

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

МАГИСТРАТУРА

Кафедра «Менеджмент»

Магистерская диссертация

**Управление кадровым потенциалом на предприятиях сферы
телекоммуникаций РК (на материалах Павлодарской области)**

6M050700 «Менеджмент»
направление подготовки: профильное

Исполнитель _____ А.С. Омаров

Научный руководитель
к.э.н., доцент _____ А.С. Кузиков

Допущен к защите:
зав. кафедрой «Менеджмент»,
к.э.н., доцент _____ З.К. Смагулова

Павлодар, 2011

РЕФЕРАТ

Данная работа выполнена в объеме 73 страниц. Содержит 6 рисунков, 2 таблицы, 4 приложения, 40 использованных источников литературы.

Наиболее употребляемыми в работе явились следующие термины и определения: кадровый потенциал, персонал, управление, кадры, предприятие, телекоммуникация, организация, сотрудники, квалификация, обучение, оценка, эффективность, способности.

Объектом исследования является кадровый потенциал предприятий сферы телекоммуникаций РК.

Предмет исследования – управление кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций РК.

Целью диссертации является теоретическое обоснование и анализ практической реализации управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций РК, а также поиск путей повышения кадрового потенциала данных предприятий.

Достижение поставленной цели осуществлялось путем рассмотрения ряда задач, последовательно раскрывающих тему работы:

- рассмотреть нормативно-правовые основы трудовых отношений в Республике Казахстан;
- определить и конкретизировать понятие «кадровый потенциал», раскрыть содержание программы управления кадровым потенциалом;
- изучить мировой опыт по вопросу управления кадровым потенциалом;
- провести анализ управления кадровым потенциалом предприятий сферы телекоммуникаций РК;
- дать общую оценку эффективности управления кадровым потенциалом;
- определить практические пути повышения кадрового потенциала.

В качестве инструментария в ходе исследования применялись методы анализа научной и информационной базы, анализ документации, структурно-динамический анализ.

Научная новизна исследования и полученных результатов заключается в решении актуальной проблемы – разработке теоретических и практических рекомендаций, направленных на повышение кадрового потенциала отечественных предприятий. К наиболее существенным результатам, отражающим научную новизну, относятся следующее:

- обобщены различные интерпретации понятия «кадровый потенциал организации»;
- определены закономерности формирования и развития системы управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций;
- отражены современные подходы по управлению кадровым потенциалом, практикующиеся на отечественных предприятиях;
- предложены практические пути повышения кадрового потенциала предприятий.

Результаты и основные рекомендации исследования докладывались на международной научно-практической конференции «Инновационное развитие: интеллектуальные ресурсы, управление знаниями, государственное регулирование» (г.Караганды, КЭУ Казпотребсоюза, 2010 год), на международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, преподавателей, теоретиков и практиков «Вузовская корпоративная организация и гражданское общество». (г. Омск, Омский институт Российского торгово-экономического университета, 2011 год), на международной научно-практической конференции «Наука и образование в XXI веке: динамика развития в евразийском пространстве», (г.Павлодар, Инновационный Евразийский университет, 2011 год).

Разработка данной темы имеет теоретическую и практическую значимость, так как результаты исследования можно использовать как рекомендации по повышению кадрового потенциала организации, а также в качестве вспомогательного методического материала по данной проблеме.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты процесса управления кадровым потенциалом	9
1.1 Нормативно-правовая основа трудовых отношений в РК	9
1.2 Сущность управления персоналом на предприятии в современных условиях	16
1.3 Понятие кадрового потенциала и его виды. Программа управления кадровым потенциалом	21
1.4 Зарубежный опыт управления кадровым потенциалом	32
2 Анализ управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций РК	33
2.1 Кадровая политика предприятий сферы телекоммуникаций	33
2.2 Порядок приема и ротации персонала на предприятиях	36
2.3 Процедура оценки персонала, обучения и повышения квалификации на предприятиях	38
2.4 Общая оценка эффективности управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций	46
3 Пути повышения кадрового потенциала на предприятиях сферы телекоммуникаций РК	54
3.1 Внедрение расширенных методик оценки персонала	54
3.2 Применение современных рекрутинговых технологий, направленных на повышение кадрового потенциала	60
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложение А	74
Приложение Б	75
Приложение В	76
Приложение Г	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Персонал, на сегодняшний день, выступает главной ценностью любой организации. Эффективное управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятий.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, учет социально-психологических качеств личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Отсюда выдвигаются требования непрерывного развития персонала организации, т.е. проведения мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Иными словами, к постоянным переменам будет готов исключительно тот персонал, который ориентирован на такое же постоянное и целенаправленное совершенствование. Данное обстоятельство, естественно, повышает требования ко всей кадровой работе в организации, поскольку, чем выше уровень кадрового потенциала, с позиций совокупности его профессиональных знаний, способностей, навыков и мотивов к труду, тем эффективнее работает организация.

Проблема формирования системы управления кадровым потенциалом в отношении предприятий сферы телекоммуникаций Республики Казахстан актуальна в настоящее время по нескольким основным причинам.

Во-первых, в настоящее время предприятия сферы телекоммуникаций испытывают серьезный дефицит квалифицированных работников, что заставляет кадровые службы вести постоянный поиск и дополнительную подготовку кадров. Эта ситуация вынуждает сотрудников специализированных подразделений постоянно планировать различные мероприятия для поддержания необходимого уровня кадровой независимости.

Во-вторых, в связи с ускоряющимся техническим прогрессом и усиливающейся конкуренцией возникает необходимость обновления кадрового состава телекоммуникационных предприятий. Однако реализация данной потребности затруднена низким уровнем подготовки новых кадров на рабочие специальности. В последнее время имеется острый дефицит квалифицированных работников на основные производственные специальности.

В-третьих, в отраслевых вузах и в специализированных средних учебных заведениях, как правило, делается акцент на подготовке управленческих кадров. При этом рабочие специальности находятся в ущербном положении. Это затрудняет поиск квалифицированных специалистов на вакантные должности и усиливает проблему подготовки кадрового резерва. В этой связи, снижается кадровый потенциал самих предприятий.

В-четвертых, при существующем дефиците квалифицированной рабочей силы на рынке особенно актуальной становится проблема регулирования процессов инвентаризации, обучения и подготовки кадрового резерва. Вследствие чего на всех уровнях управления промышленного предприятия возникает задача разработки и реализации программ управления кадровым потенциалом.

Таким образом, формирование и эффективное использование собственной системы управления кадровым потенциалом является важнейшим условием повышения конкурентоспособности отечественных предприятий телекоммуникаций. Данное обстоятельство и определяют актуальность проводимого исследования, поскольку подобная система управления нацелена на обеспечение предприятий кадрами, способными решать поставленные организационные задачи, а также принимать верные решения в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических ситуациях.

Теоретико-методологические аспекты управления персоналом нашли довольно широкое отражение в трудах таких зарубежных ученых-экономистов, как Мескон М.Х., Хедоури Ф., Грейсон Дж., Десслер Г., Базаров Т.Ю., Травин В.В., Дятлов В.А., Одегов Ю.Г., Карташов С.А. и другие. Следует отметить, что казахстанские ученые-экономисты, среди которых Мамыров Н.К., Мельдаханова М.К., Арыстанов А.К., Салимбаева Б.К., Тимошенко Л.С., Саткалиева Т.С., и многие другие длительное время занимаются исследованием проблем, связанных с человеческими ресурсами. Тем не менее, вопросы совершенствования и организации управления кадровым потенциалом остаются пока еще малоизученными. Актуальность затронутой проблемы и недостаточная ее разработанность предопределили выбор данной темы исследования.

Целью данной работы является анализ теоретического обоснования и практической реализации управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций РК, а также поиск путей повышения кадрового потенциала данных предприятий.

Достижение поставленной цели осуществлялось путем рассмотрения ряда задач, последовательно раскрывающих тему работы:

- рассмотреть нормативно-правовые основы трудовых отношений в Республике Казахстан;
- определить и конкретизировать понятие «кадровый потенциал», раскрыть содержание программы управления кадровым потенциалом;
- изучить мировой опыт по вопросу управления кадровым потенциалом;
- провести анализ управления кадровым потенциалом предприятий сферы телекоммуникаций РК;
- дать общую оценку эффективности управления кадровым потенциалом;
- определить практические пути повышения кадрового потенциала.

Объектом исследования является кадровый потенциал предприятий сферы телекоммуникаций РК.

Предмет исследования – управление кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций РК.

В качестве инструментария в ходе исследования применялись методы анализа научной и информационной базы, анализ документации, структурно-динамический анализ.

Информационную базу исследования составили: законодательные акты Республики Казахстан; Указы Президента Республики Казахстан; постановления Правительства Республики Казахстан и другие нормативно-правовые документы; диссертационные работы; отчетные данные АО «Казахтелеком», АО «Нурсат», АО «Алтел», данные, опубликованные в научной литературе и в периодических изданиях.

