

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Айтышев Е.Т

**Мотивация и стимулирование труда работников: состояние и пути
совершенствования**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Специальность 6М051000 «Государственное местное управление»

Павлодар 2015

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Департамент «Экономика и менеджмента»

«Допущен к защите»

директор департамента _____ **Ж.К Алтайбаева**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**На тему: Мотивация и стимулирование труда работников: состояние и
пути совершенствования**

По специальности 6М051000 «Государственное местное управление»

**Выполнил магистрант
Группы ГМУ - 202 м**

Е. Т. Айтышев

**Научный руководитель
Д.с.н., к.э.н., профессор**

С. Г. Симонов

Павлодар 2015

РЕФЕРАТЫ

Өзектілік және мәселенің үйренушілігінің дәрежесі. Айтылмыш жұмыстың тақырыбының өзектілігі, не жол тиімді басқармаға адаммен ана қамалады арқылы оның қозғамдамасының түсінушілігін жат- ғана біл- ана, бұл адаммен қозғайды, бұл оны к қызметке итереді, қандай себептер ара оның әрекет негіз жат, қарау болады әзірле- пішін және басқарма әдіс тиімді жүйе адам. үшін осы үшін білуге қажетке, как туады, қарамастан немесе ана немесе өзге себептер шақырылады, сияқты және қандай әдіс-айлалармен, себеп в әрекет деген келтір- болу біл-, сияқты себеп жүзеге ас.

Қозғамдаманың мәселесінің өзектілігі дау тудырмайды ни ғылым, ни тәжірибемен, себебі от қозғамдаманың тиімді жүйесінің ашық зерттемесінен тәуелді бол- тек көтермелеу нақты жұмыскердің әлеуметтік және шығармашылық белсенділік, бірақ және меншік және қызмет шеңбер түрлі пішін кәсіпорын қызмет ақырғы нәтиже.

Шын мәнінде, табысты әрбір кәсіпорынның нақты дамуына қарамастан, қолданылуы мүмкін бір мотивациялық моделі, тіпті одан да көп, сондықтан тұтастай бөлек мемлекеттік болуы мүмкін емес, өйткені Бұл, әбден табиғи құбылыс деп санауға болады.

Бұл жұмыстың өзектілігі көптеген қатынастарда ұйымдар қызметкерлерінің қызметінің нақты жағдайларына классикалық мотивация теориясын бейімдеуге әрекет ынталандыру әдістерін пайдалану қиындатады, жүйеленген емес, өйткені, іс жүзінде кадрларды уәждеу және ынталандыру ұтымды жүйесін құру күрделілігіне байланысты. қызметкерлерінің уәждемелерін жүйесін практикалық ұйымдастыру күрделілігі, сондай-ақ өндірістің белгілі бір салалар мен түрлері қызметкерлердің мотивациялық аспектілері жеткіліксіз зерделеу арқылы анықталады.

Зерттеу мақсаты оны жақсарту жолдарын анықтау үшін жұмыс ынталандыру және ынталандыру Қазақстан жүйесінің Республикасының кәсіпорындарында ток талдау негізінде болып табылады.

Жұмыстың мақсатына сәйкес біз келесі мақсаттарды анықтады:

- қызметкерлердің жұмыспен қамту ынталандыру және ынталандыру теориялық негіздерін беруге;
- Қазіргі заманғы үрдістер мен ынталандыру теориялық негіздерін зерттеу, сондай-ақ кәсіпорынның тиімділігін арттыру оның рөлін жүргізу;
- Жергілікті кәсіпорындардың қызметкерлерінің мотивация және ынталандыру саласындағы проблемаларды анықтау;
- Қазақстан Республикасында қызметкерлерді ынталандыру және ынталандыру жүйесін жетілдіру жөніндегі іс-шаралар жобасын әзірлеу.

Зерттеу нысаны кәсіпорынның қызметкерлерінің мотивация және ынталандыру жүйесі болып табылады.

Негізгі ғылыми-зерттеу әдістері мен модельдерін ынталандыру жұмысына, сондай-ақ Қазақстан Республикасында кәсіпорындарда персоналды ынталандыру жолдары жатады. Зерттеудің теориялық және әдіснамалық

негіздері.

Зерттеудің теориялық негізі кәсіпорынның қызметкерлерінің мотивация және ынталандыру саласындағы ресейлік және шетелдік авторлардың туындыларын іргелі ережелер болды.

Сипаттамасы, жіктелуі, тарихи және логикалық талдау және синтез, абстракцияның, индукциялық және шегерім, статистикалық, математикалық, экономикалық теория, қазіргі заманғы ғылыми-зерттеу бірліктің әдістері: Диссертацияның әдіснамалық негізі әлеуметтік-экономикалық зерттеулер жалпы диалектикалық әдісі болып табылады.

Зерттеудің ақпараттық базасы, ғылыми әдебиет, мерзімдік және онлайн басылымдар қол жетімді нақты және статистикалық деректер болып табылады.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы табылатындығында:

- Қазақстан Республикасы кәсіпорындарының инновациялық мотивациялық жүйесін құру тәжірибесінде олардың оң аспектілерін бейімдеу және пайдалану ынталандыру тарихи және салыстырмалы excursus негізгі теориялар мен шетелдік елдерге өткізді;

- Компанияның жұмыс ынталандыру және ынталандыру жүйесін құру отандық тәжірибесін зерделеу негізінде оларды жою кейін Павлодар облысының кәсіпорындары өз кемшіліктер мен әлеуетін анықтады;

- Кейбір жолдары қызметкерлердің ынталандыру және ынталандыру тест жүйесін облысында жұмыс істеп тұрған кәсіпорындардың сапалы жақсартуға анықтайды.

Жұмыстың теориялық және практикалық маңызы, ол Қазақстан Республикасының кәсіпорындарында жұмыс ұйымдастыруды ынталандыру анықталды табылатындығында. Адам ресурстарын басқару ескере ұйымның басқару жүйесін құру жеке факторы рөлін қабылдауға, қоғамда болып жатқан өзгерістерге жеке тұлғаның бейімделу мәселелерін ауқымды жасайды және жүзеге асыруға мүмкіндік береді, ол өз мақсаттарына жету үшін ұйым қызметкерлерінің еңбек қызметі себептері қалыптастыру және ынталандыру тәсілдері мен әдістерін жиынтығы ретінде ұсынылған.

Диссертацияның көлемі мен құрылымы. жұмыс әдебиеттер кіріспеден, үш бөлімнен, қорытындыдан және әдебиеттер тізімінен тұрады. жұмыс 116-беттен сипатталған. иллюстрациялар, кестелер, пайдаланылған әдебиеттер саны 23 үстелдер, 4 суретте және 48 әдебиеттер ұсынылған.

Шешуші сөздер тізімі: мотивация, мотивация теориясы, жалақы, ынталандыру, жүйе ынталандыру ретінде мотивация, кадрлық қызмет, кадр саясаты, ұжымдық келісім-шарт, еңбек келісім-шарты, ынталандыру әдістері, мотивация, мотивация жүйесі, еңбек ынталандыру ұйымдастыру, мотивация, қаржылық және қаржылық емес әдістері мен еңбек ынталандыру.

Сведения о публикациях:

1. Мотивация и стимулирование труда работников // IX Никулинские чтения: «Модели участия граждан в социально - экономической жизни российского общества»: сборник статей. - Омск : издательство НОУ ВПО

«Омская гуманитарная академия», 2015. - 308 с. ISBN 978 - 5 - 98566 - 100 - 2 - С. 15 - 22. - 0,44 п.л.

2. Стимулирование труда как метод активизации человеческого потенциала Республики Казахстан // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии : сборник научных трудов. Выпуск 8 (Международный) / отв. Ред. О.М. Барбаков, Ю. А. Зобнин. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. - 480 с. ISBN 978 - 5 - 9961 -0979 - 1 - С. 11 - 14 - 0,25 п.л.

РЕФЕРАТ

Актуальность и степень изученности проблемы. Актуальность темы данной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его

действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Актуальность данной работы определяется сложностью создания рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на практике, поскольку попытки приспособить классические теории мотивации к реальным условиям деятельности работников организаций во многом не систематизированы, что затрудняет использование методов мотивации.

Сложность практической организации системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью мотивационных аспектов работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы на основе анализа существующей в настоящее время на предприятиях Республики Казахстан системы мотивации и стимулирования труда выявить пути ее совершенствования.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие задачи:

- дать теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;
- провести исследование теоретических основ и современных тенденций мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;
- выявить проблемы в сфере мотивации и стимулирования труда работников на Казахстанских предприятиях;
- разработать проект мероприятий для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в Республике Казахстан.

Объектом исследования является система мотивации и стимулирования труда работников на предприятии.

Предметом исследования основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала на предприятиях в Республике Казахстан.

Теоретико-методологические основы исследования. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения трудов отечественных и зарубежных авторов в области мотивации и стимулировании труда работников на предприятии.

Методологической основой диссертационной работы являются общие диалектические методы социально-экономического исследования: описание, систематизация, исторический и логический, анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, статистический, математический, а также методы современного исследовательского аппарата экономической теории.

Информационной базой исследования являются фактические и статистические данные, имеющиеся в научной литературе, периодической печати и Интернет-изданий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что:

- проведен историко-сравнительный экскурс основных теорий мотивации дальнего и ближнего зарубежья для адаптации и использования их положительных сторон в практике построения инновационных мотивационных систем на предприятиях Республики Казахстан;
- на основе изучения отечественного опыта построения системы мотивации и стимулирования труда на предприятии выявлены ее слабые места и возможности применения на предприятиях Павлодарской области после их устранения;
- определены некоторые пути качественного совершенствования существующей на предприятиях исследуемого региона системы мотивации и стимулирования труда работников.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что в нём раскрывается организация стимулирования труда работников на предприятиях республики Казахстан. Управление персоналом представлено как совокупность подходов и методов формирования и стимулирования мотивов трудовой активности работников организации в интересах достижения ее целей, что позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к происходящим в обществе переменам, учесть роль личностного фактора в построении системы управления организацией.

Объем и структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Работа изложена на 116 странице.

Количество иллюстраций, таблиц, использованных литературных источников: в работе представлено 23 таблиц, 4 рисунок и 48 источников литературы.

Перечень ключевых слов: мотивация, теории мотивации, заработная плата, стимулирование, мотивация как система, стимул, кадровая служба, кадровая политика, коллективный договор, трудовой договор, методы мотивации, мотивирование, система мотивации, организация стимулирования труда, финансовые и нефинансовые способы мотивации и стимулирования труда.

Сведения о публикациях:

1. Мотивация и стимулирование труда работников // IX Никулинские чтения: «Модели участия граждан в социально - экономической жизни российского общества»: сборник статей. - Омск : издательство НОУ ВПО «Омская гуманитарная академия», 2015. - 308 с. ISBN 978 - 5 - 98566 - 100 - 2 - С. 15 - 22. - 0,44 п.л.

2. Стимулирование труда как метод активизации человеческого потенциала Республики Казахстан // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии : сборник научных трудов. Выпуск 8 (Международный) / отв. Ред. О.М. Барбаков, Ю. А. Зобнин. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. - 480 с. ISBN 978 - 5 - 9961 -0979 - 1 - С. 11 - 14 - 0,25 п.л.

ABSTRACT

The relevance and degree of knowledge of the problem. The relevance of the topic of this work is that the path to effective management of man is through the understanding of its motivation. Only by knowing what motivates a person, what motivates him to work, what motives underlie its action, you can attempt to develop an effective system of forms and methods of management. This requires that you know how to arise, or are caused by these or other reasons, how and in what ways, motives can be powered, as is done to motivate people.

The urgency of the problem of motivation is not disputed by either science or practice, as is clear from the development of effective system of motivation depends not only on the increase of social and creative activity of specific employees, but the end results of activity of enterprises of different ownership forms and spheres of activity.

Individually motivation model is significantly different from other not only in form but also in content. This can be considered a quite natural phenomenon, because, in essence, there can be no single motivational model that could be successfully applied without regard to the specific development of each enterprise, and the more individual the state as a whole.

The relevance of this work is determined by the complexity of creating a rational system of motivation and stimulation of personnel in practice, as attempts to adapt the classical theory of motivation to the actual conditions of activity of employees of organizations largely uncoded, which complicates the use of methods of motivation. The complexity of the practical organization of the system of staff motivation is also determined to insufficient study of the motivational aspects of employees employed in some economic sectors and types of production.

The purpose of the dissertation research is that based on the analysis of the current enterprises of the Republic of Kazakhstan the system of motivation and incentives to identify ways to improve it.

In accordance with the intended purpose in the work identified the following objectives:

- to give theoretical foundations of motivation and stimulation of labour activity of the personnel;
- to conduct a study of the theoretical foundations and modern trends of motivation and its role in improving the efficiency of enterprise activity;
- to identify problems in the field of motivation and stimulation of employees at the enterprises of Kazakhstan;
- develop a draft of measures to improve the system of motivation and stimulation of personnel in the Republic of Kazakhstan.

The object of study is the system of motivation and stimulation of employees in the enterprise.

The subject of the study the main methods and models of motivation to work, and how to encourage staff in enterprises in the Republic of Kazakhstan.

Theoretical and methodological basis of research. The theoretical basis of the study of fundamental principles of the works of native and foreign authors in the field of motivation and stimulation of employees in the enterprise. The methodological basis of the dissertation are common dialectical methods of socio-economic studies: description, classification, historical and logical analysis and synthesis, abstraction, induction and deduction, statistical, mathematical, and methods of modern research apparatus of economic theory.

Information base of the research are factual and statistical data available in the scientific literature, periodicals and online publications. Scientific novelty of the dissertation research is that:

- conducted historical and comparative excursus of the main theories of motivation far and near abroad countries to adapt and use their positive aspects in the practice of building innovative motivational systems at the enterprises of the Republic of Kazakhstan;

- based on the study of national experience of construction of system of motivation and stimulation of labor in the enterprise revealed its weak and areas of application at the enterprises of Pavlodar region after their elimination;

- identifies some of the ways qualitative improvement of existing enterprises in the region under study the system of motivation and stimulation of employees. Theoretical and practical significance of the work is that it reveals the organization of incentives for employees in enterprises of the Republic of Kazakhstan.

Personnel management is presented as a set of approaches and methods of forming and stimulating motives of labour activity of workers of the organization to achieve its goals, which allows to compile and implement a range of adaptation of the individual to what is happening in society change, to consider the role of personality factors in the development of management system of the organization.

Volume and structure of the dissertation. The work consists of introduction, three chapters, conclusion and list of sources used. The work is set out on page 116.

The number of illustrations, tables, literature: the paper presents 23 tables, 4 figure and 48 sources of literature. **A list of key words:** motivation, theories of motivation, salary, incentives, motivation, incentive, personnel Department, personnel policy, collective agreement, employment contract, methods of motivation, motivation, motivation, organization, motivation, financial and non-financial methods of motivation and stimulation of labor.

Сведения о публикациях:

1. Мотивация и стимулирование труда работников // IX Никулинские чтения: «Модели участия граждан в социально - экономической жизни российского общества»: сборник статей. - Омск : издательство НОУ ВПО «Омская гуманитарная академия», 2015. - 308 с. ISBN 978 - 5 - 98566 - 100 - 2 - С. 15 - 22. - 0,44 п.л.

2. Стимулирование труда как метод активизации человеческого потенциала Республики Казахстан // Математические методы и модели в управлении, экономике и социологии : сборник научных трудов. Выпуск 8 (Международный) / отв. Ред. О.М. Барбаков, Ю. А. Зобнин. - Тюмень : ТюмГНГУ, 2014. - 480 с. ISBN 978 - 5 - 9961 -0979 - 1 - С. 11 - 14 - 0,25 п.л.

ТҮЙІН

Бұл магистрлік диссертация: «Қызметкерлерді мотивациялау және ынтыландыру: жағдайы және жетілдіру жолдары» тақырыбы бойынша теориялық аспектілері және Қазақстан кәсіпорындарында қызметкерлердің ынталандыру және ынтыландыру жүйесін құру тәжірибеге мәмілелер.

Белгілі бір, негізгі теориясын, қызметкерлердің ынтыландыру және ынтыландыру әдістерін ашылды.

Қазақстан Республикасы кәсіпорындарының өз әлсіз жақтарын және әлеуетін анықтау мақсатында ынталандыру және ынталандыру қолданыстағы жүйесін талдау өтті.

Инновациялық еңбек шартында өзгерістер мен кәсіпорындар қызметінің қызметкерлерінің мотивациясын жоғарылату рөлін қаралған.

РЕЗЮМЕ

В данной магистерской диссертации по теме: «Мотивация и стимулирование труда работников: состояние и пути совершенствования» рассмотрены теоретические аспекты и практика построения системы мотивации и стимулирования труда работников на предприятиях Казахстана.

Раскрыты определения, основные теории, методы мотивации и стимулирования труда работников.

Проведен анализ существующей системы мотивации и материального стимулирования с целью выявления ее слабых мест и возможности применения на предприятиях Республики Казахстан.

Рассмотрены инновационные изменения в трудовом договоре и их роль в повышении мотивационной активности работников предприятий.

SUMMARY

This master's thesis to the theme «Motivation and stimulation of employees: state and ways of improvement» the theoretical aspects and practice of construction of system of motivation and stimulation of employees at the enterprises of Kazakhstan.

Disclosed definition, basic theory, methods of motivation and stimulation of employees.

The analysis of the existing system of motivation and material incentives to identify its weaknesses and possibilities of application at the enterprises of the Republic of Kazakhstan.

Considered innovative changes in the employment contract and their role in enhancing the motivation of activity of employees.

СОДЕЖАНИЕ

Введение	17
1 Теоретические аспекты исследования мотивации и стимулирования труда работников предприятия.....	20
1. Понятия мотивации и стимулирования. Мотивация как система.....	20
1	

1.	Основные теории мотивации: историко-сравнительный экскурс.....	28
2		
1.	Методы мотивации и стимулирования и их использование в	
3	кадровой политике	37
	предприятия.....	
2	Практика построения системы мотивации и стимулирования труда	
	на предприятиях Казахстана (на примере Павлодарской области)	49
		
2.	Создание условий для производительного труда на казахстанских	
1	предприятий.....	49
	.	
2.	Организация стимулирования труда работников на предприятиях	
2	Павлодарской области.....	55
2.	Анализ существующей системы мотивации и материального	
3	стимулирования с целью выявления ее слабых мест и возможности	
	применения на предприятиях исследуемого региона.....	69
3	Пути качественного совершенствования системы мотивации и	
	стимулирования труда на предприятиях региона.....	77
3.	Финансовые и нефинансовые способы мотивации и стимулирования	
1	труда работников предприятий исследуемого региона.....	77
3.	Инновационные изменения в трудовом договоре и их роль в	
2	повышении мотивационной активности работников	85
		
	Заключение.....	99
	Список использованных источников.....	10
		3
	Приложение А.....	10
		5
	Графическая	10
	часть.....	6

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей магистерской диссертации применяют следующие термины с соответствующими определениями.

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Установка - это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются.

Интерес - избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций.

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Стимулирование труда - это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию.

Стимулирование - это внешнее побуждение к активности, эффективность которого зависит от соответствия предлагаемых благ (стимулов) потребностям работника.

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Справедливость - это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Кадровая служба - центральный координирующий и организующий орган процесса обучения и повышения квалификации персонала.

Комиссионное вознаграждение - выплаты сотруднику в определенной пропорции от дохода, который он приносит организации.

Кадровая политика - это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации с работодателем.

Трудовой договор - письменное соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работник обязуется лично выполнять определенную работу (трудовую функцию), соблюдать правила трудового распорядка, а работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами

Республики Казахстан, коллективным договором, актами работодателя, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

Сменная работа - работа в три смены вводится в целях увеличения объема производства.

Профессиональное выгорание - набор негативных психологических переживаний, истощение от длительного воздействия напряжения, которые связаны с интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью.

Должностная инструкция - это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности.

Ротация - движение сотрудников с одного места работы на другое, из одного департамента в другой для приобретения определенного опыта работы в разных службах.

Ситуативно-двигательная (моторная) установка - например, готовность шейного отдела позвонков к движению головы.

Сенсорно-перцептивная установка - ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона.

Социально-перцептивная установка - стереотипы восприятия социально значимых объектов.

Когнитивная - познавательная - установка - предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план.

Мнемическая установка - установка на запоминание значимого материала.

Обогащение труда - вертикальное расширение с помощью увеличения обязанностей и возможностей для дальнейшего развития, нацеливая служащих на большую автономию при планировании и исполнении своих функций.

Подбор и адаптация персонала - важная составляющая системы управления персоналом. Для предприятия торговли успех или провал маркетинговых ходов полностью зависит от скоординированного и эффективного руководства торговым персоналом.

Нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждение, внушение, информирование, психологическое заражение и т.п.

Мотивирование - более сложный механизм, предполагающий изменение ценностей и, соответственно, иерархии мотивов. Как метод управления, мотивирование применяется в тех случаях, когда структура мотивации работника не соответствует требованиям, предъявляемым к нему его должностью (рабочим местом).

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и степень изученности проблемы. Общеизвестно, что путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. От четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Каждая в отдельности модель мотивации существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. И это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Актуальность данной работы определяется сложностью создания рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на практике, поскольку попытки приспособить классические теории мотивации к реальным условиям деятельности работников организаций во многом не систематизированы, что затрудняет использование методов мотивации. В свою очередь, сложность практической организации системы мотивации персонала определяется слабой изученностью мотивационных аспектов работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Вопросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию X и Теорию Y Д. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия

Проблемам стимулирования и мотивации труда посвящены труды многих российских ученых-экономистов: В.В. Адамчука, Л.В. Бондаренко, В.А. Богдановского, Н.А. Волгина, А.И. Голубевой, М.Н. Громова, В.И. Еремина, Ю.П. Кокина, А.Н. Лубкова, Б.Г. Мазмановой, А.А. Никонова, Н.И. Прока, А.И. Рофе, М.П. Тушканова, И.Г. Ушачева, Ю.Н. Шумакова, А.М. Югая, Р.Я. Яковлева и других ученых. По достоинству оценивая их вклад в развитие теории и практики стимулирования и мотивации, следует отметить, что в работах исследовались общие вопросы указанной проблемы.

В Казахстане экономическим аспектам данной проблемы посвящены работы таких ученых и практиков, как А.К. Бельгибаев, А.А. Абишев, Т.С. Саткалиева, С.А. Святков, Н.Н. Хамитов, Г.С. Сейткасимов и др. Вопросы управления персоналом рассматриваются в исследованиях Т.А. Ашимбаева,

К.Б. Бердалиева, С.Х. Берешева, Е.Б. Жатканбаева, Г.Т. Лесбаевой, К.Р. Мухамедовой, Е.С. Карибаева, Г.Б. Нурсеитовой, Ж.Е. Нургалиевой, Г.С. Еркуловой, Г.К. Утарбаевой и др.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы на основе анализа существующей в настоящее время на предприятиях Республики Казахстан системы мотивации и стимулирования труда выявить пути ее совершенствования.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие **задачи**:

- дать теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;
- провести исследование теоретических основ и современных тенденций мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;
- выявить проблемы в сфере мотивации и стимулирования труда работников на Казахстанских предприятиях;
- разработать проект мероприятий для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в Республике Казахстан.

Объектом исследования является система мотивации и стимулирования труда работников на предприятии.

Предметом исследования основные методы и модели мотивации к труду, а также способы стимулирования персонала на предприятиях в Республике Казахстан.

Теоретико-методологические основы исследования. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения трудов отечественных и зарубежных авторов в области мотивации и стимулировании труда работников на предприятии.

Методологической основой диссертационной работы являются общие диалектические методы социально-экономического исследования: описание, систематизация, исторический и логический, анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, статистический, математический, а также методы современного исследовательского аппарата экономической теории.

Информационной базой исследования являются фактические и статистические данные, имеющиеся в научной литературе, периодической печати и Интернет-изданий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в том, что:

- проведен историко-сравнительный экскурс основных теорий мотивации дальнего и ближнего зарубежья для адаптации и использования их положительных сторон в практике построения инновационных мотивационных систем на предприятиях Республики Казахстан;
- на основе изучения наиболее практикуемых на предприятиях республики систем мотивации и стимулирования труда выявлены их слабые места с целью устранения последних и возможности последующего применения на предприятиях Павлодарской области;

- определены некоторые пути качественного совершенствования существующей на большинстве предприятий исследуемого региона системы мотивации и стимулирования труда работников.

Теоретическая и практическая значимость работы состоит в том, что в нём раскрывается организация стимулирования труда работников на предприятиях республики Казахстан. Управление персоналом представлено как совокупность подходов и методов формирования и стимулирования мотивов трудовой активности работников организации в интересах достижения ее целей, что позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к происходящим в обществе переменам, учесть роль личностного фактора в построении системы управления организацией.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

1.1 Понятия мотивации и стимулирования. Мотивация как система

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только лишь подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а значит, и методов мотивации.

В современной экономической литературе мотивацию рассматривают как процесс побуждения работника и всех членов коллектива к интенсивной работе для удовлетворения своих потребностей и для достижения общих целей организации с затратой определенных усилий, добросовестности и упорства[1].

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая разные стремления. У него есть возможность работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а имеет возможность хвататься за трудную и томную работу. Все это, отображает то, какие усилия готов тратить человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на большие затраты усилий при выполнении своей работы.

Человек выполняя свою роль в организации, может стараться по-разному. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все лучшим образом, трудиться с безусловной отдачей, не избегать работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчиво развивать и совершенствовать начатое дело - важная характеристика деятельности, так как очень часто встречаются люди, у которых быстро пропадает интерес к начатому делу. Даже если они имели очень позитивные и хорошие результаты деятельности вначале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они станут меньше стараться и сократят усилия, выполняя свою роль в организации на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости негативно сказывается на доведении начатого дела до конца. Сотрудник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не принимать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность означает ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех регулирующих норм и необходимых требований, для многих видов работ это является важнейшим условием их успешного выполнения. Работник может иметь хорошие знания и квалификацию, быть способным и творческим, усердно работать. Но при всем этом работник может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно и халатно. Все это может свести на нет все его положительные результаты. Соответственно руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить и налаживать систему мотивации таким образом, чтобы она вырабатывала у

сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность и трудолюбие [2].

Направленность, как характеристика деятельности человека, указывает на то, к чему работник должен стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу исходя из того, что работа приносит ему определенное удовлетворение (материальное или моральное), а может и потому, что работник стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления персоналом довольно принципиально знать направленность действий человека, впрочем не менее важно уметь, в случае если надо с помощью мотивирования направлять эти действия в направлении достижения определенных целей организации.

При мотивации сотрудников нужно помнить о важных моментах:

- 1) Мотивация носит сугубо индивидуальный характер, трудно найти людей, которые вели бы себя абсолютно одинаково;
- 2) Полностью предсказуемым не может быть ни один человек;
- 3) Очень изменчив процесс появления и исчезновения потребностей;
- 4) Потребности трудно обозначить и выделить в понятном виде.

Вся работа человека обоснована возможно существующими потребностями. «Мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение определенных целей и реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Изучение поведения людей в организации обосновано тем, что не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится личностно значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним стремлениям. Только лишь в данном случае появляется заинтересованность работника в собственной работе, психологическая склонность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение работника к высококачественному выполнению своей работы.

Стимулирование может включать в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной наиболее привлекательной формы поведения, но и ее соотношение к структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией так же внутренняя структура формирует непосредственный мотив действий.

Мотивы труда формируются, в случаях если:

- в распоряжении организации имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия самого работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с наименьшими моральными и материальными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Понятия, которые ходят в определение мотива, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Мотив труда как экономический феномен

Понятие	Определения
Потребность	- которую работник может удовлетворить
Благо	- способное удовлетворить эту потребность
Трудовое действие	- необходимо для получения блага
Цена	- издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия

Для формирования мотивов труда большое значение имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение определенного блага не требует особых личных усилий, то данное благо очень трудно получить, т.е. требуются определенные усилия и мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность предприятия является если не единственным, то основным условием получения данного блага.

Если же критерием в распределительных отношениях служат стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе, то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые необязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Любая деятельность сопровождается с определенными издержками и имеет определенную цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Неправильная организация труда, неблагоприятные санитарно - гигиенические условия на производстве, отсталость социально - бытовой сферы в ряде случаев обуславливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда [3, с.147].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда являются их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, который став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворяет потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других». Плановая экономика в условиях командно-административной системы приводила к рассогласованию этих мотивов, так как в ней работник отдавал обществу существенно больше, чем получал за свой

труд. Реакцией на это было снижение качества труда, ухудшение потребительских свойств производимой продукции.

Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значат такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремлении приносить своим трудом пользу людям. Одновременно в его сознании гипертрофируются мотивы материального вознаграждения за труд. Эти процессы развиваются наиболее сильно, когда уровень оплаты работника оказывается существенно ниже стоимости необходимого продукта [4, с.81 - 88].

На снижение мотивационного потенциала сотрудника огромное воздействие оказывает эффект «профессионального выгорания» - это комплекс негативных психологических переживаний, истощение от долговременного воздействия напряжения, которые связаны с насыщенными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися повышенной эмоциональностью. Профессиональное выгорание начинается в случае, если работник: рассматривает порученную ему работу, как не важную и незначительную; не удовлетворен своей карьерой профессиональным ростом; ощущает нехватку самостоятельности; испытывает недогрузку или перегрузку и т.п.

Перестает быть актуальной забота о повышении профессиональной квалификации, так как потребительские свойства производимой продукции не имеют личностного смысла, не связаны с удовлетворением собственных потребностей [5, с. 236].

Мотивы труда различаются:

- по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;
- по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей;
- по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Выделяют несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Очевидно, чем больше разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, тем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из всего этого следует, что стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Иными словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Определение «мотив труда» и «стимул труда» по сути, тождественны.

Стимулирование труда подразумевает создание механизма, при котором функциональная трудовая деятельность, дающая конкретные, заблаговременно отмеченные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Подводя результат, можно сказать, что мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако не всегда результат зависит от мотивации, здесь еще играют важную роль квалификация работника и его способности. Менеджер должен уметь решать эту управленческую проблему: кого и как мотивировать и поощрять. Руководство фирм и предприятий может использовать весь широкий спектр современной системы мотивации труда. К ним относятся продвижение по службе, публичная оценка заслуг работника, поднятие морального духа сотрудников, создание комфортного климата в коллективе. Материальные и моральные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга, делая труд приятным и высокопроизводительным [6, с. 22-25].

Как система мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности. Сложность в рассмотрении данной проблемы состоит в том, что любая деятельность - будь то труд, познание, общение и т. д. - полимотивирована. Она побуждается не одним - единственным мотивом, а их совокупностью. Многие мотивы взаимно дополняют друг друга, некоторые находятся в конфликте. Они то усиливают друг друга, то искажают деятельность человека, отчего он, в конце концов, затрудняется определить, почему он поступил так, а не иначе. Мало того, многие мотивы человеком не осознаются. Поэтому бессмысленно строить мотивационный процесс в организации, опираясь лишь на отдельные составляющие сложного мотивационного комплекса. Задачей трудовой среды в модели мотивации труда является создание мотивирующих условий для эффективной работы человека в организации.

Для того чтобы более адекватно построить мотивационный комплекс, рассмотрим точку зрения Б. В. Харазишвили, который проанализировал систему мотивации и образующие ее элементы. Согласно его рассуждениям, предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Иными словами, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние - мотивацию.

Таким образом, мотивация - обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур, вызывающих направленную активность

организма. Эффективность внешнего стимула зависит не только от его объективных качеств, но и от мотивационного состояния организма.

Отсюда, можно сделать вывод, что обусловленные потребностью мотивационное состояние характеризуется тем, что мозг при этом моделирует параметры объектов, которые необходимы для удовлетворения потребности, и схемы деятельности по овладению требуемым объектом. Эти схемы - программы поведения - могут быть или врожденными, инстинктивными, или основанными на индивидуальном опыте, или заново созданными из элементов опыта.

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запрограммировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности. Неудовлетворение потребности вызывает отрицательные и негативные эмоцию, усиление мотивационного напряжения и вместе с тем - поисковой деятельности. Таким образом, мотивация - индивидуализированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида. К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка - это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом, которая возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются. Различают несколько видов установок, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Виды установок

Вид установки	Определение
Ситуативно-двигательная (моторная) установка	например, готовность шейного отдела позвонков к движению головы
Сенсорно-перцептивная установка	- ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона
Социально-перцептивная установка	- стереотипы восприятия социально значимых объектов. Например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализированной личности
Когнитивная - познавательная - установка	- предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план
Мнемическая установка	установка на запоминание значимого материала

Мотивационное состояние человека является психическим отражением

условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желаний, стремлений и влечений.

Интерес - избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются по содержанию (материальные и духовные), по широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Различаются также непосредственные и косвенные интересы (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание - мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть - стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов - влечениями.

Мотивационные состояния мобилизуют сознание на поиск соответствующих целей и принятие конкретного решения. Принятие же решения о конкретном действии связано с осознанием мотива данного действия, с понятийным моделированием его будущего результата. Мотив - это довод в пользу избираемого действия, осознанное побуждение к достижению конкретной цели, необходимый элемент сознательного, волевого, преднамеренного действия.

Итак, понятие мотивации включает в себя все виды побуждений человеческого поведения. Мотив - это сознательный элемент мотивации.

Следует различать понятия «мотив» и «мотивация». Мотивация - это общее побуждение активности в определенном направлении.

Наиболее элементарной формой побуждения являются влечения - переживания неосознаваемых потребностей, преимущественно биологического характера. Влечения не имеют определенной целенаправленности и не порождают конкретного волевого акта. Общие контуры целей формируются на стадии желаний, но желания еще не связаны с принятием решения.

На следующей стадии преддействия, на стадии стремлений, человек принимает решение действовать в определенном направлении определенным способом, преодолев определенные трудности. При этом обдумываются условия и средства достижения возникших намерений, возможности их реализации. В результате зарождается намерение совершать определенное действие.

Человеческое поведение активизируется широким спектром побуждений, являющихся модификацией его потребностей: желаниями, влечениями, стремлениями, интересами, чувствами.

Конкретные действия человека осознаны в системе понятий. Человек понимает, почему следует достичь именно эту цель, он взвешивает ее на весах своих понятий и представлений.

Побуждениями к деятельности в определенном направлении могут быть положительные и отрицательные чувства: ревность, любознательность, альтруизм, корысть, эгоизм, алчность и т. д.

Однако чувства, подчеркивает Б. В. Харазишвили, являясь общим побуждением к определенному роду действий, сами по себе не являются мотивом действий. Мотив - это замыкание побуждения на конкретной цели. Не может быть сознательных, но безмотивных поступков.

Применительно к управлению - это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться [7].

Мотивация - это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Н. К. Семенов подчеркивает, то что о мотивации можно сделать заключение, только наблюдая за поведением или высказываниями людей, представляющих собой ресурс, в корне отличающийся от всех других, которыми управляет менеджер.

Человеческая деятельность на предприятиях и в организациях имеет целевой характер, моральную ценность, что оказывает существенное влияние на манеры и поведение личности на работе. Отношение к менеджерам формируется под влиянием микроклимата в трудовых коллективах, личных проблем и других факторов, жизненно важных для работника и оказывающих большое воздействие на его мотивацию.

Сложность выявления чувств и эмоций человека объясняется также тем, что каждый человек - это уникальная индивидуальность. Каждый из них - это результат эволюции многих факторов, являющихся уникальным сочетанием, характеризующим конкретную личность.

Результативность любого специфического воздействия на работников зависит от индивидуума и возникшей конкретной ситуации. В идеале менеджеры должны изучить подчиненных так хорошо, чтобы они могли увязать свои методы работы и подходы к работникам с их индивидуальными

качествами. Исследования поведения людей показывают, что они стремятся быть похожими друг на друга в большей степени, особенно в сфере мотивации потребностей и мотивов поведения [8, с. 427].

Если менеджер предпочитает в управленческой деятельности использовать в большей степени идею сходства в мотивации, а не различий среди работников, то в этом случае имеется более значительный шанс для достижения успехов в производственной деятельности. Это не означает, что будут отвергнуты персональные интересы личности. Зная об индивидуальных нуждах и запросах, в менеджменте первичного уровня возникает реальная возможность учета этих различий и увязывания их с основными, общими тенденциями развития мотивации работников подразделения.

Согласительный подход в менеджменте первичного уровня базируется на сходстве мотивов в значительно большей степени, чем на их различии, и является более предпочтительным для усиления мотивации работников и улучшения производственной деятельности. Согласительный подход также способствует сплочению трудового коллектива и формирует чувство принадлежности к единой команде.

Зачастую мотивация рассматривается как нечто такое, что один человек может дать другому или сделать, выполнить для него. Менеджеры иногда говорят о критериях выдачи работникам права на мотивацию или наличии условия мотивировать их. Все - таки положительная мотивация работников трудно достигается, так как она отражает внутренний стимул или импульс. Мотивация возникает внутри самого человека.

Человек мотивирован, когда он желает идти по тому пути, который стимулируется. Решающим фактором в достижении успеха организации является мотивация. Это категория, которая подтверждается многочисленными исследованиями. Теории и идеи для понимания мотивации, обсуждаемые в данной работе, фундаментальны по своей сути и были изложены во многих публикациях.

1.2 Основные теории мотивации: историко-сравнительный экскурс

Понятие мотивации, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

Мотивация, как один из методов функции управления персоналом, является составной частью процесса управления. Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны.

Некоторые ученые считают, что действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах,

которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы [9, с.2].

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, то, что он считает для себя ценным. Но в понятие «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха вокруг семьи более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальная выгода, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете. Различают два вида вознаграждения, представленных в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Виды вознаграждений

«Внутреннее»	вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения, дружеских общений с коллегами
«Внешнее»	это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации. Ни какие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника и предприятия.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей. Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих в том, чтобы представить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено. Практический менеджмент опирается на определенные теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей». Процессуальные теории ставят во главу

угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

Существует много теорий мотивации. С точки зрения классификации Х. Шольца, представляется целесообразным их деление в зависимости от предмета анализа - на три главных направления, представленных в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Главные направления теорий мотивации

1 Направление	Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника - человека;
2 Направление	Внутриличностные теории;
3 Направление	Процессуальные теории первого направления исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов, второго - анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление; третьего - выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды.

К числу наиболее простых и широко распространенных (классических) теорий мотивации труда, в основе которых лежит специфическая картина человека, принадлежит концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, называемая «ХУ - теорией».

Данная концепция включает две противоположные теории: теорию «Х» и теорию «У», представленных в таблице 1.5.

Таблица 1.5 - Теория «Х» и «У»

Теория «Х»	Теория «У»
- средний человек ленив, и стремится избегать работы; - работники не очень честолюбивы, боятся ответственности, и хотят, чтобы ими руководили; - для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении; - строгое руководство и контроль являются главными методами управления; - в поведении работников доминирует стремление к безопасности.	- работа для человека так же естественна, как игра; - внешний контроль - не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

Теория «Х», во многом отражая основные воззрения У. Тейлора, как видно теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, теория «У» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе. Это деление чисто

теоретическое и на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Такое явление называется сочетанием стилей руководства.

К теории «Y» достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений, которую разработали Э. Мэйо, Ротлизбергер и др. Эта теория возникла в 30-40-х годах в США, а в 60-х годах получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенный импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда.

Теории человеческих отношений получила широкое распространение и практическое использование, однако в настоящее время она подвергается разносторонней критике. Так, например, ее нередко упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворенности трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации. Кроме того, вопреки одному из главных тезисов теории человеческих отношений, эмпирически доказано, что в определенных условиях повышению производительности может способствовать и неудовлетворенность трудом.

Несмотря на критику, многие идеи теории человеческих отношений широко используются и в наши дни. В частности, эта теория, равно как и ее реальное воплощение в менеджменте, оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии.

Так профессор Калифорнийского университета Ульям Оучи предложил такие теории как теория «А» и Теория «Z», которые отражали отличия в управлении американской и японской экономикой. Особенности этих теорий представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 - Модели управления людскими ресурсами (У. Оучи)

Подход	Теория «А» (Американские организации)	Теория «Z» (Японские организации)
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение; Обучение конкретным навыкам; Формализационная оценка	Крупные вложения в обучение; Общее обучение; Неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте внешние факторы; Краткосрочный найм; Специализированная лестница продвижения	На первом месте - внутренние факторы; Долгосрочный найм; Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму; Внешние стимулы; Индивидуальное рабочее задание	Подразумеваемые контракты; Внутренние стимулы.

