

УО «Алматы Менеджмент Университет»



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.
БИЗНЕС.
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА
Выпуск 3

Алматы, 2016

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58
М50

Редакционная коллегия:

Шакирова С. М. - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки
Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса
Анисимова А.Н. – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

ISBN 978-601-7166-12-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58

ISBN 978-601-7166-12-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

72	СЕРКЕЕВА Айгерим Нурлановна	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Совершенствование системы налогового администрирование предприятий в Республике Казахстан	261
73	СЕРМАНИЗОВ Бахытжан Кышпакбаевич	МВА-В14- МШ	Алталиева А.А.	Развитие системы управления персоналом: опыт СПК «Хамит»	263
74	СМАКОВ Бауржан Акпабаевич	МВА-О-13-5 (SHU)	Mark Ellis	Strategic management in the Eurasian Bank JSC (Kazakhstan) and their preferred strategic option	267
75	СЫЧЁВА Карина Дмитриевна	МВА-О14-В	Леонтьева И.А.	«Бренд мечты»: этапы построения успешного бренда	271
76	ТЕМИРБУЛАТОВ Азат Муратович	МВА-В15- МА	Байсеркеев О.Н.	Диагностика системы управления предприятием	274
77	ТЛЕБАЕВА Залина Канатовна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Теоретические подходы к понятию «Мотивация деятельности работников»	277
78	ТЛЕПОВ Нурлан Серикович	МВА-В14-М	Певнева Е.С.	Опыт внедрения бюджетирование в ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»	282
79	ТОЙБАЕВ Ержан Муратбекович	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Управление конкурентоспособностью предприятия	286
80	ТОКИШЕВА Алуа Бахтыбековна	МВА-О14-М	Жумабаева М.Д.	Управление денежными потоками предприятия	289
81	ТУЛЬЧИНСКАЯ Юлия Олеговна	МВА-О-13-5 (SHU)	G.Tayauova	Divergence of Objectives in Strategic Alliances as Reason for Subsequent Failures	293
82	ТУНГУШБАЕВА Маржан Мухамедиевна	МВА-О14- ЗДР	Яворская Ж.Х.	Источники и методы набора сотрудников в медицинской организации	297
83	ТУРДАЛИЕВ Салауат Сулейменович	МВА-О14-В	Леонтьева И. А.	Улучшение качества работы логистических компании в условиях кризиса	299
84	ТУРЕБАЕВА Лаура Жайшыпшиковна	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Подходы к автоматизации процессов бюджетирования на предприятиях нефтедобывающего сектора в условиях кризиса	302
85	ТУРЕТАЕВ Даулет Исабекович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Применение ключевых факторов успеха в нефтегазовой трубной отрасли на примере компании ТОО «Caspian Oiltech Services» (COS)	305
86	ТУРИХАНОВ Болат Сағынович	МВА-О14- ДО	Яворская Ж.Х.	Поведенческие аспекты в планировании трудового процесса	309
87	УМУРЗАКОВА Алмагуль Аркадьевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Проблемы роста эффективности управления нефтяными компаниями в условиях экономической нестабильности	313
88	УРМАНОВА Марина Сергеевна	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Проблемы стратегического планирования в системной интеграции	318

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОНЯТИЮ «МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ»

«Мотивация» и «стимулирование» - это синонимы, но если «стимул» применяется для обозначения материального поощрения, то «мотив» используется намного более широко и охватывает все рамки поведения человека.

Мотивация. Под мотивацией понимают психологический и физиологический процесс, который управляет поведением человека.

Мотив не материален, его нельзя потрогать, увидеть, почувствовать запах, вес, вкус и т.д., мотив определяет смысл поведения человека.

Мотивирование персонала — процедуры, направленные на воздействие на персонал, с целью его побуждения на выполнение действий, необходимых для достижения целей компании.

Мотивация - внутреннее желание человека совершать определенные действия с целью получить что-либо или с целью избежать чего-либо.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. Что есть мотивация для работодателя? Это мощный инструмент для формирования требуемого поведения работников на рабочем месте. Помните детские сказки? Полцарства за коня или голову с плеч, иными словами - блага за хорошее/нужное работодателю поведение и наказание за плохое/неправильное, на взгляд работодателя, поведение.

Для достижения успеха в области мотивации работников работодателю необходимо, помимо детального определения поведения на работе своих работников, регулярное вознаграждение за правильное поведение.

Современный наемный работник более требователен к работодателю. Большинство из них хотят активно участвовать в жизни организации, быть ее частью, получать удовольствие от работы. Когда работники довольны работой, они выполняют свои обязанности наилучшим образом.

