесін арттыруға, мөлшері тарифтік ставкалар (жалақы) таңдауға құқылы, алайда, осы мақсатқа өздері тапқан қаражат шегінде және салада белгіленген бір мамандық бойынша білікті және білікті емес еңбек арасындағы арақатынасты ескеру керек. «Қызметкерлердің еңбек қатынастарын реттейтін негізгі заңды нысаны және жалақы бойынша кәсіпорынның әкімшілігі - кәсіпорынның (фирманың) ұсынатын жұмысшылардың жалақы шарттарын белгілейтін еңбек шарты»[3]. Жалақы - еңбекақы төлеу және еңбекті ынталандырудың ең маңызды бөлігі, еңбекшілердің еңбегінің тиімділігіне әсер ететін құралдардың бірі. Жалақы - қызметкерлердің фирманың қызметіне еңбек жарнасы үшін өтемақы. Сондықтан еңбекақының негізгі функциясы қызметкерлерді тиімді жұмыс істеуге ынталандыру болып табылады. Жалақы ынталандыру факторы болып табылады, егер:

* ол орындалатын жұмыстардың нәтижелерімен байланысты;
* қызметкер жалақының артықшылықтарынан (физикалық жүктемеден, басқалардың теріс бағасынан) артық айтарлықтай құбылыстарға тап болмайды;
* жалақы уақыт бойынша жүргізілген жұмыспен тығыз байланысты (жұмысты орындау мен оны төлеу арасында ұзақ уақыт болмауы тиіс);
* жалақы шын мәнінде емес, символдық емес, қызметкердің табысын арттырады.

Қызметкерлерге сыйақы төлеу арқылы ынталандыру уақыттың (уақыттың) немесе еңбек өнімділігінің (жеке жұмысының) өзіндік құнына сәйкес, жеке немесе ұжымдық еңбек нәтижелері бойынша жүргізілуі мүмкін. Қызметкерлердің әртүрлі санаттарындағы әділ жалақы мөлшерін анықтау үшін тарифтік жүйе қолданылады.

«Тарифтік жүйе - оның күрделілігіне, жағдайына (ауырлық дәрежесіне, зияндылығына, климаттық жағдайларына), табиғатына және маңыздылығына қарай еңбекақы төлеудің саралануын көздейтін орталықтандырылған және жергілікті тәртіпте қолданылатын құқықтық актілер жиынтығы»[4].

Келісімді еңбекақы іс жүзінде өндірілген өнім санына және оларды өндіруге жұмсалатын уақытқа байланысты болады. Есептеу парағының мөлшерімен, өндіріс стандарттарымен және уақытша стандарттарымен есептеледі.

Мерзімдік еңбекақы төлеу жүйесі қолданылады:

* өндірістік процесс қатаң реттелгенде;
* жұмысшының функциялары технологиялық процестің барысын бақылаумен тікелей байланысты:
* қатаң белгіленген ырғақпен өндірістің ағынды және конвейерлік түрлері жұмыс істегенде;
* өнім шығарудың артуы ақауға немесе сапасының нашарлауына әкелуі мүмкін болғанда.

Осылайша, ерзімдік еңбекақы төлем тарифтің мөлшеріне сәйкес уақыт бірлігіне байланысты.

Үстеме ақы - белгілі бір учаскеде алынған әсер үшін еңбектің қосымша нәтижесі үшін сыйақы нысаны. Қосымша ақы қосымша еңбек нәтижелеріне, қосымша экономикалық нәтижеге қол жеткізуге қатысқан адамдар ғана алады. Қосымша ақылар тарифтен айырмашылығы жалақының міндетті және тұрақты элементі болып табылмайды. Қосымша ақы мөлшерін ұлғайту негізінен нақты қызметкердің жеке еңбек тиімділігінің өсуіне және оның ұжымдық нәтижелерге қосқан үлесіне байланысты. Жұмыс көрсеткіштері төмендеген жағдайда үстеме ақы тек қана мөлшерде ғана емес, толықтай жойылуы мүмкін. «Жалақылар жалақының тәуелсіз элементі ретінде қарастырылады және тарифтік мөлшерлеме мен бонустық төлемдер арасында аралық орын алады. Қосымша ақының бір тобы өзінің экономикалық мәні бойынша тарифтік бөлікке, екіншісі сыйақыға жақын екенін атап өту қажет»[5].

Қосымша төлемдердің бірінші тобы заңмен белгіленеді, олар барлық қызметкерлерге қолданылады және олардың мөлшері жұмыс нәтижесіне байланысты емес, олар еңбек салымының негізгі факторларын төлеу шарасы болып табылады. Бұл жағдайда қосымша ақы демалыс күндері, түнде және еңбек жағдайында жұмыс істеуге ынталандыруға арналған.