Современная практика отдает предпочтение теориям «Y» и «Z», все японские и передовые компании других стран активно развивают и используют эти теории. Эти важнейшие положения (постулаты), подтвержденные

эмпирическим опытом, полезно учитывать в практической работе по мотивации. Характеристика этих теорий представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Характеристика теории «Y» и «Z»

Теория «Y»	Теория «Z»
1. Работа является желанной для большинства сотрудников	1. Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
2. Сотрудники способны к целеустремлённости и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	2. Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений.
3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости.
4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции	
5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

Главная отличительная черта теории «Z» - обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников - с помощью соответствующей организации и стимулирования - отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Признаком такого рода корпорации являются: пожизненный найм, создающий твердые гарантии занятости и сопричастности к общей судьбе организации; медленное продвижение по служебной лестнице; универсальный характер квалификации, широкие коммуникации; коллективный основывающийся на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность; широкая свобода действий и нечетко выраженный механизм контроля; постоянная забота о социальных и экономических потребностях работников; регулярное присутствие руководства на производстве; доверительное, товарищеское общение руководителей с подчиненными; гласность; эгалитаризм, сглаженность ранговых различий; систематическое культивирование здоровой социальной обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.

Таким образом, теория «Z» уделяет главное внимание коллективной

мотивации и раскрепощению инициативы работника. Некоторые авторы утверждают, что эта теория заимствует опыт мотивации первоначально американской, а затем транснациональной корпорации «IBM». Однако при всей близости теории «Z» принципам мотивации «IBM» ее отличают: несравненно большой акцент на коллективном побуждении к труду, отказ от принципов индивидуализма, использование патриархальных традиций и ценностей. Относительная самостоятельность и оригинальность теории «Z» никак не отрицает значимость опыта «IBM» для теории и практики мотивации.

В целом же теории мотивации, дающие общую картину человека - работника, при их творческом использовании служат важным ориентирам практической деятельности в области мотивации труда. Более длительные, углубленные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации содержат внутриличностные и процессуальные теории мотивации. К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу [10, с. 254].

Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшее из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности. Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека, представленных в таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Основные группа потребностей человека

Потребность	Определение
Физиологические потребности	потребность в кислороде, еде, воде и сексе;
Потребности в безопасности	потребность в защите от опасности и от утраты физиологических потребностей;
Социальные потребности	потребность в любви, привязанности и принадлежности к группе;
Потребности в уважении (личностные потребности)	потребность в стабильной высокой самооценке и уважении других (престиж).
Потребность в стабильной высокой самооценке и уважении других (престиж).	потребность в развитии потенциала и навыков, чтобы стать тем, чем, по его мнению, человек способен стать.

Первые четыре уровня потребностей обычно называют потребностями дефицита, поскольку степень их удовлетворения имеет предел. Пятый вид потребностей составляют потребности в самореализации - это потребности

роста, который может быть безграничным.

Согласно модели Маслоу, между всеми группами потребностей существует иерархии, определенное соотношение, которое можно изобразить в виде пирамиды [11 с. 281].

В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности (физиологические, безопасности и т.д.) имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Из иерархического характера мотивационного воздействия потребностей для руководителя вытекают вполне конкретные практические выводы. В первую очередь он должен стремиться к удовлетворению потребностей низших уровней, например в хорошей оплате, безопасности труда и стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы, скажем, выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т.п. Без учета такой зависимости руководитель не добьется успеха.

Важную практическую значимость имеют выводы Маслоу о динамике потребностей, о способе актуализации потребностей, согласно которому, по мере удовлетворения более низких потребностей, происходит актуализация все более высоких устремлений. На практике это означает, что если сотрудник в настоящее время больше всего озабочен, например, проблемами сохранения работы, то после обретения уверенности в стабильности рабочего места можно рассчитывать на актуализацию у него социальных, а затем и других, более высоких потребностей.

В руководстве персоналом важно также учитывать достаточность удовлетворения потребностей. Человек редко испытывает чувство полного удовлетворения своих потребностей, например, едва ли мы найдем среди работающих такого, который считает, что ему больше не нужны деньги, безопасность, друзья и т.п. Однако при восприятии этих ценностей как достаточно удовлетворяющих работника у него актуализируется более высокие потребности.

Теории иерархии потребностей Маслоу сегодня используется на многих предприятиях. Она указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с доминирующим уровнем их потребностей. Конечно, это теория как и любая теоретическая модель, не лишена недостатков. Далеко не у всех людей существует предложенная Маслоу иерархия потребностей. Соотношение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания и многих других факторов. Существует, например, немало людей (бедные художники, актеры и т.п.), у которых потребность в самореализации доминирует, несмотря на слабую

удовлетворенность физиологических потребностей и потребности в безопасности. Кроме того, у большинства людей в той или иной степени могут быть одновременно выражены несколько групп потребностей, определить же ведущую из них достаточно сложно.

Ряд авторов, признавая определенную ценность теории Маслоу и используя ее идеи, в то же время указывают на ее упрощенность и, в свою очередь, предлагают собственные теоретические модели мотивации. Одной из таких моделей является теория потребностей существования, отношений, роста (или ERG - Existence, Relatedness, Growth) американского ученого К. Альдерфера. Он предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Д. Макклелланда [12, с. 322]. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Макклелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности. На их основе возникает четвертая потребность, а именно потребность в том, чтобы избегать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей, например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, власти и принадлежности. Однако у разных людей эти потребности выражены по-разному или существуют в определенных комбинациях. То, как они сочетаются, зависит, помимо прирожденных качеств, от личного опыта, ситуации и культуры человека.

Потребности во власти, успехе и принадлежности проявляются в соответствующих мотивах. Основные мотивы устойчивы, и изменяются лишь в течение длительного промежутка времени. Вместе с тем они подвержены краткосрочным колебаниям.

Потребность в успехе (по классификации Маслоу, она находится между потребностями в уважении и самореализации) не в равной степени выражена у разных работников.

Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно желает автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы. Он стремится регулярно получать информацию о «взятых им рубежах», хочет знать о конкретных результатах своей работы, отличается большей организованностью, способностью предвидеть и планировать свои действия. Такие люди стремятся ставить реально достижимые цели, избегать необоснованного риска. Они получают удовлетворение не столько от награды за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения.

Потребность в успехе подвержена развитию, что можно использовать для

повышения эффективности работы. Люди, ориентированные на успех, чаще других добиваются его. В процессе мотивирования сотрудников менеджеры должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им соответствующие задания.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем. Они более преданы своей организации, увлечены делом, и работают, не считаясь со временем.

Большое влияние на поведение людей в организации оказывает потребность в принадлежности. Она проявляется в желании общаться, и иметь дружеские отношения в другими людьми. Сотрудники с острой потребностью в принадлежности достигают высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений.

В отличие от теории человеческих отношений, мотивационной теория Герцберга при выяснении удовлетворенности трудом использует два различных измерения: по горизонтали - факторы гигиены и по вертикали - мотиваторы.

Главный практический вывод из теории Герцберга заключается в том, что руководители должны весьма осторожно подходить к использованию различных стимулов и, когда потребности низшего уровня достаточно удовлетворены, не делать ставку на гигиенические факторы как на использование мотиваторов, пока не удовлетворены гигиенические потребности сотрудников.

Теория двух факторов Герцберга получила широкое распространение, хотя большинство исследований, проведенных для ее более глубокой проверки, не смогли однозначно подтвердить ее выводы. Рекомендации этой теории используют на практике многие компании.

Таким образом, видение основных концепций теорий мотивации к пониманию их сущности можно представить объединением их функций в механизме реализации (Приложение А).

Рассматривая мотивации, как совокупность отношений, которые приводят к сближению предпочтений группы агентов и установлению классификации сопоставимых ценностей, при помощи которых оцениваются результаты произведенных действий, приходим к выводу, что существуют две основные проблемы, лежащие в основе мотивации: определение ее составляющих и анализ механизмов, способных их объединить.

1.3 Методы мотивации и стимулирования и их использование в кадровой политике предприятия

В большинстве случаев процессом мотивации личности можно управлять извне, предлагая удовлетворение тех или иных потребностей в обмен на совершение определенных действий, или угрожая неблагоприятными последствиями за их неисполнение. Следовательно, можно говорить о «мотивировании», или «управлении мотивацией», как о комплексном управленческом воздействии на человека с целью побудить его к совершению определенных действий, направленных на достижение заданной цели.

Часто ставят знак равенства между понятиями «мотивирование» и «стимулирование», однако, эти термины имеют различное значение. Мотивирование подразумевает стремление работника получить вознаграждение, тогда как стимулирование - стремление избежать наказания. При этом оба этих термина могут быть объединены в рамках понятия «управление мотивацией».

Управление трудовой мотивацией отдельного работника может быть упрощенно представлено как цепочка последовательных действий руководителя:

- определение задачи (цели) и ее возможного исполнителя
- определение доминирующих потребностей и запросов исполнителя;
- определение его возможностей (способностей, трудового потенциала);
- сопоставление возможностей и запросов исполнителя;
- поиск оптимального соотношения ценности предполагаемого результата и размера вознаграждения.
- постановка исполнителю задачи и разъяснение условий получения вознаграждения за ее выполнение и ответственности за ее не выполнение;
- промежуточный контроль выполнения;
- сопоставление первоначальной цели и фактического результата, поощрение или наказание работника в соответствии с п.6.

Система управления мотивацией в организации должна включать в себя механизм формирования новых потребностей, а также механизм «дозированного» удовлетворения потребностей работника для поддержания его трудовой мотивации на необходимом для организации уровне.

На мотивацию работника влияют:

- индивидуальные качества и усилия по самомотивации;
- задача, которую ставит руководитель;
- характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.);
- группа, в которой он трудится;
- вся организация с ее структурами и культурой;
- общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы [13, с.384].

Одним из важнейших факторов мотивации и объектов руководства в целом является группа. Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов, представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9 - Этапы мотивации как процесса

	Возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то
--	--

Первый этап	не хватает. Он решает предпринять какие-то действия. Потребности бывают самые различные, в частности: физиологические; психологические; социальные.
Второй этап	Поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.
Третий этап	Определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать, обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.
Четвертый этап	Реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе происходит корректировка целей.
Пятый этап	Получение вознаграждения за реализацию действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.
Шестой этап	Ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Очень непросто выявить, какие мотивы являются ведущими в мотивационном процессе конкретного человека в конкретных условиях. Знание логики процесса мотивации не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Здесь немаловажным фактором является не очевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в конкретном виде их вычлениить достаточно трудно. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности, и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента.

Мотивация - это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов, возникает когда есть необходимость в выполнении каких-либо задач [14, с.167].

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

- нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждение,

внушение, информирование, психологическое заражение и т.п.;

- принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

- стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ - стимулирование - косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов - стимулов [15, с.93].

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полосами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий поведение мотив, стимул может быть предварительно принят, а может быть, и отторгнут субъектом.

Выделяют 15 критериев мотивирующую организацию труда, которые признаны наиболее важными для выполнения работы на предприятиях:

- 1) Каждое действие требует осмысления, это относится к управляющим и всем другим, кто требует действия от других;

- 2) Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми, исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц;

- 3) Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности. Он хочет принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он;

- 4) Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это «что-то», по возможности, должно получить имя своего создателя. Это относится как к отдельному работнику, так и к группе;

- 5) Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются;

- 6) Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость;

- 7) Каждый человек стремится к успеху, а успех - это реализованные цели;

- 8) Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное);

- 9) Быстрота получения информации сотрудниками является мерилем их значимости в глазах управляющих. Затруднения в получении информации понижают их и снижают готовность к труду;

10) Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия;

11) Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше, чем начальству. Она должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы в свои действия;

12) Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом;

13) Большинство работников стремится в процессе работы получить новые знания. К повышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным;

14) Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу;

15) Работники стремятся лучше работать из-за самореализации. Большой проблемой является возможность для работников иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе «затраты - результат» [16, с.143].

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [17, с.72].

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирмах не превышает 70 процентов дохода работника, остальные 30 процентов дохода участвуют в распределении прибыли.

Участие в распределении прибыли - является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден.

Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации. Она основывается на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают прежде всего результаты коммерческой деятельности организации (размер оборота, состояние рынков сбыта, уровень цен) [18, с.30].

Существует ряд ключевых вопросов, от решения которых зависит

эффективность реализации программ распределения прибыли:

- кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана, как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом;

- какого размера подразделение будет охвачено планом;

- какой критерий будет использоваться для оценки трудового вклада.

Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов. Такой подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации.

В этом моменте и заложено основное стимулирующее начало подобных программ.

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли [19, с.53].

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно которому наибольший эффект от принятого или не принятого воздействия достигается с течением времени. В то же время система участия в прибылях имеет свою специфику применения. Она обеспечивает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда работники обладают своевременной и точной информацией о деятельности организации. Система участия в прибылях будет недостаточно эффективной, если она охватывает не весь персонал организации [20, с.93].

Важной проблемой является также распределение прибыли между суммами, направляемыми на обеспечение системы участия в прибылях и на развитие производства. Малые суммы, отчисляемые администрацией на распределение между работниками, могут оказаться недостаточными для того, чтобы они чувствовали себя реально пользующимися прибылью организации. Выплаты же больших сумм сокращают расходы на развитие производства, что подрывает перспективность развития организации и грозит обернуться экономическими трудностями в недалёком будущем. Поэтому очень важно правильно распределять средства между воспроизводством и системами участия в прибылях.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленной на обеспечение

получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями.

Бонус - форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года. Решающим для определения его размера являются экономические итоги финансового года. Руководство определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональна динамике прибыли во избежание слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников [21].

Преимущества бонусов в том, что их выплата дает сильную трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника.

Система выплаты бонусов достаточно гибка, их размеры колеблются в зависимости от количества персонала, на который они распространяются. Бонусы не являются единственной формой премирования, они сочетаются с другими видами вознаграждений, применяемых в организациях. В отдельных случаях, если поощрение отдельных работников неблагоприятно воздействует на психологический климат в трудовом коллективе, то система бонусов может быть использована для поощрения первичных трудовых коллективов [22, с. 18].

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность - наиболее распространённая база для определения бонуса. Выплата бонуса может быть немедленной, отложенной или растянутой на период от тех до пяти лет. Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов - своих и организации.

До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации. Так, если члены трудового коллектива не являются собственниками (совладельцами) организации, а участвуют в прибылях и имеют право голоса при распределении прибыли, то возникает реальная угроза выплаты из прибыли большей доли средств, чем это позволяют перспективы развития производства. Поэтому крайне желательно, чтобы каждый работник реально был заинтересован в реализации стратегических планов развития

предприятия [23, с.46].

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по - настоящему действенным и лично значимым.

Современные исследователи и аналитики отмечают следующие значимые тенденции в развитии и управлении современным производством:

- от автономного самообеспечения – к безграничному партнерству;
- от иерархических и (или) централизованных структур к пластичным и децентрализованным, сетевым структурам;
- от патриархальных моделей управления – к делегированию полномочий;
- от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость – к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
- от закрытой организационной системы – к открытой системе.

Соответственно, и в управлении человеческими ресурсами также назрели предпосылки преобразования стратегических приоритетов кадровой работы. Это переориентация:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям;
- от спланированного карьерного пути – к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, – к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- от уклонения от обратной связи с подчиненными - к ее активному поиску;
- от секретного рассмотрения факторов успеха вакантных рабочих мест и отбора специалистов - к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющих вакансии и путей их заполнения.

Новые условия, в которых работают предприятия, требуют ясно сформулированных стратегических целей их развитие и обоснованных путей их достижения. Без этого кадровая работа теряет свой смысл, поскольку формирование и реализация кадровой стратегии и политики осуществляется в рамках бизнес - стратегии предприятия.

Одной из стратегий развития предприятия служит опора на конкурентные преимущества. Стратегия имеет свои составляющие; определение намерений компании; описание желаемого результата, достигаемого путем совершения конкретных действий; распределение или соотнесение имеющихся у нее ресурсов с ее возможностями; стратегическую способность - способность формулировать стратегические цели, разрабатывать и реализовывать

стратегические планы.

Стратегия представляет собой детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей. Стратегическое планирование - сложный процесс, состоящий из различных элементов, имеющий свои особенности в каждой организации. Но существует общепринятая модель процесса формулирования стратегии

При формулировании бизнес - стратегии определяют миссию организации, которая служит обеспечению ориентиров для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Цели должны быть согласованы с миссией, конкретны, ориентированы во времени и достижимы.

Процесс создания кадровой политики начинается с анализа и выявления потенциальных направлений в сфере управления людьми и с разработки новых форм работы с персоналом, которые должны быть направлены на эффективность реализации организационной стратегии.

На развитие кадровой политики оказывают влияние следующие внешние и внутренние факторы. К факторам внешней среды относятся те, которые предприятие как субъект управления не в силах изменить, но должна использовать для определения потребности в персонале и приемлемых источников покрытия этой потребности. К ним можно отнести:

- экономическую ситуацию на рынке труда (демографические факторы, экономическая политика в области образования, взаимоотношение с профсоюзами);
- динамические направления экономического развития;
- научно-технический прогресс (виды и техниковооруженность труда, которые оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переквалификации персонала);
- нормативно – законодательная среда (то есть, правила и требования, которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии).

У факторам внутренней среды можно отнести факторы, которые поддаются управляющему и организационному воздействию в плане совершенствования. К ним относят:

- цели предприятия (на их основе которых, формируется кадровая политика);
- стиль управления (централизованный или предпочитающий принцип децентрализации - от данных предпочтений зависит категория штатных специалистов); финансовые возможности (от этого зависит возможность финансирования мероприятий по совершенствованию управления персоналом);
- кадровый потенциал предприятия (связан с оценкой потенциала работников организации, с рациональным распределением обязанностей между ними, что является источником повышения производительности труда);
- стиль руководства (все они не в разной степени влияют на проведение и

реализацию кадровой политики).

Цели совершенствования кадровой политики совпадают с направлениями совершенствования организации управления в конкретной организации. Другими словами, цель кадровой политики конкретной организации соответствуют целям управленческой системы организации в целом и способствует улучшению работы с персоналом этой организации.

В качестве примера, в таблице 1.10 приведены характеристики общих направлений кадровой политики.

Таблица 1.10- Общие направления и принципы кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
Управление персоналом организации	Принцип: соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: конкурентности ротации индивидуальной подготовки проверки делом соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей
Оценка и аттестация персонала	Принцип: отбора показателей оценки; оценки квалификации; оценки выполнения заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности

Продолжение таблицы 1.10

Направления	Принципы	Характеристика
-------------	----------	----------------

Развитие персонала	повышения квалификации самовыражения саморазвития	Необходимость пересмотра должностных инструкций для развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему работы Принцип мотивации	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Инструментами осуществления кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- текущая работа по анализу кадров;
- руководство персоналом;
- мероприятия по повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных вопросов;
- вознаграждение и мотивация.

В результате использования этих инструментов изменяется отношение сотрудников к работе, повышается эффективность, улучшается структура коллектива.

Этапы разработки кадровой политики:

- проведение анализа кадровых ресурсов и подготовка прогнозов производительности предприятия. Определение стратегических целей организации в плане развития персонала;
- разработка общих принципов кадрового управления, определение ключевых моментов и назначение приоритетов;
- официальное утверждение кадровой политики организации;
- этап пропагандирования. Разработка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и анкетирование мнений сотрудников;
- оценка влияния финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии - формулирование стратегии рационализации средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- разработка плана оперативных мероприятий: расчет планирования потребности в кадровых ресурсах, расчет прогноза численности кадров, организация структуры и штата, назначение, создание резерва на замещение и перемещение. Определение степени значимости мероприятий;
- выполнение кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, процедуры отбора и найма персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная переподготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой

политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Показателем эффективности управления персоналом любой организации является завершенность и комплексность системы управления персоналом.

Здесь большую роль играет целостность системы управления персоналом, которая может быть достигнута за счет осуществления следующих мер:

- четкого определения собственных целей организаций;
- детального моделирования «идеального» производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;
- координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;
- постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющим персоналом.

Внутренним основополагающим финансовым ресурсом всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять также, как и другими элементами управления экономики предприятия.

От сотрудников службы человеческих ресурсов, а не от структуры данного отдела, обеспечивается функционирование и обновление систем управления персоналом организации.

Поэтому, они должны обладать определенными качествами, среди которых ключевыми являются:

- знание бизнеса (сферы деятельности организации) – специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития.
- Эти знания позволят им моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность;
- профессиональные знания и навыки в области управления персоналом (подбор, профессиональное обучение, оценка, общение, коммуникации);
- лидерство и управление переменами – профессиональные навыки в области планирования, анализа и разработки альтернативных стратегий, принятия решений, разрешения конфликтов;
- способность к обучению и развитию – обновление знаний.

Цель обучения - обеспечение организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. В свое время Генри Форд II писал, что «самая важная задача наших руководящих кадров - это развивать управленческие способности в других людях».

Эффективность управления персоналом должна рассматриваться во взаимосвязи с экономической оценкой эффективности управлением предприятия в целом.

