

С.Ш.Мамбетова, Ж.Б.Бахыт, Р.Е. Жапарова  
 С.Ш.Мамбетова – к.э.н., профессор  
 Р.Е. Жапарова – Phd, профессор  
 Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды зерттеу университеті  
 Қазақстан, Қарағанды, sagynysh.2012@mail.ruzhaina\_bakhyt@mail.ru

## **ПЕРСОНАЛДЫ ҢНТАЛАНДЫРУ ЖҮЙЕСІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ БОЙЫНША ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕГЕ ШОЛУ**

Персоналды ынталандырудың ойластырылған жүйесі ұйымға қажетті мамандардың болуын қамтамасыз ете отырып, еңбек шығындарын бақылауға және тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

Еңбек шығындары қазіргі заманғы көптеген ұйымдар үшін шығындардың негізгі бөлігі болғандықтан, оларды тиімді басқару ұйымның жалпы жетістігі үшін маңызды болып табылады.

Қызметкерлерді тиімді басқару қызметкерлер мен компания арасындағы қарым-қатынасты анықтайтын ынталандыру жүйесінсіз мүмкін емес. Отандық басшылар белгіленген тарифтік мөлшерлемелер мен жалақыларға негізделген лайықты еңбекақы төлеуді өнімді жұмыс үшін бірден-бір ынталандыру деп санайды. Алайда, қызметкерлерді ынталандырудың шетелдік тәжірибесі мұндай біржақты, жеңілдетілген тәсілді жоққа шығарады. Әрине, Батыс Еуропа елдерінің немесе Жапонияның тәжірибесін соқыр көшіру ең жақсы шешім емес, бірақ Қазақстанда мотивация мен ынталандыру жүйесінің жеке элементтері қолданылады.

Отандық және шетелдік тәсілдердің айырмашылықтары. Қазақстандық жұмыс берушілер көбінесе жалақы деңгейі мен қызметкердің жұмыс процесіне қатысу деңгейі арасында тең белгі қояды. Әрине, "мәселенің бағасы" бірінші кезекте, идея үшін жұмыс істеуге дайын еріктілер мен энтузиастар – бірлік. Бірақ идеяны жеңілдету үшін қызметкер жұмысқа тек жалақыға байланысты келеді, кем дегенде, көрегендік емес. Қарапайым, көрінетін қабылдау: қызметкерлерге спортзалға жазылу ақысын төлеу немесе кеңседе шет тілі курстарын ұйымдастыру – мотивацияны нығайту және ұжымның адалдығын арттыру үшін өте жақсы жұмыс істейді.

Шетелдік компанияларда мотивацияның әдістері мен тәсілдері Қазақстандықтарға қарағанда әртүрлі. Батыс тәсілі қаржылық, материалдық және материалдық емес ынталандыруларды біріктіреді. Тәжірибе көрсеткендей, қызметкерлердің міндеттерге қатынасы жұмыс берушінің персоналға деген қарым-қатынасының айналы көрінісі болып табылады. "Сүйікті" қызметкер тиімдірек жұмыс істейді, ал қызметкерлердің жұмысқа қабілеттілігі – табысты бизнестің кепілі.

