

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

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В ПЛАНИРОВАНИИ ТРУДОВОГО ПРОЦЕССА

Исследованиями мотивационных систем и стимуляцией работников занимались такие учёные, как П. Ганджи, Д. Бергер, Ю. А. Лукаш, Б. Моснер, В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, Ф. Херцберг, М. В. Снежинская и другие исследователи [1]. Работы этих учёных в основном направлены на решение задач, имеющих узкую направленность. В этой связи, планирование трудовых процессов и прогнозирование поведения работников с использованием профилей мотивации нуждается в чётком научном обосновании.

При использовании комплексного подхода необходимо уделять внимание такому важному её элементу, как мотивация. Выявление потребностей и ожиданий персонала можно прояснить с помощью изучения мотивации. Предугадать, как именно конкретный работник поведёт себя в данных обстоятельствах, помогает составление профилей мотивации. Центром внутренней мотивации любого человека является его реакция на внешние и внутренние воздействия. Таким образом, мотивацию необходимо принимать во внимание, но при этом необходимо помнить, что это не простое и не одинаково трактуемое понятие. Подход, основанный на составлении структуры мотивации, лежит в основе теорий многих известных авторов.

В. И. Герчиков [2, с. 53–62], один из известных исследователей в своей области, является автором типологической модели трудового поведения. Согласно его теории, существуют 5 базовых типов мотивации. Поведение работника в основном определяется этими типами мотивации. Вместе с тем, необходимо упомянуть и другие теории касающегося этого вопроса, например,

- модель двенадцати факторов Ш. Ричи и П. Мартина [3];
- теория мотивационной чувствительности С. Рисса.

Такой исследователь, как И. Селиванов, полагал, что когда окружающая среда влияет на человека, то рождается множество мотивов, не имеющих отношения к индивидуальным потребностям. Таким образом, нельзя полагать что, все мотивы кроются в потребностях. Он был твёрдо убеждён в том, что влияние других людей и внешние обстоятельства приводят к тому, что у человека возникают ответные реакции вне связи от личных потребностей, а иной раз и против его личных потребностей.

Такой подход сочетается с представлениями о том, что на поведение человека могут оказывать влияние и чувство долга, когда человек понимает целесообразность и необходимость какого-либо обстоятельства.

Кроме того, на мотивацию могут влиять эмоции, как отрицательные, так и положительные. Исследователь О. Маурер отмечал влияние положительных и отрицательных эмоций в своей концепции мотивации. По его объяснениям, если человек испытывает страх, то, когда он ещё раз попадает в аналогичную ситуацию, он начинает бояться снова. Также существует полярная точка зрения, объясняющая поведение человека, когда он испытывает радость в других ситуациях.

Исследователь Э. Локи утверждал, что при формировании мотивационного поведения, нужно обращать внимание на характеристики целей.

Он выделял две группы:

- 1 внимание на намерениях человека, на его мотивированном поведении;
- 2 установление каждому работнику индивидуальных целей.

В ходе этого необходимо было также постоянно обращать внимание на обратную связь, то есть выяснять, как именно близко человек подошёл к намеченной цели, обратная связь давала человеку ещё один стимул к развитию.

Что касается термина «мотивационный профиль», его интерпретация также различна в современной науке. Например, встречаются следующие определения:

- «мотивационно-стимулирующая компетенция»,
- «внутренняя конструкция мыслительных и квалификационных особенностей».

В 50-х годах двадцатого века психолог из США Джордж Келли выдвинул версию, что, для того, чтобы спрогнозировать поведение человека, нужно знать его личностные установки. По его мнению, то, как человек интерпретирует свой личный жизненный опыт, является ключом к пониманию мотивов человека.

Он акцентировал внимание на том что, разные люди в различных обстоятельствах различным способом классифицируют и дают оценку вещам и событиям. Далее Келли предположил, что внутренние конструкты являются определяющими в поведении человека. Такие конструкты можно понимать как двухполосные шкалы, которые работник автоматически примеривает к событиям и явлениям, а также к людям. Исследования этого автора во многом послужили основой для современных методик оценки работников.