Научная новизна исследования и полученных результатов заключается в решении актуальной проблемы – разработке теоретических и практических рекомендаций, направленных на повышение кадрового потенциала отечественных предприятий. К наиболее существенным результатам, отражающим научную новизну, относятся следующее:

- обобщены различные интерпретации понятия «кадровый потенциал организации»;
- определены закономерности формирования и развития системы управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций;
- отражены современные подходы по управлению кадровым потенциалом, практикующиеся на отечественных предприятиях;
- предложены практические пути повышения кадрового потенциала предприятий.

Основные положения, выносимые на защиту:

- трактовка понятия кадровый потенциал организации;
- значение кадрового потенциала в системе управления предприятием;
- практическая реализация управления кадровым потенциалом в Республике Казахстан;
- рекомендации по способам повышения кадрового потенциала.

Результаты и основные рекомендации исследования докладывались на международной научно-практической конференции «Инновационное развитие: интеллектуальные ресурсы, управление знаниями, государственное регулирование» (г.Караганды, КЭУ Казпотребсоюза, 2010 год), на международной научно-практической конференции студентов, аспирантов, преподавателей, теоретиков и практиков «Вузовская корпоративная организация и гражданское общество». (г. Омск, Омский институт Российского торгово-экономического университета, 2011 год), на международной научно-практической конференции «Наука и образование в XXI веке: динамика развития в евразийском пространстве», (г.Павлодар, Инновационный Евразийский университет, 2011 год).

Разработка данной темы имеет теоретическую и практическую значимость, так как результаты исследования можно использовать как рекомендации по повышению кадрового потенциала организации, а также в качестве вспомогательного методического материала по данной проблеме.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

1.1 Нормативно-правовая основа трудовых отношений в РК

Отношения между работодателем и работником в Республике Казахстан регулируются трудовым законодательством. Основными нормативно-правовыми актами, действующими в этой сфере и составляющими трудовое законодательство, являются: Конституция Республики Казахстан, Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 15 мая 2007 года № 251–III ЗРК, Закон Республики Казахстан «О занятости населения» от 23 января 2001 года № 149–III. В тех случаях, когда трудовые отношения не регулируются указанными актами, применяются нормы гражданского законодательства, в частности, Гражданского Кодекса Республики Казахстан.

В небольших организациях, как правило, руководители не предусматривают кадровую службу (отдел по работе с персоналом, отдел кадров). Некоторые функции кадровой службы, такие как, например, кадровое делопроизводство, часто выполняет делопроизводитель или бухгалтер, а подбором работников занимаются начальники структурных подразделений. В большинстве случаев при возложении на соответствующее должностное лицо не свойственных для его должности обязанностей работодатель не учитывает нормы ст. 131 «Оплата труда при совмещении должностей (расширении зоны обслуживания) и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника» Трудового кодекса РК [1].

По мере роста организации ее руководство столкнется с необходимостью организации системной работы с персоналом, а значит, возникнет потребность в построении и развитии кадровой службы и разработке внутренних локальных актов работодателя.

На практике руководители небольших организаций в штатном расписании предусматривают должность менеджера по персоналу, на которого в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным приказом Министра труда и социальной защиты населения РК от 22.11.2002 г. N2 273–П, возлагают основные обязанности [2]:

- организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;
- обеспечение комплектования организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации;
- определение потребности в персонале, изучение рынка труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;
- осуществление подбора кадров, проведение собеседований с нанимающимися на работу с целью комплектования штата работников;

- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации работников и развитию их деловой карьеры; организация проведения оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей;

- участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов;

- составление и ведение кадровой документации.

Первым этапом любого трудового отношения является прием на работу. Неправильное оформление приема на работу может послужить причиной возникновения трудового спора, а также привести к наложению административных санкций со стороны государственных органов, осуществляющих контроль за соблюдением трудового законодательства.

Порядок оформления приема на работу урегулирован в статье 33 ТК РК. В соответствии с положениями указанной статьи прием на работу оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Рассмотрим порядок составления документов, которые необходимы в процессе оформления приема на работу.

Первым документом, предшествующим трудовому договору, является заявление работника о приеме на работу, которое рекомендуется предложить работнику написать собственноручно. Заметим, что это требование не является обязательным, поскольку основанием для издания приказа о приеме на работу является не заявление, а трудовой договор, который документально закрепляет соглашение между сотрудником и работодателем. Однако на заявлении очень удобно делать служебные пометки: ставить резолюцию руководителя организации, визу непосредственного начальника, отметку об исполнении. Кроме того, собственноручно написанное заявление является еще одним доказательством согласия работника на заключение трудового договора с работодателем. Если вы просите сотрудника написать заявление именно для таких целей, в этом нет ничего противозаконного. Заявление подается на имя первого руководителя организации или другого должностного лица, уполномоченного заключать трудовые договора с работниками компании. В заявлении должны быть указаны: фамилия, имя, отчество работника полностью, его домашний адрес; наименование должности, на которую он претендует; дата, начиная с которой он приступит к работе; подпись работника и дата подачи заявления. Одновременно с подачей заявления о приеме на работу работодателю необходимо затребовать у работника перечень документов, предусмотренных статьей 31 ТК РК. К этим документам относятся:

- ксерокопия удостоверения личности или паспорта; вида на постоянное место жительства или удостоверения лица без гражданства, для лиц, являющихся иностранными гражданами или лицами без гражданства;

- оригинал трудовой книжки (при ее наличии) или копия приказа о приеме на работу, либо копия трудового договора с предыдущих мест работы;

- документы воинского учета (военный билет);

- копия документов об образовании;

– документ о прохождении предварительного медицинского освидетельствования (в соответствии с законодательством Республики Казахстан предварительный медицинский осмотр перед поступлением на работу должны проходить медицинские работники, работники детских дошкольных учреждений, работники образовательных организаций, работники производства и торговли продуктов питания, работники других сфер обслуживания населения; работники, занятые во вредных, опасных и неблагоприятных условиях производства; авиационные работники, работники железнодорожного транспорта);

– копия свидетельства о присвоении РНН и социального индивидуального кода.

В перечне статьи 33 ТК РК не предусмотрено предоставление работником заявления о приеме на работу и двух фотографий, но если работодатель попросит работника предоставить их, в этом не будет ничего нарушающего его законных прав, так как они нужны для правильного ведения кадрового документооборота.

Другие документы работодатель не вправе требовать от работника.

Но в отдельных случаях, с учетом специфики работы, работодатель может потребовать (при согласии работника) предъявления дополнительных документов при заключении договора. Дополнительные документы о персональных данных работника могут быть предназначены для обоснования правомерности заключения и реализации трудового договора, его прекращения, представления об условиях труда, вытекающих из содержания трудового договора, полагающихся ему гарантиях, компенсациях и льготах.

К таким дополнительным документам, как правило, относят:

– документы о составе семьи работника в целях предоставления ему возможных гарантий с учетом семейного положения, в том числе связанного с выполнением определенных семейных обязанностей;

– документы о возрасте детей или беременности женщины для предоставления установленных законом условий труда, гарантий и компенсаций;

– документы, подтверждающие право на дополнительные гарантии и компенсации по определенным основаниям, предусмотренным законодательством (об ученой степени и ученом звании, о почетном звании, об инвалидности, донорстве, нахождении в зоне воздействия радиации Семипалатинского ядерного полигона).

Итак, после получения от работника всех необходимых документов перед заключением с ним трудового договора кадровая служба обязана ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными актами работодателя, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором, при его наличии. Кроме того, работник обязательно должен быть ознакомлен с поручаемой работой, условиями труда, его правами и обязанностями, должностной инструкцией. С вновь принимаемым работником необходимо провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, гигиене труда, противопожарной

безопасности и другим правилам по охране труда. Сотрудникам кадровой службы следует позаботиться, чтобы правила внутреннего трудового распорядка были размещены на видном месте в помещении, в котором предстоит работать данному работнику, либо их экземпляр следует приложить к трудовому договору, или же предусмотреть в трудовом договоре отметку «Ознакомлен с правилами внутреннего трудового распорядка». Без наличия правил внутреннего трудового распорядка, а также ведения табеля учета использования рабочего времени применять дисциплинарные взыскания к работникам, опаздывающим на работу или самовольно отлучающимся в течение рабочего дня, будет затруднительно. Равно, как и без утвержденной должностной инструкции, работодатель практически не может ни потребовать от работника улучшения качества его работы, ни применить дисциплинарные взыскания по отношению к ним в случае халатного отношения к своим обязанностям. Каждый работник должен получить на руки один экземпляр инструкции и расписаться в том, что он с нею ознакомлен и обязуется соблюдать ее требования.