Қызметкерлерді ынталандырудың ең жарқын үлгілерін Жапония, Германия, Ұлыбритания, Франция, Швецияда компаниялар әзірлеп, сәтті енгізуде. Біз мотивацияның қай жүйесі ең тиімді екенін, шетелдік менеджерлер неге назар аударатынын және озық тәжірибені қазақстандық шындықта қалай қолдануға болатынын анықтаймыз. Жапонияда еңбек өнімділігінің өсуі өмір сүруден деңгейі мен жалақының өсуінен асып түседі. Алайда, жапондық тәжірибе азаматтық жауапкершілік пен өзін-өзі тану сезімі жоғары дамыған қоғамда ғана қолданылады, мұнда ортақ мүдделер жеке қажеттіліктерден жоғары және ортақ игілік үшін жеке басын құрбандыққа шалуға дайын. «Біріншіден, сіз императорға (елге), екіншіден, жұмыс берушіңізге, үшіншіден, сіздің отбасыңызға қызмет етесіз. Сонда ғана сен өзің туралы ойлана аласың». Бұл феодализм дәуірінен бері сақталған және қазіргі Жапонияда корпоративті мотивациялық жүйелер үшін негіз болып табылатын жапондықтардың мотивациясының негізгі қағидасының қысқаша тұжырымы. Қызметкердің басты ерекшелігі - шығыс күніндегі құрбандыққа бару және өз қажеттіліктерін ескермеген серіктестіктің адалдығы. Бұл қалай көрінеді? Жапондар өзін бір жүйенің қажетті буыны санайды және олар жұмыс істейтін компанияның тағдыры үшін жеке жауапкершілік алады. Жапондықтар үшін «мамандық», «жұмыс», «кәсіпорын» ұғымдары бірдей. Мамандық туралы сұраққа жауап ретінде жапондар кәсіптен гөрі компанияны атайды. Жапондық жүйеге ең аз жіберілген жұмыс күндер саны тән. Жауапкершіліктің жоғары деңгейі қызметкердің жағдайы нашар болса да, ол демалыс сұрамайды және ауырғанына байланысты демалысына шықпайды, бірақ жұмысын жалғастырады. Үстеме уақыт жапондықтар үшін қалыпты жағдай. Жапондық қызметкер үшін толық демалыс алу компанияға деген адалдықты білдірмейді. Сондықтан жапондар демалыстың бір бөлігін ғана алады. Жапон

өзінбүкілкомпаниямен сәйкестендірген кезде, бұлфеодалдықжүйеніңжаңғырығығана емес, сонымен қатар қызметкерлерді басқаруға және ынталандыруға қазіргі заманғытәсілдіңнәтижесі.

Жалпы жапондық басқару моделінің негізгі ерекшеліктері келесідей.

1. Білім жапон менеджментінің жетістігінің негізгі факторы болып табылады. Жапондық білім берудің ерекшелігі-оқытуды (жас кезінен бастап) процестерді байқауға, талдауға, нәтижелерді түсіндіруге және әрекет етуге бағдарлау.

2. Бәсекеге қабілеттілік, оның мәселелерін шешуге жапон менеджерлері сапаның жан-жақты идеялары мен тұтынушының қажеттіліктерін дәйекті зерттеу және оның талаптарын құрметтеуге тәрбиелеу тұрғысынан келді. Мемлекет сонымен қатар сыртқы нарықта сатуға арналған өнімді міндетті түрде сертификаттауды бақылау арқылы сапаны жақсартуға әсер етті. Жапон фирмаларының бәсекеге қабілеттілігінің тағы бір құрамдас бөлігі жауынгерлік өнер философиясына негізделген жеңісті басқару стратегиясын ежелгі дәуірден бері осы елдің өнеркәсіпшілері мен қуатты кландары қалыптастырған.

3. Жапон менеджментінің маңызды ерекшелігі-өмір бойы жалдау жүйесі, оның шығу тегі ұлттық дәстүрлерде жатыр. Нәтижесінде, көптеген ірі фирмалар білмейді проблемалары кадрлардың тұрақтамауы, ал олардың қызметкерлері өз еңбек өмірі мен өздерін және өз мүдделерін фирманың мүдделерімен сәйкестендіреді.

4. "Рингисэй" шешім қабылдау жүйесі. "Рингисэй" жүйесі басқарудың барлық деңгейлерінде шешімдерді бірнеше рет келісуді көздейді. Нәтижесінде қабылданған шешім үшін жауапкершілік менеджерге жеке жүктелмейді, бірақ басқарудың әртүрлі деңгейлеріндегі барлық менеджерлер арасында бөлінеді (топтық қызмет принципі). Бұл жүйенің басты артықшылығы-зерттелген жобаларды талқылау кезінде пікірлер мен бостандықтардың алуан түрлілігінде.