Оценка эффективности совершенствования управления должна использоваться при выборе направлений рационализации управления кадрами, проектных альтернатив и в рамках избранного направления рационализации, а также при создании систем мотивации персонала и др.

Анализ проблемы экономических оценок эффективности управления позволяет выделить следующие элементы содержания оценок эффективности:

- критерии экономической оценки эффективности совершенствования управления производством;
- эффекты от совершенствования управления как описания изменений в управлении.

Первая группа критериев образует иерархическую систему (дерево) в соответствии с уровнем целей. Первый уровень критериев оценки эффективности управления выражает меры экономической целесообразности деятельности управления производством. На этом уровне критерий оценки должен отражать улучшение в достижении целей производства.

Второй уровень критериев является конкретизацией целей этого уровня. Сюда относятся множество критериев, выражающих меры экономической эффективности действующей системы управления, меры экономической целесообразности отдельных видов деятельности в управлении.

Третий уровень критериев экономической эффективности представляет меры эффективности, относящиеся к отдельным элементам системы управления, отдельным решениям и задачам.

Что касается второй группы критериев эффектов - то здесь необходим их перечень ускорение сроков обработки данных, повышение оперативности управления, уменьшение затрат в сфере управления, увеличение прибыли, уменьшение текучести кадров.

Исследование вопросов оценки кадров управления завершается анализом проблем оценки эффективности управления.

В заключении следует отметить, что путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

2 Практика построения системы мотивации и стимулирования труда на предприятиях Казахстана (на примере Павлодарской области)

2.1 Создание условий для производительного труда на казахстанских предприятиях

Обеспечение здоровых и безопасных условий труда на предприятиях Республики Казахстан. Условия труда на предприятиях, на каждом рабочем месте должны соответствовать требованиям стандартов, правил и норм по охране труда.

Обеспечение здоровых и безопасных условий труда на предприятиях, организация контроля за состоянием охраны труда и своевременное информирование трудовых коллективов о его результатах возлагаются на работодателя.

Обязательства работодателя по обеспечению здоровых и безопасных условий труда на предприятиях и работников по соблюдению стандартов, правил, норм и инструкций по охране труда предусматриваются коллективным договором.

Работникам предприятий по условиям труда выдаются за счет средств собственника специальная одежда, специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты, моющие и дезинфицирующие материалы, молоко, лечебно-профилактическое питание не ниже норм, устанавливаемых государственными органами управления и на основе коллективного договора.

В рамках Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития реальный рост показала обрабатывающая промышленность - в первом полугодии 2014 года по сравнению с аналогичным периодом 2013 года рост производительности труда составил 115,7 процентов.

В целом с 2008 по 2013 год производительность труда в обрабатывающей промышленности выросла в 1,6 раза. Это значит, что в среднем каждый работник предприятий обрабатывающего сектора произвел продукции на \$20 тыс. больше, чем в 2008 году. Отметим, что общее благосостояние народа напрямую зависит от объема произведенных в стране товаров и услуг, что, в свою очередь, и является обрабатывающей промышленностью[25].

Количество действующих предприятий и производств в промышленности в разрезе отраслевой принадлежности и темпы их изменения, представлены в таблицы 2.1.

Таблица 2.1 - Количество действующих предприятий и производств в промышленности в разрезе отраслевой принадлежности и темпы их изменения

Отрасли	Количество предприятий и производств, единиц		2013 к 2009, %
	2009	2013	
Промышленность	12389	11807	95,3
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	695	938	135,0
Обрабатывающая промышленность	10076	8750	81,3
Продолжение таблицы 2.1			
Отрасли	Количество предприятий и		2013 к

	производств, единиц		2009, %
	2009	2013	
Электроснабжение и подача газа, пара и воздушное кондиционирование	912	932	102,2
Водоснабжение; канализационная система, контроль над сбором и распределением отходов	706	1187	168,1

Существенно увеличилось с 706 до 1187, т.е. на 68,1%, количество предприятий и производств водоснабжения, канализационной системы, контроля над сбором и распределением отходов; на 243 единицы или 35% - количество предприятий горнодобывающей промышленности, большая часть из которых занята добычей сырой нефти. Примерно на одном уровне держится количество предприятий и производств электроснабжения, подачи газа, и пара.

Динамика численности работников по видам экономической деятельности в промышленности, представлена на рисунке 2.1.

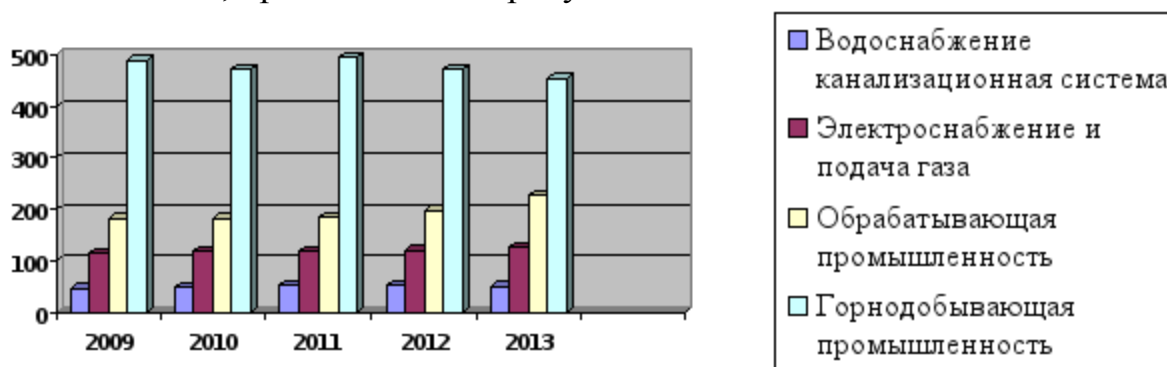


Рисунок 2.1 - Динамика численности работников по видам экономической деятельности в промышленности

Одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов и промышленного производства целом, является производительность труда, которая, как известно, выступает одним из целевых индикаторов реализации Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2010-2014 годы. В соответствии с ней предполагается повысить производительность труда в обрабатывающей промышленности на 50%, а в отдельных секторах на 100%.

Индексы производительности труда в промышленности в процентах, представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Индексы производительности труда в промышленности в процентах к предыдущему году

Отрасли	2009	2010	2011	2012	2013
Промышленность	100,7	103,2	104,8	102,5	96,8
Обрабатывающая промышленность	96,5	97,6	103,4	112,1	103,0

Продолжение таблицы 2.2

Отрасли	2009	2010	2011	2012	2013
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	101,9	108,8	109,4	94,6	91,9
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	103,9	95,5	-	-	-
Электроснабжение и подача газа, пара и воздушное кондиционирование	-	-	128,6	97,6	95,6
Водоснабжение; канализационная система, контроль над сбором и распределением отходов	-	-	63,1	91,0	78,6

Однако, значения показателя все же сближаются: если в 2010 году разрыв зафиксирован почти в 5 раз, то в 2013 году он сократился до 3,5 раз. Этому способствует и реализация мер, намеченных ГПФИИР, государственной программой «Производительность 2020», которые привели более высокому росту валовой добавленной стоимости в обрабатывающей промышленности (181,8% в 2013 году по сравнению с 2009 годом). Тогда как в добывающей промышленности и разработке карьеров этот показатель меньше - 170,1%.

Производительность труда в добывающей и обрабатывающей промышленности Республики Казахстан, представлена на рисунке 2.2.

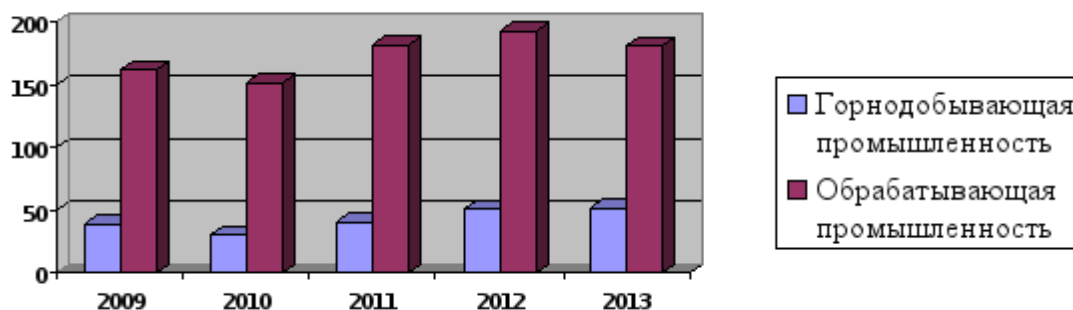


Рисунок 2.2 - Производительность труда в добывающей и обрабатывающей промышленности Республики Казахстан

Казахстан укрепил лидирующие позиции среди стран Единого экономического пространства по производительности труда в данном секторе промышленности. В период с 2009 по 2013 год производительность труда в стране выросла в 1,5 раза, тогда как в России рост составил 1,4 раза, в Беларуси же произошло снижение на 0,7 процентов.

В рамках индустриальной политики функционирует программа поддержки бизнеса «Производительность-2020». Она направлена на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий через увеличение производительности труда. Говорить об эффективности программы пока рано, потому как многие проекты еще на стадии реализации, но она уже показала свою актуальность и востребованность[24].

Необходимо отметить, что повышение производительности труда, реализация задуманных проектов влекут за собой снижение безработицы и, соответственно, увеличение занятости населения. Так, к примеру, за счет проекта «Карта индустриализации» прирост занятых в промышленности составил 57 процентов.

Основной задачей, которую ставит перед собой государство, является повышение производительности путем модернизации оборудования предприятий. На рост производительности труда влияют три фактора представленных в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Факторы, влияющие на производительность труда

Первый - технический фактор	Обеспечивает рост до 30 процентов, представляет собой совершенствование производственного оборудования, его автоматизацию, а также внедрение прогрессивных технологий.
Второй - социальный фактор	Обеспечивает рост от 10 до 30 процентов, социальный фактор предполагает совершенствование организации труда, т. е. создание условий для работников предприятия, совершенствование персонала и уровня специализации производств.
Третий - организационно-структурный фактор	Создание производства путем изменения структуры управления. Это означает, что рост производительности труда напрямую связан с творческим инновационным потенциалом сотрудников, которые могут принять наиболее выгодное для предприятия решение при любых ситуациях. Организационно-структурный фактор обеспечивает рост от 10-30 процентов.

Но как бы государство не стремилось к автоматизации технологии, теоретически это может привести к определенным трудностям, модернизация производств путем технического перевооружения приводит к сокращению количества работников и высвобождению рабочих мест. Поэтому о неквалифицированном персонале, который будет уволен, нужно подумать уже сейчас, гарантировав ему обучение новым профессиям или повышение квалификации.

«Фантастическая четверка»:

1) АО «Азия Авто» - 22 января 2013 года с конвейера «АЗИЯ АВТО» сошел 50-тысячный автомобиль, выпущенный в г.Усть-Каменогорске. Им стал KIA Picanto, первая модель отечественной сборки в сверхмалом классе. Производство автомобиля стартовало в мае 2012 года. За короткий период KIA Picanto укрепил позиции в тройке самых продаваемых малолитражных автомобилей казахстанского рынка и дополнил плеяду наиболее современных предложений отечественного автопрома. Всего же по итогам минувшего года на мощностях «АЗИЯ АВТО» было выпущено 16,5 тысяч автомобилей на сумму

50 млрд. тенге. Объемы производства выросли более чем в 2 раза, на 125,4%. Еще активнее росли продажи заводской продукции. Показатели предшествующего года были превышены на 134%.

Таким образом завод «АЗИЯ АВТО» стал предприятием №1 по объемам производства в машиностроительной отрасли. На ведущее автосборочное предприятие Казахстана пришлась наиболее весомая доля продукции отечественного машиностроения и более 86% всех легковых автомобилей, собранных в Казахстане. Рекордной отметки для отечественной экономики достиг и показатель производительности труда.

Компания продолжает работать над эффективностью производственного менеджмента, и результаты очевидны. По итогам 2013 года производительность труда по добавленной стоимости на заводе составила уже 152 тыс. долл. США на одного работника. Нам удастся наращивать этот показатель одновременно с расширением нашего коллектива и повышением уровня оплаты труда. Сегодня команда «АЗИЯ АВТО» насчитывает 750 специалистов, а средний уровень заработной платы равен 145 тыс. тенге, - сообщил президент АО «АЗИЯ АВТО».

Еще одной победой, которую одержал коллектив завода в начале нынешнего года, стало первое место в эколого-энергетическом рейтинге предприятий Казахстана. В январе Министерством охраны окружающей среды РК была дана оценка деятельности крупнейших отечественных производителей по критериям эколого-энергетической эффективности, технологической эффективности оборудования, динамики эффективности и прозрачности отчетности. По итогам исследования АО «АЗИЯ АВТО» было признано предприятием №1 по перечисленным показателям. Так, эко - энергетическая эффективность завода превышает аналогичные характеристики среднего казахстанского предприятия в 11,5 раза. В наступившем году завод ставит новые задачи по повышению эффективности производства, расширению модельного ряда и намерен увеличить объемы выпуска в 2,5 раза.

2) АО «Мунаймаш». Предприятие отрасли машиностроения «Мунаймаш» начиная с 2012 года увеличило свою производительность на 22 процента. В минувшем году по сравнению с 2013 годом данный показатель вырос на 7,5 процентов.

Предприятие осваивает проект «Модернизация механообрабатывающего производства изделий нефтяной промышленности» программы «Производительность - 2020». Это метод замены труда капиталом - в рамках программы компанией было приобретено 12 современных высокотехнологичных станков по производству скважинных штанговых насосов японского, американского и бразильского производства. Станки позволяют увеличить объем производства выпускаемой продукции и сократить время ее изготовления. Если раньше на изготовление детали для нефтяных насосов уходило больше часа, то теперь 15 минут, время механической

обработки сокращается в 5 раз. Производительность с запуском проекта повысилась в два раза.

Важнейшим направлением роста производительности труда является повышение эффективности его организации на предприятии. Сюда относятся выявление и устранение факторов, приводящих к производственным потерям, повышение уровня подготовки работников и соблюдение трудовой дисциплины. работники предприятий региона на системной основе проходят курсы повышения квалификации, осуществляется постоянный мониторинг соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать сплоченной командой, в которой каждый вносит свой вклад в устойчивое развитие предприятия.

3) АО «Кентауский трансформаторный завод». Предприятие в Южно-Казахстанской области «Кентауский трансформаторный завод», занимающееся производством трансформаторов, повысило производительность труда в 1,7 раза. За позитивной динамикой роста предприятия стоит системная работа по полному техническому перевооружению и модернизации производства, развитию научного потенциала завода. Создание собственного конструкторского бюро позволяет предприятию осваивать новую наукоемкую продукцию, адаптировать к казахстанским условиям передовые европейские технологии.

В течение прошедшего года на предприятии был осуществлен очередной этап модернизации завода, в результате которого в эксплуатацию было введено современное высокотехнологичное оборудование. «Эффективность производства - это не только новые станки - в первую очередь, это отлаженность всей производственной цепочки - от изготовления комплектующих до сборки и отгрузки продукции. Мы оптимизировали все производственные операции и технологические процессы, внутрицеховую логистику, выявив и устранив нерациональную организацию рабочих мест, простои и потери при транспортировке.

В 2012 году АО «Кентауский трансформаторный завод» получил одобрение по программе «Производительность-2020», направленное на модернизацию предприятий и повышение производительности труда. В модернизацию Кентауского трансформаторного завода будет инвестировано 1,3 млрд тенге.

Самое важное звено повышения производительности труда - это кадры. Столкнувшись с дефицитом инженеров, технологов и конструкторов, а также рабочих технических специальностей, на заводе решили возвращать их собственными силами. Три года назад на базе завода был открыт Кентауский политехнический колледж. Были заключены меморандумы с высшими учебными заведениями страны, выпускающими кадры для электротехнической отрасли. Преподаватели и студенты вузов проходят на базе завода стажировку и производственную практику. Предусмотрели ряд льгот для молодых специалистов. Все это сделало предприятие социально привлекательным, позволив ежегодно пополнять кадровый резерв».

4) ТОО «СтальЦинк». Предприятие по производству дорожных ограждений барьерного типа «СтальЦинк» за счет установки полного

комплекта оборудования австрийской компании Zeman Bauelemente увеличило производительность труда в 1,6 раза.

Компания в первую очередь ориентируется на своих потребителей, изучая их потребности и требования, стремясь упредить их ожидания. К каждому клиенту предпринята попытка найти индивидуальный подход. В компании принято абсолютное лидерство и авторитет высшего руководства, которое обеспечивает единство цели и направления деятельности».

Для увеличения производительности труда используются роботизация и автоматизация наиболее трудоемких, затратных операций в любом технологическом процессе, при изготовлении любых изделий. Целесообразность роботизации и автоматизации технологических процессов зависит от объемов производства. В любом случае надо делать расчеты, чтобы внедрение автоматизации было экономически оправданно, т. е. увеличивало бы производительность труда и уменьшало энергозатраты.

2.2 Организация стимулирования труда работников на предприятиях Павлодарской области

Стимулирование труда - это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления [26].

По предприятиям павлодарской области (без учета работников малых предприятий, занимающихся предпринимательской деятельностью) в январе-ноябре 2014 года численность наемных работников составила 205,8 тысяч человек, что на 0,1 процент меньше в сравнении с соответствующим периодом 2013 года. Среднемесячная номинальная заработная плата одного работника в январе - ноябре составила 98675 тенге, прирост ее по сравнению с соответствующим периодом 2013 года сложился на уровне 9,2%. Индекс реальной заработной платы составил 102%.

В территориальном разрезе наибольшая заработная плата наблюдается в г. Аксу - 115878 тенге. Численность безработных, состоящих на учете в уполномоченных органах по вопросам занятости, на конец декабря 2014 года составила 1560 человек, что на 201 человек больше, чем на соответствующую дату прошлого года. Доля зарегистрированных безработных в численности экономически активного населения сложилась в 0,4%.

Основные индикаторы рынка труда Павлодарской области за 2014 год, представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Основные индикаторы рынка труда Павлодарской области 2014 года

Основные индекаторы	Все население от 15 лет и	Из них		Население в трудоспособн	Из них	
		Мужчин ы	Женщин ы		Мужчин ы	Женщин ы

	старше			ом возрасте		
Экономически активное население, человек	438 998	221 932	217 066	427 427	219 263	208 164
Уровень экономической активности населения, %	73,7	81,0	67,4	85,4	88,8	82,0
Занятое население, человек	417 426	212 743	204 683	405 855	210 074	195 781
Безработное население, человек	21 572	9 189	12 383	21 572	9 189	12 383
Уровень безработицы, %	4,9	4,1	5,7	5,0	4,2	5,9
Уровень молодежной безработицы, % (в возрасте 15-24 лет)	3,5	1,9	4,8	3,5	1,9	4,8
Уровень долгосрочной безработицы, %	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,3
Экономически неактивное население, человек	156 932	52 170	104 762	73 207	27 533	45 674

Как управленческое воздействие на работника стимулирование предполагает наличие определенного набора благ, получить которые работник может только при условии выполнения определенных действий.

Стимулирование - это внешнее побуждение к активности, эффективность которого зависит от соответствия предлагаемых благ (стимулов) потребностям работника. Механизм стимулирования предполагает воздействие и имеющуюся систему мотивов, актуализируя и усиливая их, не меняя при этом структуру мотивации. Мотивирование - более сложный механизм, предполагающий изменение ценностей и, соответственно, иерархии мотивов. Как метод управления, мотивирование применяется в тех случаях, когда структура мотивации работника не соответствует требованиям, предъявляемым к нему его должностью (рабочим местом).

Мотивирование принципиально отличается от стимулирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень корпоративной культуры в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых, социально-обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Организация стимулирования труда работников рассмотрена на примере промышленных предприятий, таких как АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель».

Данные промышленные предприятия являются одними из крупнейших работодателей в Павлодарской области.

В настоящее время в АО «Павлодарэнерго» работает более 5 тыс. человек. Для оптимальной реализации кадрового потенциала в Компании реализуются программы, направленные на укрепление единой корпоративной культуры, эффективной мотивации и профессиональное развитие сотрудников.

Кадровый резерв. В целях восполнения трудового потенциала в акционерных обществах сформированы кадровые резервы.

По итогам 2013 года в АО «Павлодарэнерго» были трудоустроены 367 специалистов и рабочих. В кадровый резерв могут попасть и выпускники вузов, хорошо проявившие себя в период производственной практики.

Обучение и развитие персонала. Каждый сотрудник Компании вовлечен в систему корпоративного обучения с целью повышения уровня профессионализма и развития внутреннего потенциала. Основными задачами системы корпоративного обучения АО «ПАВЛОДАРЭНЕРГО» являются:

- профильная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников Компании;
- развитие важных профессиональных и личностных качеств работников Компании;
- организация работ по взаимодействию с учебными заведениями в части подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Компании;
- организация и планирование стажировок работников Компании.

