

ҚОЖА АХМЕТ ЯСАУИ АТЫНДАҒЫ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ
ҚАЗАҚ-ТҮРІК УНИВЕРСИТЕТІ
ҚАЗТЕП ИНСТИТУТЫ
МАГИСТРАТУРА

МАГИСТІРЛІК ЖОБА

Медициналық кадрларды ынталандыру принциптері

Орындаушы: _____ Таубекова М.Н. " ____ " _____ 2019 ж.
/қолы/ /А.Т.Ж./

Ғылыми жетекші: м.ғ.к. _____ Татыкаева У.Б. " ____ " _____ 2019 ж.
/лауазымы/ /қолы/ /А.Т.Ж./

Түркістан 2019

МЕДИЦИНАЛЫҚ КАДРЛАРДЫ ҒЫНТАЛАНДЫРУ ПРИНЦИПТЕРІ

Мазмұны

	НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР	3
	ҚЫСҚАРТУЛАР	4
	КІРІСПЕ	5
1	МЕДИЦИНАЛЫҚ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҒЫНТАЛАНДЫРУДЫҢ МӘНІ МЕН ҚЫЗМЕТІ	7
1.1	МЕДИЦИНАЛЫҚ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҒЫНТАЛАНДЫРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ	7
1.2	ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУДАҒЫ МОТИВАЦИЯНЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ	11
2	ҰЙЫМ ПЕРСОНАЛЫН ҒЫНТАЛАНДЫРУ МЕН МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ ҚОЛДАНУ ТӘЖІРИБЕСІН ТАЛДАУ	14
2.1	ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҒЫНТАЛАНДЫРУ МЕН МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ	14
2.2	ҚЫЗМЕТКЕРДІ ҒЫНТАЛАНДЫРУДЫҢ МАҢЫЗЫ МЕН ҚАЖЕТТІЛІГІН ТАЛДАУ	17
3	МЕДИЦИНАЛЫҚ КАДРЛАРДЫҢ МОТИВАЦИЯЛЫҚ ПРОФИЛІН АНЫҚТАУ ЖӘНЕ ҒЫНТАЛАНДЫРУ ТӘСІЛДЕРІН ЖОБАЛАУ	17
3.1	МОТИВАЦИЯ ТҮРЛЕРІ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ МОТИВАЦИЯЛЫҚ ПРОФИЛІ	21
3.2	АҚПАРАТТЫ ЖИНАҚТАУ ӘДІСТЕМЕСІ	24
3.3	ЗЕРТТЕУ НӘТИЖЕЛЕРІН ӨҢДЕУ	31
	ҚОРЫТЫНДЫ	38
	ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	42

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

1. Стратегия «Казахстан-2050» Послание президента Республики Казахстан- Лидера Нации Н.А.Назарбаева народу Казахстан от 14 декабря 2012 года [Электронный ресурс] - <https://strategy2050.kz/ru/multilanguage/>
2. Кодекс Республики Казахстан от 19 сентября 2009 года «О здоровье народа и системе здравоохранения».
3. МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН, НАЦИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РЕСУРСАМИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, Утверждена Объединенной комиссией по качеству,МЗ РК (протокол №24 от 29.06.2017 г.) АСТАНА.
4. ГОСТ 7.1 – 2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления.

ҚЫСҚАРТУЛАР

ЕДҰ- емдеу- диагностикалық ұйым

ЛЮ-люмпендік

КӘ- кәсіби

ПА-патриоттық

ИН-инструменталдық

ИЕ-иегерлік

КІРІСПЕ

Мотивация – қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін ұйымда жұмыс істейтін адамдардың тиімді қызмет етуіне ынталандыру. Мотивациялау әрекеттеріне экономикалық және моральдық ынталандыру, қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін көрсету және олардың өзін-өзі дамыту үшін жағдай жасау кіреді.

Жалпы алғанда, ынталандыру үдерісі: қызметкерлердің қанағаттандырылмаған қажеттіліктерін анықтау, қажеттіліктерді қанағаттандыруға бағытталған мақсаттарды қою болып табылады.

Мотивация теориясы әдетте мазмұнды және рәсімдік болып бөлінеді, бірақ сіз қызметкердің нақты бейнесін - адамның негізінде теорияларды қоса аласыз. Қызметкердің, яғни адамның нақты бейнесі негізіндегі теориялар. Бұл теориялар қызметкердің нақты бейнесінен, оның қажеттіліктері мен мотивтерінен тұрады.

Адам, мамандықты таңдағанда, оның мұқтаждықтарын қанағаттандыруға мүмкіндік беретін кәсіби қызметпен байланысты факторлар құрылымында, өзінің мотивациялық құрылымын «жобалайды». Адамның мұқтаждықтары қаншалықты бай болса, ол қызметіне соғырлым көбірек талап қояды, сонымен бірге еңбектен үлкен қанағат алуы да мүмкін. Тек бай өмірлік мүддесі бар, бай қажеттіліктерге ие адам ғана шабыттандыратын, шығармашылық жұмысқа және жоғары әлеуметтік қызметке қабілетті.

Бұл жобада медициналық кадрларды ынталандыру мен мотивациялаудың теориялық негіздері, тиімді әдістерін анықтауға және зерттеуге, ынталандыру мен мотивациялаудың қолдану тәжірибесін талдау және медициналық кадрларды ынталандыру мен мотивациялаудың тиімділігін арттыру мәселелері қаралады.

Кадрларды басқарудың тиімді механизмдері жеткілікті дәрежеде зерттелгенімен, оларды ынталандыру мен мотивациялау арқылы атқаратын

қызмет сапасын арттыру сұрақтары және олардың өзара байланысы, басқарудың жалпылау жүйесін қалыптастыру тетіктері жете зерттелмеген.

Магистерлік зерттеудің мақсаты - Медициналық кадрларды ынталандыру және мотивациялаудың тәсілдерін ұтымды қолдану бойынша ғылыми негізделген ұсыныстар беру.

Осы мақсатқа жету үшін зерттеудің келесі міндеттер анықталды:

- Медициналық кадрларды ынталандыру және мотивациялаудың негізгі теорияларын зерделеу;
- Дүниежүзілік тәжірибеде қолданылатын басқару тұжырымдамаларын зерттеу;
- Медициналық кадрларды ынталандыру және мотивациялауға ықпал ететін кешенді факторларын талдау;
- Мотивациялық тәсілдер мен басқару әдістемесін жасау және медициналық кадрларға ықпалын қарастыру.

Зерттеу объектісі: Түркістан қаласындағы «Талғат» клиникасы және Облыстық патологиялық анатомиялық бюронің Түркістан қаласы филиалында жұмыс атқаратын 34 қызметкер, яғни 4 бөлім меңгерушісі, 8 дәрігер, 10 мейірбике, 4 лаборант, 8 кіші мейірбике.

Зерттеудің теориялық негізі отандық және шетелдік зерттеушілердің ғылыми еңбектері, мерзімді басылымдар.

Жұмыстың теориялық және практикалық маңыздылығы, алынған ғылыми нәтижелерді медициналық мекемелерде басшылық тарапынан қолдануға болады. Ол өз алдына қызметкерлерді ынталандыру жолымен науқастармен тиімді қарым қатынас жасау, емдеу диагностикалық шараларды жетілдіру, өзін өзі дамыту деңгейін сапалы жақсартады.

Магистрлік жобаның алдына қойылған міндеттерді шешу барысында зерделеудің логикалық және өзгеде талдау әдістері қолданылды.

I. МЕДИЦИНАЛЫҚ КАДРЛАРДЫ ЫНТАЛАНДЫРУ ЖӘНЕ МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ МӘНІ МЕН ҚЫЗМЕТІ

1.1 ЫНТАЛАНДЫРУ ЖӘНЕ МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ МӘНІ МЕН ҚЫЗМЕТІ

Стимул – бұл белгілі бір мотив тұғызатын рычаг ролін атқарады. Стимулдар ретінде жеке заттар, адамдардың бір бірімен қарым қатынасы т.б. жатады. Адам кез келген стимулға беріле салмайды. Жеке стимулдарға адам реакциясы қарсы болуы мүмкін. Адамдардың стимулға жауабы бірдей бола бермейді. Сондықтан, адамға стимул әрекет етпесе, ол керексіз болып қалады. Мысалы, ақшалық жүйе құласа біз ақшаға ештеңе сатып ала алмаймыз, сонда алатын жалақымыз өз стимул ролін жоғалтады.

Адамды мотивациялау кезінде әр түрлі стимулдар қолданса, онда бұл үдерісті стимулдау деп атаймыз. Стимулдау әр түрлі формаларға бөлінеді. Тәжірибеде ең кең қолданылатын формасы бұл материалдық стимулдау. Бұл стимулдау үдерісінің ролі өте үлкен.

Стимулдау мотивацияға қарағанда өзгеше. Себебі стимулдау арқылы мотивациялау жүзеге асады.

Ынталандыру әдістері талап, ынталандыру, жазалау, болашақ пен көпшілік пікірлерінен тұрады. Медицина саласында оның басты компоненті ретінде ынталандырудың қамшы мен тоқаш әдісі кең тараған. Ынталандыру – қызметкерлердің жақсы бағалануын көрсетеді. Ол жағымды дағдылар мен әдеттерді бекітеді және қалыпты эмоция мен сенімділікті қалыптастырады. Ынталандыру барысында тұлғаның жеке қасиеттерін ескеру қажет [2].

Жоғарыда айтылғандарға қарай отырып, ынталандыру қызметіне толықтырылған анықтама бере аламыз. Ынталандыру – бұл сыртқы және ішкі қозғаушы күштердің жиынтығы, олар адамды белгілі бір қызметке итермелейді, шекараларға және қызмет формаларына сұрау қояды және осы қызметке белгілі бір мақсаттарға жетуде бағыт береді.

Жалпы қажеттіліктер – адамның қандай да бір нәрсені жетіспеушілігін сезінуі. Қазіргі таңға дейін бәрімен ортақ қабылданған нақты қажеттіліктерді

анықтау мүмкін емес. Әйтсе де, қажеттіліктерді алғашқы және соңғы деп екіге жіктеуге болады.