5. Төлем жүйесі және "еңбек өтілі бойынша"жылжыту. Жылжыту және соның салдарынан жалақының өсуі осы компаниядағы еңбек өтіліне және жасына байланысты. Жапондық ынталандыру жүйесінің негізгі қағидасы еңбек өтіліне байланысты жалақыны мерзімді түрде арттыру болып табылады (біліктілігі мен лауазымы маңызды емес). Сонымен қатар, әлеуметтік жағдайдың өзгеруін ескеретін көптеген жеңілдіктер бар, мысалы, балалардың болуы. Жапонияның барлық еңбеккерлері кепілдендірілген табыс деңгейімен қорғалған. Негізгі жалақының көп бөлігі тұтыну қоржынына, жасына, отбасылық жағдайына және басқа факторларға байланысты әр префектурада белгіленген ең төменгі жалақы болып табылады. Базалық мөлшерлеменің басқа бөлігі осы компаниядағы жұмыс өтіліне және біліктілік тобына байланысты (тарифтік біліктілік картасы бойынша белгіленеді). Жұмысшылар үшін қосымша жеңілдіктер мен төлемдер жиынтығы өте алуан түрлі: біржолғы сыйақы 8 жылдан астам жұмыс істеген адамдарға емделуге, өмірді сақтандыруға, оқуға төлемдер; қолайлы жағдайларда түрлі тауарларды сатып алу мүмкіндігі. Компанияда 60 жылға дейін жұмыс істегендерге 4,5 жылға жалақы мөлшерінде сыйақы төленеді. Жапон менеджерінің төлемі санатқа, лауазымға, еңбек өтіліне және отбасылық жағдайына (жалақыға), фирманың табысына (бонус) және оның жеке қызметінің нәтижелеріне ("еңбегі бойынша төлеу") байланысты бөлікті қамтиды. Жапонияда АҚШ-қа қарағанда менеджерлер мен жұмысшылардың жоғары эшелоны арасындағы жалақы алшақтығы едәуір аз.

Американдық басқару моделінің ерекшеліктері бастапқыда американдықтардың ұлттық ерекшеліктеріне байланысты болды: соңына дейін күресу, көшбасшылық пен индивидуализмді бекіту мүмкіндігі. Бұл көбінесе АҚШ тарихымен байланысты болды, олар көптеген ірі елдерден айырмашылығы, тек 1776 жылы құрылды, иммигранттар мен олардың ұрпақтары американдық қоғамда адам психологиясын қалыптастырды, олар өздері үшін жаңа өмір сүру жағдайында өмір сүруге мәжбүр болды, тек өзіне үміт артуға мәжбүр болды.

АҚШ-тағы ынталандырудың негізгі түрі-ақшалай ынталандыру. Әдетте, ол екі бөліктен тұрады: орындалған жұмыс үшін төленетін жалақы және қосымша жеңілдіктер, мысалы, АҚШ-та жалақының қырық пайызын құрайды. Американдықфирмалардың тәжірибесінде материалдық ынталандыруға байланысты еңбекті ынталандыру мен ізгілендірудің әртүрлі әдістері қолданылады. Көбінесе аналитикалық жалақы жүйелері қолданылады, олардың ерекшелігі орындаушылардың біліктілігін, физикалық күш - жігерін, еңбек жағдайларын және т.б. ескере отырып, орындалатын жұмыстың күрделілік дәрежесіндегі дифференциалды бағалау болып табылады. Мысалы, "грейд жүйесі" өте танымал, оны қазіргіРесейде енгізу ұсынылады. Грейдинг мәні (ағылш. grade-дәреже, сынып) келесідей: компанияның барлық лауазымдары бірқатар критерийлер бойынша бағаланады, мысалы,

жауапкершілік деңгейі, біліктілікке қойылатын талаптар, қаржылық нәтижеге әсер ету және т.б., компания бизнесінің ерекшелігіне байланысты.

Бір жұмыс орны дегеніміз - бөлімнің немесе бөлімнің барлық қызметкерлері, соның ішінде бастықпен бір бөлмеде жұмыс істейді. Сонымен қатар, кестелер әріптестердің бетпе-бет жұмыс істейтіндей етіп ұйымдастырылған. Жапондық мотивациялық жүйе тұтастай алғанда команданы біріктіруге, қызметкерлердің компаниямен қарым-қатынасын нығайтуға және жағымды қатынасты нығайтуға бағытталған.