Не менее важно правильное ведение документов в сфере охраны труда, особенно в организациях, занимающихся производством и характеризующихся высоким риском травматизма. Должны быть составлены и доведены до сведения под роспись работников инструкции по технике безопасности, инструкции о правилах эксплуатации электроприборов и другие документы по охране труда. Обязательно ведение специального журнала по технике безопасности, в котором фиксируются проведенные инструктажи. Перед заключением трудового договора целесообразно ознакомить работника с основами корпоративной культурой компании. К трудовому договору прилагается отдельная расписка работника о том, что он ознакомлен со всем вышеперечисленными документами. Нельзя недооценивать важность ознакомления работника с этими актами работодателя, так как в случае возникновения трудового спора судья первым делом истребует их. Если они не были заранее грамотно составлены, а готовились в спешном порядке, специально для суда, то выиграть такой спор ответчику–работодателю будет очень сложно.

После процедуры ознакомления работника с указанными документами между работодателем и работником заключается трудовой договор.

Трудовой договор заключается в письменной форме не менее чем в 2–х экземплярах, в 2–х (3–х) версиях (на государственном, русском и ином языках) и подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, получение которого работник подтверждает в письменной форме [3].

На основании заключенного договора работодатель издает приказ о приеме на работу. Приказ о приеме на работу не подменяет трудовой договор, а является односторонним внутренним распорядительным документом работодателя. Содержание приказа должно соответствовать трудовому договору, так как в трудовую книжку вносится запись основание приема на работу, соответствующая сведениям, указанным в приказе. В приказе указываются фамилия, имя, отчество работника полностью; наименование

структурного подразделения; должность, испытательный срок (в случае установления работнику испытания при приеме на работу), а также условия приема на работу и характер предстоящей работы, если условия и характер работы отличаются от общеустановленных (по совместительству, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы, на неполный рабочий день и другое). Размер заработной платы в приказе лучше указать конкретной суммой, а не писать фразу «согласно штатному расписанию». Отсылка к штатному расписанию делает последнее неотъемлемой частью трудового договора и предполагает необходимость знакомить сотрудника под расписку, как с этим документом, так и со всеми вносимыми в него изменениями. Действующее трудовое законодательство не содержит в себе понятия штатного расписания и не регулирует его составление и использование, но, несмотря на это, его применение очень широко распространено. По своей сути это внутренний нормативный акт, который устанавливает наименования структурных подразделений, должностей и профессий, а также общее количество штатных единиц работников организации, которые получают оплату за свой труд. Не менее важное предназначение штатного расписания состоит в том, что в случае увольнения кого-либо из работников в связи с сокращением численности и штата, согласно подпункту 2 пункта 1 статьи 54 ТК РК, у работодателя будет возможность доказать в суде законность такого действия [1].

Проблема испытательного срока для новых работников организации заслуживает особого внимания. Этот важный юридический аспект в работе с новым сотрудником зачастую упускается как руководителем структурного подразделения, так и кадровыми менеджерами.

Испытательный срок существует для того, чтобы оценить деловые и профессиональные качества работника, его психологическую совместимость, с другими сотрудниками коллектива.

Основными причинами, по которым работник считается не прошедшим испытательный срок, являются: недостаточный профессионализм работника; психологическая несовместимость с новыми коллегами или руководителем; неудовлетворительный психологический климат; корпоративная культура компании не соответствует запросам испытуемого работника; несоответствие реальных условий и объемов труда компенсациям, получаемым за труд; отсутствие у работодателя процедур адаптации работника в новом коллективе; получение работником более привлекательных предложений трудоустройства.

Встречаются случаи, когда работодатель использует испытательный срок, чтобы получить краткосрочные высококвалифицированные услуги за минимальные средства путем обмана работника, обещания долгосрочного сотрудничества и перспективы в будущем высоких компенсаций.

В период испытательного срока работники могут покинуть организацию вследствие двух причин:

1) работник с первых дней работает в сложных условиях производства, не пройдя предварительно необходимый период для адаптации. При этом он

испытывает определенный стресс, в результате чего не в состоянии проявить свои профессиональные качества;

2) период адаптации нового работника проходит изолированно от реальных условий производства, в результате чего он не имеет возможности проявить свои профессиональные качества. Работодателю следует серьезно относиться к периоду адаптации работника и тщательно продумать сам процесс адаптации.

Трудовой кодекс РК ставит ряд требований для организации совершенного прохождения испытательного срока. Цель испытания – проверка соответствия квалификации работника поручаемой работе. Испытание может быть установлено только соглашением сторон, т.е. по взаимному согласию работника и работодателя.

Прежде всего, условие такого испытания, в соответствии со ст. 36 ТК РК, должно быть указано в трудовом договоре.

Работники кадровых служб ряда организаций условие об испытании работника указывают только в акте работодателя (приказе) о приеме на работу, который объявляют работнику под расписку. Оформление испытательного срока в таком виде нельзя считать законным, т.к. акт работодателя (приказ) – это одностороннее решение работодателя, а ТК РК требует, чтобы условия об испытании были прописаны в трудовом договоре. Установление срока испытания работодателем в одностороннем порядке также является нарушением права работника. Отсутствие условия об испытании в трудовом договоре свидетельствует о том, что работник принят на работу без испытания.

Условие об установлении испытания работнику не является обязательным, оно относится к дополнительным условиям трудового договора. Но если это условие включено в трудовой договор, то его неисполнение влечет определенные последствия.

Во время испытательного срока действует особый порядок расторжения трудового договора. Поскольку испытательный срок устанавливается с целью проверки соответствия квалификации работника поручаемой работе, то основанием для расторжения трудового договора с работником в соответствии с пп. 5) п. 1 ст. 54 ТК РК будет являться неудовлетворительное прохождение испытания. Оно основывается работодателем на доказательстве, достоверно подтверждающем, что работник в течение испытательного срока не соответствовал поручаемой работе.

В случае неудовлетворительного испытания работодатель вправе расторгнуть с работником трудовой договор, предупредив его в письменной форме не ранее чем за 7 календарных дней до истечения испытательного срока с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не прошедшим испытательного срока. Письменное сообщение может быть аналогично письменному предупреждению (уведомлению). Согласно пп. 80 ст. 1 ТК РК уведомление – письменное заявление работника или работодателя либо заявление, поданное иным способом (посредством курьерской почты, почтовой связи, факсимильной связи и электронной почты).

В качестве основания для расторжения трудового договора по результатам испытания в акте работодателя – приказе указывается пп. 5) п. 1 ст. 54 ТК РК.

Что особенно важно: решение работодателя может быть обжаловано работником в судебном порядке. А это налагает особую ответственность на кадровую службу организации.

Если срок испытания истек, и ни одна из сторон не уведомила другую сторону о расторжении трудового договора, и работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание. В этом случае последующее расторжение трудового договора с ним допускается только на общих основаниях. Издавать приказ после окончания срока испытания о том, что работник прошел испытательный срок, не требуется.

Порядок оформления результатов работы во время испытательного срока можно закрепить в локальном нормативном акте работодателя, таким образом придав ему юридическую силу и обоснованность.

Для определения правил применения испытания для работника при приеме на работу рекомендуется разработать локальный нормативный акт – положение об испытательном сроке.

В положении об испытательном сроке должен быть детально регламентирован порядок оформления документов в период испытания и определены правила подведения итогов работы. При этом необходимо помнить, что данное положение должно соответствовать нормам трудового законодательства Республики Казахстан.

Составляя положение об испытательном сроке, следует учитывать, что любые акты работодателя, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством, считаются недействительными.

Положение об испытательном сроке, как многие локальные нормативные акты работодателя, состоит из общего положения, основной части и приложений.

В разделе «Общие положения» перечисляются цели и задачи данного документа. Коллективным и трудовым договорами может быть установлен круг лиц, которым не устанавливается испытательный срок.

Основная часть состоит из описания порядка установления и прохождения испытательного срока, порядка расторжения трудовых отношений по неудовлетворительным результатам испытания. Основная часть должна содержать порядок подведения итогов работы в период испытательного срока.

Основой оценки результатов работы служит, как правило, соответствие качества и объемов работы, выполненной работником, требованиям, определенным должностной инструкцией, а также соблюдение правил трудового распорядка. Главное при этом – наличие единых критериев оценки для всех работников по одноименной должности.

Основную часть можно дополнить перечнем лиц, которым не устанавливается испытательный срок. Полностью он приведен в ст. 36 ТК РК. Также в основную часть рекомендуется перенести нормы трудового законодательства о продолжительности испытательного срока.

После того, как будет издан приказ о приеме на работу, в трудовой книжке сотрудника необходимо сделать запись о приеме на работу.

Работодатель обязан ознакомить работника с приказом о приеме на работу в трехдневный срок, о чем с работника берется расписка, которую лучше всего сделать прямо на самом тексте приказа, оформив ее следующей фразой: «С приказом ознакомлен: Фамилия, имя, отчество, подпись работника и дата ознакомления (не должна быть позднее трех календарных дней с момента издания приказа)». По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию данного приказа.