Қосымша ақының екінші тобына көбінесе ынталандыру формаларының ерекшеліктері материалдық ақшалай ынталандырумен тән, өйткені бұл қосымша ақылар, сыйлықақы сияқты, қосымша еңбек нәтижелері үшін сыйақы нысаны болып табылады. Осындай қосымша ақылар кәсіптерді біріктіру үшін арналған тарифтер, орындалатын жұмыстар көлемінің артуы, кәсіпқойлық және жұмыста жоғары жетістіктерге байланысты беріледі. Ынталандырудың осы прогрессивті формаларының арасында анағұрлым кең тараған-кәсіптер мен лауазымдарды қоса атқарғаны үшін қызметкердің үстемеақысы.

Жалақы қосымшасы - қызметкердің өз біліктілігін көтеруіне, кәсіби дағдыларына және еңбек міндеттерін біріктіріп, ұзақ мерзімді орындауына байланысты ақшалай төлемдер.

Жалпы алғанда, тарифтік ставкаларға қосымша ақы жүйесі тарифтік жүйемен қамтылмаған еңбектің бірқатар қосымша сандық және сапалық сипаттамаларын ескеруге және көтермелеуге мүмкіндік беретінін атап өткен жөн. Бұл жүйе салыстырмалы ұзақ уақыт бойы ынталандырады. Бірақ оның тиімді жұмыс істеуі үшін кәсіпорында барлық санаттағы қызметкерлерді белгілі бір белгілерді шығарумен немесе тіпті осы немесе басқа түрдегі қосымша ақы түрлерін белгілеу критерийлерімен және осы жұмысқа еңбек ұжымының кеңінен қатысуымен сертификаттаудың нақты жүйесі болуы қажет.

Өтемақы - қызметкерлерді еңбек немесе басқа да міндеттерді орындауға байланысты федералдық заңда көзделген шығындарды өтеу үшін белгіленген ақшалай төлемдер.

Материалдық-ақшалай ынталандырудың маңызды бағыты сыйақы беру болып табылады. Сыйақы ерекше жоғары еңбек нәтижелерін ынталандырады және материалдық көтермелеу қоры оның көзі болып табылады. Ол жалақының маңызды құрамдас бөліктерінің бірі болып табылады.

Сыйақының мақсаты, ең алдымен, белгілі бір индикаторларда көрсетілген іс-шаралардың түпкілікті нәтижелерін жақсарту болып табылады.

«Экономикалық санат ретінде марапаттаудың негізгі сипаттамасы еңбек нәтижесі бойынша бөлу формасы болып табылады, бұл жеке еңбек кірісі болып табылады. Сыйақы өз бөлігінде тұрақсыз сипатқа ие. Оның шамасы үлкен немесе аз болуы мүмкін, ол мүлдем есептелмеуі мүмкін. Бұл қасиет өте маңызды және ол жоғалса, сыйақы өз мәнін жоғалтады. Шын мәнінде ол жалақыға қарапайым қосымша ақы төлеуге айналады және бұл жағдайда оның рөлі тарифтік жүйедегі кемшіліктерді жоюға әкеледі»[6].

Сыйақыны пайдалану шарттардың өзгеруіне және өндірістің нақты мақсаттарына жедел жауап беруді қамтамасыз етуге арналған.Басшы ынталандыру кезінде көрінетін кейбір психологиялық үрдістерді ескеруі тиіс.

Біріншіден, қызметкерлердің мінез-құлқының тиімді болу ықтималдығы неғұрлым жоғары болса, мұндай мінез-құлықтан туындайтын сыйақының құны мен тұрақтылығы жоғары болады. Екіншіден, кешіктірілген сыйақы әсері уақытымен берілгеннен қарағанда төмен.Үшіншіден, сыйланбаған лайықты еңбек тәртібі біртіндеп әлсірейді және оның тиімділігі жоғалады.

«Міндеттерді шешудің дербес тетігі ретінде сыйлықақы беру қызметкерлердің мүдделілігіне әсер ететін жеке механизм. Бұл механизм екі бөліктен тұрады: жеке жүйе тетігінен және барлық сыйақы беру жүйелерінің өзара әрекеттестігінен»[7].

Сыйақы беру тетігі өзара байланысты элементтердің жиынтығын білдіреді. Оның міндетті құрамдастары: сыйлықақы көрсеткіштері, оны қолдану шарттары, сыйлықақының көзі мен мөлшері, сыйлықақы алушылардың шеңбері болып табылады.

Марапаттау тобына кім нақты енгізілгенін анықтау қажет. Бонустар тек жұмысын одан әрі көтермелеу керек қызметкерлерге ғана қатысты. Бұл қажеттілік еңбек пен өндірістің міндеттері мен нақты жағдайларына негізделеді. Ынталандыру жүйесінде сыйлық мөлшері орталық орынға ие. Ол еңбек нәтижелерінің көтермелеу мөлшерінің ұлғаюымен байланысын анықтайды. Қолданыстағы сыйақы жүйесінің тиімділігін қызметкер сыйақы түрінде алынған ақшалай сома көлемінде көреді. Сыйақы мөлшері жалақыға, экономикалық тиімділікке немесе қатты ставкаға пайызбен белгіленуі мүмкін. Яғни салыстырмалы және абсолюттік мәнде.