Если мотивация работников находится на ненадлежащем уровне, это со временем проявится в виде: частых прогулов, купленных больничных листов, несоблюдении сроков исполнения заданий, траты рабочего времени на решение личных дел.

Существует два вида мотивации: материальная (деньги, ценные предметы) и нематериальная (социальные блага, программы, повышение в должности и т. д.).

Отличительной чертой мотивации является получение выгоды обеими сторонами. То есть условная договоренность между работодателем и работником о получении выгоды за итог труда.

Структура мотивации персонала состоит из четырех основных элементов:

- Предоставление ресурсов (рабочее место, заработная плата, социальный пакет);
- Понимание со стороны руководства (способность понять трудности отдельно взятого работника, возможность найти компромисс, пойти ему на встречу);
- Четкое определение качества труда (ценностные ориентиры, как должна выполняться работа);
- Система наказаний и поощрений.

С одной стороны, сотрудник, получивший вознаграждение за выполненную работу, с другой стороны, работник получивший результат работы, направленный на достижение целей бизнеса. Это негласный договор работника и его работодателя об определенном результате труда.

Стимулирование. Под стимулированием понимают внешнее воздействие на персонал с целью получить желаемый результат. Система стимулирования персонала не возможна без правильного определения мотивирующих факторов. Если мотивы и стимулы не совпадают, система будет неэффективной, не работающей на практике.

Существуют внутренние и внешние виды мотивации.

Внутренняя мотивация происходит изнутри. Благодаря ей мы делаем что-либо с удовольствием. К примеру, реферат, написанный студентом лишь из страха получить неудовлетворительную оценку и порицание от родителей. Выполнение задания из страха получить нагоняй от родителей, тоже являясь мотивацией, носит принудительный характер, при котором испытываешь негативные эмоции. Очевидно, что под страхом наказания студент не напишет лучший в своей жизни реферат. Другое дело - тот же студент, стремящийся получить хороший багаж знаний, чтобы в дальнейшем заняться любимым делом. Он с энтузиазмом изучает тему реферата, понимает его важность, активно вовлекается в обсуждения с преподавателями, не говоря уже о посещении лекций и других занятий. Такой студент тщательно разберется в теме и старательно напишет отличный реферат. Словом, покажет наилучшие результаты. Аналогично и персонал понимающий, что от выполнения им определенных условий работодателя зависит размер заработной платы, премии или бонусов, работает более эффективно. Материальная составляющая важна, но не хлебом единым жив человек, как говорится в пословице. Порой заслуженная, искренняя похвала работника, его заслуг окрыляет на новые трудовые подвиги.

Положительные эмоции - одни из самых сильных источников внутренней мотивации. В то время как

негативные эмоции, так же являясь источником мотивации, не способствуют достижению цели в лучшем ее виде. «Подогретый» положительными эмоциями человек наиболее «замотивирован». Наши эмоции становятся неким источником энергии для осуществления действий, направленных на достижение целей. Позитивные эмоции - сильнейший источник энергии. Негативные эмоции также являются источником энергии, но этот источник рано или поздно иссякнет, он не способствует развитию высокого уровня внутренней мотивации. **Внешняя мотивация** приходит извне. Это та мотивация, которая заставляет делать то, что не всегда нам нравится, но мы четко знаем, что за выполнением даже нелюбимого дела послужит вознаграждение. То есть внешняя мотивация - ориентир, маяк для действий человека.

Теории мотивации

Современные организации уделяют значительно внимание вопросам мотивации персонала. Привлекательные системы мотивации позволяют привлекать высококвалифицированный персонал, который своими навыками, знаниями и опытом помогает воплощению целей компании в жизнь.

Известный американский психолог Абрахам Маслоу разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». Маслоу считал, что человек мотивируется последовательным удовлетворением своих потребностей.

Теория А.Маслоу выделяет 5 основных уровней человеческих потребностей-мотиваций:

- Физиологические или базовые потребности: еда, вода, тепло, отдых, секс и т.д.
- Потребности безопасности и защиты от лишений, угроз и опасностей со стороны окружающего мира: уверенность в завтрашнем дне, стабильность условий жизнедеятельности, стабильная работа и т.д.
- Потребности принадлежности и любви (социальные потребности): чувство принадлежности к кому-то или чему-то, дружба, уверенность в том, что тебя понимают, чувство социального взаимодействия.
- Потребности самоуважения (самоуважение и уважение другими): уважение со стороны значимых для человека лиц, карьерный рост, репутация, статус.
- Потребности самоактуализации (самовыражение): реализации собственного потенциала, например в творчестве.