Молодые специалисты. Для привлечения молодых специалистов АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» сотрудничает с учебными заведениями города Павлодар, в частности с Павлодарским государственным университетом им. С.Торайгырова, колледжем при Павлодарском государственном университете, Инновационным Евразийским университетом. Компании участвует в ярмарках вакансий выпускников. Студенты и молодые специалисты проходят производственную практику на данных промышленных предприятиях.

Программа для студентов. Одним из направлений кадровой политики АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» является развитие взаимоотношений со студентами высших учебных заведений Казахстана.

На предприятиях Компании студенты могут пройти производственную практику и получить практические навыки профессии. Подробно узнать о

карьерных возможностях, а также задать интересующие вопросы студенты могут во время «Дня студента», который ежегодно проводится в вузах Павлодарской области.

Несколько раз в год АО «Павлодарэнерго» проводит Дни открытых дверей, где студенты получают возможность побывать на предприятиях Компании, познакомиться с производственным процессом и оборудованием, пообщаться с профессионалами в области производства, распределения электрической и тепловой энергии.

Основной целью кадровой политики предприятий АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» является формирование высокопрофессионального кадрового состава в соответствии со стратегиями развития Компаний.

Основными направлениями политики для решения задач по сохранению, восполнению и развитию кадрового потенциала являются:

- определение критичных, ключевых работников, удержание которых имеет предпочтительное значение для Компании;
- сотрудничество с учебными заведениями высшего, среднего и дополнительного профессионального образования с акцентом на профильные энергетические учебные заведения и кафедры;
- развитие системы подготовки, переподготовки и обучения персонала с широким использованием возможностей имеющихся учебных центров и внедрение гибких технологий обучения;

Мотивация сотрудников. Ключевой задачей АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» в сфере кадровой политики является сохранение, восполнение и развитие кадрового потенциала общества.

На всех предприятиях широко применяется система материального и морального поощрения (премии, социальные выплаты, почетные грамоты и др.), которая служит стимулом для повышения качества труда.

Система мотивов и стимулов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности [27].

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Когда речь идет о стимулировании трудовой, социальной по своей природе деятельности, то стимулирование представляется как социальная проблема.

Управленческое воздействие на трудовое поведение работников, а через него на трудовую мотивацию, может осуществляться через систему мер организационного, экономического и нравственно-психологического воздействия по следующим направлениям:

- путем установления обязательных для выполнения норм требований, регламентирующих трудовую деятельность. Нарушение этих требований, оговоренных как в коллективном, так и в индивидуальном контракте, должно с непреложной необходимостью применять определенные санкции вплоть до прекращения трудовых отношений;

- воздействие на трудовое поведение осуществляется через стимулирование поведения, направленного на реализацию целей органов управления;

- воздействие на поведение должно идти путем воспроизводства в массовом сознании определенных ценностей, норм и правил трудовой этики, формировании определенного эталона личности, адекватного рыночному характеру экономики, следование, которое получает общественное признание.

Стимулирование - это канал, посредством которого органы управления могут управлять трудовым поведением работника путем влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие этой деятельностью. Органы управления при этом могут не только усиливать или снижать трудовую активность, но и воздействовать на саму мотивацию, преобразовывать ее.

Невостребованные и, соответственно, не получающие положительного подкрепления формы поведения постепенно теряют свою значимость в качестве средств, ведущих к удовлетворению актуализированных потребностей. Именно так произошло с инновационным и инициативным поведением. И наоборот, формы поведения, систематически получающие положительное подкрепление, закрепляются у работника. Так, тесная взаимосвязь поощрительных систем со стажем работника в данной организации является одной из причин возникновения профессиональной мобильности.

Существуют различные формы материального стимулирования. Обычно они применяются комплексно, а не в первозданном виде [28, с. 42 - 43].

Формы материального стимулирования выделяют по различным признакам, представленным в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Формы материального стимулирования

В зависимости от учёта результата деятельности при определении стимула выделяют коллективную и индивидуальную	Коллективная форма материального стимулирования способствует работе предприятия, так как интересы одного работника начинают совпадать с интересами коллектива.
	Индивидуальная форма материального стимулирования - положительной стороной этой формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями.

Продолжение таблицы 2.5

По степени информированности и объекта	Опережающую (её достоинство - в быстром стимулирующем эффекте)
	Подкрепляющую формы стимулирования (объект)

управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов	стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности)
По результатам труда	Позитивную (премируется высокие показатели труда - за превышение нормы)
	Негативную (за отклонение от нормы в меньшую сторону)
По степени и характеру конкретности условий получения стимула	Общую
	Эталонную
	Состязательную (стимул вручается за занятое место)
По разнице во времени между результатом и получением стимула	Непосредственную (достоинством является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом)
	Текущую
	Перспективную (способствует формированию единого, сплоченного коллектива)

На сегодняшний момент материальное стимулирование труда это одна из самых эффективных систем для побуждения работников к активной трудовой деятельности [29].

Эффективной формой мотивации является материальное стимулирование. Место и роль материального стимулирования в бизнесе трудно переоценить. Для руководителя оно выступает мощным рычагом управления. Что же касается персонала, то на него оказывают воздействие несколько факторов: собственно деньги, позволяющие получать от жизни определенные блага, фактор оценки деятельности, заставляющий поддерживать определенное качество работы, и фактор социальной значимости - как в своем коллективе, так и в различных общественных кругах.

Материальное стимулирование - это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Внедрение материальных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат.

Принципы материального стимулирования работников заключаются в следующем:

- Это стимулирование высокой производительности работников.
- Мотивация наемного работника к эффективному и качественному труду.

Материальное стимулирование имеет два основных вида: материальное стимулирование денежными средствами (оплата по тарифам и окладам, премии, доплаты, штрафы и др.) и материальное стимулирование различными материальными благами (квартиры, предметы быта и др.)

Материальное стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который позволяет получить определенную прибыль, но и покрыть издержки нанимателя.

Важными инструментами материального стимулирования в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены.

Надбавка к заработной плате - это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда. Доплаты к тарифным ставкам позволяют поощрить эффективность труда работника. Доплата создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Существуют следующие виды надбавок применяемые в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель»: за высокое качество работы, за профессиональное мастерство, за обучение других работников, персональные надбавки и доплаты и их размер устанавливаются приказом работодателя или в штатном расписании предприятия.

Оплата сверхурочной работы. При повременной оплате труда работа в сверхурочное время оплачивается в полуторном размере из расчета месячного должностного оклада работника по штатному расписанию.

При сдельной оплате труда доплата за работу в сверхурочное время производится в размере 50% месячного должностного оклада работника по штатному расписанию.

Оплата работы в праздничные и выходные дни производится в двойном размере из расчета месячного должностного оклада работника по штатному расписанию.

Оплата работы в ночное время (ночным считается время с 22 часов до 6 часов утра) производится в полуторном размере из расчета месячного должностного оклада работника по штатному расписанию.

Для усиления материальной заинтересованности работников и повышения эффективности и качества работы Компании применяет системы премирования в рамках системы оплаты труда.

Под премированием понимается выплата работникам денежных сумм в целях поощрения достигнутых успехов в работе и стимулирования повышения количества и качества труда.

Премирование работников подразделяется на:

- текущее премирование как поощрение, предусмотренное системой оплаты труда;

- единовременное премирование как поощрение (награждение), отличившихся работников вне системы оплаты труда.

Текущее премирование как поощрение, предусмотренное системой оплаты труда. Премияльная часть представляет собой материальное поощрение за выполнение трудовых функций при обязательном соблюдении работником установленных показателей и условий премирования в виде ежемесячной текущей премии. Максимальный размер премии за выполнение трудовых функций при обязательном соблюдении работниками Компании установленных показателей и условий премирования не может превышать 25% от размера должностного оклада в месяц.

Размер ежемесячного текущего премирования в установленных пределах определяется:

- а) по результатам работы предприятия в целом:

- б) по результатам работы структурного подразделения:

- в) по достигнутым результатам труда самого работника

В АО «Казэнергоснаб» вознаграждение работникам по итогам работы за год является единовременным видом материального поощрения и приурочивается к профессиональному празднику - Дню работников кабельной промышленности. Сумма средств, которая может быть направлена на вознаграждение по итогам работы за год работникам общества, устанавливается решением Генерального директора Компании.

Основные условия премирования: стаж работы на предприятии свыше 1 года и отсутствие нарушений трудовой, технологической дисциплины, правил внутреннего распорядка, отсутствие дисциплинарных взысканий.

Распределение средств, направленных на премирование коллектива, среди работников предприятия и определение окончательного размера вознаграждения по итогам года каждого работника производится Генеральным директором Компании по представлению руководителей структурных подразделений.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д. Общие стимулы, побуждающие человека лучше работать, представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Общие стимулы, побуждающие человека лучше работать

Сотрудничество с другими людьми	Благодарность за сверхурочную работу	Возможность внесения идей и предложений	Чувство принадлежности к организации
Приятная рабочая обстановка	похвала	Гибкий график работы	Осознание себя членом команды
Самоутверждение	Возможность учиться	Карьера	Товарищеские отношения
Деньги	Вознаграждение	Возможность работать дома	Независимость
Признание заслуг	Устоявшийся рабочий процесс	Доверие руководства	Чувство уверенности в работе
Уважение	Творческая атмосфера	Премии	

Система подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров осуществляется на основании разработанного стандарта составленного на основании «Типового положения о непрерывном профессионально-экономическом обучении». Эта система устанавливает формы и методы подготовки, переподготовки рабочих кадров, повышение квалификации, формирование у них высокого профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых экономических условиях.

В компании организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка нового персонала;
- переподготовка персонала;
- повышение квалификации персонала;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям.

В условиях рыночной экономики потребности предприятий в Квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно на предприятии. Сектор по развитию персонала ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

Проанализируем данные по количеству рабочих кадров, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях и непосредственно на предприятии, представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Профессиональное обучение рабочих кадров в АО «КазТрансОйл» за 2011- 2013 года

Наименование	2011г.	2012г.	2013г.	2013 г. в % к 2011г.
из них: рабочие (ИТР)	989	787	1350	136,5
повысили квалификацию всего	709	553	700	98
из них: рабочие	580	332	606	104
в том числе: в учебных заведениях	213	240	405	190
на предприятии	367	92	201	54,8
прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего	978	992	650	66
из них: рабочие	409	455	744	181
в том числе: обучено в первую	290	305	368	126
обучено другим (смежным) профессиям	119	150	376	315

Из данных таблицы видно, что на протяжении трёх удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации. В 2011 году удельный вес рабочих составлял 58,6 % , в 2011 году - 50,9%, в 2013 году - 76,3 %. Это увеличение происходит в основном за счёт профессиональной подготовки и переподготовки.

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что в 2013 году повышению квалификации рабочих кадров было уделено значительное внимание по сравнению с 2012 годом. Так, удельный вес рабочих к общему числу в 2012 году составил 60,2 %, а в 2013 году – 86,6 %. Это окажет в свою очередь результат на деятельность предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда рабочих за счёт повышения квалификации. А если возрастёт производительность труда, то увеличится и объём выпускаемой продукции. с повышением квалификации рабочих кадров улучшается качество выпускаемой продукции.

В конце обучения новый рабочий выполнит пробную работу в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника и обязан сдать цеховой квалификационной комиссии экзамен на право получения квалификационного разряда.

В АО «КазТрансОйл» применяется Единый тарифно-квалификационный справочник. Единый тарифно-квалификационный справочник предназначен для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, а также для составления программ по подготовке и повышению квалификации рабочих.

Единый тарифно-квалификационный справочник содержит тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, сгруппированные в разделы по производствам и видам работ.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс

самостоятельно и путём консультаций у преподавателя, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего - инструктора производственного обучения на рабочем месте.

Следующий вид обучения рабочих кадров, действующий на предприятии - переподготовка (переобучение) рабочих. Он организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми рабочими, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, например, из-за сокращения численности рабочих мест, а также лицами, изъявившими желание сменить профессию с учётом потребностей производства.

Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям – это обучение лиц, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации. Это обучение рабочих организуется для расширения их профессионального профиля, повышения мобильности и приспособляемости к изменяющимся условиям труда, приобретения новых навыков. Этот вид обучения является актуальным в современных условиях хозяйствования. В компании в 2009 году обучено смежным профессиям было на 226 человек больше, чем в 2008 году. Причиной этого увеличения является достаточное количество денежных средств, выделенных на переподготовку рабочих кадров.

Повышение квалификации рабочих - это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. На предприятии повышение квалификации рабочих осуществляется по двум направлениям, а именно, повышение квалификации в учебных заведениях и непосредственно на предприятии. Повышение квалификации в учебных заведениях может проходить с отрывом и без отрыва от производства.

В компании предпочтение отдаётся повышению квалификации непосредственно в учебных заведениях. Компания сотрудничает с частным учреждением «Корпоративный университет «Самрук-Казына», в котором и проходит обучение.

Обучение рабочих по повышению квалификации непосредственно на предприятии осуществляется:

- на производственно-экономических курсах;
- на курсах целевого назначения;

Производственно-экономические курсы создаются в целях углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, умений и навыков рабочих для получения более высоких тарифных разрядов, в соответствии с требованиями производства.

Повышение квалификации рабочих на производственно-экономических курсах организуется тремя этапами:

- I - этап обучения - повышение квалификации на 3-й разряд.
- II - этап обучения - повышение квалификации на 3-4 разряд.
- III - этап обучения - повышение квалификации на 5-6 разряд.

Обучение на производственно-экономических курсах заканчивается сдачей квалификационных экзаменов. Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятии для изучения новой техники, оборудования, материалов, технологических процессов, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности и других вопросов.

Также сотрудники направляются на учебу за рубеж. В рамках реализации Программы обучения на магистерских программах в зарубежных вузах (бизнес-школах), в 2009 году Общество направило на обучение 1 работника в Cass Business School (City University) Великобритания и 9 специалистов в ведущие учебные заведения Великобритании и Греции.

В рамках программы MBA завершили свое обучение по магистерским программам в ведущих учебных заведениях Великобритании и США 2 работника Общества (1 работник центрального аппарата и 1 работник Западного филиала). В марте 2009 года топ-менеджмент компании прошел обучение в ОАЭ на тему «Роль и ответственность высшего руководства в интегрированной системе менеджмента».

Таким образом, АО «КазТрансОйл» стремится к обеспечению служебного роста и развития работников, работники систематически и планомерно проходят обучение и делятся накопленными знаниями со своими коллегами, руководители компании понимают, что в условиях рыночной экономики квалификационные кадры - это одно из условий успешной деятельности предприятия.

Экономическая эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров на предприятии.

Следует иметь в виду, что использование средств, выделенных предприятием на расширение подготовки кадров должно сосредотачиваться на наиболее рациональном и эффективном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сокращении излишних издержек и потерь.

Производительность труда рабочего определяется не только уровнем его образования (общего и профессионального). Вместе с тем жизнь показала, что на современных машинах и механизмах успешно могут работать лишь лица с высокой общеобразовательной и профессиональной подготовкой.

На индивидуальную производительность труда рабочего оказывает влияние ряд факторов, относящихся к физическим и духовным способностям индивида: здоровье, возраст, стаж работы. Данное положение само по себе не вызывает сомнений, но это не единственный фактор, способствующий росту индивидуальной производительности труда при неизменных материальных условиях. У большинства рабочих традиционных отраслей материального производства производительность труда увеличивается по мере возрастания их профессиональной подготовки и повышения квалификации.

Проводимыми исследованиями установлена связь профессиональной подготовки и текучести кадров. По мере роста профессионального образования

изменяются мотивы текучести кадров. При низком уровне профессионального образования особенно часты увольнения из-за нарушений трудовой дисциплины и плохих отношений с администрацией, а также из-за неудовлетворённости характером выполняемой работы. Наиболее подвержены текучести рабочие, не прошедшие профессиональной подготовки; на втором месте - получившие специальную подготовку на производстве; выпускники представляют собой наиболее стабильный контингент. У отечественных и зарубежных учёных не существует единого мнения о методах расчёта экономической и тем более социально-экономической эффективности подготовки и переподготовки кадров, хотя попытки разработки соответствующих методик принимались неоднократно.

Проблема стимулов к труду очень актуальна. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективно, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели [30, с. 65 - 66].

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в Казахстане - это один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

В АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности.

Признание может быть личным или публичным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по

случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика. Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека.

Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде [31, с. 21-22].

Система нематериальной мотивации персонала - 5 основных правил создания, представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Система нематериальной мотивации персонала - 5 основных правил создания

1. Нематериальная мотивация должна решать тактические задачи вашего бизнеса	В первую очередь, используемые стимулы должны быть направлены на решение конкретных задач, которые стоят перед вашим бизнесом.
2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории работников	В большинстве случаев, когда мы говорим про мотивацию, упор делается на тех людей в компании или подразделения, которые приносят прибыль. Однако, не нужно забывать, что помимо них есть еще бухгалтера, секретари, производственники. К таким людям могут быть применены не только мотивационные программы, а просто признание труда, похвала.
3. Нематериальная мотивация должна учитывать этап развития компании	В небольшом семейном бизнесе главный мотиватор – энтузиазм. Когда же компания переходит на следующий этап своего развития, когда работников становится больше и часть процессов формализуется, мотивационные программы должны быть ориентированы на признание заслуг каждого работника, но также важно и учитывать возможность коллективного признания услуг, например какого-нибудь отдела или подразделения компании.
4. Правильный выбор методов нематериальной мотивации персонала	Нам часто кажется, что то, что нас мотивирует, будет мотивировать и других. Но это не так. Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, вам необходимо первоначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников.
5. Эффект новизны	Поощрения не должны становиться обычным явлением, потому что единообразные мотивационные программы только угнетают ваших сотрудников. Поэтому, раз в полгода стоит придумать какую-то новую мотивационную программу.

К действенным способам нематериальной мотивации сотрудников относится следующее:

- Мотивирующие совещания
- Конкурсы и соревнования
- Поздравления со знаменательными датами
- Скидки на услуги
- Информирование о достижениях
- Поощрительные командировки
- Оценки коллег
- Помощь в семейных делах

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

2.3 Анализ существующей системы мотивации и материального стимулирования с целью устранения ее слабых мест и возможности применения на предприятиях исследуемого региона

Целью анализа действующей системы мотивации персонала в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» является создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования - от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Основным принципом анализа системы мотивации является предельная объективность. Данные анализа должны дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям.

Первичный анализ системы мотивации носит, по существу, количественный характер. Оценка качества действующей системы мотивации решает задачу определения ее действенности и, следовательно, имеет четко выраженный индивидуальный характер.

Для ее решения необходимо объективно выяснить, насколько система в целом и каждый отдельный ее элемент способны оказывать стимулирующее воздействие на конкретного работника.

В целом методика анализа действующей системы мотивации должна строиться на определении степени расхождения ожиданий и практических результатов применения системы. Каждый работник ждет от выполнения

работы определенных затрат труда, ее результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или ее руководителем.

Реализация этой методики требует разработки специальных средств опроса:

- вопросников,
- форм интервью и т.п.

Результативным подходом в оценке состояния мотивации персонала является использование методов экспертной оценки.

АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» все формы стимулирования разделяются на две группы: материальной вознаграждение и дополнительные стимулы, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Материальной вознаграждение и дополнительные стимулы, применяемые в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель».

Материальное вознаграждение включает	Дополнительные стимулы
- Основную заработную плату; - премии; - доплаты. Наряду с премиями в организации существует также и система штрафов. Она выражается в лишении премии либо уменьшении ее размеров за разного рода нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности и т.д.	- дополнительные выплаты (рождение ребенка, свадьба, похороны); - помощь в обучении (учебный отпуск), - помощь в оплате расходов на образование (20-100 процентов); - дополнительный отпуск (рождение ребенка, свадьба, похороны), - предоставление денежного кредита, - предоставление материальной помощи. Наряду с вышеперечисленными стимулами используются также и чисто неэкономические. В основном это личные благодарности работникам, выносимые руководителями.

Отметим довольно развитую систему материального вознаграждения. Она включает как жесткую, так и гибкую часть зарплаты, а также премии за отдельные результаты работы. Система дополнительных стимулов достаточно узка, но при этом включает факторы, относящиеся к социальной защите работников.