Сыйақы төлеу көзі материалдық көтермелеу қоры болып табылады, ол кәсіпорын табысы есебінен жалақы қорының төрт пайызы мөлшерінде құрылады.

Сыйлықтар ауқымын анықтау кезінде мекен-жайдан және мақсатты бағытта жүру керек. Бұл еңбектегі жоспардан тыс, нормативтен тыс жетістіктер, маңызды тапсырмаларды орындау, нақты нәтиже берген бастамашылық үшін сыйақы. «Өзінің мақсатына байланысты мұндай көтермелеулер ынталандырушы күшке ие және сондықтан еңбек белсенділігін арттыруға тиімді әсер етуі мүмкін»[8].

Экономикалық ынталандыру жолдары компанияның тұтастай ерекшеліктеріне ғана тәуелді емес, сонымен қатар қызметкерлердің мамандануына байланысты өзгереді (кесте 1).

1-кесте. Қызметкерлердің әртүрлі топтары үшін экономикалық ынталандыру әдістері.

|  |  |
| --- | --- |
| Қызметкерлер | Сыйақылар |
| Сауда тобы | * Сату көлемдерінен жеке комиссия
* Жалпы пайдаға қосқан үлесі үшін жеке бонус
* Былтырғы жылдың сатылымының көбейуінен топтық комиссиялар
* Пайдаға үлестік қатысудың топтық жүйесі
* Жоғары жалақысы бар беделді лауазымдарға ұмтылу
 |
| Өндірістік қызметкерлер | * Топтық келісімді еңбекақы
* Жұмысты мерзімінен бұрын аяқтағаны үшін сыйақы
* Үстеме жұмыс үшін сыйақы
* Пайдаға үлестік қатысудың жалпы схемасы
 |
| Хатшы | * Үстеме жұмыс үшін сыйақы
* Пайдаға үлестік қатысудың жалпы схемасы
* Офистің басқарушысына дейін көтерілу
 |
| Өндірісті басқарушы | * Үстеме жұмыс үшін сыйақы
* Топтық өндірістік сыйлықтың бөлігі
* Пайдаға үлестік қатысудың жалпы схемасы
* Бизнеске үлестік қатысу туралы ұсыныс
 |

 Жоғарыда аталған тізім толық емес, бірақ ол персонал топтары үшін экономикалық ынталандыру жүйелерін дамытуға көзқараста түбегейлі айырмашылықты көрсетеді. Одан көрінеді, мысалыға, үстеме жұмыс үшін сыйақы жүйесі бизнестегі үлестік қатысу схемасына қарағанда анағұрлым көп әмбебаптыққа ие.

Әлеуметтік үйлесімділікке алып келетіндіктен ғана емес, сонымен қатар әл-ауқаттың деңгейін арттыру кезінде қызметкерлердің салық салынатын базасын заңды түрде төмендетуге мүмкіндік беретін болғандықтан да ақшалай емес ынталандырулар да үлкен мәнге ие болады.

Ақшалай емес ынталандыруға көлік шығындарын төлеу, ұйым өндіретін тауарларды сатып алуға жеңілдіктер, медициналық қызмет көрсету, өмірді сақтандыру, уақытша еңбекке жарамсыздық төлемі, демалыс, корпоративтік Зейнетақылар және кәсіпорынның әлеуметтік саясатының элементтері болып табылатын басқа да негізгі нысандар жатады

##

## Жұмыс істеуге материалдық емес ынталандыру

Қазіргі заманғы менеджер қызметкердің ұжым үшін құндылығын, оның шығармашылық әлеуетінің, оң жақтарының, жақсы қасиеттерінің болуын, сондай-ақ қол жеткізілген нәтижелерді үнемі атап өтуге тиіс. Бұл бағалау барынша объективті, жалпы әсерлерге емес, нақты көрсеткіштер мен деректерге сүйенуі тиіс. «Жанама-материалдық ынталандыру қызметкердің жұмысқа деген қызығушылығын арттырып, сапаның пайда болуына негіз болып табылады»[9]. Материалдық факторлар әрқашан бірінші жоспарға шықпайды және еңбегі үшін сыйақының жалғыз түрі бола алмайды. Еңбек тартымдылығы мен оның шығармашылық сипаты үлкен мәнге ие. Менеджер әр бағынатын қызметкердің жұмысының мазмұнын үнемі жаңартып отыруы керек.

Материалдық емес ынталандыру әлеуметтік, моральдық және әлеуметтік-психологиялық болып бөлінеді. Оларды кешенде қолдана отырып, жоғары тиімділікке қол жеткізуге болады.

