

целью мотивации выплаты за переработку в конечном итоге чаще всего заканчивается принудительным подписанием заявления отпуска за свой счет, особенно это было характерно в крупных открывающихся магазинах в 2015-м году в Магнитогорске, таких как гипермаркет «Добрострой-б» и крупный магазин бытовой техники «Норд». На данные предприятия набирали практически всех без исключения, люди были готовы работать за приличную заработную плату, которую им обещали изначально. В конечном итоге оплачивали намного меньше положенного и могли уволить за малейший косяк, пользуясь тем, что на их места придут другие, которые готовы работать на любой работе за любые деньги. В результате этих основных причин у жителей города Магнитогорска и приезжих не остается желания и стремления найти работу в данном городе.

Список литературы

1. Сайт: Режим ненормированного рабочего дня [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://raschet.ru/articles/77/15555/>.
2. Статистика населения России в периоды с 2016-2017 года [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://isp.hse.ru/monitoring>.
3. Официальный сайт Центра занятости Магнитогорска [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://mgn.szn74.ru/htmlpages/Show/Rynoktruda>.
4. Социальный проект «Труденок» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://mir24.tv/news/society/14938288>.
5. Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://gov.spb.ru/helper/work/slugba/>.
6. Презентация: Борьба за сокращение рабочего дня [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://lib.sale/uchebnik-politicheskaya-ekonomiya/rabochiy-den-ego-granitsyi-borba-sokraschenie.html>.

Н. Якупова, научный руководитель *А.К. Саурукова*
Казахская академия труда и социальных отношений, Алматы, Казахстан
N. Yakupova, A.K.Saurukova
Kazakh Academy of Labour and Social Relations, Almaty, Kazakhstan
sadganna@mail.ru

Теоретические основы управления персоналом Theoretical foundations of HR management

Аннотация. *В настоящее время под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических). Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.*

Abstract. *Currently, under the influence of purely subjective conditions znachitelno snizilas efficiency rabotnikov activities and their sotsialnaya tvorcheskaya aktivnost under*

the influence of ineffective motivatsii faktorov system and other (political, economic and pravovyh, organizatsionno-technological). That is why the problem of razrabotki and implementation of technologies and methods stimulirovaniya and motivatsii in modern upravlenii personalom given increasingly CAUTION.

Ключевые слова: *мотивация, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы*

Keywords: *motivation, human resources, human resources*

На сегодняшний день под воздействием исключительно субъективных условий значительно снизилась эффективность деятельности работников, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических). Именно поэтому проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

Мотивация – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации.

Мотивация имеет две формы:

- 1) внешняя мотивация – как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
- 2) внутренняя мотивация – самозарождающиеся факторы, - которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Для эффективного мотивирования требуется:

- 1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - потребитель - действие и влияние опыта и ожиданий;
- 2) знать, факторы, влияющие на мотивации, - «набор потребностей» которые инициируют движение к целям и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;
- 3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства, и инерции [1, с. 233].

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и удовлетворение потребности. Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий:

- 1) осознание работником своих потребностей как системы предпочтения;
- 2) выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения;
- 3) принятие решения о его реализации;
- 4) осуществление действия;
- 5) получение вознаграждения;
- 6) удовлетворение потребности;

Общую характеристику процесса мотивации можно представить в виде схемы, используя для его объяснения следующие понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности

человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы - это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать, и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Выделяют первичные и вторичные потребности. Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и тому подобное. Вторичные вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, то есть являются психологическими. То есть это такие, как потребность в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу 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 материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами.

«Внешнее» вознаграждение - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Стержнем управления на основе мотивации будет воздействие определенным образом на интересы участников трудового процесса для достижения наилучших результатов деятельности.

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.

Никакие 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 приёмов 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.

Мотивация – это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели [1 с. 241].

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей (под потребностью понимается нехватка чего-то, что вызывает состояние дискомфорта).

Потребности могут быть естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе); врожденными (в общении) и приобретенными (в обучении); первичными (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и вторичными (в условиях развития личности); материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей: минимальный, обеспечивающий выживание; нормальный, поддерживающий у работника способность с должной отдачей трудиться и отражающийся в потребительском бюджете; уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать.

Стимулы могут быть внутренними (отношение к делу, моральные обязательства и проч.) и внешними (действия других людей, предоставляющиеся возможности). На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Но внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способ их удовлетворения [2 с. 46].

Из сказанного следует, что добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней. По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчают получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте). Однако чисто экономический подход несостоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать, поскольку против него «работают» стремление к благотворительности; эффект насыщения потребностей (даже престижное

потребление действует лишь до определенных пределов); субъективное восприятие полезности материальных благ, психология коллективных действий.

Наконец, при изменении абсолютной величины вознаграждения уровень притязаний индивида изменяется нелинейно. Сначала он повышается, поскольку в первую очередь оценивается неполученный доход, потенциальная возможность заработать который имела, и рост разрыва увеличивает притязания. По мере роста вознаграждения индивид начинает обращать внимание на получаемый доход, достаточная величина которого его притязания снижает, порождая своего рода феномен компенсаторского поведения. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

Неэкономические стимулы делятся на организационные и моральные. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная оценка, продвижение по службе. Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность, уважение, почет. Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает теория подкрепления, предлагающая такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, погашение и наказание.