Для изучения используемой в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» мотивационной системы было проведено тестирование 100 работников. Тестируемым было предложено оценить по девятибалльной шкале некоторые характеристики организации. Полученные результаты приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Удовлетворенность работников характеристиками АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель»

№	Характеристики	Средний балл	Важность характеристики	Общая оценка с учетом важности
1	Удовлетворенность предприятием, где вы работаете	6,6	6	39,6
2	Удовлетворенность физическими условиями работы	4,8	5	24,0
3	Удовлетворенность работой	4,4	9	39,6
4	Удовлетворенность стилем руководства начальника	4,9	4	19,6
5	Удовлетворенность зарплатой в смысле соответствия трудозатратам	4,3	9	38,7
6	Удовлетворенность зарплатой в соответствии с тем, сколь за такую работу платят на других предприятиях	4,9	5	24,5
7	Удовлетворенность возможностями продвижения по службе	4,1	6	24,6
8	Удовлетворенность стимулами, используемыми в организации	7,4	5	37,0
9	Удовлетворенность способами их использования	4,3	5	21,5
10	Информированность сотрудников о положении дел в организации, перспективах развития	4,9	4	19,6
11	Взаимодействие сотрудников в организации	5,6	7	39,2
12	Удовлетворенность сотрудников уровнем принятия решений	4,3	6	25,8
13	Удовлетворенность сотрудников методами контроля, используемыми в организации	5,9	6	35,4
14	Уровень участия работников в процессе принятия решений	3,9	9	35,1
СУММА		72,5	86	424,5

В результате анализа таблицы 2.10, можно сделать вывод о том, что наиболее удовлетворительно сотрудники относятся к стимулам, они удовлетворены предприятием, где они работают. Меньше всего они удовлетворены уровнем участия в процессе принятия решений, уровнем

использования стимулов, возможностями продвижения по службе, самой работой и стилем руководства.

Что же касается общей удовлетворенности работников, то она составляет приблизительно 4,93, что соответствует среднему уровню (от 0 до 3 - низкий, от 3 до 6 - средний, от 6 до 9 - высокий уровень).

Основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в организации и перспективах развития. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Необходимо также проработать вопрос о более эффективном использовании премиального фонда промышленных предприятий. Добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого, нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли. Кроме того, система мотивирования труда работников должна быть закреплена в трудовых договорах между работодателем и сотрудником организации.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого рабочего времени, стимулирует рост профессионального мастерства и повышение квалификации работника.

Дополнительная заработная плата включает различные виды доплат, надбавок и компенсаций, включая надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей, доплату за работу в вечернюю смену, оплату сверхурочных часов, работы в выходные и праздничные дни, за вредные условия и другие индивидуальные стимулирующие выплаты.

Перечисленные надбавки, доплаты и компенсации начисляются в виде определенных, установленных организацией, процентов к основной заработной плате, выплачиваются из фонда заработной платы.

Многие из применяющихся в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» форм индивидуального и коллективного стимулирования труда с помощью денежных вознаграждений хорошо зарекомендовали себя, обеспечили ожидаемую результативность. Однако серьезным недостатком в деятельности организации является превышение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда, что предполагает необходимость применения новых подходов к мотивации работников с помощью экономических стимулов.

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть современный опыт мотивации работников к повышению результативности с помощью

различных форм прямого финансового поощрения и распределения выгод, объединенных категорией поощрительных денежных выплат.

Поощрительные денежные выплаты - это средства немедленного или отсроченного платежа, в основе которых лежит некоторая оценка рабочей деятельности работника.

Поощрительные выплаты на основе роста прибыли - это система поощрительных денежных выплат на основе «участия» работников организации в «росте прибыли» при увеличении эффективности деятельности. Этот термин обычно служит для обозначения систем, обеспечивающих выплату итоговой заработной платы с учетом результатов некоторых всеобщих показателей, таких как прибыльность или производительность.

Главной целью поощрительных денежных выплат является повышение удовлетворенности сотрудников своей работой. Некоторые достоинства от повышения удовлетворенности условиями работы включает в себя сокращение текучести кадров, сокращение прогулов, а также увеличение результативности работы.

Цели системы поощрительных выплат не будут реализованы, если не будут соблюдаться некоторые основные условия:

Во-первых, нужно соответствующим образом организовать деятельность на любом рабочем месте и применить результативные методы работы.

Во-вторых, при найме на работу, отборе и обучении сотрудников необходимо применять наиболее оптимальные методы работы с ними, поскольку они принимаются на определенную должность. После того как сотрудников принимают на работу, необходимо определить, могут ли они должным образом справляться со своими обязанностями. Для того чтобы успешно функционировала система поощрительных денежных выплат, очень важна степень соответствия работника занимаемой должности.

В-третьих, система поощрительных выплат не будет способствовать конкурентоспособности организации на рынке, если ее расходы на оплату труда не будут компенсироваться за счет роста производительности труда.

В-четвертых, стимулирующие системы не работают в среде, в которой правила поощрения подчинены капризным прихотям управления или где возможности получать награду ограничены барьерами, находящимися вне контроля работника. Например, сдельные нормы выработки не должны повышаться руководством, если не имеется адекватного оправдания типа существенных изменений в методах работы или технологии. В противном случае стимулы приложения дополнительных усилий для получения вознаграждения резко снижаются [33, с. 85 - 87].

Пути повышения мотивационной активности работников промышленных предприятий. На основании проведенного анализа состояния работы с персоналом в АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» можно сделать следующие выводы:

1. Сегодня не выполняется ряд задач по управлению персоналом, так как функционально они не обозначены ни у одного из подразделений, входящих в

структуру системы управления персоналом, это проведение кадрового маркетинга и диагностика социально - трудовой сферы, проведение комплексной оценки текущей деятельности в области управления персоналом.

2. Присутствие на предприятиях разработанных долгосрочных целей и программ развития предприятия привело к возможности разработки на предприятиях долгосрочных планов по формированию и развитию кадрового состава предприятия, подготовке персонала, соответствующего текущим и будущим потребностям предприятия, и к переходу полностью на оперативное управление в области найма, обучения, мотивации персонала.

3. Отмечена стабильность кадрового состава, особенно, старших и средних возрастных групп; последние годы прослеживается изменение возрастного состава работников промышленных группы АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» в сторону увеличения.

4. Персонал данных промышленных предприятий отличается очень высокий образовательный уровень. Структурный состав по видам полученного образования различается по данным возрастным группам незначительно, но, тем не менее, снижается уровень работников с высшим образованием и возрастает со средним и профессионально техническим у работников в возрастных группах до 40 лет.

5. Существующая на предприятиях кадровая и социальная политика в полной мере отвечает требованиям современного менеджмента. Необходимым условием эффективного управления персоналом является четкое понимание всеми участниками трудового процесса своих задач, целей и средств их достижения.

6. Существующая на промышленных предприятиях система мотивирования сотрудников отвечает задачам, стоящим перед предприятием в области стимулирования роста производительности труда.

Для разработки эффективных механизмов реализации кадровой политики АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель», необходимо, принять следующие меры:

1) Развитие локальной нормативной базы, разработка процедур механизмов управления персоналом;

2) Разработка оптимальной модели организационной структуры системы управления персоналом с развитой системой мониторинга;

3) Определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;

4) Определение путей и форм привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров;

5) Формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;

6) Определение путей развития персонала, развития управленческих кадров;

7) Развитие социальных отношений;

8) Развитие информационно - аналитической системы, как системы

поддержки принятия управленческих решений.

Деятельность системы управления персоналом должна быть основана на взаимодействии функциональных подсистем, которые неразрывно связаны между собой и могут действовать эффективно только в комплексе, это:

- планирование и маркетинг персонала;
- управление наймом и учетом персонала;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией поведения персонала;
- обеспечение нормальных условий труда;
- управление трудовыми отношениями;
- управление социальным развитием.

Основными задачами в области управления мотивацией персонала:

- 1) Поддержание нормативного уровня трудовой деятельности;
- 2) Развитие эффективной системы стимулирования;
- 3) Расширение зоны мотивированного поведения персонала;

4) Создание среды, благоприятствующей возникновению у работников чувства преданности организации, предоставляющей возможность максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности.

Основные направления при решении задачи обеспечения нормальных условий труда:

- разработка стандарта на каждое рабочее место, удовлетворяющего специальным и общим нормам и требованиям по условиям труда человека;
- проведение оценки рабочих мест с целью определения степени их соответствия требованиям стандарта;
- разработка методики и критериев отбора персонала для выполнения работы в условиях повышенной опасности;
- проведение социальных исследований с целью определения внутреннего психологического климата рабочих коллективов, межличностных отношений, психологической и социальной совместимости.

Для усиления и воздействия мотивационных факторов в мотивационной структуре организации необходимо произвести некоторые изменения.

Для улучшения морального климата в промышленных предприятиях было бы желательно повысить информированность работников о положении дел в организации и перспективах развития, а также степень децентрализации. Все это позволяет сделать вывод, что основной проблемой является плохая организация коммуникации, в частности, путей идущих «сверху вниз», т.е. от руководства к рядовым сотрудникам, и коллективное взаимодействие.

Таким образом, необходимо ввести в организации практику проведения общих собраний, что не будет слишком сложным. На них будут подводиться итоги работы предприятия, и намечаться перспективы дальнейшей деятельности. Проводить такие собрания следует в конце каждого месяца.

Необходимо также проработать вопрос о более эффективном использовании премиального фонда организации.

Добросовестный работник не должен лишаться премии из-за отсутствия прибыли, однако в случае, если организация не получит прибыль, выплатить премию скорее всего будет невозможно. Чтобы избежать этого, нужно создать резервный фонд, в который бы шли ежемесячные отчисления от прибыли. Кроме того, система мотивирования труда работников должна быть закреплена в трудовых договорах между работодателем и сотрудником организации [35].

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет к снижению производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

3 Пути качественного совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на предприятиях региона

3.1 Финансовые и нефинансовые способы мотивации и стимулирования труда работников предприятий исследуемого региона

По словам специалистов, проводящих оценку рынка труда, в Республике Казахстан ощущается серьезный дефицит квалифицированных кадров. Особенно остро нехватка кадров ощущается в торговле, строительстве, логистике, сфере услуг и других отраслях экономики.

В сложившейся ситуации между нанимателями складывается настоящая борьба за специалистов, особенно квалифицированных.

Заработная плата является главным фактором стимулирования труда, повышения его производительности, эффективности. Однако далеко не единственным [36, с.248].

Построение нанимателем четко организованной, прозрачной системы мотивации и стимулирования труда во многом будет способствовать привлечению высококвалифицированных кадров в организацию, что, в свою очередь, создаст работоспособную команду из специалистов высокого профессионального уровня способную достичь поставленных перед организацией целей. При этом целью организации не всегда является извлечение прибыли.

Способы мотивации труда работников можно разделить на две группы - финансовые и нефинансовые, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Способы мотивации труда работников

Финансовые	Нефинансовые
Заработная плата и все иные выплаты со стороны нанимателя - премии, - бонусы, -дополнительные вознаграждения и т.д.	- режим труда и отдыха; - техническая оснащенность рабочего места; - предоставление за хорошую работу сувениров и подарков; - наличие собственной базы отдыха; -медицинского учреждения; - общефирменные мероприятия и многое другое

При примерно одинаковых условиях оплаты труда у разных нанимателей работник будет обращать внимание на нефинансовые преимущества работы [37, с.146].

Финансовое стимулирование труда работника подразумевает, прежде всего, внедрение в организации гибкой системы оплаты труда.

Основным критерием оплаты при такой системе является производительность труда конкретного работника. Результат труда, а не количество отработано времени.

Новые подходы к стимулированию труда предполагают постепенный отказ От повременной системы оплаты труда и ее замену на систему оплаты труда, состоящую из базовой ставки и значительного количества стимулирующих выплат, зависящих от индивидуального вклада каждого работника в результат деятельности организации.

При внедрении прогрессивной системы оплаты труда, нанимателю важно определиться в приоритетах результата труда каждого работника. Для оптимизации условий оплаты труда, нанимателю необходимо определить размер оплаты труда каждого работника в зависимости от его личного вклада в итоговый результат. При этом нанимателю особенно важно определить понятие «результат работы» в каждой конкретной организации в зависимости от целей ее деятельности.

В качестве наиболее распространенных и эффективных гибких систем оплаты труда применяются следующие [38, с.198]:

1) Система оплаты труда на основе собственной тарифной сетки организации. Организация вправе самостоятельно разработать свою оригинальную тарифную сетку оплаты труда работников и установить ее параметры.

В таком случае профессии, должности и разряды работников организации в обязательном порядке должны быть утверждены в локальном нормативном правовом акте.

Тарифные разряды и тарифные коэффициенты устанавливаются нанимателем самостоятельно с учетом сложности и напряженности труда каждого работника организации. Также нанимателю необходимо самостоятельно установить тарифную ставку первого разряда с целью расчета заработной платы работников организации исходя из тарифного коэффициента.

Основным минусом данной системы будет являться то, что на основании тарифной сетки будет формироваться оклад работника. При этом мотивация труда будет во многом зависеть от системы премирования действующей в организации.

2) Комиссионная система. Данная гибкая система стимулирования труда наиболее актуальна для организаций занимающихся продажей товаров, работ, услуг, а также для оплаты труда сотрудников, обязанностью которых является поиск клиентов и реализация им товаров и услуг. Выбор конкретной разновидности комиссионной системы зависит от цели, которую преследует

организация, а также от особенностей реализуемого товара, специфики рынка и других факторов.

Комиссионное вознаграждение - выплаты сотруднику в определенной пропорции от дохода, который он приносит организации.

Наиболее простой вариант комиссионной системы оплаты труда - фиксированный процент от проданного товара, распространенный в большинстве организаций малого предпринимательства, занимающихся торговлей.

Существует два типа комиссионной формы оплаты труда:

1) Комиссионно-премиальная - оклад и проценты;

2) Комиссионно - сдельная - только проценты от продажи конкретным работником товаров, работ, услуг, установленные локальными нормативными правовыми актами.

При этом отличительной особенностью комиссионно-премиальной формы оплаты труда является относительно невысокий размер базовой части оплаты труда (оклада) и потенциально высокий размер переменной части заработной платы (комиссионных выплат).

При комиссионной системе оплаты труда, все нюансы оплаты труда каждого конкретного работника необходимо установить в положении об оплате труда либо ином локальном нормативном правовом акте нанимателя, регулирующем оплату труда работников [39, с.88];

3) Система оплаты труда на основе плавающих окладов. Система плавающих окладов предполагает, что каждый раз в конце месяца по результатам труда за расчетный месяц для каждого работника формируется новый должностной оклад на следующий месяц. Размеры окладов повышаются (или понижаются) в зависимости от роста (снижения) производительности труда на участке, обслуживаемом работником, при условии выполнения задания по выпуску продукции или по иным показателям, установленными нанимателем.

При оплате труда работников организации по данной системе на основании результатов оценки производительности труда за определенный период (месяц, квартал, полугодие и др.) руководитель организации издает приказ о размере оплаты труда работников структурного подразделения либо каждого конкретного работника. При этом важным является закрепление критериев оценки производительности труда в локальных нормативных правовых актах организации. Критериями определяется зависимость заработка каждого

конкретного работника от результатов их работы, прибыли, полученной организацией, и суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы.

С целью определения размера «плавающего» оклада по результатам работы за месяц нанимателю необходимо установить критерии оценки труда каждого работника, учитывающего как положительные, так и отрицательные моменты в процессе трудовой деятельности;

4) Система оплаты труда на основе грейдов. Слово «grade» в переводе с английского означает степень, ранг, звание, класс, уровень. Сущность системы оплаты на основе грейдов состоит в делении всех должностей и профессий работников на грейды в зависимости от сложности и напряженности труда, его условий, уровня квалификации работников и самое главное их ценности для организации.

При делении должностей на грейды необходимо провести оценку работ, выполняемых на каждой из позиций на основе факторов, которые считаются наиболее существенными (знания и опыт, необходимые для работы, навыки, необходимые для решения проблем, и уровень ответственности).

Может быть довольно большое количество факторов, это зависит от структуры организации, ее численности и сферы деятельности:

- Профессиональные знания и опыт работы;
- Самостоятельность в принятии решений;
- Уровень ответственности;
- Уровень интеллектуальной деятельности;
- Профессиональный риск и др.

Если предварительно в организации было проведено разделение должностей на несколько уровней, например, специалисты и управленцы, то факторы для разных уровней могут незначительно отличаться.

Таким образом, каждая позиция получает определенное количество баллов по каждому фактору, признанному для организации важным. Следует четко различать оценку должности как таковой и оценку способностей и качеств самого специалиста.

После оценки должностей наиболее близкие по количеству баллов объединяются в группы, т.е. грейды. Даже попавшие в один грейд сотрудники не получают один оклад. Внутри каждого грейда рассчитываются размеры «вилки», в рамках которых варьируется зарплата сотрудников. Как правило, для этого вводится несколько квалификационных коэффициентов. Таким образом, работник, не выходя за пределы своего грейда, с ростом профессионализма может получать больше.

Грейдинговую систему оплаты труда можно вводить для окладов, премий, распределения социального пакета. Возможно введение грейдинга не на всю организацию в целом, а на некоторые отделы. Данная система имеет несколько преимуществ:

- Позволяет работникам иметь четкое представление о возможном изменении уровня оплаты при различных вариантах развития карьеры;
- Руководителям компании - оптимизировать фонд заработной платы, определиться с допустимым размером вознаграждения на новых должностях и сделать систему оплаты труда прозрачной для всех работников;
- HR-службе - упростить корпоративную систему материального стимулирования;

5) Аккордная система оплаты труда. Отличительной особенностью данной системы оплаты труда является то, что размер оплаты устанавливается не на отдельную операцию, а на весь заранее установленный комплекс работ с определением срока его выполнения.

При этом сумма оплаты объявляется работникам заранее. Если для выполнения аккордного задания требуется длительный срок (более месяца), то производятся промежуточные выплаты за фактически выполненный за данный период объем работ, а окончательный расчет производится после приемки всех работ по наряду.

Наиболее актуально применение данной системы оплаты труда в строительных организациях, в случаях, когда имеется сдача строительного объекта в конкретно установленный заказчиком срок. При этом наниматель вправе внести в положение об оплате труда то, что в случае невыполнения в срок аккордной работы, ее оплата производится не по ставкам сдельщиков, а на условиях повременной оплаты. Также возможно стимулирование труда премированием за досрочное выполнение работ.

Аккордная система оплаты труда может иметь индивидуальный и коллективный характер. Во втором случае возможно применение коэффициента трудового участия работников в выполнении общего задания.

Основным минусом данной системы оплаты труда можно назвать большое количество трудовых споров по вопросам учета коэффициента трудового участия каждого конкретного работника.

Разработка и внедрение эффективной, прозрачной системы оплаты труда является важным фактором стимулирования труда и, как следствие, успешного функционирования организации вне зависимости от формы собственности, организационно-правовой формы и целей, стоящих перед организацией.

Нефинансовые способы мотивации и стимулирования труда [40, с.103].

Существует большое количество нефинансовых вознаграждений и льгот, которые при определенных обстоятельствах могут выступить решающим фактором выбора в пользу того или иного нанимателя.

Нефинансовые способы мотивации и стимулирования труда можно разделить на несколько групп:

1) Льготы, связанные с режимом труда и отдыха:

- Возможность предоставления нанимателем социального отпуска для получения образования;
- Возможность получения социального отпуска без сохранения заработной платы по уважительным причинам (свадьба, смерть близких родственников и др.);
- Возможность установления работнику режима гибкого рабочего времени и продолжительность трудового отпуска.

При этом большое значение имеет, прописаны ли конкретные случаи предоставления данного вида социального отпуска и его продолжительность в локальных нормативных правовых актах нанимателя.

В последнее время распространение получает практика, когда работнику за определенные достижения в работе предоставляются нерабочие оплачиваемые дни. Работник может накапливать такие дни и использовать их в совокупности, таким образом, получая за высокий результат труда дополнительный мини-отпуск;

2) Материальные нефинансовые вознаграждения:

- Подарки, которые организация презентует своим сотрудникам к различным праздникам (Новый год, день основания организации и т.д.);
- Сувениры с фирменной символикой организации, которые сотрудники могут использовать в повседневной жизни – ручки, брелки, кружки и т.д;
- Подарки фирмы на юбилеи сотрудников, подарки за стаж работы в организации, бесплатные билеты в театр, кино, цирк, подарки по случаю рождения детей;
- Довольно часто работник организации может приобрести продукцию, выпускаемую нанимателем, со значительной скидкой;
- Практикуются бесплатные обеды.

Существенным фактором, стимулирующим труд у нанимателя, будет являться возможность получения беспроцентного займа;

3) Корпоративные мероприятия. Корпоративные мероприятия являются не только одним из видов нематериальной мотивации, но и способствуют формированию коллектива, как единой команды, и повышению авторитета организации в целом не только среди сотрудников.