Әлеуметтік ынталандырулар қызметкерлердің өзін-өзі бекітудегі қажеттілігімен, олардың белгілі бір қоғамдық жағдайға ие болуға ұмтылуымен, биліктің белгілі бір көлеміндегі қажеттіліктерімен байланысты. Бұл ынталандыру өндіріс, еңбек және ұжымды басқаруға қатысуға мүмкіндік береді; мансаптық өсу перспективалары, беделді жұмыс түрлерімен айналысу мүмкіндігі. Демек, қызметкерлер бірқатар мәселелерді шешу кезінде дауыс беру құқығына ие деп есептеледі, оларға құқықтар мен міндеттер жүктеледі.

«Моральдық ынталандыру адамның мұқтаждықтарына байланысты ұжымда, оның қызметкер ретінде танылуына, моральдық жағынан бекітілген адам ретінде байланысты. Тану жеке немесе қоғамдық болуы мүмкін»[10].

Жеке тану, ең беделді қызметкерлердің ұйымның жоғарғы басшылығына арнайы есептерде көрсетілетінін білдіреді. Оларды жетекшіге ұсынуға болады. Оларды дамытуға қатысатын құжаттарға қол қоюға кепілдік беріледі. Мерекелер мен мерейтойларға байланысты осындай қызметкерлер әкімшіліктің жеке құттықтауын білдіреді. Біздің елімізде беделді жұмысшылар мен қолөнершілерге жеке стигматизация құқығы беріледі, бұл жоғары сапалы және кепілдендірілген жұмыс жағдайында өте құрметті.

Көпшілік алдында мойындау ұйымдар шығаратын көптиражды газеттерде, арнайы стендтерде ("Құрмет тақталарында") қызметкерлердің жетістіктері туралы ақпаратты кеңінен таратудан, ерекше көзге түскен адамдарды ерекше белгілермен, грамоталармен марапаттаудан, олардың аттарын арнайы кітаптарға енгізуден көрінеді. Көпшілік алдында мойындау сыйлықтар, бағалы сыйлықтар және т. б. жатады. Моральдық ынталандыруларға мақтау мен сын жатады.

Менеджердің дұрыс жұмыс істеуі кезінде моральдық ынталандырудың бұл элементтері үнемі пайдаланылуы тиіс. Орындаушылардың кез келген лайықты іс-әрекеттерінен кейін және тіпті елеусіз нәтижеден кейін мақтауға тиіс. Алайда, оған кейбір талаптар қойылады. Мадақтау дозаланған, дәйекті, тұрақты, қарама-қарсы болуы керек (үзіліс қажет, өйткені бұл әдісті тым жиі қолданса, оның пәрменділігі әлсірейді). Сонымен қатар, объективті критерийлерге ие болуы керек, өйткені оның шынайы мақтауы немесе оның болмауы қызықтырмайды.

Сынға одан да түсінікті болу керек. Ол адамның кемшіліктер мен олқылықтарды жоюға бағытталған әрекетін ынталандыруы тиіс. Бұл толық объективтілік жағдайында ғана мүмкін. Сындарды қолдану ережелері: құпиялылық; айыптау акцентінің әлсіреуі, мақтау элементтерін енгізу, сыншылардың жеке тұлғасына құрметпен қарау, оған жанашырлық, өзін-өзі бақылау есебінен жасалатын тілектестік; дәлелділік; сынаушының қателіктері мен құқықтарын мойындаудың үзілді-кесілді талаптарының болмауы; кемшіліктерді жою және көмекке келуге дайындығын көрсету мүмкіндігіне баса назар аудару.

«Әлеуметтік-психологиялық ынталандырулар адам өмірінде қарым-қатынас атқаратын ерекше рөлден туындайды. Дәл осы қарым-қатынас адамның қалыпты өмір сүруінің түпкілікті қажеттілігі мен шарты болып табылады. Сондықтан қалыпты қарым-қатынасты қамтамасыз ететін ұжымдағы жайлы климат адамға өзін-өзі танытуға мүмкіндік береді, қызметкердің еңбекке қанағаттану сезіміне тамаша ынталандыру болып табылады»[11].

«Материалдық және материалдық емес ынталандырулар арасында диалектикалық байланыс бар. Осылайша, жалақы (материалдық ынталандыру) қызметкердің бағалауына және өзін-өзі бағалауына әсер етеді, осылайша оның айналасындағыларды тану, құрметтеу, өзін-өзі құрметтеу, өзін-өзі бекіту қажеттілігін қанағаттандырады, яғни материалдық ынталандыру бір уақытта да әлеуметтік, моральдық, психологиялық сияқты әрекет етеді»[12]. «Бірақ егер әлеуметтік, шығармашылық, моральдық ынталандыруларды іске асырмай, материалдық ынталандыруды ғана пайдаланса, онда ынталандырудың барлық жүйесі өзіне тән функцияларды толық көлемде орындауды тоқтатады, бұл әлеуметтік, моральдық, психологиялық және адамгершілік зияндарға экономикалық ынталандырудың басым болуына алып келеді»[13]. Осылайша, материалдық және материалдық емес ынталандыру бір-бірін өзара толықтырады және байытады.