По мнению А.Маслоу, средний человек удовлетворяет свои потребности по-разному. 85% физиологические, 70% безопасность и защита, 50% любовь и принадлежность, 40% самоуважение, 10% самоактуализация.

Если человек вдруг не сможет удовлетворить свои первичные, физиологические потребности, то он, позабыв о вторичных потребностях, вернется на уровень физиологических потребностей и останется на нем до тех пор, пока эта проблема не решится.



Рисунок 1. Иерархия потребностей А. Маслоу

Примечание: выполнено автором

Из концепции А. Маслоу можно выделить: существует общая закономерная черта, присущая всему человечеству, черта, которая побуждает от первичных, физиологических потребностей постепенно подниматься по ступенькам к потребности самореализации - высшей духовной потребности.

1. Основные физиологические потребности: еда, отдых, крыша над головой.

Одним из способов удовлетворения физиологических потребностей являются деньги, хороший финансовый доход. Материальные стимулы, зарплата, социальные льготы - это средства удовлетворения физиологических потребностей. Иначе говоря, устраиваясь на работу, человек преследует в первую очередь цели удовлетворить свои физиологические потребности, прокормить себя и свою семью. Если компания имеет достаточно ресурсов для выплаты того уровня заработной платы, который бы позволяет

работнику удовлетворять свои первоначальные нужды, то работник будет иметь желание остаться на предлагаемом ему месте работы как можно дольше. Если сотрудник не имеет такой возможности, он не будет развиваться и будет искать более «теплое» место. Главным для него будет прокормить себя. У такого работника отсутствует интерес к другим, более высоким потребностям. Для работодателя важно учитывать именно первоначальные потребности персонала, в случае если они будут удовлетворены, имеет смысл использовать в качестве мотивации потребности, находящиеся на несколько ступеней выше первоначальных, образно говоря, сытый голодному не товарищ.

Рассмотрим ситуацию на примере строительства дома со строительством дома. Для строительства роскошного коттеджа необходимо залить крепкий фундамент и начать строительство с первых этажей. Если же мы решили заняться фундаментом позже, а сейчас будем уделять большее внимание окнам и балкону, то даже если нам и удастся построить дом своей мечты, то в скором времени он рухнет. Не обеспечив удовлетворение первоначальных (физиологических) потребностей своего персонала, работодатель не сможет построить хорошую, слаженную команду.

2. Потребность в безопасности (сохранение жизни, здоровья, уверенность в завтрашнем дне, стабильное рабочее место, пенсионное обеспечение).

Человек проводит большую часть своей жизни на работе, и коллектив становится для него второй семьей. Для всех нас естественно чувство самосохранения, уверенность в том, что нашей жизни и здоровью ничего не угрожает. Уверенность в том, что работодатель заботится о своем работнике, обеспечивает безопасные условия труда, своевременно устраняет угрозы жизни и здоровью. К этой же категории можно отнести уверенность в завтрашнем дне, в том, что он сможет проработать в компании максимально длительное время. В тот момент, когда персонал перестает беспокоиться о физиологических потребностях, он может максимально отдаться работе.

3. Потребность в социальной общности (быть принятым в коллективе, получить признание, поддержку, доброжелательное отношение людей).

Каждый человек соотносит себя с определенным социальным кругом. В ситуациях, когда человек попадает в группу, не соответствующую его социальному кругу, он чувствует себя в нем дискомфортно. Это может негативно сказаться на производительности труда и желании развиваться. Сюда же относится поддержка, которую ощущает каждый человек в трудовом коллективе. Проводя большую часть времени на работе, человека вступает в отношения, независимо от того позитивные они или негативные. Для каждого человека важно ощущать свою значимость в своей рабочей семье. Когда коллектив работает одной дружной сплоченной командой, возникает максимальная отдача со стороны сотрудников, как в работе, так и в жизни.

4. Потребность в уважении и самоуважении (испытывать чувство собственной значимости и необходимости для предприятия, желание видеть уважение в глазах окружающих, достичь высокого социального статуса).

Когда человек сыт, уверен в своей безопасности и находится в социуме, у него появляется желание быть признанным окружающими. Работник стремится достичь высоких личных успехов, получить признание выполненной работы, способностей сделать больше, чем уже сделано, проявлять инициативу и продвигать новые идеи.

5. Потребность в самореализации, самовыражении (стремление реализовать свои способности, талант, приносить пользу).