Суть положительного подкрепления состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. При отрицательном подкреплении поощряется отсутствие действий негативной направленностью, например, прогулов [3 с. 134].

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, положительное - только желательные.

Гашение, т.е. отсутствие подкрепления отрицательных или положительных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, наказанием является прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов. Оно может иметь вид материального взыскания (штрафы, санкции), снижения социального статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности и т.п.

Наказывается конкретный поступок, и мера наказания должна учитывать специфику совершаемого действия и характер человека. Наказание должно быть своевременным и немедленно приводиться в исполнение, но нельзя наказывать находясь в состоянии возбуждения. Кроме того, за поступок одного человека нельзя наказывать весь коллектив. Все эти методы должны использоваться в комбинации и взаимосвязи.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать (саму деятельность или ее результат), подкрепление или наказание могут быть текущими или итоговыми. Текущее подкрепление предназначено для стабилизации или

корректировки в необходимую сторону продолжающейся деятельности, поэтому при отсутствии ее прекращается.

Практика подкрепления учитывает следующие моменты:

- чем чаще вознаграждение, тем чаще повторение действия;
- если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди пытаются повторить ситуацию;
- если вознаграждение велико, люди готовы затрачивать большие усилия;
- когда потребности удовлетворены, активность падает.

Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько она сама, сколько форма, способ, режим подкрепления. Так, оно может быть непрерывным, фиксированным (регулярным), эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация того и другого).

Непрерывное подкрепление предполагает, что оно следует за каждым действием. При постоянном применении это обеспечивает высокую результативность, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения или его быстрому изменению, когда стимулы прекращаются. [4 с.37]

Материальное поощрение в соответствии с трудовым законодательством РК размер материального поощрения определяется с учетом результатов труда работника, продолжительности его непрерывного стажа работы в организации. Обычно оно распространяется на штатных сотрудников, а также персонал обслуживающих учреждений социально-бытовой сферы, проработавших полный календарный год.

Положение о выплате вознаграждения утверждается администрацией и согласуется с выборным профсоюзным органом (если таковой имеется), а само оно выплачивается после подведения итогов хозяйственной деятельности.

Премия считается неординарным вознаграждением, поскольку должна выплачиваться лишь в определенных случаях. В частности, индивидуальную премию целесообразно выплачивать один раз в год, поскольку это более заметно, иначе она превратится в заработную плату и лишится исключительности. Исследования показали, что премирование мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы.

Основанием для премирования служат экономия ресурсов, увеличение объемов реализации и прибыли, снижение издержек, рост курса акций, повышение качества, различного рода научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией. Целесообразно заранее определять процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна составлять не менее 30% основного заработка. Современная практика показывает, что величина премии на низшем уровне руководства может быть 10 - 30%, на среднем 10 - 40%, на высшем 15 - 50% [5 с.54].

Так, в рамках системы отрицательного стимулирования нивелируются передовики, а акцентируются отстающие, что позволяет подтянуть последних до необходимого уровня. При положительном стимулировании, наоборот, акцентируются передовики, что выводит организацию на наивысшие стандарты деятельности.

В западных фирмах с помощью премий стимулируются высокочисленные результаты (производительность, прибыль), эффективность использования оборудования, экономное расходование ресурсов, высокое качество продукции; при этом учитывается как один, так и несколько факторов. Конкретные показатели по каждому фактору устанавливаются исходя из условий производства, действующих норм и нормативов.

Как уже отмечалось, к неэкономическим способам мотивации относятся организационные и морально-психологические.

Организационные включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне. Мотивация обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы [6 с. 103].

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то.

Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, в его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя. Например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, что дает им возможность ощутить свою значимость.

3. Признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, представляются ему, их персонально поздравляет администрация по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше.

Поощрение призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрения, например материального и морального стимулирования

Список литературы

1. Барышева А. Кнут как основное мотивирующее средство? //Управление персоналом 2001. №5
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. СПб.: Издательство Питер, 1999.
3. Кокорев В.П. Материально-денежная мотивация управленческого труда/В.П. Кокорев [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dcn-asu.ru/kokorev1/book.html>.
4. Кенжалина Ж.Ш. Организация и оплата труда на предприятии. Алматы-изд. «Экономика», 2011 г.
5. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации // Управление персоналом. 1998.
6. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента. М.: Высш.школа, 2001.

Д.Д. Богаткина, научный руководитель В.А.Сироткин
Российский государственный профессионально-педагогический университет, Екатеринбург, Россия
D.D. Bogatkina, V.A.Sirotkin
Russian State vocational pedagogical University
Russian Federation, Ekaterinburg
Dasha.bogatkina@yandex.ru, docentSVA@yandex.ru

Рациональные режимы труда и отдыха персонала Rational modes of work and rest of staff

Аннотация. *Для поддержания высокой работоспособности и предупреждения утомления в процессе работы большое значение имеет рациональная организация труда и отдыха. Это такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью. Основная задача научно обоснованного рационального режима труда и отдыха заключается в снижении утомления, достижении высокой производительности труда на протяжении всего рабочего дня.*

Abstract. *To maintain high efficiency and prevent fatigue in the process, great importance is the rational organization of work and rest. It is the ratio and content of periods of work and rest, in which high productivity combined with high and sustainable performance. The main objective, scientifically-based, rational mode of work and rest is to reduce fatigue, achieve high productivity throughout the working day.*