# *Қазақстанда еңбекті ынталандыру*

Қазақстан Республикасында еңбекті ынталандыру жүйесін жетілдіру қажет. Әлеуметтік бағдарланған нарықтық экономикаға көшу жағдайында - еңбекті ынталандыру еңбек тиімділігі мен өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға, әрбір қызметкер мен ұжымның еңбегін пайда санына, сапасына және нәтижелеріне тікелей тәуелді ынталандыруға бағытталуы тиіс.

«Қазақстан Республикасының бәсекеге қабілетті 30 елдің қатарынан нық орын алу жөніндегі стратегиялық міндеттің орындалуы үшін әлемдік экономиканың өсімінен тұрақты түрде асып отыратын экономикалық даму қажет. Еліміздің жоғары деңгейде өзіндік жолы бар мемлекет ретінде танылуы, оның әлеуметтік-экономикалық үстемелеп дамуы, халықтың әл-ауқатын, тұрмыс жағдайын жақсартудың негізі болып табылады.  Бұл үшін қаржылық және әлеуметтік тұрақтылықты сақтай отырып шаруашылық жүргізудің қолайлы жолдарын туғызу қажет, халықаралық еңбек бөлінісіне, ел экономикасының өсуіне тиімді жағдай орната отырып, белсене қатысу керек» [14].

Экономикалық өсуді жеделдетудің және өндірістің тиімділігін арттырудың басты факторы - жоғары өнімді еңбекке тартымдылық жасау, белсенді еңбекке экономикалық жағынан ынталандыру. Қазақстанда өткізіліп жатырған әлеуметтік-экономикалық өзгерістер әлеуметтік бағытталған нарықтық экономиканы қалыптастыруға бағытталған. Бұл саладағы басымды мақсаттардың қатарында отандық экономиканың тиімділігін көтеру арқылы жұмысшылардың өмір сүру сапасын көтеру, лайықты еңбекке адам құқығын қамтамасыз ету. Ұйым персоналын басқару саласында аталған мақсаттарды іске асыру үшін жұмысшыны тиімді, әрі жоғары өнімді еңбекке ынталандыратын стимулдарды қалыптастыру және дамыту негізінде еңбек қызметін ынталандыруды күшейту керек.

«Персоналдың еңбек қызметін ынталандыру жүйесінің тиімділігінен әрбір жұмысшының еңбек, әлеуметтік, шығармашылық белсенділігі тәуелді болады, және ол ұйымның бүкіл өндірістік-шаруашылық қызметінің нәтижелеріне оң әсерін тигізеді»[15].

«Нарықтық экономика жағдайында елімізде кез келген өндірістің әлеуметтік – экономикалық тиімділігін жоғарылатуға мүмкіндік беретін персоналды басқарудың қазіргі кездегі түрлері мен әдістерін тәжірибеде пайдалану мәселелері ерекше мәнге ие болып отыр»[16].

Жұмыскерлерді жоғары өнімді еңбекке құлшындыратын мотивтер мен ынталандырмалардың тиімді жүйесін қалыптастыру, еңбекті жоғары бағалау, жалпы адам факторына байланысты проблемалардың шешілуі - мемлекет алдындағы аса маңызды экономикалық және әлеуметтік мәселелердің бірі болуы керек. «Өндірістің пәрменділігіне мотивтер мен ынталандырмалардың тиімді жүйесіне қол жеткізуде мына талаптардың бірінші кезекте орындалуы қажет: бір жағынан, постиндустриалық қоғамның жұмыскерге қоятын міндеттеріне байланысты біліктілік пен кәсібилікке талапты күшейту, ал екінші жағынан, «еңбек» деген ұғымның құнсыздануы және еңбек бағасының төмендеу барысын жеңу»[17].

«Еңбекті ынталандыру жүйесін жетілдірудің басым бағыттары:

- қызметкерлердің материалдық және материалдық емес сыйақыларының схемаларын әзірлеу және жетілдіру;

- персоналдың кәсіби деңгейін жақсарту: қызметкерлерді оқыту, қайта даярлау және біліктілігін арттыру;

- жалдаушылар мен жалдамалы қызметкерлердің мүдделерін қамтамасыз етуге, экономикалық және әлеуметтік тиімділікке қол жеткізу, қызметкерлердің басқаруға қатысуы үшін жағдай жасауға қабілетті әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеудің негізгі тетіктерінің бірі ретінде әлеуметтік әріптестікті дамыту және жетілдіру»[18].

