

ЛИТЕРАТУРА

1. Рыночная экономика Казахстана: проблемы становления и развития. В 2-х томах. / Под ред. М.Б. Кенжегузина. Том 2. -Алматы, 2001. – 388 с.
2. Стратегический план развития РК до 2010 года //САПП. – Астана, 2001.
3. Стратегия развития сельских территорий регионов на период до 2010 г.

УДК 385

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

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

Проблемы мотивации работников предприятий любых форм собственности, всегда были и остаются, по сей день наиболее актуальными, независимо от общественно-политического строя, который функционирует в отдельно взятой стране и всего мирового сообщества в целом. 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 конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности, особенно в области внедрения в производство инновационных процессов, мероприятий научно-технического прогресса.

Сейчас вряд ли необходимо кого-либо убеждать, что мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. Вместе с тем, как в период до перехода Казахстана к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается одной из самых актуальных проблем, чем и обусловлен наш выбор данной темы.

Исследования центра изучения общественного мнения показали, что при выборе работы казахстанцы отдают предпочтение двум факторам - высокой оплате труда и стабильности, перспективности предприятия. Таким образом, явно доминируют две базовые материальные потребности. Это отличает Казахстан от западных стран, где высокий средний уровень жизни и благоприятная конъюнктура дают возможность уделять больше внимания духовности.

Побуждение работников предприятия к реализации целей и задач, поставленных перед ними, является объективной необходимостью и осознаётся всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значение материальных стимулов. Хотя, в результате проведенных исследований было установлено, что удовлетворенность работников материальными условиями (заработной платой, пособиями и др.), далеко не во всех случаях приводит к повышению производительности труда. Как показывает практика, наиболее эффективно стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека, в признании его, как личности, и возможность в самовыражении.

Например, в результате одного из многочисленных опросов железнодорожных рабочих, проводимых в целях выяснения их отношения к труду, было установлено, что самыми главными их желаниями являются уверенность в постоянной занятости, остро стоял жилищный вопрос, потребность в признании и уважении, а также интерес к работе. Размер же заработной платы занимал одно из последних мест в списке первоочередных потребностей рабочих.

Подобные настроения работников заставляют руководителей предприятий придавать большое значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда. Особое внимание следует обратить на мотивационное значение профессионального роста, который обеспечивает удовлетворение потребности в самовыражении, и, в конечном счете, приводит к приобретению новых навыков, получению более высокооплачиваемой должности. Таким образом, нематериальный стимул превращается в весомый фактор улучшения материального благосостояния.

Мотивация труда - это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника, или группы работников, к деятельности по достижению целей предприятия, через удовлетворение их собственных потребностей.

Вся отрасль железнодорожного транспорта ощущает дефицит квалифицированных кадров, в основном технической направленности. При этом у соответствующих компаний недостаточно развита система влияния на вопросы подбора и расстановки кадров, как на уровне управления транспортно-коммуникационных систем отдельных организаций и соответственно регионов.

Существует ряд факторов, оказывающих влияние на формирование кадрового потенциала, изучению которых, по нашему мнению, необходимо уделять особое внимание. К ним относятся:

- 1) урбанизация и сокращение численности трудоспособного населения в отдаленных районах;
- 2) рост потребности развивающихся отраслей экономики в квалифицированных специалистах и рабочих;
- 3) появление конкурирующих организаций на рынке перевозчиков и на рынке труда;
- 4) наличие ручного, тяжелого и низкоквалифицированного труда;
- 5) обновление материально-технической базы, в том числе, появление новых типов подвижного состава и иных технических средств, строительство новых линий;
- 6) постоянное усовершенствование и развитие прикладных информационных и телекоммуникационных технологий, что ведет к необходимости постоянного процесса самообучения и самосовершенствования специалистов. Как следствие это выражается в нехватке квалифицированных кадров в сфере информационных технологий;
- 7) процессы реформирования и его аффилированных юридических лиц.

Указанные факторы требуют нового подхода к подбору, расстановке и повышению компетентности работников. Отсюда можно сделать выводы, что возникает потребность:

- в специалистах, способных ускорить внедрение новой техники и технологий, улучшить качество работы, повысить эффективность управления организацией, обеспечения безопасности движения поездов, перевозки пассажиров, грузов;
- в специалистах сферы маркетинга и организации продаж, информационных технологий, экономики и финансов, юриспруденции, менеджмента и т.д.;
- в создании условий для внедрения новых информационных технологий, автоматизации рабочих мест;
- в повышении квалификации технических специалистов для работы с новыми типами подвижного состава и технических средств;
- в формировании корпоративной, управленческой культуры.