Американдық кадрларды ынталандыру моделіне келер болсақ. Американдық компаниялардағы мотивацияға деген көзқарас қызметкерлердің белсенділігін арттыруға негізделген. Американдық мотивация моделінің жетістігі американдықтардың жеке жетістікке бағдарлануына және жоғары деңгейге жетуіне байланысты. Әлемнің түрлі елдеріндегі компаниялар бизнесті жүргізудің негізі ретінде АҚШ тәжірибесін алады, мұнда қызметкерлер өз міндеттерін тиімді орындауға ынталандырылады. «HR» (ағылшынша Human Resource - адами ресурстардан) және «корпоративті этика» терминдері американдық тәжірибеден Ресейге «қоныс аударды». 1960 жылдары Америка Құрама Штаттары адам ресурстарын басқарудың негіздерін жасады; қызметкерлерді материалдық ынталандыру және материалдық емес ынталандыру жүйелері; қызметкерлердің адалдығын арттыру әдістері. Американдық компаниялар үшін сыйақы төлеудің икемді жүйесінен басқа, қызметкерлерді ынталандырудың материалдық емес тәсілдерін қолдану тән. Әдетте, компанияның қызметкерлеріне қолжетімді:

- жұмыс беруші төлейтін медициналық сақтандыру;
- біліктілікті жоғарылату курстары;
- тегін тамақтану;
- корпоративті мерекелер;
- бірлескен сапарлар. т.б.

АҚШ компаниялары қызметкерлерді ынталандырудың инновациялық жүйесін іздейді. Мысалы, IBM және AT&T «отбасылық мотивация» жолын таңдады. Компания қызметкерлерінің көпшілігінің орташа жасы қырықтан асады. Бұл балалары өсіп келе жатқан отбасылық адамдар. Сондықтан әкімшілік сізге икемді кесте бойынша жұмыс істеуге мүмкіндік береді, күтушілер мен көмекшілерді таңдауға көмектеседі, корпоративті питомниктер мен балабақшаларды ұйымдастырады, отбасылық демалыс ұйымдастырады. Материалдық ынталандыру Құрама Штаттардағы қызметкерлерді ынталандыру жүйесі еңбекақы төлеу жүйесіне негізделген. Көбінесе американдық жұмыс берушілер жалақыны уақыттық сыйақы схемасына сәйкес есептейді. Америкалық тәсілмен қызметкерлерді ынталандырудың тағы бір тәсілі - алынған мамандықтар санына және біліктілік деңгейіне сәйкес жалақы есептеу. Әрбір жаңа мамандық үшін қызметкер балл алады. Жалақыны көбейту үшін қызметкер белгілі бір ұпай жинауы керек.

Францияда персоналды ынталандыру стратегиялық жоспарлауға, еркін бәсекелестікке және адал салық салуға негізделген. Жапондықтардан айырмашылығы, француздар үстеме жұмыстарды қабылдамайды. Тіпті Франциядағы стандартты жұмыс аптасы Еуропалық Одақтың көптеген елдеріне қарағанда бес сағат қысқа - барлығы 35 сағат. Француздар үшін жұмыс берушіден қосымша «бонустар» артықшылық емес, бірақ норма. Республика қызметкерлеріне ең жақсы материалдық емес ынталандыру - бұл кәсіпкер болу қажеттілігін болдырмайтын икемді кесте немесе қашықтықтан жұмыс. Көптеген басқа елдердегі сияқты, француздар да корпоративті медициналық сақтандыру, несие төлемін төлеу, тамақтану кезінде компания есебінен төленетін көмек, қолдау көрсетуге дайын. Үздіксіз оқу курстарын төлеу арқылы, керісінше, француз қызметкерінің мақұлдауына ие бола алмайсыз. Франциядағы жалақы жүйесі екі бағытты қамтиды: жалақының индексі және жалақының дараландыру. Бағаның өсуіне байланысты жалақының индексі - француздық жұмыс берушілердің міндеті, бұл ұжымдық келісімдерде бекітілген және кәсіподақтардың қатаң бақылауында. Жалақының дараландыру - бұл білім, біліктілік, жұмыс сапасы, қызметкерлердің ұтқырлық деңгейі ескеріліп төлемдерді есептеу. Жеке жалақыны есептеу үш схема бойынша жүреді: Лауазымдық жалақының «шанышқысы», егер жалақы мөлшері жұмыс уақытына, серіктестіктің өміріне қатысуға және еңбастысы, әріптестерінің тиімділігіне қарамай, қызметкердің өзі еңбек өнімділігіне байланысты болады. Нақты жалақы және бонус, оның мөлшері еңбек өнімділігіне байланысты өзгереді. Жекешелендірудің басқа формаларын қолдану: пайдаға қатысу, кәсіпорын акцияларын сатып алу, сату нәтижелері бойынша сыйлықақы төлеу. Француздық мотивация схемасының артықшылығы еңбек өнімділігімен сапасының артуына ықпал ететін бөлігінде жалақы мөлшерін «өзін-өзі реттеу» болып табылады.