Алғашқы қажеттіліктер – бұл физиологиялық қажеттіліктер. Олар туа біткен қажеттіліктер (тамаққа, суға деген қажеттілік, тыныс алу, ұйықтау қажеттілігі және т.б.);

Соңғы қажеттіліктер – психологиялық қажеттіліктер. Мәселен, жетістікке жету, сый–құрметке бөлену, билікке қол жеткізуге деген қажеттілік, біреуге немесе бір нәрсеге деген қатысушылыққа қажеттілік.

Ынталандыру әдістері өте көп, дегенмен мекеме басшылары олардың барлығын қолданбайды.

Жалпы сыйақылар уақытша фактор есебімен бес классификациялық топқа жіктеледі: қысқа мерзімдік сыйақы, еңбек қызметінің аяқталғанына сыйақы, басқа да ұзақ мерзімдік сыйақы, демалыстық жәрдемақы, үлестік құралдармен берілетін компенсациялық төлемдер.

Мотивация – бұл сыртқы және ішкі қозғаушы күштердің жиынтығы, олар адамды іскерлікке ынталандырады, іскерліктің шектері мен формаларын және осы іскерліктің белгілі бір мақсаттарға жетуге бағдарланған бағыттылығын береді. Мотивацияның адам тәліміне әсері көптеген факторларға тәуелді болады, көп жағдайда жеке түрде болып, адам әрекеттері тарапынан болатын кері байланыс ықпалымен өзгеруі мүмкін.

Мотивациялық бағыттардың саны көп, олардың санынан мотивация түсінігі қалыптасады және олар әрбір адамға қандай да бір дәрежеде тән болып келеді. **Өкінішке орай, мотивация түсінігінің нақты және жалпы қабылданған анықтамасы жоқ.** Әр түрлі авторлар мотивация анықтамасын өз көзқарасына сүйене отырып береді. Мысалы, Г.Г.Зайцевта мынадай анықтама кездеседі: «Мотивация – бұл тұлғаларды, ұжымдарды, топтарды белгілі бір қажеттіліктерді қанағаттандыруға тырысумен байланысты белсенді әрекетке ынталандыру» [3].

Б.Ю.Сербинскийдің пікірі бойынша: «Мотивация – бұл адамдарды әрекет етуге ынталандыру» [4]. Бірақ мотивацияның барлық анықтамаларының

мынадай ортақ ұқсастығы бар: тірі ағзалардың тәлімін анықтайтын белсенді қозғаушы күштерді мотивация деп түсіндіреді. Бір жағынан – сырттан мәжбүрлеп ынталандыру, екінші жағынан – өзін-өзі ынталандыру.

Адам тәлімі әрқашан мотивациялауды қажет ететіндігін ескерген жөн. Қызметкерлерді мотивациялау – олардың маңызды мүдделеріне, белгілі бір нәрседегі қажеттіліктеріне бағыттауды білдіреді.

Біздің көзқарасымыз бойынша мотивация түсінігі анағұрлым кең етіп Э.А.Уткиннің келесі мүдделері ашады: «Мотивация – нақты жағдайда адам әрекеттерінің белсенділігі мен бағыттылығының дәрежесін анықтайтын тұлғаның күйі» [5].

Мотив бір нәрсені жасауға себеп, объективті қажеттілік, қандай да бір әрекетке итермелеу ретінде көрініс табады. Мотивацияны құру мен қолдау айтарлықтай күрделі іс болып табылады, себебі әрекет етуші мотивтер қызметкерлердің ерекшеліктеріне, қойылған мақсаттар мен уақытқа тәуелді түрде өзгеріп отырады. Бірақ та мотивацияның қалыптасуы мен сақталуының жалпы принциптері де орын алады, сондықтан менеджер ұжым мотивациясын мүмкіндігінше еңбек тартымдылығында, оның шығармашылық сипатында іздеуі тиіс.

Басшы ойлаған мақсатына тиімді жолмен жетуі үшін, ол жұмысты дұрыс үйлестіріп, қызметкерлерге жүктелген міндетін орындата білуі тиіс. Өз шешімін жүзеге асыру үшін басшы ынталандырудың негізгі принциптерін қолданады.

Ынталандыруды басқару міндеттеріне жататыны–амалдар мен құралдар жиынтығы. Басқарушы мұны негіздеген мақсатқа жету үшін ішкі қозғаушы күшті пайдаланады. Әр адамның мінез–құлық ерекшеліктеріне өзіндік себептері бар. Біреулер жұмысқа жанын салып кіріседі, ал екінші біреулер қасақана бас тартады. Мұндайда мінез–құлықтағы мұндай өзгешеліктердің себеп–салдарын іздестіру қажет. Біреудің тапсырмасымен адамдардың қандай жағдайда жұмыс істеп жатқандығын басшы әрқашанда біліп отыруы тиіс. Кезінде адамдарды қорқытып–үркітіп құл ретінде жұмсаған болса, келе –келе

оларға бас бостандығы берілген, ерікті түрде бағынатын, жұмысты өз қалауынша істейтін жұмысшылар қатарына қосылды. Адамдар неғұрлым ерікті болған сайын, оларды басқару күрделене түсті. Бұл бағыттағы алғашқы жүйелі зерттеулер АҚШ–та Э.Мейо және оның қызметкерлері «Вестерн Электрик» компаниясындағы Хоторн заводында жүргізген болатын. Бұл зерттеулер көп жылдар бойы жүргізілген. Мұнда сыртқы жағдайлар, климат, жұмыс бөлмесі мен машиналардың жарықтануы, жұмыс орнын ұйымдастыру, өндіріс процестерінің ара шамасын реттеу т.б. жайттар зерттеледі. Эксперименттер нәтижесін бағалау үшін қолайлы жағдай жасалады. Нәтижесінде байқалғаны: адамдар өзін құрметтеуді ұнатады. Алайда, Хоторндегі эксперименттер мотивация моделин бере алмайды, мұнда еңбекке қозғау салатын, жұмысты ілгері бастыруға ықпал ететін себептер толық ашылмады [6].

Ынталандырудың мәнін, сондай–ақ концепциялары мен ықпалдарын айқындайтын көптеген зерттеулер бар. «Менеджмент негіздері» кітабының авторлары (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.) ынталандырудың мазмұндық және іс жүргізу теорияларын ажыратты.

Мотивация теориясын зерттеудің екі тәсілі бар:

Бірінші тәсіл, мотивация теориясының мазмұндылық жағын зерттеуге негізделген. Мұндай теориялар адам тәртібі мен іскерлігінің негізгі себептері болып табылатын қажеттіліктерді зерттеуге негізделген. Осы тәсілді жақтаушылар қатарында американдық психологтар Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг және Дэвид Мак Клелландты атауға болады.

Мотивацияға арналған екінші тәсіл процессуалдық теорияларға негізделген. Ынталандырудың іс жүргізу теориясы біршама кейінірек пайда болған. Ол негізінен алғанда, бірінші кезекте адамдардың түсінігі мен танымын ескере отырып, олардың өздерін қалай ұстайтындығына негізделген. Мотивацияның бұл категориясына күту теориясы және Портер–Лоулердің мотивация моделі жатады.

Сонымен мотивация – бұл адамда белгілі бір себептерді тудыру арқылы оны нақты әрекеттерге итермелеу үшін адамға әсер ету үрдісі. Мотивация мен

еңбектің соңғы нәтижесі арасындағы тікелей байланыстың жоқ болуы көптеген факторлардың әсер етуімен шартталған, атап айтқанда, адамның біліктілігі мен қабілеттері, орындалатын тапсырманы дұрыс ұғынуы және тағы басқалары болып табылады. Мотивацияға арналған екінші тәсіл процессуалдық теорияларға негізделген.

1.2 ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУДАҒЫ МОТИВАЦИЯНЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Медициналық мекемелерде мотивациялау функциясы тиімді жұмыс, әлеуметтік ықпал ету, ұжымдық және жеке ынталандыру шаралары және т.б. үшін бөлім қызметкерлерге әсер етеді. Бұл ықпал ету түрлері белгілі бір орындаушылардың жұмысын күшейтеді, денсаулық сақтау мекемелеріндегі бүкіл денсаулық сақтау жүйесінің емдеу-диагностикалық үдерістерінің тиімділігін арттырады.

Мотивация - бас дәрігердің әрекеттер жиынтығы, қызметкерлерді тағайындалған жұмысты жүргізуге ынталандыру. Бұдан басқа, денсаулық сақтау ұйымдарында мотивация ұжым мүшелерінің арасындағы қарым-қатынасты орнатады, оларды бас дәрігердің көзқарасы бойынша керекті жұмысты орындауға жігерлендіреді.

Қызметкерлерді ынталандыру және ынталандыру кезінде келесі аспектілерді ескеру қажет:

- емдеу диагностикалық ұйымдарда жұмыс істейтін адамдар өз мүдделерін іске асыра отырып, қандай да бір нәрсеге қол жеткізуге тырысады;
- жеке мотивтер өте субъективті және күрделі болып табылады, оларға тіпті жұмысшылардың көңіл-күйі де әсер етуі мүмкін;
- мотивацияның оптималды әдістері жоқ, сондықтан тек материалдық мотивтерді емес, барлық ынталандыру түрлерін қолдану қажет.

Бұл үдерісте ерекше орын алатын мотивтер бір жағынан адамның мұқтаждығы мен оның мінез-құлқының арасындағы байланыс, ал екінші жағынан - оның ішкі ынталандыру әрекеті. Кез келген қызметкердің, сондай-ақ

әрбір адамның мотивациясы өте мобильді және әр түрлі. Сонымен қатар, негізгілерін ажыратып көрсетуге болады:

– жұмысшы мен оның отбасының әл-ауқатын қамтамасыз ету үшін қажетті материалдық ресурстардың жиынтығына байланысты қамтамасыз ету мотиві; олар қызметкердің материалдық қызығушылығы, табысқа бағдарланған кезде көрінеді;

– медицина қызметкерлерінің жұмыс барысында науқасқа деген қайырымдылық сезімін жүзеге асыруға ұмтылуына негізделген кәсіптік мотивтері;

– қызметкерлердің әлеуметтік рөлін іске асыруға, әлеуметтік маңызы бар іс-шараларға қатысуға деген ниетімен көрсетілген беделді мотивтер.