А для этого необходимо добавить изменения в уже существующую систему мотивации железнодорожной отрасли. К примеру, система мотивации должна быть направлена на вознаграждение менеджеров по результатам достижения краткосрочных целей и задач. Это влечёт за собой нацеленность на тактические цели, отодвигая стратегическое управление на второй или на третий план. Как пишет американский

менеджер Ли Якокка, известный своей блестящей карьерой, в книге «Карьера менеджера», «... очень трудно оказаться затерянным в фирме, если вам приходится каждый квартал отчитываться непосредственно перед вашим начальником, а косвенно - перед его боссом и перед боссом его босса ... Хорошие работники не остаются незамеченными, и, что столь же важно, плохим работникам не удастся спрятаться за спину других» [1].

Снижение престижа, статуса административного и производственного персонала, их недостаточное моральное и материальное стимулирование, нерешённость жилищных и других острых, на данный момент, социальных вопросов, приводит к оттоку высококвалифицированных работников в коммерческие и другие структуры. А это соответственно, ведёт к снижению количества профессионалов, менеджеров управления персоналом, среди которых могли быть претенденты на замещение вакантных административных должностей. Требуется повышение мотивации персонала, как в социальном отношении, так и в вопросах карьерного роста и морального стимулирования. В этих целях созданы и действуют коллегиальные органы, кадровый резерв, планируется разработать и реализовать политику развития кадрового потенциала, в особенности, жилищной и социальной политик.

На данный период времени, необходимо внести изменения в управление. Брейд и Мешолам предлагают интересный подход, для оценки эволюции практики «управления кадрами» и трансформации ее в управление человеческими ресурсами, проиллюстрированный в таблице 1.

Таблица 1 – Взаимосвязь между стадиями развития организации и изменениями функций управления человеческими ресурсами

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики управления человеческими ресурсами
Стадия I: Зарождение компании	<ul style="list-style-type: none"> • Компания только создана; • Отличается предпринимательством; • Управляется собственником. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение; • Управленческий персонал часто неформальное, размытое; • Все дела ведутся вручную.
Стадия II: Функциональный рост	<ul style="list-style-type: none"> • Техническая специализация; • Растут подразделения, производственные линии, рынок; • Оргструктура формализована. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск нужных работников для поддержки роста; • Тренинг для специфической должности; • Появляется начальник отдела кадров; • Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется; • Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.
Стадия III: Контролируемый рост	<ul style="list-style-type: none"> • Рациональная администрация; • Профессионализация управления дефицитными ресурсами; • Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство; • Усиливается конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управляющий персоналом с высоким статусом; • Больше кадровой информации включая квалификационные профили; • Рост профессионализма; • Кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую среду; • Управление персоналом становится более ориентированным на конечный результат.

<p>Стадия IV: Функциональная интеграция</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация, децентрализация; • Структура организации - вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление; • Больше внимание интеграции; • Организационная структура более плоская и горизонтальная. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем, увольнение); • Расширение кооперации; • Долгосрочное планирование; • Междисциплинарные проекты; • Акцент на производительность, эффективность, гибкость; • Применяется информационная технология в планировании, анализе, оценке; • Развитие интеграционных квалификаций; • Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями; • Отработана практика управления персоналом.
<p>Стадия V: Стратегическая интеграция</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудничество, групповая культура; • Меж функциональная, горизонтальная интеграция; • Высокая адаптация к частым изменениям; • Стратегическое планирование. 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление персоналом построено вокруг стратегии компании и является ее составной частью; • Систематический анализ внешней среды и оценка ее возможного воздействия; • Активная роль в принятии управленческих решений; • Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов; • Члены управления человеческими ресурсами входят в компетенцию президента компании или его первого заместителя.

Если разбить развитие компании на пять основных стадий, можно увидеть взаимосвязи между этими стадиями, основными производственно-структурными характеристиками компании и эволюцией «управления кадрами», в «управление человеческими ресурсами» [2]. Анализ зарубежной экономической литературы позволяет определить ряд важных принципов, которые легли в основу управления человеческими ресурсами.

Среди них, по нашему мнению, наиболее значительными являются:

- эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;
- система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам и является управляемой;
- вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации;
- развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляется в соответствии с их результатами труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;
- индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Несмотря на относительную стабильность вышеупомянутых принципов в системе управления человеческими ресурсами, представляется необходимость выделить основные тенденции в её развитии. В этой связи, статус специалиста по развитию человеческих ресурсов резко возрастает, и он все больше и больше выполняет функцию развития человеческих ресурсов, которая как раз и заключается в том, что она уже системная, встроенная в стратегию бизнеса и долгосрочное планирование. Следовательно, сдвиг в

профиле деятельности и квалификации специалиста, по подготовке персонала, можно проиллюстрировать следующим образом:

- ✓ Вчера - преподаватель;
- ✓ Сегодня - диагностик, дизайнер, консультант, преподаватель;
- ✓ Завтра - диагностик, дизайнер, преподаватель, консультант, инициатор изменений.