В завершение процедуры приема на работу оформляется личная карточка работника. Личная карточка работника заполняется на лиц, принятых на работу на основании: приказа о приеме на работу, документа, удостоверяющего личность; трудовой книжки или любого другого документа, подтверждающего трудовой стаж; документов воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки, а также сведений, сообщенных о себе работником. В личную карточку вклеивается фотография сотрудника размером 4х6 см. Заполняется она без сокращений самим сотрудником, который после заполнения формы ставит личную подпись и дату, тем самым подтверждая достоверность указанных сведений. Впоследствии сотрудниками кадровой службы в личную карточку заносятся сведения о сотруднике, касающиеся его работы в организации. По ней можно проследить, в какое время работник уходил в отпуск, какие получал поощрения, когда и где повышал свою квалификацию. При изменении сведений о работнике в его личную карточку вносятся соответствующие данные, которые заверяются подписью работника кадровой службы.

1.2 Сущность управления персоналом на предприятии в современных условиях

Организациями традиционно называют сознательно координируемые институты, объединяющие людей на относительно постоянной основе для достижения определенных целей. Организации, ставшие к концу XX века практически универсальной формой человеческой жизни, обладают набором признаков, которыми, в первую очередь, являются: целенаправленность создания, функционирования и развития, упорядоченная внутренняя структура, особая культура, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование природных, материальных и человеческих ресурсов. Комбинация этих характеристик уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Люди играют особенную роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации

собственных целей. В этом качестве – персонала организации – они нуждаются в управлении [4].

По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а следовательно, требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей.

В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью [5].

Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений.

В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Особое место отводится управлению персоналом на современном этапе в условиях все ускоряющегося технического прогресса и усиливающейся конкуренции. «Политика постоянных перемен», ставшая основой развития

многих процветающих организаций в качестве отправной точки, предполагает эффективную систему управления персоналом.

Управление персоналом состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия. При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, с которыми они связаны, можно легко увидеть, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности [6].

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников. Способы и методы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации, организационной культуры и др. Наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является найм, т.е. заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные способности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на материальное и моральное вознаграждение.

Во-вторых, все без исключения организации проводят развитие (обучение) своих сотрудников, чтобы сориентировать сотрудников в организации и во внешней среде, объяснить стоящие перед ними задачи и направить их навыки и умения на решение данных задач. При этом используются различные методы обучения сотрудников от короткого инструктажа на рабочем месте для рабочих до длительной образовательной программы для будущих руководителей.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Последствия процедур оценки так же многообразны, как типы организаций – это может быть благодарность в присутствии других членов организации, повышение в должности, присвоение очередного разряда, премирование и т.д.

Таким образом, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала. Иногда две последние системы объединяются в одну в силу их тесной взаимозависимости [7].

Современная концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности,

содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку персонал-технологий по управлению персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений [8].

Персонал-технологии по управлению персоналом предполагают организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Общее представление о системе управления персоналом организации отражено в виде схемы на рисунке 2.

Отправной точкой предлагаемой схемы являются стратегические цели организации, определяемые высшим руководством. Четко сформулированная и письменно изложенная стратегия развития организации помогает лучше понять круг задач, которые должны быть решены в рамках кадровой политики. Человеческие ресурсы призваны стать тем приводным ремнем, который обеспечивает достижение стратегических целей. Определение количественной и качественной потребности в человеческих ресурсах в соответствии с поставленными стратегическими целями обеспечивается кадровым планированием.

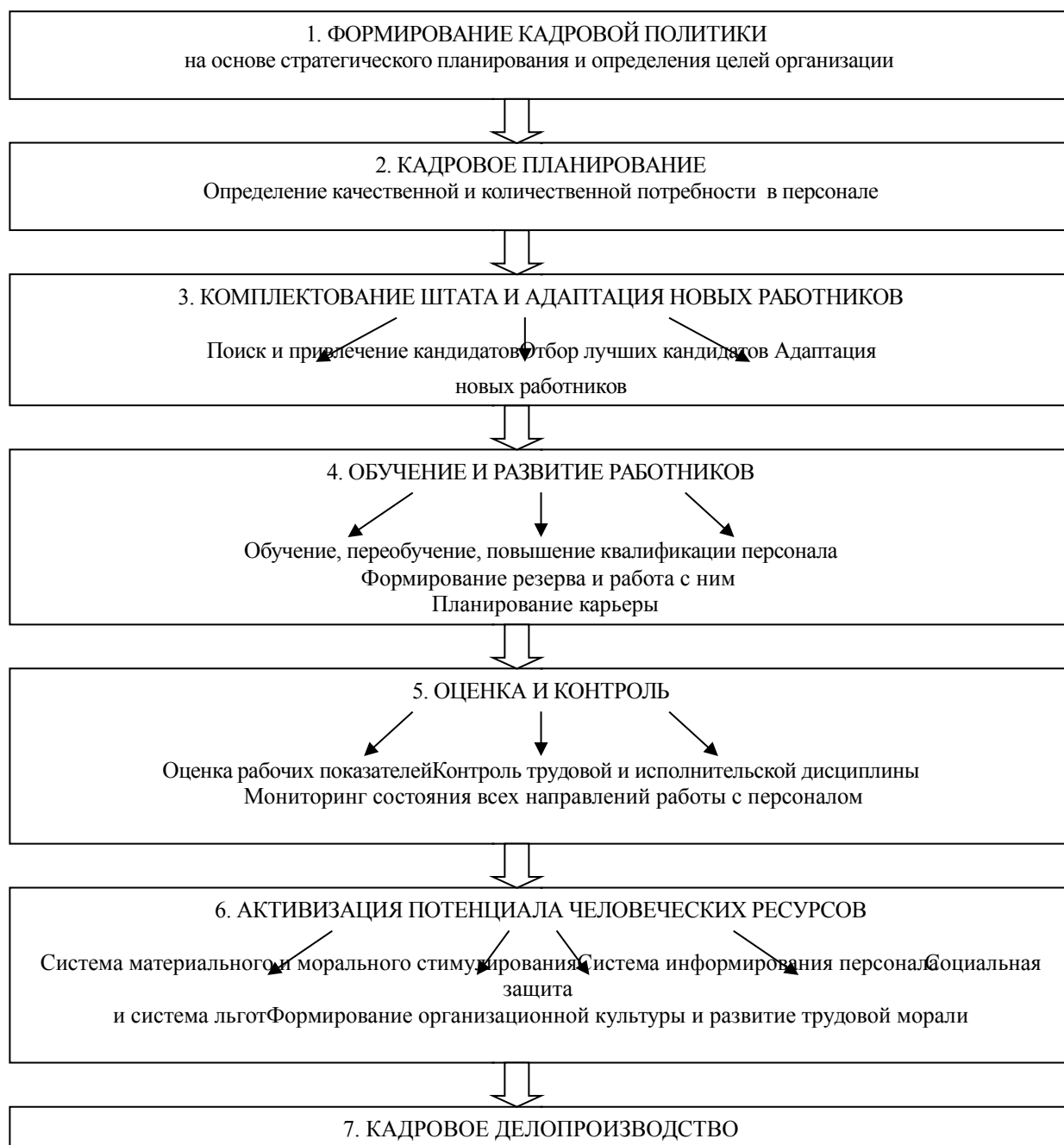


Рисунок 1 - Основные элементы системы управления персоналом

Примечание – Составлено по источнику [4]

Кадровое планирование переводит стратегию и цели организации в плоскость конкретных шагов, которые должны быть предприняты в сфере управления персоналом для успешного достижения стоящих перед организацией целей.

Комплектование штата (обеспечение необходимой численности персонала) и адаптация новых работников включает в себя привлечение и отбор кадров, обладающих такими знаниями, способностями, навыками и опытом, которые необходимы для должного выполнения работы, а также обеспечение

эффективного вхождения новых работников в организацию и в новый коллектив.

Обучение и развитие работников призваны обеспечивать высокий уровень эффективности работников при решении задач в рамках своей должности и своевременное повышение качественных характеристик персонала перед лицом новых задач и направлений деятельности организации[9].

Оценка и контроль – установление стандартов, контрольных показателей выполнения основных видов работ и отслеживание того, в какой степени трудовые показатели работников соответствуют установленным показателям; контроль трудовой и исполнительской дисциплины работников; мониторинг процесса выполнения работы, успешности реализации разработанных планов, точности и своевременности выполнения работниками своих рабочих функций.

Активизация потенциала человеческих ресурсов - создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, такой практики информирования работников, которые воодушевляют людей на работу с высокой самоотдачей, способствуют поддержанию высокой морали, лояльности и приверженности работников своей организации и ее целям. Одной из основных составляющих системы управления персоналом является мотивация персонала.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий [9].

Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

1.3 Понятие кадрового потенциала и его виды. Программа управления кадровым потенциалом

Кадровый потенциал предприятия (от лат. *potentia* – возможность, мощь, сила) – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала, как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия. Это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определенный момент времени. Кадровой потенциал является составной частью трудового потенциала предприятия. В большинстве

экономических источников названные термины используются как синонимы [10].

Категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как все кадры предприятия, на которые распространяются управленческие решения общего характера, так и кадры структурного подразделения отдела, цеха. Объектами управления выступают также такие стороны производственно-хозяйственной деятельности, как определение рациональной структуры производственного персонала, расстановка работающих в процессе производства, повышение эффективности использования живого труда, совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы на предприятиях.