– ЕДҰ-дағы мотивацияның әлеуметтік-психологиялық әдісі адамның іс-әрекетіндегі әлеуметтік (командалық қарым-қатынас жүйесі, әлеуметтік қажеттіліктер және т.б.) және жеке (құрмет, билік, табыс, өзін-өзі тану) мотивтерін қолдануға негізделген. Бұл әдістердің ерекшелігі денсаулық сақтау мекемелерінің қызметкерлерін басқару процесінде бейресми факторларды, жеке, топтық, ұжымдық мүдделерді пайдаланудың айтарлықтай үлесіне жатады.

Осыған байланысты, тәрбие және идеологиялық жұмыстарды оңтайландыру маңызды роль атқарады, бұл ЕДҰ әкімшілігі тарапынан құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлерін басқару бойынша жұмыстың ажырамас бөлігі болып табылады.

Тәрбие және идеологиялық жұмыстың өсіп келе жатқан рөлі әркімнің заманауи қазақ қоғамының әлеуметтік дамуының мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізудегі олардың объективті қажеттіліктері мен мүдделерін терең түсіну қажеттілігіне байланысты. Осылайша әрбір адамға патриотизм мен ұжымдастыру сезімін қалыптастыруға, сонымен қатар өз ісіне жеке ішкі жауапкершілікті, үздіксіз жетілуді, соның ішінде кәсіби деңгейін, сонымен қатар әр сағат сайын клиникалық ойдың заманауи жетістіктері деңгейінде

науқасқа шынайы көмек көрсетуге ынталандырудың жалғыз жолы болып табылады.

Кез-келген кәсіби қызметтің, оның ішінде медициналық қызметтің, мотивтерін қалыптастыру топтарға бөлінеді:

- әлеуметтік;
- материалдық;
- іс жүзінде кәсіби;
- өзін-өзі жетілдіру,
- өзін-өзі қорғау.

Әлеуметтік мотивтер тобы өзін-өзі дамыту үшін қауымдастықтың мүшесі ретінде қоғамның өзін-өзі дамытуына негізделген. Еңбектің әлеуметтік және жеке мағынасын біріктірген кезде, бұл топтың мотивтері оңтайлы мағына-шығармашылыққа қол жеткізеді. Мотивтердің осы топтарының санына тағдырдың жүзеге асуымен байланысты себептер себеп болуы мүмкін әлеуметтік әл-ауқатқа ықпал ету, қоғам дамуына өз үлесін қосу қажеттілігі, жеке тәртіптің жай-күйі мен себептері, мысалы, қоғамды тану қажеттілігі жатады. Жеке тәртіптің себептері әлеуметтік маңызға ие болады, егер олар жалпы әлеуметтік себептерге негізделген болса.

Материалдық мотивтер тобы адамның материалдық игілікке, материалдық тұрақтылыққа деген қажеттілігіне байланысты.

Кәсіби мотивтер тобы еңбектің мазмұны, оның процесі мен нәтижесіне қызығушылықтың болуымен анықталады. Кәсіптік қызметтің әлеуметтік және жеке маңыздылығын түсінуіне, нақты қызметтегі нәтижеге қанағаттануына қолдау көрсететін белгілі бір рөлге (ұйымдастырушыға) қосылуға ниет білдіруге қатысты нақты мотивтерге негіз болып табылады. Өзін-өзі жетілдіру, өзін-өзі жетілдірудің себептері адамның үнемі жеке және кәсіптік өсуіне қажеттілікке және белгілі бір кәсіби стандарттарға сай болу қажеттілігін түсінуіне негізделген. Ол кәсіби білімді толықтыру, жалпы интеллектуалды деңгейін жоғарылату, кәсіби саладағы дағдыларды жетілдіру ниетімен көрсетілген мотивтерді қамтиды.

Өзін-өзі қорғау, өзін-өзі сақтау, сондай-ақ материалдық ынталандырудың себептері тобы әлеуметтік жағдаймен тығыз байланыста болған айқын бағытқа ие. Адамның адам құқықтары мен бостандықтарын қорғау (мысалы, жұмыс нәтижесіне сәйкес жұмысқа, тынығуға, материалдық сыйақыға) құқығын сезіну әрекетінің сипаты, егер адамның қызметі қоғамдық игілікке қол жеткізуге бағытталған өзінің қабілеттерін жүзеге асырумен байланысты болса, жалпы оң әлеуметтік бағдарға ие.

II. ҰЙЫМ ПЕРСОНАЛЫН ЫНТАЛАНДЫРУ МЕН МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ ҚОЛДАНУ ТӘЖІРИБЕСІН ТАЛДАУ

2.1 . ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ЫНТАЛАНДЫРУ МЕН МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ.

Ынталандыру мен мотивациялаудың шетелдік тәжірибесін қысқаша қарастырып өтейік.

Жапония. Фирма қызметкерлерін, ал ең алдымен басшыларды дайындау мен әрдайым оқыту ынталандыру мақсатындағы табысты жұмыстың алғышарты болып табылады. Соңғы жылдары оқыту жаңа білім технологиялары мен техникалық құралдарды қолдану арқылы жүргізіледі. Жеке компьютерлерді қолдану арқылы сапа бойынша іскерлік ойындар бағдарламалары өңделген. Үйренуші өз шешімін қабылдап, өнімнің және фирманың жоғарғы бәсекеге қабілеттілігіне жету үшін кәсіпорынға ең жақсы жағдай тудыруға тырысады. Жұмысшыларды оқыту, әдетте, олардың тікелей басшылары арқылы жүзеге асырылады. Шеберлерді, учаске, цех, бөлімшелер басшыларын оқыту, сырттан мамандарды қатыстыру арқылы жүзеге асырылады. Шеберлерді, учаске, цех, бөлімшелер басшыларын оқыту алты күндік курсты және төрт айлық тәжірибелік қызметті қамтиды [7,8].

«Ниссан мотор» компаниясында жұмыстың алғашқы он жыл бойына өндірістен үзіп оқытуға бесжүз күннен кем емес уақыт бөлінеді. Кейін оқу тікелей жұмыс

орындарында кешке және демалыс күндері жалғастырылады. Оқу үрдісі міндетті түрде, жұмысшылармен қоса басшылардың да барлық дәрежесіне арналған оқтын оқтын жүргізілетін аттестациялаумен бітеді. Аттестациялауды, мамандарды қатыстыра отыра, тиісті бөлімше басшылары жүргізеді. Жұмысшылардың дәрежесіне байланысты аттестациялаудың жиілігі – 3,6 айда, жылына бір рет болып тұрады. Бірқатар мамандар фирманың емтиханынан басқа мемлекеттік емтиханды да тапсырады. Мысалы, «Табай Эспек» фирмасындағы жұмысшылардың 75% Жапония еңбек Министрлігінің мемлекеттік аттестациясынан өтті. Мемлекеттік аттестациялау алдындағы оқу ақылы болады, ақысын фирма төлейді. Мемлекеттік аттестациялаудан өткен жұмысшы еңбек–ақысымен қоса қосымша ақы алады. Аттестациялаудың нәтижелері жұмыс орындарында ілінеді. Аттестациялауға үш рет баруға рұқсат етіледі. Үшінші рет аттестациялаудан өте алмаған жұмысшы осы жұмыс орнында кәсіби түрде жұмыс істеуге жарамсыз деп саналады [2,9].

Оқудың өте маңызды жанама әсері бар: адамдардың жұмыс істеуге деген жеке қатынасының жақсы жағына өзгеруі байқалады. Еңбектің 90% тәрбиімен, саналылықпен, ал 10% білімдермен анықталады деп есептеледі.

Сонымен, Жапониядағы басқару жүйесіне қатысты басты нәрселерді белгілеп көрсетуге болады:

- ✓ Басқару және технология салаларына ғылыми өңдеулерді кеңінен енгізу;
- ✓ Басқарудың, талдау және өндірісті қадағалаудың барлық операцияларын компьютерлеудің жоғары дәрежесі;
- ✓ Адам мүмкіншіліктерін барынша пайдалану, ол үшін шығармашылық белсенділікке ынталандыру, өз фирмасына деген патриоттық сезімде тәрбиелеу, қызметкерлерде жүйелі және жаппай оқыту шаралары қолданылады;
- ✓ Бірлестік рұхын дамыту [7,8].

АҚШ. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін, АҚШ өнеркәсібі, әсіресе көпшілік тұтынатын тауарларды өндіретін салалар жылдам дами бастады. АҚШ – тағы басқару мәселесінің шешімін көбіне түрлі: тариф, үлес, американ

өндірушілерін батыс–еуропа бәсекелестерінен қорғайтын баж салығы сияқты протекционистік шаралардан табуға тырысты. 1950-жылдары АҚШ Әкімшілігі американдық көлік, тұрмыстық электроника, мотоциклдер, болат және т.б. өндірушілерін қорғаудағы бірқатар протекционистік шараларды қолданады. Жұмысшылар мен қызметкерлердің мотивациясы (материалдық ынталандыруды қоса); сапа үйірмелерін құру; еңбек пен өнім сапасын қадағалаудың статистикалық әдістерін қолдану; қызметшілер мен басшылардың саналылығын жоғарылату; сияқты мәселелерді шешуге көңіл бөлу ұйғарылды.

Э.Демингтің еңбекақы саласындағы ұсыныстары да қызық:

1. Бір сәттік емес, керісінше болашағы бар шешімдерді марапаттау;
2. Тәуекелден қашатындары емес, керісінше оны өз қолына алатындарды марапаттау;
3. Соқыр бағынуды емес, шығармашылық жұмысты марапаттау;
4. Жұмыстың көлемі үшін емес, нәтижесі үшін марапаттау;
5. Пайдасыз қиындықтарды емес, керісінше жеңілдетулерді марапаттау;
6. Жылдам жұмысты емес, керісінше сапаны марапаттау;
7. Бір–біріне қарсы емес, бір–бірімен жұмыс істейтіндерді марапаттау.