Потребность в служебном продвижении. У развивающегося специалиста рано или поздно наступает момент, когда он понимает, что способен намного больше, чем имеет сегодня. В случае, если продвижение по карьерной лестнице не предвидится, он начинает поиски нового места работы. Если работник приносит пользу, для компании крайне сложно с ним расставаться. Продвижение по карьерной лестнице дает дополнительные преимущества. Работник, поднявшийся с самой низкой позиции до самого верха, знает специфику работы в компании и будет более грамотно строить свою работу, чем человек, пришедший в компанию со стороны. Для остального персонала подобный рост будет положительным примером, образцом для подражания.

В основании пирамиды А. Маслоу расположены первичные потребности, которые первоначально абсолютно для каждого человека. Но на вершину треугольника поднимаются не все. Не у всех есть желание подниматься вверх, становиться руководителем, кого-то вполне устраивает простое зарабатывание денег на первичные потребности. Этот их собственный максимум, и идти дальше они не стремятся. Живут в уверенности, что не все могут быть начальниками. То есть не имеют желания занять руководящую должность, отсутствует потребность в самореализации. Соответственно такой тип людей к более эффективному труду может мотивировать исключительно повышенная премия.

Найти подход к каждому сотруднику - нелегкая задача. Если в коллективе есть талантливые, целеустремленные сотрудники, их потенциал нужно использовать не только для развития бизнеса, но и как мотивацию для других сотрудников к продуктивному труду. А. Маслоу считает, что для всех и всегда удовлетворение материальных потребностей было и остается на первом месте. С развитием общественных отношений меняются и потребности человека. Помимо финансового, материального фактора важное место занимают моральные стимулы и социальные льготы.

Важным моментом для персонала стало наличие у работодателей так называемого социального пакета. Многие обращают внимание на наличие социального пакета при трудоустройстве. Работодатели, набирающие персонал через средства массовой информации, отмечают в объявлениях о его наличии. Социальный пакет - показатель заботы работодателя о своем персонале. Каждая организация может вводить свои дополнительные программы для социальной поддержки персонала, например: медицинское страхование персонала на случай болезни, доплата в пенсионный фонд, организацию отдыха работников в санаториях, организацию детского отдыха для детей сотрудников, повышение квалификации за счет организации, компенсационные пакеты (оплата проезда и услуг связи).

Помимо Маслоу вопрос мотивации изучали так же психологи Дэвид МакКлелланд, Клейтон Альдерфер, Фредерик Ирвин Герцберг.

Герцберг с группой сотрудников проводил интервью среди инженеров и бухгалтеров крупной компании. Все двести опрошенных работников описывали ситуации, когда работа приносила радость и удовлетворение и когда работа не нравилась. Результатом данного исследования стала двухфакторная теория мотивации.

Двухфакторная теория мотивации отражает два вида факторов: первые факторы усиливают удовлетворение от работы, вторые факторы наоборот усиливают неудовлетворённость работы. Согласно этой теории, человек находится под влиянием двух групп: мотиваторов и гигиенических факторов.

Мотиваторы - это факторы, оказывающие положительное влияние на: достижения, признание успеха, интерес к работе, ответственность, карьерный рост, профессиональный рост.

Гигиенические факторы - факторы, оказывающие негативное влияние на мотивацию: способы управления, политика администрации, условия труда, взаимоотношения в коллективе, уровень заработной платы, отсутствие уверенности в стабильности.

Ф. Герцберг считал, что отсутствие негативных факторов ведет к неудовлетворённости работой. А когда негативные, гигиенические факторы имеют место быть, то персоналом они воспринимаются как что-то естественное. Гигиенические факторы порождают чувства неудовлетворённости и не оказывают мотивационного воздействия. То есть наличие хороших условий труда, новых технологий не являются мотивацией.

Для удовлетворённости персонала работой для начала необходимо обеспечить наличие факторов гигиены. Следующий этап - обеспечение факторов мотивации.

По мнению Ф. Герцберга, 69% причин разочарования в своей работе относится к группе гигиенических факторов, 81% условий, оказывающих воздействие на удовлетворённость работой, связаны с мотивирующими факторами.

Таблица1- Таблица двухфакторной модели Фредерика Ирвина Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика компании	Признание
Взаимоотношения с руководством и коллегами	Сама работа
Условия работы	Ответственность
Размер заработной платы	Профессиональный рост
Статус и безопасность	Карьерный рост

Дэвид МакКлелланд предложил собственную теорию приобретенных потребностей или теорию трех потребностей. В своей теории Д. МакКлелланд особо выделяет три главных типа мотивации:

Стремление к успеху. Личные достижения. Итог активной деятельности работника. Стремление быть вовлеченным в процесс принятия сложных решений. Ответственность за принятые решения.

Стремление к власти. Умение человека плодотворно выполнять обязанности на должностях разного уровня управления.