В качестве субъектов управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным [11].

В условиях настоятельной необходимости активизации кадровой политики, без которой невозможен выход из социально-экономического кризиса производства, вопрос о формировании программы управления кадровым потенциалом перерастает в актуальную проблему. Кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле – в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала. При разработке программы управления следует учитывать необходимость выделения понятия «долгосрочный кадровый потенциал».

Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя работников, которые могут решать задачи развития производства. При этом можно выделить две основные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Текущий кадровый потенциал представляет собой персонал, который изначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных операций производства. Целевой накопительный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства, повышения его

конкурентоспособности. Это резерв, который требует своей системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач.

С точки зрения процесса формирования и использования, можно расширить характеристику долгосрочного потенциала. Во-первых, это уже частично созданный в прошлом кадровый потенциал, объективно необходимый для непрерывного текущего процесса производства. Во-вторых, это прирост общего кадрового потенциала, который имел место в течение определенного периода времени. С определенной долей условности можно предположить, что этот прирост кадрового потенциала еще не полностью реализован и представляет собой наиболее перспективную часть общего потенциала. Эти характеристики кадрового потенциала играют важную роль при разработке программы управления им. В первую очередь, это касается вопросов профессионального развития и обучения персонала.



Рисунок 2 – Программа управления кадровым потенциалом

Примечание – составлено по источнику [12]

Основные положения программы управления кадровым потенциалом, обозначенной на рисунке 2, сводятся к следующему:

Во-первых, постановка целей и задач управления кадровым потенциалом. Основная цель состоит в обеспечении успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики. В качестве задач, влияющих на масштабы кадрового потенциала, его эффективное использование, можно поставить следующие:

- квалифицированное развитие персонала;
- привлечение квалифицированных специалистов
- создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.

Во-вторых, определение содержания и участников управления кадровым потенциалом. Необходимым условием решения управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми

знаниями. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются: руководители предприятий, руководители структурных подразделений, службы персонала, юридические службы, финансовое управление (отдел), отдел подготовки персонала.

Такое построение системы управления кадровым потенциалом требует реализации каждым из участников процесса управления своих специфических функций. Так руководители предприятий и линейные руководители участвуют в планировании профессиональной карьеры работников, создании для них мотивирующих условий, финансовый отдел (управление) определяет нормативы труда, формирует политику в области оплаты труда и предоставления социальных льгот. Отдел подготовки персонала организует обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала по актуальным направлениям деятельности предприятия.

Основным содержанием деятельности служб персонала традиционно является планирование персонала и его профессиональный рост, а также выявление и решение социально-бытовых проблем. При этом выясняется, что деятельность всех перечисленных субъектов носит разрозненный, схоластический, эпизодический характер. Координация работы всех участников предприятия в рамках программы управления кадровым потенциалом отвечает поставленной цели – обеспечению успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики.

В-третьих, оценка персонала. Исследования показали, что наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка применима в таких областях как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствовании системы льгот, условий труда и т. д.

В-четвертых, условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом. Обширность вопросов, решаемых участниками процесса управления, обуславливает необходимость его оптимизации. Следовательно, для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимо:

- постоянное участие в управлении не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений;
- более четкое распределение функций между всеми участниками управления персоналом и координация их действий;
- создание соответствующей нормативно-методической базы, регламентирующей деятельность каждого из участников процесса управления;

- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

От того, как организовано управление кадровым потенциалом, влияющее на успешность деятельности каждого работника, напрямую зависит эффективность деятельности предприятия. Таким образом, важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие персонала. Эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;
- профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду;
- планирование карьеры.

Следовательно, в основе политики управления кадровым потенциалом должны лежать три фактора:

- а) привлечение на работу высококвалифицированных специалистов;
- б) создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на предприятии, в учреждении наиболее квалифицированных, опытных работников;
- в) совершенствование организации управления.

В перспективе актуальной становится задача управления кадровым потенциалом путем внедрения совершенных технологических процедур: оценки персонала и развития информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений [12].

Программа управления кадровым потенциалом не столько способствует продвижению персонала, сколько его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации. Что в свою очередь является первостепенной задачей службы управления персоналом предприятия. В большинстве своем данные аспекты находят свое отражение в кадровой политике организаций.

1.4 Зарубежный опыт управления кадровым потенциалом

Сегодня образование является важнейшей составляющей международной конкурентоспособности. Мировая практика свидетельствует, что наибольший рост экономики зафиксирован в тех странах, где инвестиции в человеческий капитал были выше.

Процент доходности от образования намного выше, чем ставка доходности по ценным бумагам, которая в США составляет около 7%. На рост ВВП на душу населения оказывает влияние и доля лиц с высшим образованием в возрасте от 25-64 лет. Чем выше их количество в стране, тем выше и ВВП в этой стране [13].

В развитых странах человеческий капитал составляет 70-80% национального богатства. Сейчас более 50% экономически активных граждан развитых стран (а в США – более двух третей) заняты умственным трудом.

В настоящее время термин «экономика знаний» или «новая экономика» используется для определения типа экономики, в которой знания играют решающую роль, а производство знаний является источником роста. Основу новой экономики составляют производство, распределение и использование знаний, а ее инфраструктурой становится всемирная информационная сеть. Ставка сделана на создание и коммерциализацию знаний, на превращение знаний в товар, что стало возможным благодаря переводу их в электронный вид и развитию коммуникаций. Именно в этом заключается новая парадигма экономического развития [14].

Исследование, проведенное Национальным центром качества образования персонала (США), показало, что 10%-ное увеличение затрат на повышение образовательного уровня сотрудников повышает их производительность на 8,6%, а такой же рост инвестиций в оборудование только на 3,4%. Исходя из этого, очевидно, в какую сферу наиболее эффективно направлять инвестиции [15].

В практике корпоративного управления американских компаний функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации.

Однако, начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб.

Прежде всего возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение [16].

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему

вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70-80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях IBM и AT&T они превысили 750 млн. долл. в каждой [17]. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение.

Для развития образовательных программ по подготовке руководящих кадров начиная с 70-х годов XX столетия многие зарубежные компании и консультационные фирмы стали внедрять программы по управлению карьерой, т. е. продвижением по службе. Управление карьерой – это официальная программа продвижения работников по службе, которая помогает раскрывать их способности наилучшим, с точки зрения организации, образом.

В кадровых службах западных фирм работают, как правило, высококлассные профессионалы. В 500 крупнейших компаниях США более 30% занятых кадровой работой – магистры и доктора наук. Из каждых десяти американских кадровиков шесть-семь человек имеют дипломы психолога, социолога, экономиста, специалиста в области трудовых отношений и т.п., полученные в ведущих университетах, школах бизнеса и др. Специалисты в области кадрового планирования – сегодня одни из наиболее востребованных. В наукоемких корпорациях США они составляют 20-25% всей численности кадровых служб (в начале 70-х гг. – не более 10%) [18].

В службах управления персоналом зарубежных компаний в среднем занято 1-1,2% общей численности работников. В последнее десятилетие абсолютного роста численности кадровых служб не отмечается, однако, налицо ее относительное увеличение. Причина тому – повышение эффективности работы кадровых служб благодаря использованию информационных технологий, развитию управленческой инфраструктуры. Последняя включает структуры, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации специалистов кадровых служб, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, центры деловой оценки и т.п. Характерно, что многие работники фирм, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности службы управления персоналом, не состоят в ее штате: так, значительная часть профессорско-преподавательского состава университетов и учебных центров участвуют в «вербовке» перспективных студентов [19].

Управление персоналом в зарубежных компаниях предполагает неременную мотивацию кадровых инноваций, заинтересовывающую исполнителя в их применении. При этом вопрос о том, какое управление

персоналом эффективнее: японское, американское или европейское, не совсем правомерен. Поиски оптимальной модели могут идти только по пути взаимного обогащения. Организации, способные воспринимать новые формы и идеи, отказаться от чего-то традиционного, но мешающего развитию, получают преимущества.

Пример тому фирма «Сони», считающаяся лидером среди японских корпораций в сфере международной активности. В компании «Сони» работают 120 000 человек, из которых 55% – не японцы. Это максимальный показатель среди японских компаний. «Сони» выделяется и своей инновационной деятельностью. С ее именем связаны изобретения, «перевернувшие» мир бытовой электроники [20].

Специалисты считают, что одна из основных причин успехов «Сони» – особая стратегия менеджмента. Сохранив все лучшее, что присуще японской системе, например, гарантии занятости, она попыталась вобрать, в себя все наиболее ценное из западной модели. Так, официально, одним из основных критериев оценки работников в компании «Сони» является творческая отдача.

Уважение индивидуальности – одна из составляющих идеологии менеджмента «Сони». В компании считают, что переделывать иностранных служащих на свой лад, – по меньшей мере, нерационально.