Барлық қызметкерлер компанияның қаржылық жағдайы туралы ақпаратқа ие және олар қанша пайдадан жақсы жұмысқа сенуге болатындығын біледі.

Қазіргі уақытта, пайдаланылған модельдердің көптігіне қарамастан, қызметкерлерді ынталандырудың келесі тәсілдері бар. Дәстүрлі тәсіл уақыт өте келе тапсырмаларды орындауға емес, біліктілікке, лауазымға, жауапкершілікке (статистикалық көрсеткіштерге) байланысты ақшалай өтемақының белгілі бір деңгейін белгілеу болып табылады. Қосымша ынталандыру мәселесі жалпы жүйеге біріктірілмеген түрлі артықшылықтардың көмегімен шешіледі. Нәтижеге немесе нәтижеге бағытталған тәсіл. Ынталандырудың негізгі мәселесі – қызметкердің мақсаттарын жедел және стратегиялық болып бөлу. Стратегиялық мақсат сыртқы әсерлерге неғұрлым сезімтал: нарықтық жағдайлар, кәсіпорын жеткізушілері, үкіметтің әрекеттері.

Төмен жалақы компанияның стратегиялық міндеттерін орындау қабілетіне айтарлықтай нұқсан келтіруі мүмкін. Сонымен қатар, жалақының негізсіз жоғары шығындары банкроттыққа әкелуі мүмкін.

Қызметкерлерден барынша кері байланыс алуға мүмкіндік беретін, компанияның кірістілігінің артуына ықпал ететін сыйақы жүйесін құру оңай емес[1].

Қазіргі кезеңде қызметкерлерді ынталандырудың оңтайлы жүйесінің негізгі принциптері болып табылады:

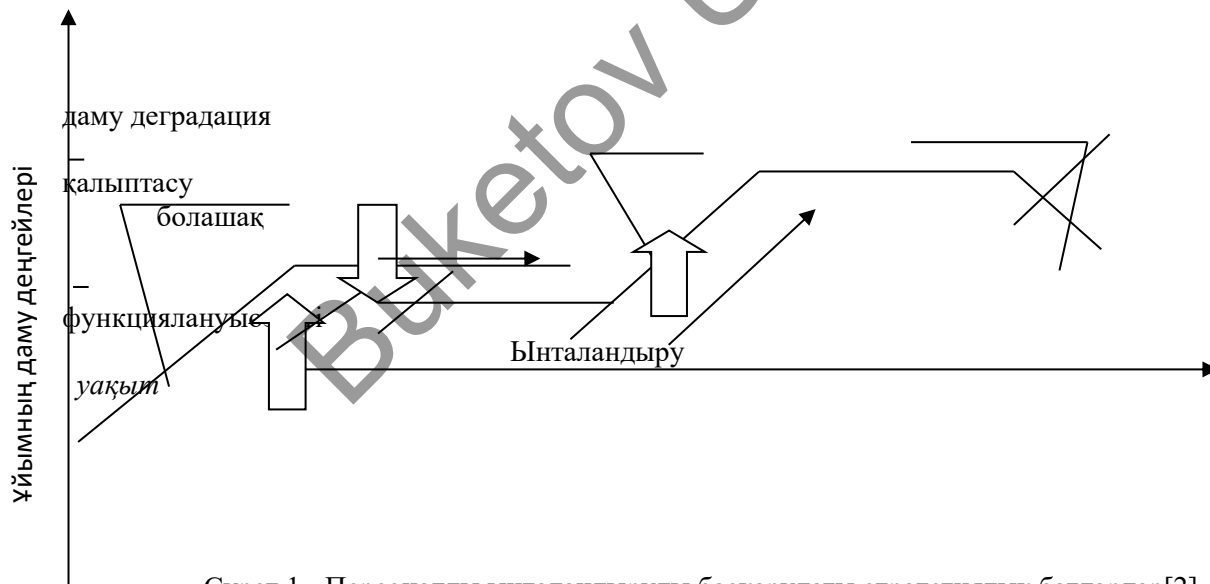
- персоналды басқару стратегиясы ұйымның жалпы стратегиясына сәйкес келуі керек;
- еңбекті оңтайлы ынталандыру жүйесінің бағыты персоналды басқару стратегиясына сәйкес келуі керек;
- еңбекті оңтайлы ынталандыру жүйесі ұйым орналасқан кезеңді (қалыптасу, жұмыс істеу, даму) ескеруі керек.