Басқару жүйесіндегі американдық тәжірибені талдай келе, оның мынадай ерекшеліктерін белгілеуге болады:

- ✓ Сапа мәселесінің тауарлардың, фирмалардың және жалпы елдің бәсекеге қабілеттілігімен үйлесуі;
- ✓ Білім, ғылым және адам факторын дамытудың бюджеттік қаржыландыру мөлшерінің өсуі;
- ✓ Фирманы басқару (менеджмент) жүйесін әбден жетілдіру;
- ✓ Көлемдік және сапалық көрсеткіштер бойынша өндірісті жоспарлау үрдісіне көңіл бөлу;
- ✓ Фирманың әкімшілігі жағынан өнімді қатаң бақылау, басқарудың жергілікті және федеральды мекемелері жағынан іріктеп бақылау;
- ✓ Басқаруда экономикалық–математикалық әдістерді қолдану.

АҚШ–та қолданылатын өнімді әрдайым көтеру шаралары әлемдік тауар айналысындағы бәсекелік тартысты күшейткен Жапония мен АҚШ арасындағы сапа деңгейіндегі алшақтауды жоюға әсерін тигізуді баяулатпады.

Үрдістердің сапасы «бес т» сапасымен анықталады. Өз кезегінде ақпарат, мотивация, біліктілік, оқу, еңбек ұжымы «бірінші т» (адамдар) компоненттері болып табылады.; «төртінші т»–ге (әдістер) – жүйелер, ұйым, басқару стилі, технология жатады. Қалған «т» –дердің мазмұны компоненттің атауымен анықталады [7].

2.2. ҚЫЗМЕТКЕРДІ ЫНТАЛАНДЫРУДЫҢ МАҢЫЗЫ МЕН ҚАЖЕТТІЛІГІН ТАЛДАУ

Қызметкерлерді ынталандыру - бұл ұйым ішінде ерекше еңбек жағдайлары мен ынталандыруды құру, қызметкерді жоғары сапалы міндеттерді орындауға итермелеу, белгіленген мақсаттарға жету болып табылады.

Қызметкерлерді басқаруда, қызметкерлерді мотивациялау негізгі басты орынды алады, өйткені ол олардың жүріс-тұрыстарының тікелей себебі болып табылады. Басшылықтың басты мақсаты болып, жұмысшыларды ұйым қызметінің нәтижелігін арттыруға бағыттау. Ал бұл өз кезегінде, мотивация мен ынталандыру басқару қызметінің ажырамайтын бөлігі екендігін көрсетеді. Олар, қызметкерлермен жекелей тіл табысуға толық мүмкіндік береді және де ұйымның ағымдағы және стратегиялық мақсаттарына жету үшін қызметкерлердің жеке потенциалдарын іске асыруға жол ашады.

Қызметкерлерді ынталандыру мәселесінің өзектілігі күмән туғызбайды, өйткені қазіргі экономикалық даму деңгейі адам ресурстарын тиімді ұйымдастырудың негізгі элементі және ресурсы ретінде ерекшеленетін жаңа басқару парадигмасын құрды. Ұйымдағы адам ресурстарын басқару үдерісінің маңызды құрамдас бөлігі - жұмысты мотивациялау және ынталандыру.

Жұмысты атқаратын, өнімді өндіруге әсер ететін – қызметкер, алған білімі, дайындық, іскерлік және тәжірибесі бойынша бәсекеге қабілетті болуы тиіс. Ұйым персоналға қажетті, жұмысты атқаруда науқастармен дұрыс

қарымқатынаста болуға, нақты диагностикалау мен емдеуге әсер ететін жағдай қалыптастыруы тиіс және қажеттіліктерді қанағаттандыру мақсатында басқа да іс-шаралар қолдануы, іске асырылған әрекеттерді бағалауы, өз персоналына оның қызметінің актуалдылығы мен маңыздылығы және сапа саласында мақсатқа жету үшін ұжымның қосып жатқан үлесін айта отырып, жұмыс жағдайындағы білім, дайындық, іскерлік және тәжірибесінің сәйкестігіне көңіл бөлуі тиіс [10].

Әкімшілік – ұйымдастырушылық және тәрбиелік – ынталандырушылық қызметтерін орындау шегінде қызметкерлердің көзқарасын реттеу үшін стандарттар кіргізілуі мүмкін.

Қызметкерлерге әрекеттеріне белгіленген тапсырмалар шегінде еркіндік беруге болады, бірақ жеке жауапкершілігін қатаң шаралармен шектеуі тиіс. Мұнымен қатар, «қызметкер–ұйым» бағытында тең құқылы және бөлінген жауапкершілікті қатынастар, бір–біріне деген сенім, сыйластық орнайды, ал бұл өз кезегінде барлығына пайдалы болып табылады.

Мекеме өз қызметкерінің жеке жобасына қаражатты нақты кепілдеме бойынша пайда табу мақсатында салғанда мекемені «ішкі» инвестициялау жүзеге асады [10].

Қызметкерлер жұмыс нәтижесіне өздерінің қосқан үлестерін сезініп, соған лайықты деңгейде болғанда ғана жетістікке алып келеді. Кабинеттің жабдықталуы мен өлшемдері, беделді конгрестерге қатысу, маңызды келіссөздерде ұйымның 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.

Кездейсоқ, алдын ала болжанбаған және тұрақты емес мадақтаулар, еңбек ақының бір бөлігіне айналып кеткен тұрақты мадақтаумен салыстырғанда жақсырақ ынталандырады.

Оң құптау теріс түрімен салыстырғанда әсерлі болады.

Құптау қызметкерлердің әрекеттеріне дереу және әділ жауап қату түрінде көрінетін жедел түрде болуы керек. Олар өздерінің ерекше жетістіктері тек ескеріліп қана қоймай, оған сыйақы берілетінін сезінуі керек. Атқарылған жұмыстар мен кездейсоқ сыйақының арасы аз уақыт болуы тиіс; уақыт аралығы неғұрлым ұзақ болса, әсерінің тиімділігі төмен болады. Дегенмен, басшылықтың мадақтауы тек уәде түрінде қалмай, жүзеге асырылғаны дұрыс.

Қызметкерлерді барлық жұмыстардың аяқталуын күтпестен аралық жетістіктер бойынша ынталандыру керек, себебі үлкен жетістіктерге жету қиын және салыстырмалы сирек болады. Сол себепті оң ынталандыруды аса ұзақ емес уақыт аралығында нығайтып отырған дұрыс. Дегенмен, бұл үшін жалпы тапсырма әркімге атқарған жұмысының нақты көлеміне сәйкес дұрыс баға мен тиісті сыйақы беру мүмкін болатындай етіп, кезеңдермен бөлінуі және жоспарлануы керек.

Типтік ынталандыру түрлері: лауазымын жоғарылату, өкілеттілігін кеңейту, билікті арттыру, экономикалық ықпал үлесін беру, мойындау, жиналыста үстел басынан жақсы орын беру, басшының әріптестерінің алдында ауызша алғыс білдіруі, жоғары басшылықпен тікелей қатынас мүмкіндігі, «не үшін» екенін көрсетіп, материалдық сыйақы, өмірі мен денсаулығын сақтандыру, медициналық қызметтер ақысын төлеу, кезектен тыс ақылы еңбек демалысы, жұмыс орнын сақтау кепілдігі, оқытуға, тұрғын үй алуға төмен мөлшерлеменен несие, жеке автокөлігін жөндеу шығындарын өтеу, бензин және т.б.

Бұл жағдайда нақты мекеменің стандартты ынталандыру жинағы болмауы мүмкін, ынталандыру нақты қызметкерге бағытталған атаулы болуы керек. Коммерциялық персоналды ынталандыру жүйесі қызметкерлерді кәсіпорынның коммерциялық мақсатына жетуіне ынталандыру керек.

Қызметкерді ынталандыру тәсілдері:

Материалдық – жалақы, сыйлықақы, айыппұл, кірістен пайыздар беру және т.б.

Материалдық емес :

Әлеуметтік-психологиялық – қоғамдық танымалдылық, өз маңыздылығын түсіну, алғыс айту, жазалау, оқыту;

Басқарушылық – қызметін жоғарылату/төмендету, қосымша өкілеттілік.

Қызметкерді ынталандыру жүйесін жасау кезінде келесі талаптарды есепке алу керек:

Әділдік – сыйақы көлемі жұмысты әділ бағалау негізінде белгіленуі керек;

Болжаулық – жұмыскер өз қызметінің нәтижесінде қандай сыйақы алатынын білу керек;

Баламалылық – сыйақы әр жұмыскердің ортақ нәтижеге қосқан үлесіне, оның тәжірибесіне және мамандану деңгейіне сай болу керек;

Уақыттылық – сыйақы нәтижеге жете салысымен берілуі тиіс;

Маңыздылық – жұмыскер үшін сыйақы маңызды болуы керек.

Ынталандыру үлгілерін қарастырайық:

Материалдық емес ынталандыру.

Қызметкерлер үшін материалдық емес ынталандыруда өзекті мәселе. Ол қызметкер үшін оның еңбегінің көпшілікке танымал болуы, ұжымда арнайы мәртебесі болуы. Ақшалай көріністе материалдық емес бонустар болмашы ғана, демек кәсіпорын үшін аз шығынды. Бейстандарттық бонустар әр түрлі кейіпте болуы мүмкін: Белгілі бір уақытқа ауыспалы атақ (мысалы, апта ері); Мақтау қағазы, озаттық белгісі; Құрмет тақтасына суретті ілу; Киноға, театрға, концертке билеттермен марапаттау; Басшыларға арналған ақылы күзетілетін автотұраққа автокөлігін қоюға ақша төлеу; Демалыс үйінде бөлме ақысын төлеу; Кәсіпорын басшылығымен бірге түстік ішу; Аталуы кресло, тапсырыспен жасалған жиһаз; Атаулы кеңсе жарақтары (қағаз, папкалар, файлдар және т.б.); Компания буклетіне қызметкер суретін орналастыру;

Қоғамдық көлікте жүруді төлеу; Спорт клубына (орта класс) жылдық абонементті төлеу; Күні бойы басшының міндеттерін орындау мүмкіндігі;

Ортақ ұжымдық шаралар (спорт және демалыс); Мейрамханада апта бойы тегін тамақтану.

Ардақтау бағдарламалары.

Ардақтау бағдарламаларына жеке ардақтау, ұжымдық ардақтау, мекеме жағынан ардақтау, тікелей басшылардың ардақтауы жатады. Бағдарлама аясында сыйақы ретінде материалдық та, материалдық емес те құралдар пайдаланыла алады.