Еще одно интересное новшество, которое первой стала внедрять «Сони». Это определение для каждого работника наиболее подходящей для него сферы применения, с учетом его интересов, способностей и склонностей. На практике это выглядит так. Кадровый департамент «Сони» распространяет информацию о всех вакантных местах в филиалах фирмы за рубежом. И любой сотрудник фирмы, независимо от его нынешнего положения, возраста и места пребывания может подать заявку на участие в конкурсе. Конкурс обычно проходит вечером или в выходные дни, чтобы начальство претендента не узнало о стремлении своего подчиненного поменять место работы. Если человек не проходит по конкурсу, это никак не сказывается на его дальнейшей службе, если проходит, то получает место, на которое претендовал. Чтобы восполнить его уход с прежней должности, объявляется новый конкурс.

Но слишком активное стремление сотрудников какого-либо подразделения к участию в подобных конкурсах служит для фирмы сигналом, свидетельствующим о недостатках в работе менеджера данного звена.

Традиционная для Японии система продвижения в зависимости от выслуги лет в «Сони» сохранена лишь частично, только до уровня помощников менеджеров среднего звена. Дальше продвинуться без экзамена и конкурса нельзя. Пожизненного найма в его классическом виде тоже нет: если работник работает плохо, то его несколько раз предупреждают, а потом увольняют. Но это происходит гораздо реже, чем в западных компаниях.

Все положительные черты японского менеджмента, такие, как ориентация на команду, взаимопомощь, гибкость, неформальные определения рамок обязанностей и работы, взаимозаменяемости в «Сони» сохраняются. Подобное сочетание позволяет фирме успешно выступать как на внутреннем японском, так и международном рынках.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям и структуре не имеют точных аналогов в западных организациях. Один из них – отдел общих вопросов. Он занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией.

Другой – отдел кадров, часто представляющий собой ответвления отдела общих вопросов и выделяющийся из него, когда компания достигает определенного размера. Он функционирует как центральное подразделение по всем кадровым вопросам.

Руководство кадрами в Японии – больше, чем просто одна из множества функций, характерных для любой деловой организации. По значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем проявляются корпоративная философия и своеобразная организация труда в частном секторе, которую можно обозначить термином «промышленная семейность». Промышленная семейность означает, что коммерческое или промышленное предприятие рассматривается не только как экономическое образование, но и (что еще важнее) как сообщество работающих здесь людей. Свой нынешний и будущий общественный статус, равно как и возможности физического и духовного развития, во многом, а иногда и полностью, работники связывают со своей компанией, которая берет на себя заботу о людях, включая сферы, не связанные со службой.

Такая философия предпринимательства находит свое выражение в норме (по экономическим причинам она не всегда реализуется) долгосрочной занятости и том большом значении, которое придается стажу. Ни один член «семьи» при увольнении из компании не должен быть оставлен без заботы о его будущем, даже в тяжелые времена. Со старшими членами «семьи» обращаются более почтительно, чем с младшими, потому что длительный стаж указывает на верность компании и большой опыт: рабочий и жизненный [21].

Чтобы сплоченность в группе сохранялась и усиливалась, в ней должна постоянно поддерживаться гармония на всех уровнях. Вместо вердикта «вы правы, а он не прав» всегда следует искать компромисс. Собрания персонала проводятся не столько для принятия решения или информации о нем, сколько для поощрения участия в делах компании. Неформальные и частые контакты существенно помогают достижению консенсуса.

Поскольку от судьбы корпорации зависит судьба каждого, необходимо равное обращение со всеми. Равное – не значит одинаковое. В стране существуют социально принятые нормы, дифференцирующие людей по уровням формального образования, стажу, возрасту, полу и даже и полу. Все это учтено в стандартной системе зарплаты, которая охватывает всех постоянных работников. В японских компаниях обычно существует различие между двумя уровнями управления кадрами – уровнем компании и индивидуальным уровнем.

На уровне компании отдел кадров центральное подразделение, занимающееся формальными аспектами управления кадрами. Кроме того, он всеми возможными способами помогает осуществлению этого руководства на

индивидуальном уровне, на котором все и каждый – начальники, подчиненные и коллеги – должны заниматься личными и неформальными аспектами работы с кадрами, другими словами, гармонизацией межличностных отношений на местах.

Центральное положение отдела кадров организационно не зафиксировано. Его устанавливают сами работники. Обычно они исходят из того, что их наняли работать на благо компании, а не выполнять определенную работу. Это свидетельствует о преобладании групповой ориентации над индивидуальной. Они знают, что их будут переводить с одной работы на другую, из одного отдела в другой, это будет изменять их статус в подразделенческой подгруппе и тот контроль, который подгруппа над ними осуществляет. Неизменным остается их членство в компании. В этом смысле они чувствуют постоянный контроль со стороны отдела кадров.

Отдел кадров отвечает за сбор данных о деятельности работника, уровне зарплаты, условиях труда и т.д. в родственных и других компаниях. Информацию получают в процессе личных контактов с коллегами из других компаний, а также посещая специализированные государственные учреждения и такие организации как Министерство труда, Японский центр производительности, секретариат торговой ассоциации и, в особенности, Японскую федерацию ассоциации нанимателей.

Планирование рабочей силы, тесно связано с планированием деятельности корпорации. В соответствии с нынешними условиями бизнеса считается достойным следующее:

- а) однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств;
- б) по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу.

Обычно в компаниях тщательно следят только за одним долгосрочным показателем – сбалансированной структурой рабочей силы. На это есть две причины. Первая – экономическая: каждый год определенное число работников уходит в отставку по достижении возрастного предела (когда они получают наивысшую зарплату). Это значительно сокращает расходы на зарплату, так как их заменяют неопытные выпускники школ, получающие меньше всех в компании. Вторая причина объясняется тем, что поддержание определенной возрастной структуры облегчает продвижение по службе.

Находясь в постоянном контакте с другими отделами и зная их ежегодные потребности, отдел кадров составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на следующий бюджетный год.

Для этого он должен рассчитать максимальное число новых выпускников, которые будут наняты, и их первоначальную зарплату. Отдел кадров прогнозирует предполагаемые расходы на оплату труда. Наконец, он выдвигает собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требует набор рабочей силы, обучение и специальные расходы. Набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер и увольнений, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными

выплатами, а также трудовыми отношениями, – прерогатива отдела кадров. Руководители подразделений могут вносить свои предложения, с ними консультируются до принятия решения.

Помимо установленных законом социальных благ (страховка по болезни, безработице и несчастному случаю на производстве) и пенсий по старости в японских компаниях существует множество других социальных программ. Жилище и общежития, возможности для отдыха и развлечений, культурные программы, кредиты на жилищное строительство, субсидии на обеды и покупки в магазинах при компаниях – все эти программы централизованно осуществляет отдел кадров.

Отдел кадров занимается также всеми пособиями. Например, при территориальном переводе работника компании он субсидирует переезд всей семьи и подыскивает для нее жилье.

Идеальным для японской компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников школ, которые бы оставались в компании до достижения предельного возраста.

Критерии отбора соискателей скорее социальные, чем экономические. Японская компания обычно считает, что специализация и разделение труда, акцент на индивидуальную эффективность могут повредить эффективности компании в целом. Поэтому чаще всего поощряется именно групповая работа и сотрудничество с акцентом на интересы всей корпорации.

Набор работников ориентирован на удовлетворение общих интересов компании, а не на выполнение конкретной работы в конкретном месте. Новых сотрудников набирает компания, а не отдельный управляющий. В лучшем случае компания приглашает новых работников, обозначая широкий диапазон занятости: производство, сбыт, канцелярская работа и т.д. Даже когда работа становится ненужной, людей не увольняют. Компания обеспечивает им переобучение и переводит на другие места или в свои региональные отделения.

Выпускников школ, не имеющих опыта работы, набирают каждый год, чтобы компания могла доводить их до соответствующего уровня квалификации и усвоения культуры корпорации, сохранив возрастную структуру рабочей силы. Это важный показатель организационного динамизма, способности к техническому новаторству [22].

Большинство школ организуют для своих выпускников разъяснительные встречи и консультации, помещают на досках объявлений листовки компаний с предложениями о работе, готовят сведения о компаниях и дают свои рекомендации. Там, где это возможно и удобно, они приглашают представителей крупных предприятий и компаний для встреч с выпускниками, чтобы рассказать им о конкретной отрасли, проинформировать о компаниях.

Изучив личные дела соискателей и отобрав наиболее достойных, им предлагают написать сочинение и затем пройти первое собеседование. При удовлетворительных результатах, кандидаты допускаются ко второму собеседованию и иногда проходят тестирование. Некоторые компании проводят также групповые интервью, где претенденты обсуждают заданную тему с претендентами из других школ.

Многие компании придают первостепенное значение предварительным неформальным собеседованиям. Они проводятся в виде частных бесед между соискателями и старыми служащими из той же школы, которые работают в отделе кадров. Начиная со второго собеседования, в нем могут участвовать и другие непосредственные руководители, а в конце отборочных процедур – и высшие должностные лица.