Енгізілген психологиялық екпіндерді ескере отырып, ұйымның өмір сүруінің әртүрлі кезеңдерінде мотивациялық компонентті көрсете отырып, қызметкерлерді ынталандыру мен мотивацияны басқарудағы жалпы стратегиялық нұсқауларды бөліп көрсетуге болады (сурет. 1).

Жалпы екі негізгі принцип енгізілген:

1. Қызметкерлерді оңтайлы ынталандыру жүйесі қазіргі уақытта ұйым үшін ең қолайлы қызметкерлердің "әрекеттерін" қолдауы керек ("осында және қазір").

2. Персоналды оңтайлы ынталандыру жүйесі қызметкерлерді ұйымның қызметін жетілдіруге қатысуға ынталандыруға, яғни ұйымның перспективасына бағытталған болуы керек.



Сурет 1 - Персоналды ынталандыруды басқарудағы стратегиялық бағдарлар[2].

Сонымен қатар, қызметкерлерді оңтайлы ынталандыру жүйесін құру кезінде нарықтық жағдайда жүйенің сыртқы шектеулерін ескеру қажет:

- құқықтық орта (еңбекті оңтайлы ынталандыру жүйесі қолданыстағы Еңбек және басқа да заңнаманы ескеруі тиіс);
- экономикалық орта (еңбекті оңтайлы ынталандыру жүйесі еңбек нарығындағы жағдайды және мемлекеттегі, өңірдегі және т.б. жалпы экономикалық жағдайларды ескеруі тиіс.);
- әлеуметтік орта (еңбекті оңтайлы ынталандыру жүйесі өмір сүрудің орташа деңгейін (ең

төменгі күнкөріс деңгейі), ұйымның қызметкерлері қандай да бір түрде кіретін кәсіби және қоғамдық бірлестіктердің ерекшеліктерін, қылмыстық деңгейін, аймақтың болашағын, шиеленіс деңгейін және т. б. ескеруі тиіс.);

- саяси жағдай (еңбекті оңтайлы ынталандыру жүйесі өңірде қалыптасқан жалпы саяси жағдайды (ереуілдердің, көтерілістердің болуы және т. б.) ескеруі тиіс.);
- саланың технологиялық даму факторлары;
- экологиялық факторлар;
- әлеуметтік-мәдени факторлар.

Қызметкерлерді ынталандырудың оңтайлы жүйесін құру кезінде ескерілуі керек сыртқы факторларға сәйкес, қызметкерлерді ынталандыру мен мотивацияны басқарудағы стратегиялық нұсқаулықтарды қарастырамыз (ұйымның әртүрлі кезеңдерінде).

Ұйымның қалыптасу кезеңінде, келесі стратегиялық мотивациялық бағыттар бар:

- көшбасшы харизмасы, жеке үлгі болу және қызметкерлерді ынта-жігерлендіру, оптимизммен, энергиямен, командалық рух беру;
- ұжымдағы жанжалдар мен қайшылықтарды шешудегі көшбасшының белсенділігі;
- ұйым мүшелерінің белсенді жеке позициясын көтермелеу;
- көшбасшының ұйымның "үлкенперспективалары" картинасын салу жәнатарату;
- тапқырлықты, жеделдікті және т. б. моральдық (мүмкіндігінше, материалдық) ынталандыру.;
- адамдардың бейімділігін ескере отырып, міндеттерді, функцияларды бөлу (адамдарға олар үшін қызықты жұмыс беру).

