

**Выводы.** Назрела необходимость в современной мотивационной системе персоналом. Решение данной задачи зависит от совершенствования системы управления, неотъемлемыми частями которой являются разработка и внедрение системы мотивации, нацеленная на достижение стратегических целей. Планируя эффективную мотивацию на предприятии, руководители должны уделять внимание на механизм её реализации и контроля за результатами.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. Минск. ООО «Попурри», 2002. – 416 с.
2. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988. – 198 с.

#### УДК 331

**Баймахамбетова Гульнара Ибрагимовна – к.э.н., доцент (Алматы, КазАТК)  
Бухарова Карлыгаш Ерболатовна – магистрант (Алматы, КазАТК)**

### **ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Преобразования и реформы, проходящие в казахстанском обществе, несомненно вызывают изменения в сфере трудовых отношений, трудовых ценностей, установок, ориентации и мотивов. В обстановке перемен, люди ведут себя достаточно противоречиво: с одной стороны - стараются сохранить прежние ценности любой ценой, с другой – отказываются от тех установок, которые мешают адаптироваться к изменившимся условиям жизни. Необходимо заметить, что любые ценности не являются данными человеку раз и навсегда, с течением времени, в определенную историческую эпоху, они, как правило, подвергаются некоторым изменениям. Постепенно формируется новая иерархия трудовых ценностей, приоритетов и моделей поведения у работников. В результате адаптации населения к новым экономическим условиям в сознании работников формируются установки на приспособление к новым формам занятости, возможности работать не только в государственном секторе экономики, но и на частных предприятиях, получение новой квалификации в соответствии с требованиями времени и потребностями рынка труда.

Раскрывая суть феномена глобализационных ценностей и их влияния на казахстанское общество, М.С. Аженов пишет: «Из всех имеющихся экономических отношений, рыночные отношения выступают как ведущие. Эти отношения основываются на купле и продаже, где главную роль играют деньги. Они имели место в Казахстане и раньше. Но были в недоразвитой форме и не выступали как господствующие отношения. Сегодняшний Казахстан – это рыночное государство с более или менее развитыми отношениями. Рынок оказал сильное влияние на изменение образа жизни казахстанского народа, произошла определенная трансформация взглядов людей на их взаимоотношения, во многом изменилась психология, быт, уклад и стиль жизни, появились новые профессии, новые социальные группы, происходит довольно серьезная социальная стратификация и т.д. Все это результат влияния рынка, как внешней ценности, которую мы перенесли от западных, рыночно развитых стран» [1].

По результатам исследования системы ценностных ориентации молодежи в современном казахстанском обществе, проведенного Г.С. Абдирайымовой, можно сделать следующие выводы: «большинство молодых людей свои профессиональные планы,

трудовую карьеру связывают с работой в новых экономических структурах. Каждый третий хотел бы открыть собственное дело. Большинство из тех, кто ищет работу, стремится найти ее в негосударственном секторе экономики: на совместных предприятиях, в частных предприятиях. Однако, большинство молодых людей все еще с недоверием относятся к возможностям экономики. В поисках стабильности некоторая часть молодежи, по традиции, ориентируется на государственный сектор, составляя то самое меньшинство, для которых интересная работа все еще является одной из основополагающих терминальных ценностей. В своих микроэкономических ориентациях молодежь явно отдает предпочтение материальному - над духовным, однако для большинства казахстанских молодых людей деньги не цель, но средство для материального обеспечения духовного обогащения, возможность покупать книги, посещать кинотеатры, театры, музеи» [2].

Под влиянием происходящих изменений меняются ценностные ориентации на труд и отношение к нему, и, соответственно, требуются новые парадигмы в его изучении. На фоне происходящих процессов трансформации трудовой этики актуализация новых ценностных приоритетов делает насущным вопрос о влиянии национальной культуры и этноса на систему ценностей трудовой деятельности. В частности, практика международного менеджмента уже сегодня ставит ряд проблем, которые возникают в повседневной работе управляющего с подчиненными и которые в значительной степени зависят от особенностей сознания и поведения индивида, принадлежащего той или иной культуре.

По мнению Р. Веббера, для оценки перспективы дивергенции или конвергенции деловых культур нужно рассмотреть, какие силы воздействуют на этот процесс. Р. Веббер различает два аспекта проблемы: во-первых, это межличностные отношения и, во-вторых, это отношение работников к процессу труда (см. табл. 1) [3]. В таблице 1 представлена модифицированная модель Р. Веббера. Очевидно, что в сфере межличностных отношений преобладают силы дивергенции, в то время как в аспекте отношения к труду наблюдается тенденция сближения деловых культур.