Жұмысшылардың барлық санаттары үшін еңбекке ынталандыру жүйесін енгізу, ең алдымен, еңбекке ақы төлеуді ұйымдастыруды жетілдіруді, қызметкердің еңбекақысының оның еңбек нәтижелерімен тәуелділігін белгілеуге және жалақының тарифтік бөлігін реттеу жолымен осы тәуелділікті іске асыру технологияларын жасауға мүмкіндік беретін жалақының тиімді нысандары мен жүйелерін таңдауды көздейді. Қазіргі кезеңде еңбекке ақы төлеудің тарифтік жүйелерімен қатар ұжымдық табысты бөлудің әртүрлі әдістеріне негізделген еңбекке ақы төлеудің дәстүрлі емес жүйелері кең таралуға тиіс. Олардың ішінде:

- еңбек рейтингі бойынша төлем (әрбір қызметкердің жалақысы белгілі бір коэффициенттер жиынтығының көмегімен есептеледі: жұмыс істеушінің білім деңгейі, оның еңбек өтілі, атқаратын лауазымы, жұмыс істеген уақыты немесе жоспарлы тапсырмаларды орындау пайызы);

- «"пайдаға қатысу" (алдын ала белгіленген пайданың үлесі есебінен сыйлықақы қорын қалыптастыру, одан қызметкерлер орындаушының жеке және еңбек сипаттамаларын ескере отырып, әрбір қызметкердің еңбекақысына барабар тұрақты төлемдер алады)»[19].

Еңбекке ақы төлеудің жаңа жүйелерімен қатар ұйымдағы әлеуметтік саясаттың жаңа тұжырымдамасы ретінде әлеуметтік пакеттерді енгізу маңызды рөлге ие болуға тиіс. Жалдаушы өз қызметкеріне белгілі бір сомаға (жеке әлеуметтік бюджет) пайдадан және жалақы қорынан тепе-тең негізде әлеуметтік жеңілдіктердің кейбір жиынтығын беруі тиіс.

Әлеуметтік пакет құрылымында ұйым қызметкерлерінің барлық санаттары үшін мынадай әлеуметтік төлемдер топтарын бөлу қажет:

- тұрақты емес төлемдер (сыйақы төленетін жыл ішіндегі жұмыс нәтижелері бойынша, "он үшінші жалақы", сыйақы, қосымша ақы, мерекелік сыйлық);

- өндірістік жарақат алған жағдайда төлемдер, отбасылық жәрдемақылар мен үстемеақылар, демалыс пен ойын-сауық үшін тегін қызметтер;

- өзара көмек кассаларына төлемдер, сақтандыру компаниялары;

- заттай төлемдер (Тұрғын үй және коммуналдық қызметтерге, тамақтануға, киімге ақы төлеу; ұйым қызметкерлеріне олар өндіретін өнімдерді төмендетілген құны бойынша сату);

- көлік үстемелері;

- үздіксіз кәсіби дайындыққа арналған шығыстар;

- медициналық сақтандыру, өмірді және мүлікті сақтандыру.

Бұл төлемдердің бір бөлігі өнімнің өзіндік құнына қосылады, екіншісі пайдадан төленеді не өнімді өндіру және сату жөніндегі шығындарға кіреді. «Әлеуметтік пакетке шығындар қызметкерге ақшалай өтемақы сомасының 15-30% - ын құрауы тиіс. Бірақ бұл арақатынас нақты ұйымның шынайылығына және есептеу тәсіліне байланысты өзгеруі мүмкін»[20].

Ұйымдағы жетекші мамандардың жағдайын өзгертуге, олардың еңбегін қоғамдық мойындауға, еңбекке қатысты неғұрлым белсенді қызметкерлердің кәсіби және моральдық беделін арттыруға бағытталған материалдық емес ынталандыруды барынша қолданған жөн. Осы мақсатта дипломдармен және грамоталармен марапаттауды кеңінен қолдану, фотосуреттерді «Құрмет тақтасы»-на ілу, жетістіктері туралы бұқаралық ақпарат құралдарында хабарлау, «Қорытынды бойынша үздік» және т. б. атағын беру қажет.

«Шетелдік елдердің тәжірибесін ескере отырып, басшы қызметкерлердің еңбегін ынталандырудың арнайы бағдарламаларын – ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізгені үшін көтермелеу бағдарламаларын әзірлеу және Отандық практикаға енгізу қажет»[21].