Тиісінше, ұйымның қалыптасу кезеңінде мотивацияның негізгі екіні болуы керек:

- қызметкердің жеке субъектілік бағыты-материалдық ынталандырудың тұрақтылығы; жалақы мен әлеуметтік мәртебені көтеру перспективалары;
- қызметкердің субъектілік бағытында-үлкен тұрақтылыққа кепілдік беру; ұйымдастырушылық қолдау; нақты міндеттерді қою арқылы проблемалық режимнен қорғау; ұжымның қатысуымен оң нәтижелерді мақұлдау; толық, ашық қарым-қатынасты ынталандыру және сенім;
- қызметкердің жеке бағыттылығы кезінде-шығармашылық белсенділікті ынталандыру; проблемаларды шешуді табыстау; қызметті талдау және жетілдіру бастамасын ынталандыру; жаңа зерттелмеген жұмыс шебін тапсыру; кәсібилікке сенім білдіру; шығармашылыққа қатысушыларға тарту; тиімді идеялар мен оларды іске асыру жолдарын ұжымға жеткізуге қолдау көрсету[3].

Ұйымның даму кезеңінде мотивациялық тұрғыдан маңызды болып табылады:

- өз қызметін жетілдіру және тұтастай алғанда ұйымдастыру жөніндегі жаңа, перспективалы, бірегей және т. б. идеяларды іздеуге қызметкерлерді моральдық және материалдық ынталандыру (негізінен жеке бағыттылық үшін);
- ұйымдастырушылық өзгерістердің қажеттілігін түсінетін және бұл қажеттілікті басқаларға түсіндіретін бейресми көшбасшылар үшін ынталандыру жүйесін құру (негізінен жеке бағдарлау үшін);
- ұйым қызметінің тұрақтылығын растауға бағытталған қызметкерлер арасында түсіндіру жұмыстары (субъектілік бағыт үшін);
- ұйымда инновацияларды енгізгеннен кейін материалдық ынталандыруды арттыру кепілдіктері бойынша сенімді дәлелдер мен аргументтер енгізу (жеке бағдарлау үшін).

Осылайша, ұйымның дамуымен ынталандырудың ақшалай емес әдістері маңызды бола түсуде. Ешқандай жағдайда қызметкерлерді ынталандырудың ақшалай емес әдістерімен, мысалы, бәсекеге қабілетті жалақы немесе сала бойынша орташа табыс алу мүмкіндігімен алмастыру мүмкін емес. Егер сіз түсінсеңіз, онда материалдық емес әдістер коммерциялық ұйымда физиологиялық қажеттіліктерді қанағаттандыруға мүмкіндік беретін кепілдендірілген табыс алған жағдайда ғана тиімді болады.

Әрине, сіз адамды атақ үшін күресуге немесе басшылықтан алғыс есту үшін тырысуға болады, бірақ бұл тиімсіз болады, егер ол ертең тіпті пәтерінің жалға алу ақысын төлей алмайтының болса. Сондықтан, адамдар әлі де қажетті минимумды тапқан жағдайда ғана материалдық емес ынталандыру жүйесін құруға болатындығын ескерген жөн. Бірақ егер психологиялық факторлар бір уақытта қанағаттандырылмаса, онда қызметкер осы тілектерді қанағаттандыра алатын жұмыс орнын табу арқылы жеке қажеттіліктерін қанағаттандыруға күш салады немесе қанағаттанбау материалдық жағынан өтеледі, яғни табыстың өсуі.

Көбінесе бөлім басшылары жалақыны көбейту туралы ұсыныстарға қарамастан, ең білікті қызметкерлер компаниядан кететін жағдайға тап болады. Осындай ұсынысты жасай отырып, менеджер прецедент құрудан басқа, бөлімнің басқа қызметкерлері неғұрлым тиімді болса, мәселенің уақытша,

қысқа мерзімді шешімін ғана ала алады, өйткені жалақы қорының ресурстары әлі де шектеулі, ал қызметкердің қанағаттанбауы әлі де қалады.

Мотивацияда бағдар өзгергенде, анықтау өте қиын. Адамды жұмысқа қабылдаған кезде ол өзін белгілі бір қызметтік міндеттерді орындауға қанша уақыт жұмсайтынын және компания оған қанша төлейтінін бағалайды. Егер бұл жағдайлар бір-бірін қанағаттандырса, онда мәселені шешілді деуге болады.