Таблица 1 - Факторы, определяющие конвергенцию и дивергенцию культур

Конвергентные силы (действующие в сфере производства, отношение индивида к работе)	Дивергентные силы (действующие на человека, сфера межличностных отношений)
Технология	Культурная инерция
Образование	Уровень развития общества
Прагматическая философия	Природные ресурсы
Организационные цели и адаптация	Демография

Рассмотренные факторы действуют одновременно, давая в каждый момент времени итоговый результат, предопределяемый как интенсивностью воздействия каждого из них, так и своеобразием рассматриваемого общества.

С точки зрения дивергенции для успешного видения бизнеса, транснациональные компании должны учитывать национальную культуру страны-реципиента. Многие учёные придерживаются этой точки зрения и подчеркивают, что для достижения успеха необходимым условием является адаптирование к культурным особенностям.

Таким образом, рассмотрев основные концепции трудовых ценностей и эволюцию взглядов на ценности трудовой деятельности, можно сделать следующие выводы:

Во-первых, трудовые ценности как сложная социальная система и связанные с ней проблематики давно стали предметом изучения и обсуждения социогуманитарных наук.

Во-вторых, трудовые ценности индивида зависят от социально-экономического и культурного опыта, приобретаемого со временем, составляют важную часть общественной и личностной системы ценностей.

В-третьих, взгляды на труд и трудовые ценности претерпели естественную эволюцию, так как система трудовых ценностей каждой эпохи имеет некоторые основания, заложенные в мировоззрении и общественном сознании определенного периода и обусловлены разнообразными экономическими, социально-политическими и психологическими факторами. Соответственно, трудовые ценности нынешнего Казахстана будут содержать элементы дореволюционной - кочевой, советской и западной экономической культуры.

В-четвёртых, процессы, свидетельствующие о трансформации ценностей в обществе, отмечаются все большей динамичностью. Процесс реформации экономики, происходящий в обществе, производит глубочайшие перемены в трудовой культуре, при этом важно осознавать содержание традиционной национальной культуры, являющейся основой для построения новых экономических отношений.

В-пятых, исследователи, изучающие взаимосвязь между национально-культурными особенностями и трудовыми ценностями, разделились на три группы. Одна из точек зрения, дивергенция, заключается в том, что усиление глобальной конкуренции активизирует стремление к сохранению традиционных культурных ценностей, сохранению статуса-кво и соответственно сложившихся конкурентных преимуществ. Согласно другой точке зрения, конвергенции, нас ждёт впереди мир с довольно однородной средой, в котором, конечно возможны индивидуальные различия. Однако эти различия не будут иметь определяющего характера, чтобы стать предметом научного изучения. Подразумевается, что основополагающей тенденцией является процесс вестернизации - принятие ценностей индустриальных стран, адаптирование к культурным особенностям. Третья точка зрения, кроссвергенция, заняла сбалансированную и взвешенную позицию, суть которой можно выразить следующими словами: в современном весьма сложном мире есть ряд факторов, которые способствуют именно конвергенции, но в то же время, есть дивергентные составляющие.

Многочисленные исследования экономистов позволяют сделать обобщение: эффективность (производительность) организации зависит от трех важных условий:

- 1) благоприятной деловой окружающей среды;
- 2) правильной стратегии компании;
- 3) качества персонала (особенно управленческого).

Остальные классические факторы производства - капитал, технология и т.д. - результат вышеназванных условий. Между прочим, первые два условия также результат третьего (качества менеджеров и всего человеческого потенциала организации). Даже лучшие макро- и микроэкономические модели стратегии и политики терпят провал без компетентного исполнения. Особенно это касается уровня предприятий, руководители которых в Казахстане имеют ограниченный доступ к внешней и особенно зарубежной экспертизе в области управления.

При любых изменениях в организации, особенно при ее трансформации из иерархически-централизованной в более плоскую и рыночно-ориентированную, наибольшие трудности вызывает изменение самих людей. Необходимость убедить их активно участвовать в реструктурировании предприятия, его приватизации и возможном уменьшении его размеров. Осознание и применение концепции управления человеческими ресурсами может способствовать решению этой проблемы.

Одной из главных задач и является рассмотрение концепции управления человеческими ресурсами и их развития в процессе структурных адаптаций. В результате усиления глобализации и интернационализации экономики, технического прогресса, отраслевых сдвигов от сельского хозяйства к промышленным услугам, развития информационной технологии, усиления конкуренции и одновременно сотрудничества, демографических и образовательных сдвигов на рынке труда, распространения энерго- и ресурсосберегающей технологии происходят следующие структурные сдвиги в экономике и экономической стратегии компаний:

- усиливается структурная адаптация посредством дерегулирования, приватизации, децентрализации и делегирования принятия решений;
- возрастает экономическая интернационализация даже средних и малых фирм;
- существенно возрастает гибкость производства, продуктов, технологии, рынков сбыта и рабочей силы;
- производительность (эффективность производства) и создание новых рынков, а не расширение уже имеющихся, становятся важнейшими целями стратегии компаний;
- стратегия компании, её деятельность еще больше приближаются к потребителю (рынку), качество становится более важным, чем объем производства.