Жоғары буын басшылары үшін әлеуметтік пакеттің рөлін ескере отырып, оның құрамын кеңейту қажет. Әлеуметтік пакеттің негізгі элементтері медициналық сақтандыру, кәсіптік оқыту мүмкіндігі, ұялы байланысқа ақы төлеу, қызметтік көлікті беру және тегін тамақтандыру,кредит беру,кепілгерлік, зейнетақылық сақтандыру бағдарламаларын енгізу болуы тиіс. Неғұрлым кең таралған материалдық емес ынталандырулардың арасында басшының кәсібилігін мойындауды, сенім мен өкілеттілікті беру, мансаптағы ұзақ мерзімді перспективаларды, оқытуды, корпоративтік мәдениетті пайдалану қажет. «Елдегі трансформациялық өзгерістердің қазіргі кезеңінде еңбекті ынталандырудың барлық жүйесін іске қосу маңызды болып табылады. Бұл ретте жеке, сондай-ақ корпоративтік мақсаттарға қол жеткізу үшін персоналдың мінез-құлқына сындарлы әсер ету, қызметкерлердің табиғи қабілеті мен бейімділігін іске асыру үшін ішкі уәждердің бағыттарын ескеру, қызметкерлерді нәтижелі қызметке ынталандыру, белсенділікті арттыру және жоғары сапалы, өнімді еңбекті қамтамасыз ету керек. Бұл мәселелерді шешу тиісті заңнамалық базаға сүйенуге тиіс»[22].

Материалдық және материалдық емес сыйақының пәрменді схемаларын, әр түрлі кәсіби-біліктілік санаттары мен қызметкерлер топтарының еңбекақы төлеу деңгейлеріндегі арақатынастарды, ғылыми негіздеуді әзірлеу қажет. Еңбекке ақы төлеудің қолданыстағы жүйелерін жетілдіру және олардың жаңа түрлерін енгізу талап етіледі, қоғамдық еңбек нәтижелілігінің өсуі және мемлекет экономикасының жұмыс істеуінің жалпы тиімділігі үшін алғышартқа айналған қызметкерлердің еңбегін ынталандыру мен уәждеуде шаруашылық жүргізу субъектілерінің жауапкершілігін күшейту жөніндегі шаралар қажет.

# *Еңбекті ынталандыру мәселелері және оларды шешу тәсілдері*

Қазақстан Республикасының кәсіпорындарында қызметкерлерді ынталандыру тетігіндегі негізгі проблемалар:

1) еңбекке ақы төлеуді қалыптастыру тетігінің жеткіліксіз икемділігі, оның жеке қызметкердің еңбек тиімділігі мен сапасындағы өзгерістерге ден қоюға қабілетсіздігі;

2) қандай да бір бағалаудың болмауы немесе кәсіпкердің жалдамалы қызметкерлердің жеке еңбек көрсеткіштерін объективті емес бағалауы;

3) Басшылардың, мамандардың және қызметшілердің еңбегіне әділ ақы төлеудің болмауы; олардың еңбегіне ақы төлеуде негізсіз арақатынастың болуы;

4) персоналдың олардың еңбегіне ақы төлеу мөлшеріне және қолданыстағы ақы төлеу жүйесіне теріс қатынасы.

«Еңбек ақы төлеу туралы мәселелерді шешу кезінде кәсіпорындардың алдында тұрған барлық осы проблемаларды Отандық және шетелдік тәжірибені қолдану арқылы еңсеруге болады»[23].

«Осылайша, еңбекке ақы төлеудегі икемділік - еңбек қызметінің нәтижелеріне байланысты сыйақының қазіргі заманғы нысандарын енгізумен шешіледі. Мұндай нысандар икемді төлем жүйесі болып табылады, онда табыстың тұрақты бөлігімен қатар кірістерге, ұжымдық сыйақыларға қатысу түріндегі ауыспалы бөлік бар»[24].

Жалдамалы қызметкерлер қызметінің нәтижелерін объективті емес бағалау мәселелері қызметкердің жеке жетістіктерін және тұтастай алғанда кәсіпорын қызметінің нәтижесін ескермейтін ескірген еңбекақы төлеу тетігімен байланысты. Әділ бағалау жүйесі жалақының тұрақты бөлігін анықтау үшін жұмыс орнын және қызметкердің лауазымдық міндеттерін сипаттау негізінде құрылуы мүмкін.

«Басшылардың, мамандардың және қызметшілердің әділ төлемі сол қағидаттарға негізделуі тиіс, бірақ шешілетін міндеттердің күрделілігін, жауапкершілік деңгейін, бағыныштылардың санын ескеретін қызметкерлердің осы санаттары үшін ерекше көрсеткіштерді қолдану қажет»[25].

Жұмыс орны мен лауазымдық міндеттерін негізді бағалауды пайдалана отырып және кейіннен қызметкерлердің пайдамен және ұжымдық сыйлықтарға қатысуымен өнімнің өзіндік құнындағы еңбекақы төлеуге арналған шығындар үлесін азайту үшін - еңбекақы төлеудің икемді жүйелерін қолдана отырып, ұйым персоналының қолданыстағы еңбекақы төлеу жүйесіне және осы төлем мөлшеріне теріс қатынасын ескеру қажет.