Чтобы целенаправленно трансформировать «управление кадрами» в «управление человеческими ресурсами», необходимо проанализировать различные альтернативы с их преимуществами и недостатками. Ниже, в таблице 2, приводится информация, помогающая организовать процесс выбора и сопоставления.

Таблица 2 – Альтернативные пути трансформации функции управления человеческими ресурсами

№	Пути перехода	Аргументы «За»	Аргументы «Против»
1	Наем всех новых специалистов по персоналу.	Быстрое получение новых квалификаций в области управления человеческими ресурсами (1-2 года).	Массовое прекращение поддержки линейных руководителей функцией управления человеческими ресурсами.
2	Переобучение действующего в сфере управления человеческими ресурсами персонала.	Незначительные увольнения, управление человеческими ресурсами не прерывается, издержки на штат стабильны.	Действующие специалисты не могут или не хотят овладеть новой квалификацией.
3	Обучение линейных руководителей исполнению всех функций управления человеческими ресурсами.	Сближает менеджеров и подчиненных, первые лучше знают проблемы последних.	Линейные руководители не хотят этого, у них нет времени, они игнорируют управление человеческими ресурсами, страдают их прямые обязанности.
4	Приглашение внешних консультантов по управлению человеческими ресурсами.	Всегда доступна лучшая экспертиза, изменения наступают быстро.	Очень дорого, слабая преемственность в управлении, «чужим» затруднена реализация их рекомендаций.
5	Внедрение внешних экспертов в существующий штат управления человеческими ресурсами.	Добавляет новый опыт, не прерывая поддержки управления. Вся функция управления ресурсами превращается в обучающую организацию.	Приводит к стрессу и увольнению своих сотрудников, вызывает сопротивление изменениям, надо 2-5 лет, чтобы завершить трансформацию.

В области обеспечения мотивации работников, на высокопроизводительный труд, необходимо более активно применять существующие наработки в области механизмов материальной и нематериальной мотивации. Практическим шагом в этом направлении должна стать разработка уровней компенсационных пакетов для различного уровня специалистов.

Широко распространено мнение, что эффективно мотивировать персонал предприятия можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения (премий по результатам труда). Данное мнение можно признать ошибочным, так как постоянные и премиальные выплаты решают принципиально разные задачи. Если премии, как правило, призваны стимулировать сотрудников к более интенсивному труду и достижению определенных результатов, за сравнительно короткие промежутки времени (месяц, квартал), то задача постоянных выплат - формирование долгосрочных мотивов у работника, за счет понимания того, почему сотрудник получает постоянное вознаграждение, именно в таком объеме, и какие усилия следует предпринять, чтобы добиться его увеличения. При построении системы премирования работников важно определить ее основные параметры: соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда, виды и периодичность премирования, показатели, по достижении которых будет назначаться премия, правила расчета премии по каждому показателю.

Относительно нематериальной стороны стимулирования, где дальнейшее развитие должна получить идеологическую мотивацию, необходимо, чтобы она была достаточно гибкой и позволяла учитывать индивидуальные потребности и способности отдельных работников, с учетом их возраста, пола, профессии, опыта. Целесообразна разработка социального пакета, которое эффективно будет влиять на мотивацию персонала. Система социальных льгот включает в себя медицинское и санаторно-курортное обслуживание работников, организацию быта, жилищную политику, спортивных и культурных мероприятий.

Предлагаем несколько подходов к формированию социального пакета железнодорожников:

1) количество и характер льгот устанавливаются в зависимости от заслуг работника: чем выше его должность и продолжительнее стаж работы, тем большим количеством разнообразных льгот он пользуется;

2) льготы, которые входят в социальный пакет, ранжируются и разделяются на основные и дополнительные. Основные или защитные льготы, предоставляются всем сотрудникам (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). Дополнительными льготами, такими, как ссуды на приобретение жилья, бесплатные обеды, могут пользоваться лишь некоторые категории работников;

Для увеличения производительности работы сотрудников, поддержания на высоком уровне их морального духа, а также желания постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки, имеет смысл вводить следующие вознаграждения:

- Широко распространенные вознаграждения (премии, устная благодарность, гибкий график рабочего времени);
- Хорошо видимые вознаграждения (табличка с гравировкой имени работника, публикация о работнике и его достижениях, приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха);
- Нетипичные виды вознаграждений (более раннее начало отпуска, чем положено по графику, дополнительное время отдыха).

Обеспечение эффективной молодежной кадровой политики также является одним из ключевых направлений кадровой политики компании. Ведь молодежь является основой кадрового потенциала всех железнодорожных предприятий.

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.

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 молодёжи в современном казахстанском обществе, проведенного Г.С. Абдирайымовой, можно сделать следующие выводы: «большинство молодых людей свои профессиональные планы,