Стремление к признанию. Способность человека быть неформальным лидером.

На основании вышеуказанных потребностей Дэвид МакКлелланд предлагает рекомендации в соответствии с этими потребностями. Например, человек со стремлением к власти проявляет себя в стремлении контролировать ресурсы и процессы в своем окружении. Необходимо обеспечить менеджера шансом удовлетворять эту потребность и развивать ее. Однако это относится лишь к человеку, стремящемуся к социальной власти, т.е. к власти для решения групповых задач. Человека, стремящегося к власти ради власти, допускать к руководящей работе опасно.

Клейтон Альдерфер переработал иерархическую модель Абрахама Маслоу, предложив выделить три основные группы потребностей. Начальные буквы этих трех групп потребностей в английском варианте дали название этой теории: ERG – теория.

Теория К.Альдерфера: базовые потребности - Existence, социальные потребности – Relatedness и потребности в самовыражении - Growth.

Как и А.Маслоу, К.Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но считает возможным переход их от одного уровня к другому в различных направлениях. Теория К.Альдерфера обосновывает

и другие возможности в мотивировании персонала в компании. Например, если у организации нет возможности для удовлетворения потребности в карьерном росте, то работник, разочаровавшись, может переключиться с большим интересом на потребность в принадлежности, например предпочесть работу, связанную с общением. Желательно, чтобы компания предоставила такую возможность работнику путем ротаций.

Объединяющей линией всех теорий мотивации является идея о том, что руководители компаний должны строить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности персонала.

Воздействие работодателя на работников осуществляется через мотивацию, интересы и стимулы. Каким же образом мотивировать работников?

Зарботная плата – это законом гарантированное обязательство работодателя. А вознаграждение - это не зарботная плата и не социальный пакет. Последний получают все сотрудники, независимо от поведения, следовательно, вознаграждение - это нечто иное, чего не было у работника и нет у других работников. За выполнение должностных обязанностей работодатель обязан выплатить зарботную плату. Вознаграждают за то, что работником выполнено сверх его должностных обязанностей. Вознаграждение работников - некий маяк для того, как нужно работать, а также мощный мотиватор для других работников. Работодатель обязан помнить, что человеческие ресурсы являются наиболее важными из всех существующих, ведь именно инициативные работники своим трудом приводят бизнес к развитию и успеху.

Большинство работодателей предпочитают вознаграждать деньгами. Это самый простой способ, работник сам знает, куда потратить деньги. Сложнее, если работодатель предпочитает помимо денег, либо вместо денег, вознаградить ценным подарком. В последнем случае необходимо знать потребности работника. Неправильно выбранный подарок может демотивировать работника.

Помимо материальных вознаграждений, уместно использовать и нематериальные вознаграждения. Метод социальной мотивации включает средства морального воздействия от индивидуального поощрения от простого спасибо до объявления прилюдной благодарности. К примеру, благодарственные письма, доски почета, присвоение титула «Лучший работник года» или подразделения, фотографии лучшего работника месяца, года и т.д.

В одной иностранной компании, работающей на территории Казахстана, топ-менеджеры приглашают на ужин линейного работника в качестве вознаграждения. В неформальной обстановке работодатель выражает признательность работнику за особые заслуги. Работодатель тем самым показывает свою лояльность и заинтересованность в каждом работнике. А у работника появляется возможность рассказать о своих проблемах, на линейном уровне поделиться новыми идеями. Также эта компания организует мероприятия для работников и членов их семей, например, развлекательную поездку на теплоходе по реке. Все мы живые люди и кроме удовлетворения наших физиологических и материальных потребностей, у нас есть потребность в духовности, признании, потребность в любви и принадлежности к чему-либо, потребность в самовыражении, в реализации собственного потенциала. Помимо работы у каждого человека есть семья, для каждого из нас важно, чтобы близкие узнали о том, как тебя ценят на работе, как тебя уважают твои работодатели.

Неправильное поведение должно быть либо проигнорировано, либо наказано, в зависимости от степени плохого поведения. Тем не менее, с наказаниями нужно быть осторожным, постоянное наказание может привести к негативным последствиям.

Отличительной чертой мотивации является получение выгоды обеими сторонами. С одной стороны, сотрудник, получивший вознаграждение за выполненную работу, с другой стороны, работник, получивший результат работы, направленный на достижение целей бизнеса.

Источники:

1. Лайкер Джефф. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 – 402 с.- (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций») ISBN– 5-9614-0124-3
2. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность/ The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. М.: «Вильямс», 2007. С. 304.
3. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. М.: «Вильямс», 2006.