В дополнение к этим концепциям, существуют также исследования, согласно которым в основе мотивационного профиля лежат показатели, относимые к ключевым, и их может быть несколько, они влияют на особенности речи и мышления человека. Эти показатели, их понимание, помогают объяснить возможное поведение работника.

Мы согласны с исследователями, что мотивационный профиль складывается из особенностей индивида, и путём сочетания разных нужд человека составляется внутренняя мотивация к работе. Это говорит о том,

что каждый человек, имеет свою мотивацию. А в тех случаях, когда речь идёт об их усреднении, это скорее для того, чтобы оптимизировать процессы управления.

Предвидение поведения и влияющих на него факторы - в этом состоит наш подход. Это означает, что сочетание различных факторов формирует комплекс факторов, в реальной жизни их получается не менее 3-4-х. Данные факторы тесно переплетены между собой, и если постараться повлиять только на один из них, без внимания к другим факторам, может ничего не получиться. При беглом осмотре всех имеющихся теорий в вопросах мотивационного профиля, можно понять, что, потребности служат основой для предвидения поведения. Каждый работник в процессе труда не может не оглядываться на личные потребности. Те нужды, которые у него есть, оказывают серьёзное влияние на его образ мыслей, желания. Каждое действие человека имеет связь с какой-либо потребностью. Но в реальных условиях эти потребности не поддаются точному измерению либо оценке. У любого человека есть потребности, об их наличии можно судить по поведению человека. Если у человека существуют потребности, то он будет целеустремлённым, вдобавок к этому, появляется побуждение к чему-либо. Побуждением принято называть состояние человека, когда он нуждается в чём-либо и нацелен на что-либо. Его поведение нацелено на достижение этой цели. В свою очередь, цель - это когда человек, достигнув желаемого результата, получает удовлетворение от этого состояния. При этом нельзя сказать, что все люди имеют одни и те же потребности. Потребности различны, как различны и сами цели. Каждый человек занимает определённое место в иерархии социума, имеет некоторый жизненный опыт, этими факторами обуславливается и структура его потребностей. И тогда получается, что из-за множества различий между самими людьми, люди будут иметь также и различия в потребностях. К этому стоит добавить, что и способов, которые удовлетворяют потребности, также существует множество. Это также должно учитываться при разработке мотивационного профиля.

Но если при взаимодействии человека с конкретной ситуацией произошли какие-то изменения, то и поведение человека также должно будет измениться. Здесь необходимо сделать вывод, что мотивация также способна изменяться под влиянием внешних воздействий. По нашему мнению, движущие мотивы работника, особенности самой должности, методы оценки мотивации также должны быть учтены при изучении трудового поведения. При этом как для отдельного человека, так и для подразделения можно разработать мотивационный профиль.

Далее стоит сказать о том, как мотивация влияет на трудовое поведение.

Поведение можно охарактеризовать как совокупность поступков и действий людей под воздействием внешних и внутренних причин. К ним можно отнести мотивы, интересы, привычки.

На поведение человека оказывают влияние:

- обстоятельства, в которых оказался человек;
- его убеждения и мнение о том, что его окружает;
- цели, которые требуется достичь.

Поведение человека в различных ситуациях определяется набором его личных качеств, а также склонностей и мотивов. В тех случаях, когда одних качеств не достаёт, происходит их замена другими качествами.

К основным качествам относятся:

- психологический характер и темперамент;
- направленность;
- способности.

В свою очередь, на эти качества воздействуют такие факторы, как:

- физическое состояние, эмоции, интеллект, взгляды, интересы, то есть индивидуальные особенности людей;
- статус, социальная роль, права, то есть положение человека в социальной иерархии;
- сложившаяся система взаимодействий с руководством, клиентами, подчинёнными, коллегами, партнёрами;
- пол;
- познавательные – любопытство, недоверчивость, то есть особенности психических состояний;
- эмоциональные – радость, грусть, страх и др.;
- волевые - целеустремлённость, настойчивость, решительность и др.

При взаимодействии с организацией человек выступает как существо разумное и сознательное. У него есть эмоции, настроения, желания, мораль и воображение.