III. МЕДИЦИНАЛЫҚ КАДРЛАРДЫҢ МОТИВАЦИЯЛЫҚ ПРОФИЛІН АНЫҚТАУ ЖӘНЕ ЫНТАЛАНДЫРУ ТӘСІЛДЕРІН ЖОБАЛАУ

3.1. МОТИВАЦИЯ ТҮРЛЕРІ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТКЕРДІҢ МОТИВАЦИЯЛЫҚ ПРОФИЛІ

Мотивация - бұл адамның ішкі қасиеті, оның мүдделеріне байланысты және ұйымдағы мінез-құлқын айқындаушы сипатының ажырамас бөлігі.

Стимул - бұл адамға өз ісін басқаруға, ұйымдағы мінез-құлықты түзетуге бағытталған белгілі бір әсер ету.

Бірнеше мотивациялық типтер бар, олардың әрқайсысы ұйымдағы адамның мінез-құлқын сипаттайды.

Мотивациялық типтерді екі сыныпқа бөлуге болады:

- 1) аулақ болу мотивациясы сыныбы (аулақ болу мотивациясы - адам мінез-құлқының, әрекетінің жағымсыз салдарынан аулақ болуға ұмтылады);
- 2) жетістікке ұмтылу сыныбы (жетістікке ұмтылу - адам өзі қалайтын белгілі бір шектерге жету үшін әрекет етеді).

Енді мотивациялық түрлер туралы идеяларды егжей-тегжейлі қарастырайық.

Әрбір адам белгілі бір пропорцияда барлық немесе кейбір мотивациялық түрлердің үйлесімі болып табылады.

Осылайша, әр адам әрбір мотивациялық түрдің қаншалықты дәрежеде бар болуына байланысты арнайы мотивациялық профильмен сипатталады.

Мотивациялық типтегі үлесі, шартты түрде, 0-ден (мотивациялық сипаты мүлдем жоқ) 100-ге дейін (адам «таза» мотивациялық типте сипатталады) және барлық сандардың сомасы 100-ге тең деп есептеледі.

Мотивацияның келесі «таза» түрлері бар: ЛЮ – люмпендік тип; ИН – инструментальдық тип; КӘ – кәсіби тип; ПА – патриоттық тип; ИЕ – иегерлік тип.

- люмпендік (аулақ болу сыныбы);
- инструментальдық (жетістікке ұмтылу сыныбы);
- кәсіби (жетістікке ұмтылу сыныбы);
- патриоттық (жетістікке ұмтылу сыныбы);
- иегерлік (жетістікке ұмтылу сыныбы).

Әрбір мотивация түрін кодымен (алғашқы екі әріп) көрсетеміз:

- люмпендік (аулақ болу сыныбы)- ЛЮ;
- инструментальдық (жетістікке ұмтылу сыныбы) - ИН;
- кәсіби (жетістікке ұмтылу сыныбы) - КӘ;
- патриоттық (жетістікке ұмтылу сыныбы) - ПА;
- иегерлік (жетістікке ұмтылу сыныбы) - ИЕ.

Әрбір адам оның мотивациясы тұрғысынан бес таза мотивация түрінің кейбір пропорцияларынан тұрады.

1/5. Люмпендік тип.

Мотивацияның аулақ болу сыныбына жатады.

Сипаттама:

- * бәрібір, қандай жұмыс істеу керек, таңдау жоқ;
- * басқалар көбірек алмаған жағдайда төмен төлемақыға келіседі;
- * төмен біліктілік;
- * дағдыларды жетілдіруге тырыспайды, оған қарсы тұрады;
- * төмен белсенділік және басқалардың белсенділігіне қарсы әрекет ету;
- * төмен жауапкершілік, оны басқаларға беру ниеті;
- * күш-жігер беріп жұмыс істеуді азайту ниеті.

2/5. Инструментальдық тип.

Мотивацияның жетістікке ұмтылу сыныбына жатады.

Сипаттама:

- * Еңбектің мазмұнына емес, құнына мүдделі (яғни, еңбек - басқа

қажеттіліктерді қанағаттандыру құралы, демек, дәлелдің бұл түрінің атауы осыған байланысты);

* бағаның ақылға қонымдылығы маңызды, «ұсақ түйекті» қаламайды;

* өзінің өмірін қамтамасыз ету мүмкіндігі маңызды.

3/5. Кәсіби тип.

Мотивацияның жетістікке ұмтылу сыныбына жатады.

Сипаттама:

* жұмыс мазмұны қызықтырады;

* қаншалықты төлейтініне қарамастан, оған қызықсыз жұмысқа келіспейді.

* қиын тапсырмаларға қызығушылық танытады - өзін-өзі көрсету мүмкіндігі;

* жедел операцияларда бостандықты маңызды деп қарастырады;

* мамандығы бойынша үздік деп тану маңызды.

Біз таза мотивациялық түрлерді қарастырып жатырмыз. Адамның мінезі әрдайым бірнеше мотивациялық түрлердің қоспасы болғандықтан, белгілі бір нақты адам үшін «қанша төленбесе де» сөзі жұмыс істемейді - жоғары жарияланған еңбек бағасы бар болса, оның мотивациясының инструментальдық компоненті пайда болуы мүмкін және ол ұсынылған жұмысты орындауға келіседі.

4/5. Патриоттық тип.

Мотивацияның жетістікке ұмтылу сыныбына жатады.

Сипаттама:

* оларды қозғайтын идея қажет;

* табысқа қатысы барлығын қоғамдық танымы маңызды;

* Басты марапат - бұл ұйымдың оған мұқтаждығын әмбебап қабылдау.

5/5. Иегерлік тип.

Мотивацияның жетістікке ұмтылу сыныбына жатады.

Сипаттама:

* жауапкершілікті өз еркімен қабылдайды;

* әрекет ету бостандығына жоғары сұраныспен сипатталады;

* бақылауға төзімсіз.

2. АҚПАРАТТЫ ЖИНАҚТАУ ӘДІСТЕМЕСІ

Ақпарат жинау зерттеуге арналған сауалнамаға дайындаумен басталады. Оны құрастырған кезде, қызметкерлерді тексерілетін топтарға жіктеу негізінде жасау керек (мысалы, бөлімшелерге, жас топтарына, кәсіби топтарға және т.б.), себебі әр топ үшін ынталандыру жүйесін дербес құруға болады (Сауалнаманың толық мәтіні «Кадры предприятия» журналының «Бумаги» рубрикасы № 8-2002, 46 бетінен алынды).

Тест сауалнамасы 18 сұрақтан тұрады және модульдерден тұрады:

- * «Паспорттық бөлім» (1-4 сұрақтар);
- * қызметкердің жұмысына қатынасы, қызметте жұмыс істеу (5-8 сұрақтар);
- * қызметкердің жалақысына қатынасы (9-10 сұрақтар);
- * қызметкер мен ұйым, ұжым (сұрақтар 11, 13);
- * ұйымның қызметкері және бірлескен меншік құқығы (сұрақ 14);
- * қызметкер және оның лауазымы (сұрақтар 12, 15-18).

Сауалнаманың барлық сұрақтары жабық.

Кеңестер, олардың әрқайсысы мотивацияның қандай да бір түріне сәйкес келетін етіп жасалған; олар жиі анық, бірақ кейде бірден екі немесе үш түрге де жұмыс істей алады.

Респонденттің көптеген сұрақтарға екі жауап беру мүмкіндігі бар. Бұл тек басымдықтың түрін ғана емес, сонымен қатар осы адамның еңбек мотивациясының барлық құрылымын анықтау үшін жасалған.

10-ші сұрақ кестелік түрде ұсынылған және жауап беруші әрбір жолға жауап беруі керек («маңызды», «өте маңызды емес», «маңызды емес»).

18-ші сұрақ екіге бөлінеді: басшылар үшін (18,1) және басшы еместер үшін (18,2). Әр қызметкер бірінші немесе басқа сұраққа жауап береді.

Осылайша, сауалнама қызметкерге қазіргі уақыт кезеңінде белгілі бір қызметкердің ынталандыру түрін, сондай-ақ қызметкерге тән және ұйымдағы жағдай айтарлықтай өзгерсе, пайда болуы мүмкін жасырын түрлерін анықтауға мүмкіндік береді.

Сауалнаманы жүргізу кезінде осы іс-шараның мақсаттарын - ынталандыру жүйесін жетілдіру екендігін түсіндіру қажет. Сонымен қатар, сұрақтарға жауап беру тәртібін, әсіресе, 10 және 18 сұрақтарды түсіндіру қажет, сондай-ақ жауап берушіге кейбір сұрақтарға жауап бермеуі мүмкін екендігі туралы хабарлау қажет.

Осы сауалнаманың сұрақтарына қалай жауап беруге болады?

Сұрақты және оған берілген барлық жауаптарды мұқият оқып шығыңыз.

Әрбір мәселеде Сізге қанша жауап нұсқасын бере алатыныңыз туралы нұсқау бар.

Көптеген сұрақтар тек бір немесе екі жауап нұсқасын талап етеді. Егер сіз осы сұраққа берілген жауап нұсқаларының бірін таңдасаңыз, осы жауапты білдіретін нөмірді дөңгелетіп орап сызып қойыңыз.

Егер жауаптардың ешқайсысы сізге сәйкес болмаса, жауабыңызды «басқа» деген нұсқаға жазыңыз.

Ынтымақтастығыңыз үшін үлкен рахмет!

1. Ұйымдағы лауазымыңыз: 1) басшы 2) қызметкер

2. Сіздің жынысыңыз: 1) еркек 2) әйел

3. Сіздің жасыңыз: жыл

4. Сіз осы ұйымда қанша уақыттан бері жұмыс істеп жүрсіз? _____ жыл (немесе 1 жылдан кем болса, ___ ай)

5. Сіздің еңбегіңізде нені бағалайсыз? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

1) Мен көбінесе немен және қалай істеу керектігін өзім шешемін.

2) Бұл маған өзім білетін және жасай алатын нәрселерді көрсету мүмкіндігін береді.

3) Мен өзімді пайдалы әрі қажетті сезінемін.

4) Бұл үшін маған жақсыайлық төлейді.