Эти и другие глобальные изменения в экономике, в свою очередь, привели к кардинальным изменениям в организационных структурах и практике управления, к наиболее важным из которых можно отнести следующие:

- организация и ее средства становятся все более ориентированными на рынок, повышается жесткость к издержкам производства;
- организационная структура становится все более «плоской» и децентрализованной. Крупные компании распадаются на ряд средних и мелких. Усиливается потребность в интеграции, которая обеспечивается общей корпоративной стратегией, культурой и усилением финансового контроля;
- «горизонтальное» управление становится более важным, чем «вертикальное», «иерархическое», что повышает роль таких ценностей как инициатива, риск, независимость, способность к предвидению;
- инновационная способность, творчество, риск и долгосрочная ориентация становятся необходимыми компонентами практики управления;
- стиль управления, система ценностей и квалификационно-поведенческий профиль менеджеров меняются от бюрократического к предпринимательскому;
- профессиональные люди и их способности - наиболее ценные ресурсы организации. Управление квалифицированного персонала становится ее стратегической задачей. Развитие человеческого потенциала превращается в статью инвестиций, а не затрат, как это было в традиционных, централизованных и бюрократических организациях.

На фоне достаточно динамичных и сложных изменений существенные трансформации претерпели и концепции управления персоналом и его развитием.

Наибольшим потенциалом изменений обладает практика управления персоналом и его развитием, в противовес традиционной «кадровой политике».

Происходящий сдвиг от «кадровой политики» к управлению персоналом вызван многими причинами, лежащими в основе структурных перестроек и возрастания роли человека на всех уровнях организации, в принятии решений в связи с децентрализацией и приватизационными процессами. Вместе с тем называются и более конкретные, специфические причины, отражающие в основном дисбаланс между устаревшей практикой управления кадрами и возросшими новыми, более жесткими требованиями деловой среды.

С одной стороны, возросла роль функции управления персоналом и сам менеджмент стал более сложным. Прежде специалисты по кадрам больше действовали вдогонку ситуации, чем занимались упреждающим и перспективным управлением в соответствии со стратегией компании; линейные руководители были оторваны от специалистов по кадрам, и

у первых были изъяты важнейшие инструменты мотивации (зарплата, наем и увольнение и пр.); повышение квалификации рассматривалось как второстепенная задача.

С другой стороны, резко возросла конкуренция, усилилось давление на снижение издержек; ослабла власть профсоюзов; изменились организационные структуры; бизнес стал строиться вокруг продуктов и потребителей; возросла не только децентрализация, но и необходимость горизонтальной интеграции; резко возросла роль знаний и борьба за таланты.

Все эти процессы и тенденции привели к возникновению новой функции - «управление человеческими ресурсами», которая все больше и больше вытесняет концепцию и практику «отдела кадров».

Многочисленные исследования в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем конкуренты.

Ценность человеческого потенциала как стратегического фактора успеха корпораций возросла с увеличением скорости изменений.

Из причин повышенного внимания к управлению человеческими ресурсами, по нашему мнению, следует выделить главные из них, как:

- объективная связь этих процессов со стратегией компании;
- трудности в найме квалифицированных менеджеров;
- необходимость более гибкой, легко адаптируемой к новым задачам квалификации;
- тесной связи работников с целями бизнеса;
- больший акцент на оценку результатов и их влияние на вознаграждение;
- необходимость в более совершенной методологии и практике планирования персонала.

В связи с вышеизложенным рассуждением, возникает необходимость определения сущности понятия «управление человеческими ресурсами» в современном видении. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние организации в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивировать, развивать, чтобы достичь стратегических целей. Управление человеческими ресурсами связано с динамикой всех аспектов внешней среды деятельности компании и требует интеграционного подхода. Высшее звено управления должно быть прямо вовлечено в процесс управления человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами охватывает все управленческие решения, воздействующие на взаимоотношения между организацией и ее работниками, и означает, что практика управления персоналом все более тесно связана со стратегией бизнеса. Поэтому управление человеческими ресурсами носит упреждающий характер и конечной целью является повышение результативности предприятия, удовлетворение потребности сотрудников.

Из всех характеристик управления человеческими ресурсами, которые отличают его от традиционного «управления кадрами» ничто не является более фундаментальным, чем его интеграция со стратегией бизнеса.

Управление человеческими ресурсами может существенно повлиять на результаты предприятия только тогда, когда различные его функции, такие как отбор сотрудников и прием на работу развитие карьеры, мотивация, аттестация, тренинг, партнерство и другие объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Поэтому оно входит в сферу компетенции непосредственно президента компании или его первого заместителя.