Ясно, что все эти качества у людей разные, отсюда следует, что и поведение людей нельзя «втиснуть» в стандарты. Для того, чтобы не возникли противоречия между стандартами и разнообразием в поведении человека, нужно уяснить, что влияет на поведение человека. Как он относится к окружающим, как реагирует на то или иное обстоятельство или другие воздействия, от всего от этого и будут зависеть его желания и предпочтения.

Оказывают влияние и другие факторы: обстоятельства, в которых человек оказался, цели и задачи, которые он перед собой ставит.

В то же время есть в поведении человека некоторая доля постоянства и предсказуемости. В организации, в тех условиях, в которых он оказался, человек будет действовать в соответствии и с оглядкой на свои

жизненные позиции и личностные черты.

Кроме того, личность описывается следующими чертами:

- работоспособность, общительность, интеллект, ум, наблюдательность, организованность;
- склонность к определённой деятельности, то есть специфические свойства;
- специальные качества;
- настойчивость, решительность;
- профессиональные качества;
- совокупность знаний, умений, навыков;
- психологические особенности (эмоции, подвижность);
- социальная активность;
- определённый склад характера;
- биологические особенности (темперамент и др.);
- депрессия, возбуждение, апатия, то есть психические состояния.

На степень исполнения задач производства оказывают воздействие и черты личности. При условии, что человек обладает устойчивыми чертами, можно предвидеть поведение человека. Для того, чтобы спрогнозировать его поведение, надо знать все обстоятельства ситуации. При этом возраст также оказывает влияние на поведение. Если, учесть все эти факторы, можно предвидеть действия человека, и, наверное, можно будет им управлять.

Кроме того, в производственных ситуациях могут возникнуть ситуации, когда персонал ведёт себя пассивно, а это уже проблема. Если руководство с недостаточным вниманием управляет персоналом, то возникают ситуации с массовой пассивностью персонала. В этих случаях работники могут разочароваться, это приведёт к снижению производительности труда, и ухудшению климата в организации.

Такие случаи являются следствием следующего:

- отсутствие необходимой информации;
- чрезмерная опека со стороны непосредственного руководителя;
- недостаток психологической и организационной поддержки;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчинённого;
- отсутствие обратной связи, когда работник не видит результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Если человек попадает в такую ситуацию, у него принижается гордость, уверенность в себе, снижается вера в стабильность своего положения.

Стадии потери интереса к труду насчитывают шесть этапов:

1. *Растерянность*, когда работник перестаёт понимать, с чем это связано, может дело в нём самом, а может, в его начальнике. При этом на результатах труда это сразу не отражается.

2. *Раздражение*. Если руководитель даёт противоречивые указания, у работника возникает раздражение, работник начинает вести себя демонстративно.

3. *Подсознательные надежды*. Если подчинённого одолевают сомнения, он начинает искать виноватых. В таком случае он ждёт, когда начальник ошибётся, и в этом случае может показать, что он был прав. В такой ситуации работник начинает утаивать служебную информацию, взаимоотношений с начальником избегает. При этом качество и производительность труда его падают.

4. *Разочарование*. При такой ситуации, уже трудно восстановить у работника интерес к работе. Результативность труда падает до минимальных значений.

5. *Потеря готовности к сотрудничеству*. На этой стадии работник пытается обозначить границы своих служебных обязанностей, и, если возможно, максимально их уменьшить. Интерес к работе у него при этом нет. Он хочет сохранить самоуважение.

6. *Заключительная стадия*. Происходит полное разочарование работника выполняемыми обязанностями. Он относится к работе, как к каторге. И если у персонала накопился негатив, такой работник может его выплеснуть за всех.

Поведение сотрудников, необходимо будет менять вместе с развитием организации. В отношении имеющихся подходов, как управлять поведением людей, в дисциплине «Организационное поведение» можно выделить два аспекта:

- поведение организации как целого образования;
- поведение работников, её составляющих.

В организации в основном изучаются поведение в связке со следующими вопросами:

- Мотивация и восприятие. Человеческие потребности, их уровень, взаимосвязи.
- Теория организации и порядок принятия решений. Эта область изучает, организационную структуру (централизованная, децентрализованная; функции организаций; структура взаимоотношений руководства и подчинённых).