Организация и проведение корпоративных мероприятий способствует неформальному общению сотрудников, сплочению коллектива.

Приглашение на такие праздничные вечера клиентов и постоянных партнеров способствует повышению лояльности к компании.

Все корпоративные мероприятия, разделенные в зависимости от цели их проведения, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Корпоративные мероприятия

Корпоративные мероприятия с празднично-развлекательной целью.	Наиболее типичные примеры - празднование наступления Нового года, годовщины основания фирмы и др. Как правило, проводятся в форме ужина в ресторане, кафе либо выезда на природу.
Корпоративные мероприятия с целью сплотить коллектив.	При организации подобного мероприятия необходимо учитывать, что ужин «за счет компании» в ресторане не всегда принесет желаемый эффект. При организации подобного мероприятия нужно четко сформулировать его цель и задачу. Для достижения цели в виде сплочения коллектива наиболее часто используют совместные походы в кино, театр, спортивные мероприятия. Предоставляют сотрудникам абонементы для совместного посещения бассейна.
Корпоративные мероприятия как способ отметить лучших сотрудников.	В торжественной обстановке руководитель организации или непосредственный начальник отмечают лучших сотрудников, их достижения. Как правило, подчеркивается, что цель достигнута, в т.ч. из-за работы в сплоченном коллективе. Мероприятия сопровождаются совместным чаепитием, кофе-паузой.
Корпоративные мероприятия с целью наладить коммуникационные связи между начальниками структурных подразделений и рядовыми сотрудниками;	
Корпоративные мероприятия в виде	Победа в спортивных соревнованиях над организацией-конкурентом или вышестоящей

спортивных соревнований	организацией подымет престиж победителя и повысит лояльность к такой фирме.
----------------------------	--

4) Признание трудовых заслуг. Признание трудовых заслуг работника и устная благодарность начальника, особенно строгого и требовательного, уже само по себе может являться серьезной мотивацией труда для работника.

Среди наиболее распространенных нематериальных признаний трудовых заслуг работника являются следующее:

- Устная благодарность
- Признание успехов работника на общем совещании
- Размещение фотографии работника на доске почета организации
- Информация о трудовых успехах работника в средствах массовой информации
- Почетная грамота
- Письменная благодарность

5) Оснащенность рабочего места. За рабочим местом среднестатистический сотрудник организации проводит восемь часов пять дней в неделю. От оборудования рабочего места во многом зависит производительность труда.

Производительность труда зависит от оснащения рабочего места необходимым для работы современным оборудованием, средствами связи, расходными материалами, канцелярскими принадлежностями и многим другим. Распространены ситуации, в т.ч. в государственных организациях, когда в качестве поощрения за достижения в трудовой деятельности начальник обещает сотруднику новый компьютер, принтер и т.д. Также к данной группе нематериального стимулирования труда можно отнести предоставление сотруднику личного автомобиля, отдельного кабинета для работы или его ремонт, привлечение в помощь сотруднику секретаря или помощник.

6) Возможность повышения статуса сотрудника. В такой ситуации речь идет, прежде всего, о перспективах карьерного роста. Не всегда профессионал в своем деле будет работать в организации без перспектив повышения в должности продолжительный период даже в случае мотивации в виде достойной оплаты труда.

Не последнюю роль играет возможность получения дополнительного образования за счет средств нанимателя. В случае успешного прохождения обучения и получения соответствующего документа часто следует повышение в должности. Большим стимулом в трудовой деятельности является поручение работнику ведения ВИП - клиента фирмы или курирование крупного или особо

важного проекта. Выбор меры стимулирования производительности труда, в т.ч. нефинансовой, всегда остается за нанимателем. Возможность использования способов мотивации и стимулирования труда во многом зависит от финансовых возможностей организации. Наиболее успешным является использование способов мотивации и стимулирования труда в совокупности, как финансовых, так и не финансовых.

Анализ уровня материального стимулирования на предприятиях Казахстана показал, что единственными используемыми является заработная плата и премия.

Определение заработной платы на предприятии имеют две проблемы:

- оклады назначаются руководством без привязки к прибыли, ориентиром являются уровень общегородских заработных плат торговых агентов;
- непрозрачность формирования окладов для сотрудников [41, с.65].

Как выяснилось, в отношении премирования на предприятиях также существуют проблемы, которые представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Проблемы премирования на предприятиях

Во-первых	Премирование происходит крайне редко - один раз в год, что снижает мотивацию работника;
Во-вторых	Премируются не все работники и отсутствуют критерии для выбора премируемых работников;
В-третьих	Отсутствует обоснование премируемых работников - за что и как определяется размер премий.

Основные факторы, ослабляющие мотивацию работников:

- Недостаток доверия;
- Заработная плата, неадекватная выполненной работе;
- Плохие или опасные условия работы;
- Отсутствие возможности для обучения или профессионального роста;
- Отсутствие взаимопонимания между сотрудником и руководителем;
- Отсутствие обратной связи со стороны руководителя о результатах работы сотрудника;
- Напряженные отношения с коллегами или руководителем;
- Рутинная, нудная, монотонная работа;
- Работнику не предоставляется возможность принимать решения.

Таким образом, на предприятиях не в полной мере используются возможности управления производительностью.

Руководству предприятия следует обратить внимание на факторы, усиливающие мотивацию и более полно использовать как материальное, так и нематериальное стимулирование.

Для устранения имеющихся недостатков можно использовать следующие механизмы:

- Сделать премирование периодическим, например один раз в квартал;

- Разработать понятные и измеримые критерии для премирования;
- Обеспечить прозрачность выбора кандидатов.

Как один из вариантов простого и эффективного материального стимулирования сотрудников можно внести систему вознаграждения, учитывающая качество работы, уровень образования, стаж работы на предприятии и доход по конкретному направлению.

Эффективность мероприятий по совершенствованию стимулирования труда:

1) Максимальное использование трудовых ресурсов. Следует избегать соблазна распыления кадров, которые следует распределять предварительно проведя классификацию возможностей. Необходимо привлекать на предприятие новых сотрудников, имеющих соответствующее образование, опыт работы в данной области.

2) Творческий поиск новых возможностей.

3) Постоянное обновление ассортимента выпускаемой продукции.

4) Обеспечение стабильного роста качества и надежности при одновременном снижении цен на новые виды продукции.

5) Выявление преимуществ и недостатков аналогичной продукции, выпускаемой конкурентами и соответствующее использование этих результатов на своем предприятии.

6) Определение возможности повышения качества, улучшения внешнего оформления, которое оказывает большое влияние на покупателей.

7) Предприятие уделяет очень мало внимания рекламе, я бы посоветовала им создать на предприятии отдел по рекламе, ведь реклама является основным двигателем торговли. Реклама призвана создать у потребителей определенный имидж, который в их сознании будет ассоциироваться с данным товаром.

8) Организация сбытовой сети: расположение сети магазинов, доступность их к широкому кругу покупателей, реклама.

9) Представление о фирме со стороны потребителей: авторитет, репутация, ассортимент продукции, товарный знак.

Для повышения конкурентоспособности предприятию необходимо:

- Обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции предприятия на рынке.

- Изменение качества продукции и его технико-экономических параметров с целью учета требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надежности продукции.

- Выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями.

- Выявление преимуществ и недостатков аналогичной продукции, выпускаемой конкурентами и соответствующее использование этих результатов на своем предприятии.

- Изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичной продукции, с которой они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами.

- Определение возможности повышения качества, улучшение внешнего оформления.
- Воздействие непосредственно на потребителя.

3.2 Инновационные изменения в трудовом договоре и их роль в повышении мотивационной активности работников

С вопросами совершенствования кадровой политики предприятий в плане - стимулирования и мотивации персонала в современных рыночных условиях мы сталкиваемся каждый день, а то и по несколько раз в день. Где бы мы не проводили свое время: на отдыхе, на работе, совершая покупки, назначая и проводя деловые встречи, обедая в разнообразных заведениях общественного питания и прочих учреждений развлекательного характера, поправляя здоровье в медицинских учреждениях, проводя расчетные платежи в коммерческих банках - всегда, так или иначе сталкиваемся со множеством проблем, связанных с неправильной организацией системы мотивационного механизма персонала.

При всем многообразии научно-практических исследований отечественных экономистов по вопросам совершенствования кадровой политики, менталитет состоявшихся бизнесменов-предпринимателей крупных и средних компаний далек от понимания уже назревших и на всем продолжении становления рыночных отношений, насущных проблем низкой работы с трудовым потенциалом предприятий.

Таким образом, необходимо выделить ряд общих проблем современного состояния совершенствования кадровой политики на предприятиях, последовательно влекущих за собой реальную угрозу банкротства предприятия.

В настоящее время кадровая политика - это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Общие проблемы современного состояния совершенствования кадровой политики на предприятиях, представлены на рисунке 3.1.

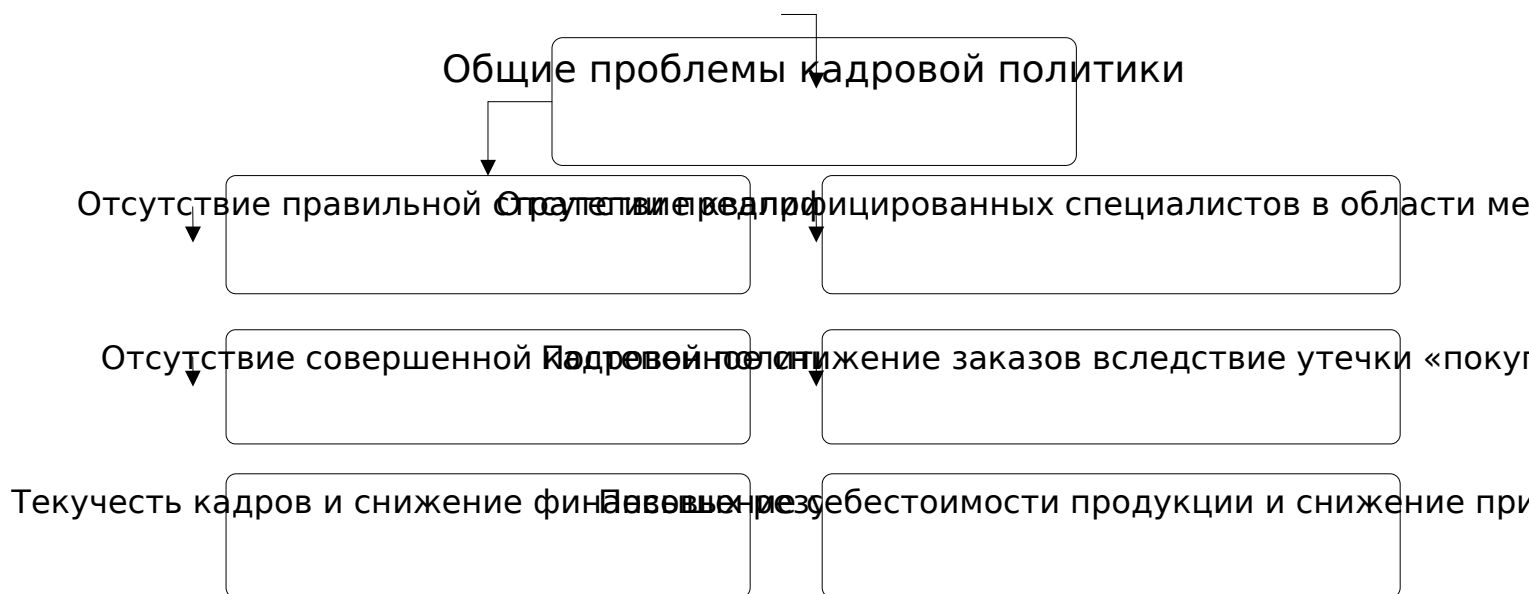


Рисунок 3.1 - Общие проблемы современного состояния совершенствования кадровой политики в торговых предприятиях

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

1) Увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;

2) Подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

3) Набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;

4) Набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;

5) Вкладывать деньги в подготовку «дешевых», но узкоспециализированных рабочих или «дорогих», но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия:

1) Требования производства, стратегия развития предприятия;

2) Финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;

3) Количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

4) Ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

5) Спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

6) Влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

7) Требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующим основным моментам:

- должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия;

- должна быть достаточно гибкой. Указанное предполагает, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала, а с другой – динамичной, то есть своевременно корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации, конъюнктуры рынка труда;

- должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей;

- должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений [42, с.54].

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

[43, с.6].

Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении

подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на будущую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует следующие требования:

1) Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

2) Отношение к «капиталовложениям» в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

3) Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

4) Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

5) Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.д.

Кадровую политику рекомендуется разрабатывать с учетом особенностей корпоративной культуры организации, это положительно скажется на успешности ее проведения. Следует также включить в систему кадровой политики механизм обеспечения ее гибкости, то есть способности своевременно корректировать ее в случае изменения целей организации, возникновения потребности в модернизации структуры кадров, их подготовке и тренировке.

Для обеспечения постоянного соответствия потенциала и структуры персонала изменяющимся и усложняющимся задачам организации целесообразно вести мониторинг движения кадров, разрабатывать и проводить упреждающие кадровые мероприятия. Материалы мониторинга позволяют обоснованно диагностировать и прогнозировать состояние кадрового состава, перманентно получать сведения о движении кадров организации и возникающих в связи с этим проблемах [43, с.6].

Одной из составляющих кадровой политики является система правил и норм, соблюдение которых позволяет рационализировать систему управления персоналом, благоприятствует повышению его творческого потенциала, лучшему пониманию им целей и задач организации. Все эти акции должны осуществляться с позиции системного подхода.

Следовательно, основными элементами кадровой политики является отбор и наем персонала, подготовка консультантов к работе и их последующее периодическое обучение, мотивация и организация труда, планирование

служебного роста, планирование затрат на персонал, а также аттестация персонала.

Трудовой договор и его роль в повышении мотивационной активности работников[44].

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации с работодателем.

В коллективный договор должны включаться следующие положения:

1) О нормировании, формах, системах оплаты труда, размерах тарифных ставок и окладов, надбавок и доплат работникам, в том числе занятым на тяжелых работах, работах с вредными (особо вредными) и (или) опасными условиями труда;

2) Об индексации оплаты труда, о выплате пособий и компенсационных выплат, в том числе о дополнительных компенсациях при несчастных случаях;

3) О допустимом соотношении между максимальным и минимальным размерами заработной платы по соответствующей профессии, должности в организации;

4) Об установлении межразрядных коэффициентов;

5) О продолжительности рабочего времени и времени отдыха, трудовых отпусках;

6) О создании здоровых и безопасных условий труда и быта, об объеме финансирования мероприятий по безопасности и охране труда, об улучшении охраны здоровья, о гарантиях медицинского страхования работников и их семей, об охране окружающей среды;

7) Об установлении межразрядных коэффициентов соответствующей отрасли.

Согласно Трудового Кодекса РК «Трудовой договор - письменное соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работник обязуется лично выполнять определенную работу (трудовую функцию), соблюдать правила трудового распорядка, а работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, коллективным договором, актами работодателя, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату».

На предприятиях между работником и организацией заключается Трудовой договор. Существенные условия трудового договора:

1) Место работы (с указанием структурного подразделения);

2) Дата начала работы;

3) Наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция;

4) Права и обязанности работника;

5) Права и обязанности работодателя;

6) Характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам;

7) Режим труда и отдыха;

8) Условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

Трудовые договоры на предприятии заключаются [45]:

- на неопределенный срок;

- на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения. Случаи заключения срочного трудового договора:

1) Для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;

2) На время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ;

3) С лицами, работающими в данной организации по совместительству;

4) С пенсионерами по возрасту;

5) С руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций;

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится в отделе кадров организации.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) генерального директора, изданным на основании заключенного трудового договора.

При приеме на работу руководитель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором, о чем делается соответствующая запись в Трудовом договоре [46, с.243].

Обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста восемнадцати лет, а также все рабочие.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании указывается в трудовом договоре. Срок испытания не превышает трех месяцев.

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

Трудовой договор может быть расторгнут руководителем в следующих случаях:

1) Сокращения численности или штата работников организации;
2) Несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

- состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей: прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения;
- нарушения работником требований по охране труда;

3) Совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны руководителя;

Кроме того в Трудовом договоре обязательно оговариваются условия использования рабочего времени.

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с актами работодателя и условиями трудового договора выполняет трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с Кодексом отнесены к рабочему времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Продолжительность рабочей смены составляет 8 часов. Сверхурочные работы не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Режим рабочего времени на предприятии предусматривает для некоторых категорий работников пятидневную рабочую неделю с предоставлением выходных дней по скользящему графику.

Для остальных категорий работников предусмотрена пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями [47, с.123].

Сменная работа - работа в три смены вводится в целях увеличения объема производства. При сменной работе каждая группа работников должна производить работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.

Графики сменности являются приложением к коллективному договору. Работа в течение двух смен подряд запрещается. Время отдыха. Видами времени отдыха на предприятии являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);

В течение рабочего дня (смены) работнику предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью 30 минут, который в рабочее время не включается.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 24 календарных дней. Оплачиваемый отпуск предоставляется работнику ежегодно. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в данной организации. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

Отпуск за второй и последующие годы работы предоставляется в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной на предприятии.

При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и руководителем.

Условия труда. Руководитель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки [48, с.26].

К таким условиям, в частности, относятся:

- 1) Исправное состояние помещений и оборудования;
- 2) Своевременное обеспечение необходимой для работы документацией;
- 3) Надлежащее состояние средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- 4) Условия труда, соответствующие требованиям охраны и безопасности труда.

Таким образом, Трудовой договор, заключаемый с работниками соответствует законодательным нормам и отражает все аспекты взаимоотношений между работником и работодателем.

Трудовой договор как юридический акт индивидуального регулирования трудовых правоотношений характеризуется двумя существенными признаками - он носит договорный характер и при этом является сугубо индивидуальным.

В настоящее время случается переосмысление общей концепции трудового права и ее уточнение. Становится очевидным, что устоявшиеся подходы не в состоянии адекватно реагировать на складывающуюся экономическую ситуацию и общественные отношения в сфере труда. Изменяется технология регулирования социально-трудовых отношений, совершенствуются методы этого регулирования, а вслед за этим изменяются роль и значение различных средств правового регулирования, используемых субъектами правотворчества и правоприменения.

В этих условиях исследование трудового договора - важнейшего института трудового права - приобретает особую важность в связи с тем, что, с одной стороны, необходимо повышение эффективности централизованного (прежде

всего, законодательного) регулирования трудовых отношений, закрепляющего определенный уровень гарантий для работников, а с другой - расширение договорной сферы и судебной защиты, трудовых прав и свобод, обеспечения реализации законных интересов различных субъектов трудового права.

Дальнейшее совершенствование трудовых правоотношений немыслимо без анализа правового регулирования отношений по заключению и прекращению трудового договора, юридических фактов, связанных с возникновением и прекращением трудовых отношений. Теоретические аспекты данной проблемы, естественно, имеют весьма важное значение, однако такой анализ должен быть проведен и на основе правоприменительной практики. С учетом этого положения предметом исследования становится и практика судов, связанная с рассмотрением трудовых споров по заключению и расторжению трудовых договоров.

Судебная практика свидетельствует о том, что трудовые споры, связанные с прекращением и заключением трудовых договоров, занимают центральное место среди гражданских дел, рассматриваемых судами общей юрисдикции.

На количество трудовых споров влияет не только уровень экономического развития общества, но и то, насколько нормы права, регулирующие отношения в сфере труда, соответствуют этому развитию. С принятием ТК РК разрешились многие вопросы в сфере трудовых правоотношений. Однако нормы трудового законодательства требуют дальнейшего совершенствования.

Анализ правовых норм, регулирующих порядок заключения и прекращения трудового договора, и судебной практики показывает, что лишь при рассмотрении конкретных трудовых споров выявляются недостатки норм права, регулирующих те или иные правоотношения, именно поэтому на формирование норм трудового права судебная практика оказывает неоценимое влияние.

Норма права должна быть четкой и доступной как для понимания, так и для ее применения, а пробелы законодательства должны быть устранены.

Общая теория права различает несколько форм реализации права: использование, соблюдение и исполнение, а применение права рассматривается как властная индивидуально-правовая деятельность в форме правосудия, которым обеспечивается государственное принуждение.

Полноценная реализация правовой позиции, выработанной судебной практикой, законодательно не всегда может быть урегулирована, а ее реализация невозможна без законодательного закрепления этой позиции в нормах трудового права.