5) Әсіре ештеңе бағалаймын, бірақ бұл жұмыс маған жақсы таныс және үйреншікті.

6) Басқасы (нақты не?) _____

6. Төмендегілердің қайсысы сізге сәйкес келеді? Бір ғана жауапты беріңіз:

- 1) «Мен өзім және отбасым үшін өз жұмысыммен лайықты табыс табамын».
- 2) «Менің жұмысымда өзім толықтай қожайынмын».
- 3) «Менің жұмысымның қиындықтарымен күресу үшін жеткілікті білімім мен тәжірибем бар».
- 4) «Мен ұйым үшін қажетті құнды қызметкермін».
- 5) «Мен әрдайым талап етілетін нәрсені істеймін».
- 6) Басқасы (нақты не?) _____

7. Сіз қалай жұмыс істегіңіз келеді? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) Мен таныс, әдеттенген жұмысты істегім келеді.
- 2) Жұмыста бір жерде түріп қалмау үшін үнемі жана бірдене пайда болып туруы керек.
- 3) Не істеу керек екенін және ол үшін неше қаражат табатыным белгілі болуы керек.
- 4) Толық жеке жауапкершілікте жұмыс істеуді қалаймын.
- 5) Ұйым үшін қажетті барлық шараларды орындауға дайынмын.
- 6) Басқасы (нақты не?) _____

8. Ұйымыңызда басқа жұмыс ұсынылған деп есептейік. Сіз қандай шарттарда бұған келісесіз? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) Егер айтарлықтай жоғары жалақы ұсынылса.
- 2) егер басқа жұмыс қазіргі кездегіден гөрі шығармашылық, қызықты болса.
- 3) Егер жаңа жұмыс маған көп автономия берсе.
- 4) Егер ұйым үшін өте қажет болса.
- 5) Басқа (нақты не?) _____.
- 6) Барлық жағдайларда мен өзім үйренген жұмысымда қалуды қалайтын едім.

9. Сіздің жалақыңыз сіз үшін қандай маңызы бар екендігін анықтауға тырысыңыз? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) Жұмысқа жұмсалған уақыт пен күш үшін өтемақы.
- 2) Бұл, ең алдымен, менің білімім мен біліктілігімнің ақысы.
- 3) Ұйымның жалпы нәтижелеріне қосқан менің еңбегімнің төлемақысы.

- 4) Маған кепілдендірілген кіріс қажет - кішігірім болса да, бастысы болсын.
- 5) Қандай болмасын, мен оны өзім еңбектеніп таптым.
- 6) Басқа (нақты не?) _____.

10. Төменде келтірілген табыс көздеріне қалай қарайсыз? Әрбір жолға жауап беріңіз: пікіріңізге сәйкес келетін әр жолдың бағанына «*» қойыңыз.

	1. Өте маңызды	2. Өте маңызды емес	3. Маңызды емес
1) Жалақы және премиялар; пенсиялар; стипендиялар			
2) Біліктілікке қосымша төлемақы			
3) Қиын және зиянды еңбек жағдайлары үшін қосымша төлемақылар			
4) Әлеуметтік төлемдер мен жеңілдіктер, жәрдемақы			
5) Акциялардан, капиталдардан табыс			
6) Кез келген қосымша табыс көздері			
7) Кез келген емес, тек өз мамандығы бойынша қосымша табыс көздері			
8) Жеке шаруашылықтан және т.б. табыстар			
9) Лотерея ұтып алу, казино және т.б.			

11. Сіздіңше, қызметкер мен ұйым арасындағы қарым-қатынастар қандай қағидаттар бойынша құрылады? Бір ғана жауапты беріңіз:

- 1) Қызметкер ұйымға,өзінің үйіндей қатынаста болуы, оған бәрін беруге және бірге қиындықтар мен шиеленістерге тап болуымен байланысты болуы керек. Ұйым да қызметкерлердің адалдығы мен жұмысын тиісінше бағалауы керек.
- 2) Қызметкер өз жұмысын ұйымға сатады және жақсы баға ұсынылмаса, ол басқа сатып алушыны табуға құқылы.
- 3) Қызметкер өзін-өзі жүзеге асыру үшін ұйымға келіп, оны өздерінің қабілеттерін жүзеге асыратын орын ретінде қарастырады. Ұйым қызметкерге мұндай мүмкіндік беруі керек, одан пайда алып, осы негізде дамиту қажет.
- 4) Қызметкер өз күшін ұйыма жұмсайды және ұйым оған жалақысы мен әлеуметтік төлемдеріне кепілдік беруі тиіс.
- 5) Басқа (нақты не?) _____.

12. Сіздің ойыңызша, жұмыс барысында адамдар неге бастама көтереді, түрлі ұсыныстар жасайды? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) Олар жұмысы үшін ерекше жауапкершілік сезінеді.
- 2) Өздерінің білімдері мен тәжірибесін жүзеге асыруға ұмтылғандықтан, белгіленген шеңберден тыс шығуы мүмкін.
- 3) Көбінесе олардың ұйым жұмысын жетілдіру ниетіне байланысты.
- 4) Тек «ерекшелен» немесе басшылықтың көзіне түскісі келеді.
- 5) Олар ақша табуды қалайды, өйткені кез-келген пайдалы бастама төленуі керек.
- 6) Басқа (нақты не?) _____.

13. Сізге ұжымдық жұмысқа қатысты қай пікір жақындау? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) «Команда маған өте маңызды, тек басына жақсы нәтижелерге қол жеткізе алмайсын».
- 2) «Мен автономды жұмыс істегім келеді, бірақ мен қызықты адамдармен жұмыс істегенде де өзімді жақсы сезінемін».
- 3) «Маған бостандық керек, ал команда көбінесе бұл еркіндікті шектейді».
- 4) «Командамен жұмыс істеуге болады, бірақ төлемақы жеке нәтижелерге қарай төленуі керек».

5) «Мен командада жұмыс істегенді ұнатамын, өйткені мен өзіміздікілердің арасындамын».

6) «Басқа (нақты не?) _____.»

14. Өзіңіздің ұйымыңыздың ортақ иесі болуға мүмкіндік бар екенін елестетіп көріңіз. Сіз осы мүмкіндікті пайдаланасыз ба? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

1) Иә, өйткені мен ұйымды басқаруға қатыса аламын.

2) Иә, өйткені ол менің табысымды арттыра алады.

3) Ия, нағыз қызметкер ұйымның ортақ иесі болу керек.

4) Бұл екіталай емес - бұл пайдаға әсер етпейді, менеджментке қатысу маған қызығушылық танытпайды, және ол жұмысқа кедергі келтіреді.

5) Жоқ, маған қосымша алаңдаушылық қажет емес.

6) Басқасы (нақты не?) _____.

15. Жұмыс іздегеніңізді елестетіп көріңізші. Бірнеше жұмыс ұсынылады. Сіз қайсысын таңдайсыз? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

1) Ең қызықты, шығармашылық.

2) Ең өзбетінше, тәуелсіз атқарылатын жұмыс.

3) Ең көпжалақы төлейтін.

4). Тым көп ақша төлемеседе, артық қиыншылығы жоқ.

5) Мен қазіргі ұйымнан кететінімді елестете алмаймын.

6) Басқасы (нақты не?) _____.

16. Ұйымыңыздағы басқа қызметкердің табысын бағалай отырып, ең алдымен, сіз нені есепке аласыз? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

1) Оның жалақысы, табысы, қаржылық жағдайы.

2) Оның кәсібилігі, біліктілігі.

3) Ол қаншалықты «қоныстанды».

4) Оның ұйымда қаншалықты құрметке ие?

5) Қаншалық өзбетінше, тәуелсіз жұмыс істей алады?

6) Басқасы (нақты не?) _____.

17. Егер сіздің ұйымыңыздағы жағдай нашарласа, жұмысыңыздағы және лауазымыңыздағы қандай өзгерістерге жұмыста қалу үшін келісесіз? Сіз қалағанша жауап бере аласыз:

- 1) Жаңа мамандықты меңгеру.
- 2) Толық емес жұмыс немесе төмен білікті жұмысқа бару және одан аз жалақы алу.
- 3) Ыңғайсыз жұмыс режиміне ауысу.
- 4) Қарқынды жұмыс істеу.
- 5) Мен төзімді болуға ғана келісемін, өйткені ешқайда кете алмаймын.
- 6) Басқасы (нақты не?) _____.
- 7) Мүмкін, мен осы ұйымнан кететін шығармын.

18.1. Егер сіз БАСШЫ болсаңыз, бұл лауазымсізге несімен тартымды? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) Тәуелсіз, жауапты шешімдер қабылдау мүмкіншілігі.
- 2) Ұйымға ең үлкен пайда әкелу мүмкіндігі.
- 3) Төлемақының жоғары деңгейі.
- 4) Басқа адамдардың жұмысын ұйымдастыру мүмкіндігі.
- 5) Білімі мен дағдыларын тиімді әрі жақсы қолдану мүмкіншілігі .
- 6) Басқасы (нақты не?) _____.
- 7) Әсіре ештеңесі тартпайды, мен лауазымға қарап қалған емеспін.

18.2. Егер Сіз БАСШЫ болмасаңыз, онда болғыңыз келе ме? Бір немесе екі жауапты бере аласыз:

- 1) Ия, өйткені ол тәуелсіз, жауапты шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.
- 2) Егер жұмысқа пайдасы болса, қарсы емеспін?
- 3) Иә, өйткені мен өз білімім және дағдыларымды қолдана аламын.
- 4) Ия, егер ол дұрыс төленсе.
- 5) Жоқ, кәсіби маман тек өзіне жауапты болуы мүмкін.
- 6) Жоқ, менеджмент мені тартпайды, мен өз орнымда да жақсы ақша табуыма болады.
- 7) Ия, мен өзгелерден гөрі нашар емеспінғой?

8) Жоқ, бұл мен үшін үлкен жүктеме.

9) Басқасы (нақты не?) _____.

Сауалнаманы дайындаған соң, сауалнама жүргізуіміз қажет.