- Обмен информацией. Официальные и неофициальные системы и сети обмена информацией.
- Наука о поведении. Влияние менеджеров и их деятельности на поведение.
- Этические вопросы. Компетенция, самостоятельность, общительность и честность (объективность).

Для того, чтобы в обозначенные сроки добиться поставленных целей, необходимо принять совокупность мер, которые формируют принципы и нормы поведения в организации.

Организации для достижения поставленных задач должны подобрать определённых людей, эти люди должны удовлетворять определённым условиям, тогда организации можно ожидать получить требуемые результаты.

С другой стороны, работник знает свои возможности, и за оговорённую плату готов выполнить работу. При этом работник хочет получить в социальной структуре организации своё место, чтобы его работа была интересной, а труд был бы оплачен по справедливости.

Но и организация хочет от работника получить желаемый результат. В таком случае этими процессами необходимо управлять, и если делать это правильно, тогда, и работник, и организация приближаются друг к другу. Управление как наука заключается в том, чтобы, и человек, и организация взаимно нашли друг друга. И только у руководства есть рычаги воздействия на поведение работника.

В связи с этим, необходимо подобрать такие средства, которые бы учитывали сложившуюся ситуацию, все возможные факторы, которые могут повлиять на человека. А для работника нужно создать условия, когда бы он мог без внешнего воздействия сблизиться с организацией.

Влиять на поведение работника возможно, если начинать оказывать воздействие на среду, которая его окружает, на группы людей, которые находятся вокруг него, если менять межличностные установки, при этом не обязательно будет влиять на его личность.

Чтобы это осуществить, необходимо подбирать окружающих людей с такими качествами, которые нужны организации. Но этот путь не всегда осуществим. Подобрать именно нужных людей, с нужными характеристиками не всегда возможно. К тому же, нельзя гарантировать, что эти люди будут вести себя именно так, как это нужно организации. А если требования организации изменятся? А если эти требования не будут совпадать с позициями работников?

Есть другой способ. Можно начать влиять на человека, чтобы он скорректировал своё поведение так, как нужно. На это стоит надеяться, так как каждый человек способен меняться под внешними воздействиями на основе предыдущего опыта и под влиянием требований к нему со стороны организации. В то же время, именно сама организация устанавливает требования и стандарты через права и полномочия. При этом руководитель должен будет учесть индивидуальные характеристики, и если надо, повлиять на поведение. Как методы психологического воздействия на работника, можно использовать похвалу и одобрение, это помогает стимулировать работника к трудовой деятельности. От такого способа вознаграждения работники не откажутся. В виде материальных стимулов также могут использоваться премии работникам. Чтобы премии имели эффективность, они должны быть не менее 30% от постоянной заработной платы. В то же время, если премия превращается в нечто регулярное, она перестаёт носить стимулирующий характер.

Организация может достичь большей согласованности в поведении работников, используя:

- общеорганизационные цели;
- поддерживая в работнике ощущение его ценности;
- методы ролевого поведения и воздействия;
- стандарты организационного поведения и другие методы.

Это основные, но не исчерпывающие формальные методы.

Подводя итог, можно отметить, что большинство сотрудников предприятия, исследованных автором, считают мотивацию, основанную на материальном стимулировании, важнейшим методом воздействия на эффективность труда. В то же время, можно говорить о том, что существующая сегодня система мотивации порождает инертность в профессиональном плане. Она не способствует усилению вовлеченности персонала в результаты группы, снижает побуждение к конкуренции и росту профессионализма. В этой связи, сказать, что такое положение возникало только из-за существующих методов поощрения за труд только в материальном виде, было бы не правильным. Необходимо при разработке системы мотивации делать больший упор на мотивационный профиль организации, при этом, конечно же, важно помнить, что система мотивации, как и сама организация, должна постоянно меняться, развиваться в зависимости от внешних требований. Поэтому данную систему необходимо регулярно изучать и при необходимости пересматривать, согласно основным положениям корпоративной культуры.

Источники:

1. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
2. Герчиков В., Колобов А. Управленческая команда и мотивация работников. М., 1993.
3. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.