# *Қорытынды:*

Қызметкерлердің ұйым қойған міндеттерді орындауы үшін олардың оған қызығушылық танытуы қажет; басқаша айтқанда, адамның өз мүддесінде мінез-құлқын ынталандыру болуы тиіс.

Адамдардың мінез-құлқының экономикалық себептері белгілі бір жұмысты орындағаны үшін материалдық игіліктер алуға негізделген. Мысалға, Ресейде халық табысының деңгейі төмен болғандықтан, қажеттіліктердің көп бөлігі, негізгі көзі - жалақы болып табылатын, ақша көмегімен қанағаттандырылады[ ]. Сондықтан еңбекақы төлеудің ең оңтайлы жүйесін таңдау - менеджменттің ең маңызды міндеттерінің бірі.

Нарықтық экономика жағдайында еңбекақы төлеу тәсілдері өзгереді, шығындар емес, еңбек нәтижелері еңбек өнімін тауар ретінде танылады. Әрбір басшы еңбекке ақы төлеу нысандарының әр-түрлілігін (тарифтік жүйе, келісім-шарт жүйесі, комиссиялық жүйе) өндірістің нақты жағдайларына (шығарылатын өнімнің сипатына, нақты технологиялық процеске, басқару деңгейіне, өткізу нарығына, сұраныс көлеміне) неғұрлым жоғары дәрежеде сәйкес келетін нұсқаны таңдайды.

Алайда менеджер еңбекке материалдық емес ынталандыруларды да ескеруі тиіс.

Ұйымдар мен кәсіпорындардың басшылығы еңбекті ынталандырудың қазіргі заманғы жүйесінің барлық кең спектрін пайдалана алады. Оларға қызмет бабында алға жылжу, қызметкердің еңбегін көпшілік алдында бағалау, қызметкерлердің моральдық рухын көтеру, іскерлік көңіл-күйді көтеру және ұжымда жайлы климат құру жатады. Сонымен қатар, материалдық және моральдық ынталандырулар бір-бірін толықтырып, байытады.

# Пайдаланған әдебиеттер тізімі:

1. <https://business.gov.kz/kz/marketing-and-sales/sales/sales-staff-motivation.php>
2. Эггерт М. Мотивация.Что заставляет выкладываться на работе. М.: ГИППО,2016
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/ под ред. Кибанова А.Я. М.:Инфра-М, 2011
4. Как повысить результативность труда сотрудников: практ. пособие / Н. В. Демидова. - М.: Дашков, 2010.
5. Хоуден Дж. Искусство вовлечения: как максимально полно расскрыть потенциал своих сотрудников/ пер. с англ. В.С.Иващенко.М.:Эксмо, 2011
6. Организация и нормирование труда: учебник: [по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2013.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров/ А.А.Литвинюк, С.Ж.Гончарова, В.В.Данилочкина. М.: Юрайт, 2014.
8. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва; Нижний Новгород; Санкт-Петербург: Питер, 2012.
9. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.пособие/ А.П.Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М,2013.
10. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ.пособие/ под ред. Кибанова А.Я. М.: Проспект, 2013.
11. Современные системы вознаграждения персонала / Е. С. Дашкова. - Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2010.
12. Основы трудовой мотивации: учеб.пособие/С.А.Шапиро. М.:КноРус,2012.
13. Бакша Н.В., Данилюк А.А. Корпоративно социальная ответственность: учеб.пособие. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2014.
14. Мемлекет басшысының 2014 жылғы 11 қарашадағы «Нұрлы жол-болашаққа бастар жол»  атты Қазақстан халқына Жолдауы.
15. Организация и мотивация как функции управления: учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", 080500 "Менеджмент" / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев; Сиб. гос. геодез. акад. - Новосибирск: СГГА, 2012.
16. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: учеб.пособие/ Е.И. Комаров. М.: ИНФРА-М: РИОР, 2010.
17. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие/ под ред. проф. В.П. Пугачева. М.: ИНФРА-М,2011
18. Управление персоналом организации: учебник/ под.ред Кибанова А.Я. М.:Инфра-М, 2011
19. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2015.
20. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика / О. Е. Акимова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград: ВолгГТУ, 2012
21. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2012.
22. Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: материалы III всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 24 апреля 2012 г. / [отв. ред. А. А. Лузаков]. - Краснодар: КубГУ, 2012.
23. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие: [по направлению 050400 "Социально-экономическое образование"] / Г. А. Волковицкая; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - Санкт-Петербург: Книжный дом, 2010.
24. Мотивация и организация эффективной работы: (теория и практика) / Б. М. Генкин. - Москва: Норма, 2011.
25. Вопросы теории и практики мотивации труда государственных гражданских служащих / Е. В. Горшкова; Ин-т повышения квалификации гос. служащих, Каф. "Гос. и муницип. упр.". - Москва: ИПКгосслужбы, 2010.

Құрастырған: Абдреймова А., Қабыкенова А.