3.3. САУАЛНАМА НӘТИЖЕЛЕРІН ӨҢДЕУ

Сынақ деректерін қолмен өңдеу респонденттердің жауаптары бойынша еңбек мотивациясының түрлерін анықтаудың арнайы кестесімен жүзеге асырылады (1 кесте)

Кесте 1

Еңбек мотивациясының түрлерін анықтау

Сұрақтар	Жауап нұсқаларымен анықталған еңбек мотивациясының түрлері				
	ИН	КӨ	ПА	ИЕ	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2.	1	1	3	3	
10.3.	1	3	3		1
10.4.		3			1
10.5.	3	3	3	1	3
10.6.	1		3		1
10.7.	1	1		3	3
10.8.				1	
10.9.	3	3			1

11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1.	3,7	5	2	1	4
18.2.	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Кодтардың белгісі: ЛЮ – люмпендік тип; ИН – инструментальдық тип; КӘ – кәсіби тип; ПА – патриоттық тип; ИЕ – иегерлік тип.

Нәтижелерді өңдеу екі кезеңде жүзеге асырылады.

Бірінші кезеңде әрбір толтырылған сауалнама өңделеді және респонденттің жеке мотивациялық профилі есептеледі.

Әр сұраққа жауапты кезек-кезек қарастыра отырып, негізгі кестеден мотивация түрін анықтаймыз. Бұл опция үшін ол жалғыз болуы мүмкін, бірақ бірнеше мотивация түріне сәйкес келетін жауап нұсқалары бар. Сонымен қатар, ешқандай мотивация түріне сәйкес келмейтін нұсқалар бар, мысалы, 10.1-сұрақта еш бір жауап қамотивацияның тиісті түрі жоқ.

Келесі мысалдарды басшылыққа ала отырып, жауап түрінің келесі түріне немесе мотивация түрлеріне код енгізіңіз:

Сұрақ 5

Жауаптар берілген:

2 - кестеге сәйкес біз мотивацияның түрін анықтаймыз және оны бекітеміз - ПР;

3 - кестеге сәйкес біз мотивация түрін анықтаймыз және оны бекітеміз - ПА.

Сұрақ 7

Тек бір жауап беріледі:

2 - кестеге сәйкес біз мотивация түрін анықтаймыз және оны бекітеміз - ПР.

10.5-сұрақ

Жауап беру нұсқасы берілген:

3 - кестеге сәйкес біз бұл опцияның 4 ынталандыру түріне де сәйкес келетінін анықтай аламыз және оларды біз ИН, ПР, ПА, ЛЮ-ке қойып шығамыз

Сұрақ 11

Ешқандай нұсқа таңдалмаған. Ештеңе белгілемейміз.

Сұрақ 17

Таңдалған опциялар:

1 - мотивацияның үш түріне сәйкес - КӘ, ПА, ИЕ;

2 - сондай-ақ үш ынталандыру түрі - ПА, ИЕ, ЛЮ;

5 - екі түріне сәйкес - ПА, ЛЮ.

Барлық сұрақтар бойынша мотивация кодтарын шығарып, таңдауларға жауап бергеннен кейін кодтың әр түрі кодталған кодтарда қанша рет кездеседі және тікелей сауалнамаға белгі қоямыз, мысалы: ЛЮ - 7 рет; ИН - 4 рет; КӘ - 2 рет; ПА - 8 рет; ИЕ - 1 рет.

Содан кейін жауап деректерінің санын есептейміз. Естеріңізге сала кетейік, көптеген сұрақтар бойынша респондент біреуіне емес, екі жауап беруге (және 17 сұраққа көп сан), сондай-ақ кейбір сұрақтар бойынша ол «басқа» нұсқаны таңдай алады немесе мүлдем жауап беруден бас тарта алады. Сауалнамадағы жауаптардың санын жазмыз.

Содан кейін респонденттің әрбір жұмыс түрінің әрбір 5 түрі бойынша қойылған қорытынды ұпайларды берілген жауаптардың жалпы санына бөлеміз. Нәтиже - осы тест тапсырған қызметкердің еңбек мотивациясының құрылымы, коэффициенттермен (мотивация индекстерімен) бірге дайын болады. Қолданбалы тапсырмалар үшін осы коэффициенттерді аталмыш қызметкерде қандай мотивация түрлерінің басым болғанын және оның мотивациялық құрылымында нашар көрінетінін көрсететін (1-ден 5-ге дейін) рангдарға айналдыру пайдалы. 1-ші деңгей мотивацияның бұл түрі басымдыққа ие екендігін білдіреді (бірінші кезекте), 5-ші деңгей мотивацияның бұл түрі соңғы

орында қалады. Егер мотивацияның екі түрінің көрсеткіштері бірдей болса, онда бұл түрлер бірдей деңгейге ие болады.

Нәтижесінде сауалнамадағы кесте индекстермен және қатарлармен толықтырылып, келесі форманы алды (2 кесте):

Жауаптар – 31

Кесте 2

Мотивация түрлері	Жауаптар саны	Индекс	Ранг
ЛЮ	2	0,065	5
ИН	4	0,129	4
КӘ	9	0,290	1
ПА	5	0,161	3
ИЕ	7	0,226	2
	Жалпы жауаптар - 31		

Ұйымдардағы мотивациялық түрлердің шынайы таралуын төмендегі кестеде көрсетілген (3 Кесте).

Кесте3

Медициналық кадрлардың мотивациялық түрлері бойынша таралуы

Мотивациялық тип	Бұл мотивациялық типтегі қызметкерлердің үлесі	
	Қызметкерлер арасында	Басшылар арасында
Инструментальдық	34%	24%
Кәсіби	24%	27%
Патриоттық	16%	21%
Иегерлік	5%	17%
Люмпендік	21%	10%

Екінші кезеңде жауаптардың статистикалық өңдеуі жүргізіледі. Ол әрбір топ үшін әрбір жіктеу әдісі бойынша жеке және жалпы команда үшін орындалуы мүмкін.

1-қадам. Топтарғасәйкес келетін сауалнамаларды таңдаймыз. Барлық сұрақнамалар бойынша мотивацияның әрбір түрінің көрсеткіштерін жинап, нәтижелерді топтағы профильдердің санына бөлеміз. Мотивацияның бұл түрі бойынша топтық орташа көрсеткішін аламыз.

Мотивацияның әр түрі үшін мұны орындай отырып, біз орташа көрсеткіштер кестесін аламыз. Мысалы: «әйелдер» тобы: ИН - 0.1632, КӘ - 0.3294, ПА - 0.2172, ИЕ - 0.0636, ЛЮ - 0.1937.

2-қадам. Әрбір мотивация түрінің қанша сауалнамада 1 деңгейде екенін есептейміз. Алынған сандарды сауалнамалар санына бөлеміз.

3-қадам. Әрбір мотивация түрінің қанша сауалнамада 1 немесе 2-ші деңгейде екенін есептейміз. Сондай-ақ, алынған сандарды сауалнамалар санына бөлеміз.

Екінші және үшінші қадамдардың нәтижесінде мотивацияның басым түрлерінің құрылымын аламыз (4 Кесте).

Кесте 4

	ИН	КӘ	ПА	ИЕ	ЛЮ
Бірінші орында	23,3	36,7	31,3	6,7	8,7
Бірінші немесе екінші орында	43,3	63,3	46,7	26,7	40,0

Орташа топтық ынталандыру индексі немесе мотивациялық типтердің орташа деңгейі ынталандырудың қандай түрлерінің қолданылуы, бейтарап немесе осы топқа тиым салынғанын көрсетеді. Соңғы есептің нәтижесі мотивацияның қандай түрлерінің үстемдік етпейтінін көрсетеді (олар екінші орында, бірақ жиі кездеседі) және жеткіліксіз ынталандыру жағдайында пайда болуы мүмкін.

Ынталандырудың тиісті нысандарын анықтау 5кестеге негізделген.

Мотивациялық типтер мен стимулдау формаларының сәйкестігі

Стимулдау формалары	Мотивациялық тип				
	Инструментал ьдық	Профессионал ьдық	Патриотты қ	Иегерлік	Люмпенд ік
Негатив	Бейтарап	Тыйымсалынғ ан	Қолданыла тын	Тыйымсал ынған	Негізгі
Қаржылық	Негізгі	Қолданылаты н	Бейтарап	Қолданыла тын	Бейтарап
Табиғи	Қолданылаты н	Бейтарап	Қолданыла тын	Бейтарап	Негізгі
Моральдық	Тыйымсалынғ ан	Қолданылаты н	Негізгі	Бейтарап	Бейтарап
Патернализм	Тыйымсалынғ ан	Тыйымсалынғ ан	Қолданыла тын	Тыйымсал ынған	Негізгі
Ұйымдастыру шылық	Бейтарап	Негізгі	Бейтарап	Қолданыла тын	Тыйымса лынған
Басқаруға қатысу	Бейтарап	Қолданылаты н	Қолданыла тын	Негізгі	Тыйымса лынған

Ескерту:

- «негізгі» - бұл ынталандыру түрі бар адамға осы ынталандыру түрінің ең қажеттісі;
- «қолданылатын» - ынталандырудың бұл түрі қолданылуы мүмкін;
- «бейтарап» - бұл ынталандыру нысанын пайдалану адамға ешқандай әсер етпейді және ол бұрынғыдай әрекет етеді;
- «тыйым салынған» - бұл ынталандыру нысанын пайдалану кері әсерге және, мүмкін, деструктивті мінез-құлыққа әкеледі.

Мысалы, берілген мәліметтер бойынша «Кәсіби» (бірінші кезекте) және «Патриоттық» (екінші орында) ынталандыру түрлері басым болып табылады. Сондықтан ынталандыру ынталандырудың моральдық және ұйымдастырушылық нысандарына негізделуі керек; ақшалай, табиғи нысандар мен меншікке қатысу қолданылатын болып табылады. Теріс формалар мен патернализмге тыйым салынады.

Егер ынталандыру нысандарын анықтау кезінде қайшылық пайда болса, дәлелдеу түрлерінің салмағын (яғни индексті) бірінші және екінші орында басым түрлердің құрылымын ескеру қажет.