После окончательного собеседования компания принимает предварительное решение о приеме на работу и оповещает принятых лично или через старого служащего. Такое предварительное решение требуется потому, что оно принимается за несколько дней до выпуска соискателя, и до формального приема на работу в апреле следующего года многое может случиться.

Чтобы предварительно принятых не переманила другая фирма, компания поддерживает с ними контакт. Например, проводя встречи с работниками отдела кадров и другими работниками, а иногда и с руководящим составом фирмы.

У компании есть возможность применить санкции против тех школ, учащиеся которых регулярно нарушают предварительную договоренность. Санкции заключаются в сокращении на следующий год числа приглашений для выпускников данной школы или даже, полное прекращение набора ее выпускников.

Примечательно, что условия найма в процессе набора не обсуждаются. Компания представляет школе самые общие сведения о состоянии своих дел. В лучшем случае в информации указывается, что «оплата труда и его условия определяются правилами найма компании».

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ РК

2.1 Кадровая политика предприятий сферы телекоммуникаций

АО «Казахтелеком», национальный оператор связи Казахстана и одна из самых динамично развивающихся телекоммуникационных компаний на постсоветском пространстве, предоставляет широкий спектр инфокоммуникационных услуг. Центральный офис компании расположен в городе Астана. В компании работают около 30 тысяч человек. АО «Казахтелеком» имеет региональные подразделения в каждой области страны и обеспечивает предоставление услуг связи по всей территории страны. Павлодарская областная дирекция телекоммуникаций является филиалом Акционерного Общества «Казахтелеком»[23].

АО «Нурсат» – ведущий казахстанский телекоммуникационный оператор. Собственная спутниковая сеть компании «Нурсат» охватывает более 80 городов и населенных пунктов республики. «Нурсат» предлагает широкий спектр услуг в области телекоммуникационных и информационных технологий:

- доступ к ресурсам сети Интернет;
- полный спектр услуг междугородней, международной и местной телефонной связи;
- построение корпоративных сетей передачи голоса и данных;
- внутригородские, междугородние и международные выделенные каналы связи;
- организация узлов спутниковой связи;
- услуги видеоконференцсвязи и передачи видеоматериалов в сети компании «Нурсат»[24].

АО «Алтел» – первый национальный оператор сотовой связи в Республике Казахстан. Начиная с 1994 года АО «Алтел» предоставляет своим абонентам телекоммуникационные услуги в крупнейших городах Казахстана в аналоговом формате AMPS/NAMPS. На сегодняшний день АО «Алтел» является первым и единственным в Казахстане оператором стандарта сотовой связи CDMA 2000-1X [25].

Сравнение кадровых политик, проводимых данными тремя компаниями, выявило наличие у всех так называемых общих черт. Так, основой кадровых политик компаний является профессиональное и социальное развитие персонала, разумное сочетание процессов ротации и сохранения персонала и поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава работников.

В целом кадровая политика каждого АО направлена на:

- а) обеспечение высокого уровня кадрового потенциала как важнейшего элемента производства с целью укрепления лидирующего положения компании на казахстанском и международном телекоммуникационных рынках;
- б) приведение всех сфер организационного управления человеческими ресурсами в соответствие с современными требованиями рынка;

в) повышение позитивного имиджа и доверия клиентов и партнеров к компании.

При этом кадровая политика реализуется через управление отношениями работодателя с работниками и развитием персонала, которое сочетает в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему взаимодействия с внешними структурами.

Если говорить об управлении отношениями и развитии персонала, то оно опирается на:

а) административные (приказы, распоряжения, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, регламенты работы, правила внутреннего распорядка, санкции и т.п.) методы;

б) экономические (материальное стимулирование, страхование, кредитование, обучение, повышение квалификации) методы;

в) социально–психологические (психологический климат, деловой этикет, способы нематериальной мотивации, корпоративная культура) методы работы, используемых в сбалансированном комплексе.

В каждом из случаев работодатели стремятся к установлению с работниками стабильных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства с соблюдением требований трудового законодательства.

При этом работодатели ответственны за правильное понимание, поддержку и реализацию кадровой политики и, в свою очередь, надеется на понимание задач, поставленных перед компанией, и ответственность каждого работника за их реализацию.

В общем, цель каждой кадровой политики сводится к формированию высокопрофессионального трудового коллектива, обладающего единым командным духом и способного качественно и оперативно решать стоящие перед компанией задачи посредством максимальной реализации потенциала человеческих ресурсов и действенности механизмов корпоративного взаимодействия.

Для достижения поставленной цели компании решают следующие задачи:

- развитие корпоративных традиций, корпоративных стандартов отношений в трудовом коллективе для обеспечения обслуживания клиентов на высоком качественном уровне и добросовестного взаимодействия с партнерами;

- поиск, привлечение, удержание и повышение профессионального уровня лучших в сфере своей деятельности специалистов;

- создание условий для проявления потенциальных возможностей и стабильного профессионального роста инициативных и творчески мыслящих работников;

- содействие адаптации вновь принятых работников, способствуя эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала.

- распознавание способностей работника (члена команды);

- развитие интеллектуального и творческого потенциала работника на благо всей компании;

– справедливая оценка вклада работника в результаты деятельности, в том числе в долгосрочное развитие.

Основу системы управления отношениями работодателей с работниками и развитием персонала составляют следующие принципы:

– участие в процессе управления отношениями и развитием всех руководящих звеньев (топ–менеджмента, линейных руководителей и т.д.), совершенствование системы обучения руководящего звена принципам и методам управления отношениями, дальнейшая разработка методических указаний по работе с персоналом для руководителей всех уровней;

– единство кадровой политики при организации работы с персоналом во всех подразделениях, доступная единая терминология, открытость и доступность понимания всеми работниками технологии и мероприятий управления отношениями;

– обеспечение подбора, расстановки и способствования карьерному движению работников по профессиональным, деловым, нравственным, психологическим качествам с использованием современных технологий, в том числе конкурсного отбора и объективной регулярной оценки персонала;

– разумное сочетание внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов при замещении вакансий, применение практики взаимобмена работников между звеньями управления, ротация руководящего кадрового состава с обеспечением преемственности, качественное интеллектуальное развитие персонала;

– обеспечение оптимальной занятости работников, максимального использования опыта и интеллектуального потенциала человеческих ресурсов, эффективная организация и обеспечение безопасности труда;

– создание условий для профессионального роста работников, развитие системы мотивации высокой производительности труда;

– поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе;

– дальнейшее развитие системы социально–трудовых прав и гарантий, способствующей формированию сознания корпоративной сплоченности и принадлежности к единому коллективу;

– планомерность в управлении отношениями на основе постановки конкретных целей по направлениям деятельности, являющихся составной частью общей стратегии по развитию персонала;

– максимальное внедрение современных технологий по вопросам управления персоналом, автоматизация процессов управления отношениями;

– реализация социального партнерства и взаимной ответственности сторон во взаимоотношениях между работодателем и работниками;

– динамичное развитие системы управления отношениями, адекватно коррелируемой с долгосрочными интересами.

Причем все три компании по достоинству оценивают в работниках творческий подход к работе, желание и способность к оперативному и качественному выполнению возложенных на них задач и функций.

2.2 Порядок приема и ротации персонала на предприятии

Прием и увольнение работников в Павлодарской областной дирекции телекоммуникаций, являющейся филиалом Акционерного Общества «Казахтелеком», осуществляется в соответствии с действующим трудовым законодательством Республики Казахстан.

Решение о приеме работника на работу принимает генеральный директор в соответствии с требованиями, предъявляемыми локальными актами АО «Казахтелеком» в сфере управления персоналом.

Решение о приеме работника может быть принято на основании результатов конкурсного отбора, представления руководителя структурного подразделения либо во исполнение ранее заключенных договоров на подготовку кадров.

Обязательным условием приема на работу является соответствие кандидата квалификационным требованиям, предъявляемым к вакантной должности.

Испытательный срок может устанавливаться работнику в соответствии с Законом РК «О труде в Республике Казахстан» (далее – Закон о труде) с целью определения соответствия профессиональных и личных качеств (организаторских способностей, коммуникабельности и др.) работника уровню предъявляемых работодателем требований. Испытательный срок не устанавливается работникам при переводе на другую работу в системе компании. Неудовлетворительный результат испытательного срока является основанием для расторжения работодателем Индивидуального трудового договора с работником, в соответствии с Законом о труде [26].

Условие об установлении испытательного срока работнику обязательно указывается в индивидуальном трудовом договоре и в приказе о приеме данного работника на работу. Работники, принятые на работу с условием прохождения испытательного срока, пользуются теми же правами и несут те же обязанности, что и другие работники, подчиняясь правилам внутреннего трудового распорядка. В период действия испытательного срока на работника в полном объеме распространяются нормы Закона о труде, условия индивидуального трудового, коллективного договоров и внутренних документов компании.

Важно отметить, что срок испытания не может превышать 3 месяцев. При этом в испытательный срок не засчитывается период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник фактически отсутствовал на работе по уважительной причине.