Бірақ жұмыс берушімен бірге жалақы туралы шешілген мәселеден басқа, адам жұмыс ұсынысын қабылдай отырып, қанағаттандырғысы келетін психологиялық құндылықтардың белгілі бір жиынтығын жасайды: өзінің дағдылары мен білімін қолдану, ұжымның құрметі, компаниядағы корпоративтік мәдениет деңгейінің өз идеяларына сәйкестігі.

Қазіргі заманғы дамыған қоғамдастықта психологиялық қажеттіліктер бастапқыдан бастап өте жоғары деңгейде, демек, аз жалақыны білдіретін ең төмен біліктілікті қажет ететін жұмыс үшін болашақта адамдарды табу қиынға соғады.

Бұл мәселені компанияның бәсекелестік артықшылықтарын күшейту тұрғысынан шешу қажет, өйткені уақыт қажеттіліктеріне сәйкес әлеуметтік кепілдіктермен қамтамасыз ету және бөлім қызметкерлерін қажетті құралмен жабдықтау жөніндегі техникалық мәселелерді ұйымдастырушылық шешу компанияның тұрақтылығын қамтамасыз етуде тағы бір алға қадам жасауға мүмкіндік береді[4].

Қызметкерді ынталандырудың материалдық емес әдістерін қолдана отырып, компания "гигиеналық факторларға" наразылықтың дамуын болжай алады, тіпті компания үшін қызығушылық тудыратын арнада қызметкерлердің тілектерін қалыптастыруды бағыттап алады.

Қорытындылай келе қызметкерлерді материалдық ынталандыру жүйесінің шетелдік үлгілерін зерттей отыра әр түрлі әдістердің қолданыста екендігін байқауға болады. Яғни қызметкерлерді материалдық ынталандыру жүйесі өте күрделі және ауқымды екендігін ескеруіміз қажет. Қызметкерлерді материалдық ынталандыру жүйесін дамыту үшін шетелдік тәжірибелердің озық әдістерін қолдануымыз қажет.

#### Әдебиеттер тізімі

1. Рикки У. Гриффин. Менеджмент. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2018ж.
2. Питер Друкер . Практика менеджмента . Манн, Иванов и Фербер. 2015.
3. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. - М.: Проспект, 2009.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: ЮНИТИ, 2009.

ҒТАХА 12.01.09

Б.Мусуртаева, Д.Намиалы, А.О. Мусабекова  
Е.А.Бөкетов атындағы Қарағанды зерттеу университеті,  
Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ.  
[bonumusurtaeva@gmail.com](mailto:bonumusurtaeva@gmail.com), [dinara.namialy@mail.ru](mailto:dinara.namialy@mail.ru)

### КӨШБАСШЫЛЫҚ ЖӘНЕ МЕНЕДЖМЕНТ

Көшбасшылық пен менеджмент ұйымдарды басқарудың екі негізгі аспектісі болып табылады, олар өзара байланысты болса да, екі түрлі ұғымдар береді.

Көшбасшылық - адамдарды ортақ мақсаттарға жетуге шабыттандыру және бағыттау қабілеті болып табылады. Көшбасшылар топтың күш қуаты және мотивациясымен жұмыс жасай отырып, көзқарасты қалыптастырады және сенім орнатады.

Басқару өз кезегінде белгілі бір мақсаттарға жету үшін ресурстарды ұйымдастыруды, жоспарлауды, үйлестіруді және бақылауды қамтиды. Бұл құрылымды және процеске бағытталған тәсіл десекте болады.

Қазіргі уақытта көптеген білім беру бағдарламалары басқару дағдыларын дамытуға бағытталған: процестерді жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау. Бұл ресурстарды тиімді басқара алатын және қысқа мерзімді нәтижеге қол жеткізе алатын мамандарды дайындау қажеттілігінен туындап отыр. Дегенмен, бұл бағдар көшбасшылық дағдылардың маңыздылығын жете бағаламауға әкелуі мүмкін.

Менеджмент жалпы мағынада адамдар тобының жұмысын жоспарлау, бағыттау, ұйымдастыру арқылы жүйенің тиімділігін арттыруға бағытталған мақсатты әрекеттерді қамтиды.

*Көшбасшылық пен менеджменттің айырмашылығы неде?*