Ниже даются некоторые приоритеты из практики управления человеческими ресурсами современных компаний:

- занятие руководящих должностей, прежде всего, своими сотрудниками;
- акцент на качество и гордость за достигнутые результаты;

- уменьшение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация отдельных ресторанов, парковок и других привилегий);
- создание благоприятных условий труда и окружающей среды;
- поощрение открытого делового общения, доказательности принимаемых решений, участие работников в принятии решений;
- увольнения не производятся без попыток найти другую работу;
- формирование культуры работы «в команде»;
- повышение квалификации работников.

Основные отличия инновационного управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами проиллюстрированы в таблице 2, где сравниваются их функции и практика [4].

Таблица 2 - Отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчинёнными, «кадры» - отдельная функция.	Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды.
Централизованная кадровая функция в отделе кадров. Специалисты планируют, мотивируют. Персоналом управляют линейные руководители.	Децентрализованная кадровая функция в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту.
Кадровое планирование - следствие производственного плана и реакция на него; - Связь односторонняя.	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; - Связь двусторонняя.
Цель - обеспечить наличие нужных людей в нужных местах в нужное время и освобождение ненужных людей. Сотрудники - это факторы производства, и их расставляют, как в шахматах.	Цель - совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. Сотрудники - это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций фирмы.
Кадровая политика нацелена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.	Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой.

По нашему мнению, к основным задачам управления человеческими ресурсами следует также отнести:

- участие в разработке деловой стратегии организации;
- подбор, наем и расстановка сотрудников;
- мотивация и вознаграждение;
- аттестация, оценка результатов труда;
- трудовые отношения;
- пенсионная политика;
- общение и климат в организации;
- тренинг и развитие человеческих ресурсов.

Естественно, что это не исчерпывающий перечень, сюда можно добавить целый ряд других задач, уже больше связанных с организованным развитием предприятия, управлением изменениями и т.д.

**Вывод.** Анализируя ситуацию, складывающуюся в области управления человеческими ресурсами, пришли к выводу, что действительно, при возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами конкурентоспособности являются квалифицированные человеческие ресурсы и научная база.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Аженов М.С. Глобализационные ценности и Казахстан. Глобализация и вопросы социокультурной адаптации. Астана, 2005, 28 с.
2. Абдирайымова Г.С. Система ценностных ориентаций молодежи в современном казахстанском обществе: социологический анализ: дис. доктора социологических наук: 22.00.04. – Алматы, 2006, 298 с.
3. Webber R.H. Convergence or divergence // Columbia Journal of World Business. – 1969. – Vol. 4, № 3. P.75-83.
4. Источник: Stephen P. Robbins. Organizational Behavior. – USA: Prentice-Hall, 1998. – P.136.

**УДК 338.45:339.13**

**Велиев Рустем Ленорович – магистрант (Алматы, КазАТК)**

#### **ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Маркетинг – это один из наиболее важных и действенных инструментов повышения эффективности производства. Поэтому, руководство промышленного предприятия включает в аппарат управления службу маркетинга. Задачами маркетологов являются исследования рынка, товаров, конкурентов, потребителей. Маркетинговые службы формируются в соответствии с одним из следующих принципов: функциональная организация (отдел состоит из нескольких функциональных подразделений - рекламы, сбыта, исследования рынка и т.п.); товарная организация (наряду с функциональным разделением сотрудников отдела их дифференцируют по видам товаров); рыночная организация (при наличии сегментов рынка); товарно-рыночная (матричной) организация (для фирм с широким ассортиментом товаров) [1].

Маркетинг определяют как комплекс мероприятий в области исследований торгово-сбытовой деятельности предприятия по изучению всех факторов, оказывающих влияние на процесс производства и продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю.

Маркетинговая деятельность представляет собой комплекс мероприятий, ставящих целью исследование таких вопросов, как изучение потребителя и мотивов его поведения на рынке, анализ рынка предприятия, разработка продукта, контроль каналов сбыта и объемов реализации промышленного предприятия, изучение конкурентов, освоение рекламной деятельности, определение наиболее эффективных способов продвижения товаров.

Маркетинговая деятельность по изучению потребителя определяет структуру потребительских предпочтений на рынке данного предприятия. Анализ рынка преследует цель определения потенциальной емкости рынка для выпускаемой продукции, определение характера потребительского спроса, распределение спроса по разным регионам. Задачей маркетинговой деятельности по исследованию продукта является определение потребностей рынка в новых изделиях, улучшение или модернизация уже существующих. Проводимый анализ систем и методов реализации продуктов с точки зрения маркетинга позволяет определить, как можно лучше и эффективнее реализовывать