Анықталған мотивациялық профильдерге негізделе отырып, ынталандыру жүйелерін әзірлеу кезінде екі мәселе бойынша мәлімдеме жасалуы мүмкін:

біріншісі еңбек ұжымының мүдделері мен сипатын талдау негізінде, тиімді қарым-қатынасты қамтамасыз ететін және команданың жұмысының жиынтық нәтижесіне жетуді қамтамасыз ететін өте сындарлы мінез-құлықты тудыратын ынталандыру жүйесін құруға негізделген;

екіншісі - ұйымның міндеттерін шешу кезінде мүдделері мен сипаты сәйкес келмейтін қызметкерлерді жұмыстан шығаруға әкелетін ынталандыру жүйесін құру. Осылайша, мысалы, үлкен ақшаны жақсы көретін немесе керісінше, материалдық ынталандыруға қарамайтын адамдар ғана ұйымда қалады.

ҚОРЫТЫНДЫ

Әр қандай адам қазір де кейін де ынталандыруға мұқтаж. Ынталандыру және тану бағдарламалары қызметкерлерге жұмыста барған сайын бақытты әрі еңбектерінің жемісті болуына көмектеседі. Менеджмент негіздерінде ынталандыру ұйымның жеке мақсаттарына жету үшін іс-әрекетке өзін және басқаларда жетелейтін, түрткі болатын процесс ретінде түсіндіріледі. Ынталандыру адамды іс-әрекет жасауға және өзін-өзі белгілі бір тәртіппен ұстауға мәжбүрлетеді. Бұл адамның барлық күш-жігерін қандай бағытқа жұмылдыратынын, нақты оқиғада қаншалықты батыл түрде іс-әрекет жасайтынын алдын ала болжайтын зияткерлік, физиологиялық және психологиялық процестердің ұштасуы.

Негізінен алғанда, адамның қызметке деген ынтасы – адамды белгілі бір мақсаттарға итермелейтін қозғаушы күштердің жиынтығы деп түсіндіріледі. Бұл күштер адамның іші мен сыртында болады және адамды кейбір істерді жасауға мәжбүр етеді. Сонда да басқа күштер мен адамның істерінің арасындағы байланыс өте күрделі әрекеттестіктермен орталықтандырылған, ақырында әр түрлі адамдар бірдей күштердің бірдей әрекеттерін әр қалай сезінеді. Көбінесе оның , адамның тәртібі, олардың жасайтын әрекеттері кейбір әсерлерге деген реакциясына зиян келтіреді, кейін сонда оның ықпалын жасау дәрежесі өзгерпi, тіпті ол әсер ететін тәртіп бағыты да өзгереді.

Ынталандыру әдісі – бұл топ өмір сүруге үйренушілердің құрылымынан тұратын формальдық саласына бағытталады. Ынталандыру әдістері талап, ынталандыру, жазалау, болашақ пен көпшілік пікірлерінен тұрады. Кәсіпорын саласында оның басты компоненті ретінде ынталандырудың қамшы мен тоқаш әдісі кең таралған.

Ынталандыру – қызметкерлердің жақсы бағалануын көрсетеді. ол жағымды дағдылар мен әдеттерді бекітеді және қалыпты эмоция мен сенімділікті қалыптастырады. Ынталандыру әртүрлі формада беріледі:

мақұлдау, мақтау, мадақтау, марапаттау т.б. Ынталандыру барысында тұлғаның жеке қасиеттерін ескеру қажет.

Жоғарыда айтылғандарға қарай отырып, ынталандыру функциясына толықтырылған анықтама бере аламыз. **Ынталандыру – бұл сыртқы және қозғаушы күштердің жиынтығы, олар адамды белгілі бір қызметке итермелейді, шекараларға және қызмет формаларына сұрау қояды және осы қызметке белгілі бір мақсаттарға жетуде бағыт береді.**

Ынталандырудың адам тәртібіне әсері бірнеше факторлардан тұрады, көбінесе индивидуалды және адам қызметімен кері байланыста өзгеріп кетуі мүмкін.

Ынталандырудың мағынасын жан-жақты толық ашу үшін, құбылыстың негізгі үш сұрағы қарастырылады. Олар:

- Ынталандыру әсерінен адам қызметінің ішінде не орналасқан?
- Сыртқы және ішкі күштердің бір-бірімен байланысы қандай?
- Ынталандыру адам қызметінің нәтижесімен қалай ара-қатынаста болады?

Жалпы қажеттіліктер – адамның қандай да бір нәрсені жетіспеушілігін сезінуі. Қазіргі таңға дейін бәрімен ортақ қабылданған нақты қажеттіліктерді анықтау мүмкін емес. Әйтсе де, қажеттіліктерді алғашқы және соңғы деп екіге жіктеуге болады.

Алғашқы қажеттіліктер – бұл физиологиялық қажеттіліктер. Олар туа біткен қажеттіліктер (тамаққа, суға деген қажеттілік, тыныс алу, ұйықтау қажеттілігі және т.б.);

Соңғы қажеттіліктер – психологиялық қажеттіліктер. Мәселен, жетістікке жету, сый-құрметке бөлену, билікке қол жеткізуге деген қажеттілік, біреуге немесе бір нәрсеге деген қатысушылыққа қажеттілік.

«Ынта» мен «мотив» арасындағы айырмашылық келесідей.

Ынта –іс-қимыл жасаудың сыртқы әсері, серпіні, итермелеуші себебі. Адамды айқын әрекеттерге шақырады яғни, адамды әрекетке бағыттайтын, мақсат қоюға талаптандыратын бір түрткі болып табылады.

Сонымен, ынталандыру – қажетті жағдайларды жасауды білдіреді, соның арқасында белсенді еңбек іс- әрекеті алдын ала анықталған нәтижелерін береді,

қызметкердің мәнді және әлеуметтік жағдайларға бағытталған қажеттіліктерін қанағаттандырудың, одан кейін еңбекті ынталандыру әдістерін құрудың негізгі шарты болады. Адамның өз қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін жұмыс істеуі адамның өз ынтасынан туындайтын болса, ал сол жұмысты сапалы, тиімді жасату дұрыс ынталандыру әдістеріне байланысты болып отыр. Сондықтан да ежелден келе жатқан менеджменттің басты функциясы ынталандырудың өз орнымен дұрыс қолданылуы мекеменің алдына қойған мақсатына тез жетудің бірден бір құралы болып отыр. Ал мекемелердің өз мақсатына жетуі жалпы алғанда ел экономикасының да өсуіне әкелетіні сөзсіз.

Сонымен, ынталандыру –

- 1) әрекетке итермелеу;
- 2) адамның жүріс-тұрысын, оның бағыттылығын, ұйымдастырушылығын, белсенділігін және тұрақтылығын басқаратын физиологиялық және психологиялық серпінді процесс;
- 3) адамның өзінің еңбегі арқылы материалдық қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілеті.

Бұл жеке тұлғаның немесе топтың ішкі немесе сыртқы әсерлер ықпалынан өз қажеттіліктерін қанағаттандыру және ұйымның мақсатына жету процесі.

Бірнеше мотивациялық типтер бар, олардың әрқайсысы ұйымдағы адамның мінез-құлқын сипаттайды.

Мотивациялық типтерді екі сыныпқа бөлуге болады:

- 1) аулақ болу мотивациясы сыныбы (аулақ болу мотивациясы - адам мінез-құлқының, әрекетінің жағымсыз салдарынан аулақ болуға ұмтылады);
- 2) жетістікке ұмтылу сыныбы (жетістікке ұмтылу - адам өзі қалайтын белгілі бір шектерге жету үшін әрекет етеді).

Енді мотивациялық түрлер туралы идеяларды егжей-тегжейлі қарастырайық.

Әрбір адам белгілі бір пропорцияда барлық немесе кейбір мотивациялық түрлердің үйлесімі болып табылады.

Осылайша, әр адам әрбір мотивациялық түрдің қаншалықты дәрежеде бар болуына байланысты арнайы мотивациялық профильмен сипатталады.

Анықталған мотивациялық профильдерге негізделі отырып, ынталандыру жүйелерін әзірлеу кезінде екі мәселе бойынша мәлімдеме жасалуы мүмкін:

біріншісі еңбек ұжымының мүдделері мен сипатын талдау негізінде, тиімді қарым-қатынасты қамтамасыз ететін және команданың жұмысының жиынтық нәтижесіне жетуді қамтамасыз ететін өте сындарлы мінез-құлықты тудыратын ынталандыру жүйесін құруға негізделген;

екіншісі - ұйымның міндеттерін шешу кезінде мүдделері мен сипаты сәйкес келмейтін қызметкерлерді жұмыстан шығаруға әкелетін ынталандыру жүйесін құру. Осылайша, мысалы, үлкен ақшаны жақсы көретін немесе керісінше, материалдық ынталандыруға қарамайтын адамдар ғана ұйымда қалады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Назарбаев Н.А. Стратегия вхождения Казахстана в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира /Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана// Казахстанская правда, 2012
2. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика (об управлении персоналом на примере ОАО «Красцветмет», г. Красноярск) //Человек и труд. -2009
3. Зайцев Г.Г. Управление персоналом (учебное пособие), издательство «Северо-Запад», 2008
4. Управление персоналом (учебное пособие) / Под ред. Сербинский Б.Ю. и Самыгина С.М. – М.: изд-во «Приор», 2005
5. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: изд-во «ЭКМОС». 2007
6. Фатхутдинов Р.А. Организациф производства: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010
7. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. – М.: 2010
8. Маренков Н.Л., Смоленцев В.П., Схиртладзе А.Г. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006
9. Богданов Ю.Н. и др. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества. – 2010
10. Бельгибаева К.К. Менеджмент качества подготовки специалистов высшего учебного заведения /статья в сборн. Научно-методической конференции «Развитие бизнес – образования: методологические и практические проблемы». – Алматы: Университет международного бизнеса, 2009
11. Мухтарова К.С. Управление проектом: Учебны модуль для слушателей ИГиМУ. – Алматы, 2007
12. Назарова Р.А. Прогнозирование конкурентоспособности экономики трудовых ресурсов Казахстана /статья в сборн. МНПК «Актуальные проблемы обеспечения конкурентоспособности Казахстана на мировом рынке». – Алматы: Қазақ университеті, 2006
13. Додонов, Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности / Б. И. Додонов // Вопросы психологии. – 2010. – № 4. – С.
14. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. — М.: Юрайт, 2014. — 381 с
15. Свенцицкий, А. Л. Организационная психология : учебник для вузов / А. Л.