Судебные органы не являются нормотворческими органами (вынесенные ими судебные постановления по конкретным делам не являются источником права), однако они оказывают существенное влияние на совершенствование законодательства, в том числе и трудового. При рассмотрении трудовых споров выявляются пробелы, недостатки и неточности в регулировании законом тех или иных правоотношений, связанных с заключением и прекращением трудового договора. Обобщение судебной практики (в разных формах) дает

ориентиры, как для судов, так и для сторон общественных отношений, как для законодательной, так и для исполнительной власти. Можно без преувеличения сказать, что многие нормы трудового права, регулирующие заключение и прекращение трудового договора, "отредактированы" законодателем на основе анализа и обобщения судебной практики.

Процесс формирования и дальнейшего совершенствования действующего трудового законодательства многогранен и тесно связан с деятельностью органов по применению трудового законодательства. С учетом внесения значительных изменений в трудовое законодательство правоприменительная деятельность в этой сфере приобретает особую важность.

Проблема трудового договора требует дальнейшей разработки с учетом формирующихся экономических и общественных условий, несмотря на бесчисленность произведений о трудовом договоре.

Нормы права, регулирующие права и обязанности сторон трудового договора с позиции их достаточности и справедливости, призваны обеспечить необходимый баланс этих прав и обязанностей, создать условия для достижения оптимального согласования интересов участников трудовых отношений.

При законодательном урегулировании прав и обязанностей сторон трудового договора не всегда учитывается тот факт, что работник является экономически менее защищенным субъектом трудовых правоотношений. Именно поэтому гарантии прав работника должны быть более четко законодательно закреплены и обеспечены экономическими и правовыми средствами, включая санкции, которые могут быть применены к работодателю за нарушение прав работника.

Для повышения социальной защищенности работника необходимо законодательное закрепление прав работника и обязанностей работодателя, которые должны быть обеспечены экономическими санкциями.

Трудовой договор как юридический акт индивидуального регулирования трудовых правоотношений характеризуется двумя существенными признаками - он носит договорный характер и при этом является сугубо индивидуальным.

Анализ научной литературы позволяет утверждать, что трудовой договор - это та правовая форма соглашения между работником и работодателем, которая юридически закрепляет их права и обязанности, способствует их соблюдению, дисциплинирует стороны договора, а в случае возникновения разногласий между ними является гарантией объективного разрешения этих разногласий.

Трудовой договор как основание возникновения трудовых отношений позволяет сторонам трудового договора определить его условия путем достижения соглашения, а также установить права и обязанности сторон. При этом правовое положение сторон различно.

Очевидно, что хотя трудовой договор предполагает свободу обеих его сторон, тем не менее, работник является экономически более слабым субъектом правовых отношений, т.к. он находится в экономической зависимости от работодателя, что обуславливает для него определенные фактические ограничения свободы трудового договора. Трудовой договор юридически

оформляет вступление работника в трудовые отношения, определяет права и обязанности работника и работодателя.

При установлении условий трудового договора, которые направлены для достижения целей работодателя, последний не должен злоупотреблять своими правами, ухудшать положение работников по сравнению с трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, своими собственными локальными актами. Принцип неухудшения правового положения работника по сравнению с законодательством и иными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, является одним из важнейших для правоприменительной практики.

Проанализировав существующие проблемы, можно прийти к выводу, что в качестве основных отличительных признаков, которые позволяют определить вид правоотношений, возникших между сторонами, следует назвать следующие:

1) Трудовым договором определяется трудовая функция работника (работа по определенной должности, специальности и квалификации), которая реализуется в процессе труда. По гражданско-правовому договору, связанному с трудом, исполнитель выполняет индивидуально-определенное задание, по которому устанавливается конечный результат труда.

2) Весьма принципиальные отличия обнаруживаются и в формах юридической ответственности, которая может наступить для участников отношений, связанных с применением труда. В отношении работника предусмотрена дисциплинарная и материальная ответственность, для работодателя - материальная (которая может быть реализована и путем обращения взыскания на его имущество). Участники же гражданско-правовых договоров рискуют быть привлеченными в случае неисполнения ими своих обязанностей к ответственности гражданско-правовой (имущественной).

3) Трудовой договор является основанием возникновения индивидуального правоотношения, в рамках которого осуществляется регулирование всех аспектов взаимоотношений, возникающих между сторонами этого договора и этого правоотношения. В этом заключается его главная роль как регулятора отношений.

Особенности правового статуса субъекта трудового права находят свое отражение в следующих элементах:

- трудовая правосубъектность - способность своими действиями приобретать субъективные права и обязанности, а также способность осуществлять их;
- юридические гарантии статутных прав и обязанностей (общие и специальные - для отдельных субъектов или видов отношений);
- ответственность, установленная законом за нарушение статутных обязанностей.

ТК РК необходимо дополнить положением о правдееспособности работника как условии вступления в трудовые отношения с указанием на то, что трудовая правдееспособность работника - это способность иметь трудовые

права, своими действиями приобретать, осуществлять трудовые права, а также нести ответственность за их невыполнение без уважительных причин.

С учетом правоприменительной практики, по нашему мнению, требуют законодательного закрепления и организационные вопросы, связанные с заключением, изменением и прекращением трудовых отношений.

Так, в ТК РК законодатель определил, что работодатель имеет право заключать, изменять и расторгать трудовой договор, однако он не определил порядок передоверия полномочий на заключение, изменение и расторжение трудового договора, а также на подписание приказа (распоряжения) о приеме и увольнении. Поэтому, в ст. 22 ТК РК должна быть дополнена положением о возможности передоверия полномочий работодателя путем издания приказа о возложении обязанностей на определенное время, или для выполнения определенных функций, предусмотренных данной статьей, или выдачи доверенности на выполнение функций работодателя.

Правом заключения, изменения и расторжения трудового договора наделяется непосредственно работодатель, но т.к. практика свидетельствует о наличии и других вариантов оформления правоотношений, в ст. 20 ТК РК необходимо дополнить указанием, что от имени работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключения, изменения и расторжения трудового договора в порядке передоверия полномочий работодателя при условии, что такие полномочия закреплены в трудовом договоре, и в специальном локальном нормативном акте.

Раскрывая понятие сторон в трудовом договоре, нельзя обойти молчанием, вопрос о соотношении тех прав и обязанностей работника и работодателя, которые находятся в тесной взаимосвязи при осуществлении трудового процесса. В связи с этим, в частности, анализируется принцип недопустимости злоупотребления правом стороной трудового договора, который является ключевым как на стадии установления прав и обязанностей сторон, так и на стадиях его реализации.

Отражением демократических начал в трудовых отношениях является равенство сторон в правоотношении. Между тем на практике стороны трудовых и иных, связанных с ним правоотношений занимают далеко не равное положение. В определенной степени это является следствием экономических и организационных условий современного этапа развития Казахстана.

ТК РК защищает права и работника, и работодателя, определяя в качестве одной из основных задач создание необходимых условий для достижения оптимального согласования их интересов (ст. 1 ТК РК). Вместе с тем существующий механизм правового регулирования взаимных прав и обязанностей сторон в трудовом договоре не всегда учитывает тот факт, что работник является экономически менее защищенным субъектом правоотношений.

В связи с этим объем гарантий реализации прав работника и их экономическое содержание должны быть законодательно закреплены и

обеспечены мерами экономического и правового характера, которые могут быть применены к работодателю в случаях нарушения им трудовых прав работника.

Анализируя нормы права, регулирующие права и обязанности сторон трудового договора с позиции их достаточности и справедливости, и предлагая внесение в них изменений, следует руководствоваться необходимостью сохранения баланса прав и обязанностей работника и соответствующих им прав и обязанностей работодателя.

Проанализируем законодательное закрепление в нормах ТК РК процедуры заключения трудового договора и практические проблемы, возникающие на этой его стадии. Законодатель связывает возникновение трудовых отношений с заключением трудового договора (ч. 1 ст. 16 ТК РК) в письменной форме. Поддерживая законодательное введение в ТК РК нормы, в соответствии с которой получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя, предлагаем уточнить данное положение и предусмотреть обязательность такой подписи на каждой странице заключенного трудового договора. Данное положение может послужить гарантией от возможных злоупотреблений со стороны работодателя.

На практике возможны случаи, когда при формальном несоблюдении письменной формы заключения трудового договора, он, тем не менее, не считается недействительным. В настоящее время в трудовом праве отсутствует институт недействительности трудового договора. Этот вопрос должен найти свое законодательное регулирование с учетом социального характера трудовых отношений, отражающего экономическое неравноправие сторон трудовых отношений.

Одной из причин недостаточного развития договорного регулирования индивидуальных трудовых отношений, показывается непонимание работодателями и работниками истинного значения трудового договора - не только как основания возникновения трудовых отношений, но и как их регулятора в трудовом движении.

За кадровой службой традиционно остается одна из функций в трудовых отношений это непосредственно заключение трудовых договоров, а участие отделов организации и оплаты труда в определении их условий остается минимальным и в основном сводится к установлению размеров заработной платы. Между тем, от того, какие условия включены в трудовой договор, напрямую зависит эффективность организации труда на предприятии.

Непродуманный, формальный и несбалансированный (поверхностный в отношении одних и углубленный по отношению к другим) подход к установлению прав и обязанностей сторон в обстоятельствах нового юридического регулирования приводит к тому, что работодатель не вправе без получения письменного согласия работников проводить даже незначительные мероприятия по целесообразному применению технических и производственных мощностей, наилучшей расстановке работников в процессе производства, кооперации и разделению труда.

Отстранение специалистов от налаженности труда, от работы над условиями трудовых договоров и отсутствие перспективы видения последствий включения в трудовой договор отдельных положений у специалистов по кадрам, разрабатывающих и заключающих трудовые договоры, обнаруживается одной из причин создания труднопреодолимых преград для результативной организации труда на предприятии еще на стадии установки трудовых отношений. Вследствие настоящего повышения значимости договорных условиях регулирования, когда государственные органы в общей сложности лишь устанавливают содержание трудового договора, но не исполняют его вместо работника и работодателя конкретными положениями, обладание специалистами по организации труда знаниями о природе трудового договора становится особо значимым.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Мотивацию можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Для формирования устойчивой заинтересованности работников в высоком уровне результативности функционирования предприятия необходимо оценивать качество (эффективность) труда отдельного работника. Высокое качество труда каждого работника должно обеспечивать необходимое превышение вклада его в доход предприятия над затратами на оплату труда. Показатели эффективности (качества) трудовой деятельности должны быть увязаны с системой стимулирования.

Важной задачей любой организации является эффективное использование трудового потенциала. В связи с этим изучение методов стимулирования и оплаты труда является актуальным вопросом.

В данной работе рассмотрена структура кадровой службы промышленных предприятий и определена ее роль в системе мотивации и стимулирования труда персонала.

Проведен анализ эффективности оплаты труда АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель».

Фонд заработной платы предприятия включает сумму оплаты труда в денежной форме за отработанное время, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, премии, единовременные поощрительные выплаты, материальную помощь и прочие выплаты, носящие регулярный характер.

В основном рост фонда заработной платы обусловлен увеличением средней заработной платы работающих. Неэффективное использование средств на оплату труда в основном связано с недостаточной производительностью труда работников предприятия.

Рассмотрен Трудовой договор АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель» и его роль в повышении мотивационной активности работников. Трудовой договор, заключаемый с работниками соответствует законодательным нормам Республики Казахстан и отражает все аспекты взаимоотношений между работником и работодателем.

Проведен анализ системы мотивации работников АО «КазТрансОйл», АО «Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель». Целью анализа действующей системы мотивации персонала являлось создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования - от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Подводя итог практическому анализу системы стимулирования и мотивации персонала предприятия, можно сделать следующие концептуальные выводы.

1. Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий.

2. Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом

утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

3.Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

4.Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обуславливают положение, когда члены организации проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

5.Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее либо даже слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние много других факторов, в частности, квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т. д.

Несмотря на в целом положительный опыт построения системы мотивации и стимулирования труда в промышленных предприятиях, следует отметить, что здесь практически отсутствуют исследования мотивационной структуры сотрудников. На наш взгляд, в современных условиях игнорирование мониторинга мотиваторов труда недопустимо, так как рано или поздно существующая система может дать сбой. В этой связи мы считаем целесообразным предложить кадровой службе предприятий такую форму выявления структуры мотивационной деятельности сотрудников как Анкета. Анализ результатов, полученных в ходе опроса позволит скорректировать систему стимулирования и мотивации на предприятии, сделать ее более жизнеспособной и адекватной мотивационным ожиданиям персонала.

Кроме того, хотелось бы обратить внимание на то обстоятельство, что построение эффективной системы стимулирования персонала должно строиться на определенных принципах. Опыт АО «КазТрансОйл», АО

«Павлодарэнерго», АО «Казэнергокабель», это убедительно доказывает. Перечислим эти принципы:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Придерживаясь данных принципов руководство практически любого предприятия в силах сформировать эффективную систему стимулирования труда своих сотрудников.

Система стимулирования на предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Система стимулирования должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

Говоря о системе стимулирования наемных работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда.

СПИСОК ИСПОЛЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мотивация персонала в современных условиях / Алексеев В.В. // www.education.ru
2. Еремеев, М.А. Социально-экономические аспекты мотивации персонала / М.А. Еремеев // Вторые Ковалевские чтения: материалы науч.-практ. конф. 16-17 ноября 2007 г./ отв. ред. Ю.В. Асочаков.- СПб., 2007
3. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин. – М.: Дело, 2008. - 207 с.
4. Темницкий А.Л. Справедливость в оплате труда как ценностная ориентация и фактор трудовой мотивации // Социс. 2005. N 5. 256 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 267 с.
6. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом.-2003 .- №6.- 195 с.

7. Мысль - Республиканский общественно-политический журнал - Специфика трудовой мотивации Сентябрь 15, 2014.
8. Робине Стехан. Менеджмент. М., 1991. – 427с.
9. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. Пособие. - Мн.: Мисанта, 2003.- 624с.
10. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ,-2002. - 448с.
11. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
12. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... - М. Дело, 1998. - 400с.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.:Гордарика, 2003. - 528с.
14. Коломыцев А.В., Конопьянова Г.А. - Внедрение системы мотивации персонала Журнал: Вестник КАСУ №4 - 2007.
- 15.Веснин В.Р. Основы менеджмента. – «Триада, ЛТД», 1997. - 384с.
16. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.:БИНОМ, - 1997. - 263с.
17. Генкин Б. М., Конакова Г. А., Кочетков В. И. и др. Основы управления персоналом. - М.:Высш.шк., 1997. - 383с.
18. Гадушаури Г.В., Литван Б.Г. Управление современным предприятием. - М.:ЖМОС,1998.-336с.
19. Смирнов С.С. Менеджмент плюс финансы. - М.:Экономика, - 1998. - 98с.
20. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. М.:Юрайт, 1999. -295с.
21. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. пособие. – М: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
22. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.:Экономика, 2005. - 511с.
23. Десслер Г. Управление персоналом. - М.:БИНОМ, - 1997. - 423с.
24. Кенжалина Ж.Ш. Оплата труда на промышленных предприятиях. \\ Алматы, “Экономика”, 2002 г.
25. Ромашов О.В. Социология труда. – М, 1999. - 320 с.
26. Кибанова А.Я. Экономика и социология труда. Учебник - М.: ИНФРА-М, 2003. – 584 с.
27. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. - М.: Инфра-М., 1999. - 312 с
28. Варданян, И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2011. - № 4. - С. 42 - 45.
29. Оплата труда: Нормативная база/ сост. Г.П. Дурановская. – Алматы: БИКО, 2000. - 36 с.
30. Берешев С.Х. Регулирование заработной платы в Республике Казахстан. - Алматы, 2001. - 224 с.
31. Ермаков Б.В. Значение корпоративной культуры в процессе адаптации персонала // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 7. - 345 с.

32. Конопьянова Г.А. Критерии эффективности системы мотивации персонала // Наука и образование: история, современность, перспективы развития: материалы междунауч.-практ. конф. - Усть-Каменогорск, 2010.-Ч.1. - 268 с.
33. Дмитриенко Г.А. Мотивация и оценка персонала. – Киев: МАУП, 2002. –248 с.
34. Пономорев И.П. Мотивация работой в организации. М.: УРСС, 2003.-224с.
35. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учеб. Пособие. Иркутск, 2009.
36. Аширов Д.А., Управление персоналом. - М.: Проспект, 2007. - 432 с.
37. Егоршин А.П., Управление персоналом организации. - Н. Новгород: НИМБ, 2005. - 720 с.
38. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
39. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с.
40. Федосеев В.Н., Капустин С.Н., Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2003. - 368 с.
41. Филатов О.К. Экономика предприятий. - М: Финансы и статистика, 2006.
42. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика шв организации: учеб. пособие. - Изд. 2-е. -М.: РАГС, 2005. - 224 с.
43. Андреев В.В. Проблемы мотивации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях/ Управление персоналом. – 1998. - №10. - с.6.
44. Трудовой кодекс Республики Казахстан
45. Стаут Л.У. Управление персоналом: настольная книга менеджера -Добрая книга 2006 г.
46. Травин В.В.,Дятлов В.А.Основы кадрового менеджмента. М., 2005 362 с
47. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 511 с.
48. Соболев М.,Рожкова Т./Как разработать систему материального стимулирования персонала.//Финансовый директор.– 2004.-№4.



ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Министерство образования и науки Республики Казахстан
Инновационный Евразийский университет
Департамент «Экономика и менеджмента»

**«Мотивация и стимулирование труда работников: состояние и
пути совершенствования»**

Выполнил магистрант
Группы ГМУ - 202 М

Е. Т. Айтышев

Научный руководитель
Д.с.н., к.э.н., профессор

С. Г. Симонов

Павлодар, 2015



www.ineu.edu.kz

Цель и задачи исследования

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы на основе анализа существующей в настоящее время на предприятиях Республики Казахстан системы мотивации и стимулирования труда выявить пути ее совершенствования.

В соответствии с поставленной целью в работе были определены следующие **задачи**:

- дать теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;
- провести исследование теоретических основ и современных тенденций мотивации труда, а также ее роли в повышении эффективности деятельности предприятия;
- выявить проблемы в сфере мотивации и стимулирования труда работников на Казахстанских предприятиях;
- разработать проект мероприятий для совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала в Республике Казахстан.

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Влияние мотивации и поведение человек зависит от множества факторов во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности.

Общие стимулы, побуждающие человека лучше работать

Сотрудничество с другими людьми	Благодарность за сверхурочную работу	Возможность внесения идей и предложений	Чувство принадлежности к организации
Приятная рабочая обстановка	похвала	Гибкий график работы	Осознание себя членом команды
Самоутверждение	Возможность учиться	Карьера	Товарищеские отношения
Деньги	Вознаграждение	Возможность работать дома	Независимость
Признание заслуг	Устоявшийся рабочий процесс	Доверие руководства	Чувство уверенности в работе
Уважение	Творческая атмосфера	Премии	



Стимулирование персонала госслужащих

**Руководители органов
государственной власти
могут принимать
решения о штатной численности**

**Повышен
– дополнитель
государствен**

**Использовать
высвобождающиеся
средства на
повышение
оплаты труда
специалистов**

**Оценка
деятельности
госслужащего и
стимулирование
по результатам**

**Профессиональное
развитие
персонала**

**Социальный пакет
и немонетарные
вознаграждения**

Основные факторы, ослабляющие мотивацию работников

№	Основные факторы
1	Недостаток доверия
2	Заработная плата, неадекватная выполненной работе;
3	Плохие или опасные условия работы;
4	Отсутствие возможности для обучения или профессионального роста;
5	Отсутствие взаимопонимания между сотрудником и руководителем;
6	Отсутствие обратной связи со стороны руководителя о результатах работы сотрудника;
7	Напряженные отношения с коллегами или руководителем;
8	Рутинная, нудная, монотонная работа;
9	Работнику не предоставляется возможность принимать решения.



Оплата труда госслужащих

- внедрение объективной оценки работы каждого госслужащего и государственного органа в целом;
- внедрение бонусной системы примирования политических служащих по результатам рейтинговой оценки деятельности госорганов;
- постановка четких задач перед руководителем и регулярная оценка их исполнения;
- соотношение денежного содержания государственных служащих с заработной платой работников коммерческого сектора.

Совершенствование системы оплаты труда государственных служащих будет проводиться на основе анализа текущего состояния рынка труда.

Оплата труда будет основываться как на занимаемой должности и стаже государственной службы, так и на оценке качества работы государственных служащих.

Система оплаты труда в новой модели государственной службы будет учитывать профессиональную подготовку государственных служащих, навыки, трудовую нагрузку (интенсивность работы), а также уровень ответственности за выполняемую работу и принимаемые решения.

В целях поощрения наиболее компетентных и эффективных сотрудников целесообразно обеспечить создание в государственном органе отдельного фонда премирования, распределение которого будет основываться на оценке качества работы государственных служащих.

Спасибо за внимание!