Любая из сторон, т.е. или работодатель, или работник, в период действия испытательного срока, вправе расторгнуть индивидуальный трудовой договор, который считается расторгнутым с момента письменного уведомления.

В первый день испытательного срока нового работника, его непосредственный руководитель:

- проводит с данным работником беседу информационного характера об условиях профессиональной деятельности;

- ознакомливает нового работника с должностной инструкцией, положением о структурном подразделении и другими внутренними актами, регламентирующими деятельность подразделения, после чего работник ставит подпись в должностной инструкции, удостоверяющую факт ознакомления с указанными документами.

Не позднее, чем за две недели до окончания испытательного срока, кадровое подразделение направляет руководителю соответствующего структурного подразделения (линейному руководителю) напоминание об окончании испытательного срока и анкету для заполнения.

Комиссия по оценке персонала в составе непосредственных руководителей принимает решение об успешном или отрицательном прохождении испытательного срока, определяет соответствие работника квалификационным требованиям, установленным в соответствии с кадровой политикой, его профессиональной компетентности или о расторжении индивидуального трудового договора.

Работник считается прошедшим испытание при приеме на работу в случае:

- положительной оценки комиссии по оценке персонала;
- назначения работодателем работника до истечения испытательного срока на вышестоящую должность.

Однако, в случае отрицательного результата прохождения испытательного срока работником, кадровое подразделение инициирует расторжение с ним индивидуального трудового договора и проводит процедуру увольнения работника.

При трудоустройстве на работу кандидат принимается:

- на первую ступень структуры должностей, если он трудоустраивается впервые (например, после окончания учебного заведения);
- на нижний уровень оплаты труда по принимаемой должности.

Прием на работу оформляется после прохождения кандидатом всех установленных процедур путем заключением индивидуального трудового договора и изданием приказа.

Движение персонала предполагает:

- повышение в должности или в уровне должностного оклада;
- перемещение на равноценное рабочее место в другое подразделение Филиала;
- понижение в должности или на нижеоплачиваемый уровень должностного оклада;
- прекращение или расторжение индивидуального трудового договора.

Основанием для проведения этих процедур могут быть:

- решение комиссии по оценке персонала;
- наличие вакантной должности в штатном расписании соответствующего подразделения;

- сокращение штатов (численности) или истечение срока индивидуального трудового договора.

Руководитель структурного подразделения имеет право ходатайствовать о повышении в должности или переводе на следующий уровень должностного оклада работника при:

- наличии вакантной должности;
- стаже работы в данной должности или на данном уровне должностного оклада не менее шести месяцев;
- проявлении высокой квалификации при исполнении функциональных обязанностей, выполнении особо важных поручений;
- активном участии в проведении важнейших мероприятий.

Руководитель структурного подразделения имеет право ходатайствовать о понижении в должности или увольнении работника в случае:

- допущения серьезных дисциплинарных нарушений, подтвержденных соответствующими документами (акт, приказ, результаты экспертизы и т.п.);
- низкой квалификации работника, не соответствующей исполнению на требуемом уровне функциональных обязанностей;
- повторного неисполнения работником, без уважительных причин, возложенных на него трудовых обязанностей;
- по другим основаниям, предусмотренным действующим трудовым законодательством.

Рассмотрение представлений руководителей подразделений о повышении (или понижении) работника в должности или уровне оплаты труда проводится в соответствии с положением о порядке проведения оценки персонала [27].

При перемещении работника из одного подразделения в другое, обязательным условием является согласование руководителя предыдущего подразделения на заявлении работника.

2.3 Процедура оценки персонала, обучения и повышения квалификации на предприятиях

Как всем нам стало понятно, стержнем любой компании являются ее сотрудники. И успех бизнеса во многом зависит от профессионализма и сплоченности коллектива.

Но в стремительно развивающийся век высоких технологий, для того чтобы быть на высоте, необходимо постоянно обновлять знания и повышать свою квалификацию. Ведь в последние годы проводятся большие работы по модернизации сети связи, внедрению новых технологий. Полученных когда-то знаний и навыков становится недостаточно.

Все это подвигло АО «Казахтелеком» организовать для работников постоянное и непрерывное обучение, оснастить учебный процесс новыми образовательными технологиями, позволяющими минимизировать материальные затраты на обучение при минимальном отрыве от рабочего места.

Однако условием, предопределяющим необходимость дополнительного обучения того или иного работника, является, конечно же, проводимая компанией оценка персонала.

Оценка персонала Павлодарской ОДТ (областной дирекции телекоммуникаций) – филиала АО «Казахтелеком», проводится в целях установления и мониторинга степени соответствия качественных характеристик персонала требованиям, предъявляемым компанией к занимаемым должностям [28]. Также оценка необходима для определения служебной перспективы работников, материального и морального стимулирования, создания действенного и объективного инструмента, способствующего принятию менеджментом наиболее оптимальных административно–кадровых решений в сфере трудовых отношений с персоналом.

Оценка персонала филиала проводится при:

- найме и прохождении испытательного срока;
- ротации кадров;
- сокращении штата персонала;
- формировании кадрового резерва;
- направлении на внеплановое обучение.

Кроме того, один раз в три года проводится очередная оценка сотрудников филиала в целях определения соответствия занимаемой ими должности или тарификации.

По инициативе непосредственного или прямого руководителя работника может быть проведена внеочередная оценка работника для определения степени соответствия его занимаемой должности или установления (присвоения) уровня квалификации. По результатам оценки работника комиссия по оценке персонала представляет генеральному директору соответствующие предложения.

Решение организационных вопросов по проведению оценки работников в ОДТ возлагается на подразделение по управлению персоналом и включает следующие мероприятия:

- внесение предложений генеральному директору ОДТ по составу комиссий;
- составление графиков проведения оценки;
- подготовку необходимых документов (оценочные листы, справки-объективки на всех оцениваемых работников, должностные инструкции оцениваемых работников и положения о подразделениях, в которых они работают и др.);
- организацию тестирования и анкетирования работников, подлежащих оценке;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки;
- оказание организационно-методической помощи структурным подразделениям по проведению оценки.

Оценка работника состоит из следующих этапов: тестирование, анкетирование и собеседование.

Тестирование профессиональных знаний и управленческих навыков оцениваемого работника проводится подразделением по управлению персоналом по специально разработанным тестам.

Тестовые вопросы для оценки профессиональных знаний, практических навыков работников разрабатываются рабочей группой, состав которой формируется из высококвалифицированных специалистов и утверждается распоряжением Павлодарской ОДТ с привлечением специалистов соответствующих блоков/направлений, исходя из анализа квалификационных требований и функциональных обязанностей, изложенных в должностных инструкциях оцениваемых работников.

Анкетирование производится по разработанной форме «Оценочный лист», который заполняется самим аттестуемым, непосредственным руководителем, руководителем смежного структурного подразделения (в случае необходимости), непосредственно связанным производственными отношениями с оцениваемым работником.

Непосредственный руководитель (начальник отдела, участка, руководитель сектора и др.) работника, подлежащего оценке, в обязательном порядке ознакомливает оцениваемого работника с выставленными в «Оценочном листе» оценками (под роспись), обсуждая с ним результаты и комментируя их. При необходимости, рассматривает и утверждает индивидуальный план развития с целью повышения квалификации, а также определяет, в соответствии с функциональными обязанностями, цели работника до следующей оценки с ежегодной его актуализацией.

Контроль за полнотой, своевременностью заполнения оценочного листа и ознакомление оцениваемого работника с представленной на него оценкой осуществляется подразделением по управлению персоналом. Срок заполнения оценочного листа – 10 календарных дней с момента уведомления работника о предстоящей оценке. За два дня до заседания комиссии секретарь формирует пакет документов, включающий:

- а) результаты тестирования;
- б) справки на всех оцениваемых работников;
- в) оценочные листы;
- г) бланк протокола заседания комиссии;
- д) должностные инструкции оцениваемых работников и положения о подразделениях, в которых они работают.

Комиссия в присутствии руководителя подразделения или его заместителя, в котором работает оцениваемый сотрудник, рассматривает представленные материалы и проводит с оцениваемым работником собеседование, в ходе которого обсуждаются следующие вопросы:

- а) выполнение работником своих должностных обязанностей;
- б) итоги деятельности аттестуемого и выполнение поставленных задач за оцениваемый период, достижения и недостатки;
- в) деловые качества и профессиональные знания;
- г) план развития, необходимые формы повышения квалификации

Комиссия по результатам изучения представленных материалов и собеседования принимает одно из следующих решений:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) подлежит повторной оценке;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Результаты голосования определяются большинством голосов членов комиссии, открытым или тайным голосованием. Способ голосования избирается по усмотрению комиссии. При равенстве голосов голос председателя комиссии является решающим. Решения комиссии оформляются протоколом, который подписывается членами комиссии и секретарем, присутствовавшими на заседании.

Повторная оценка, при необходимости, проводится через шесть месяцев с момента проведения первоначальной оценки. Комиссия, проведя повторную оценку, принимает одно из следующих решений:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) не соответствует занимаемой должности.

Принятое комиссией решение о несоответствии работника занимаемой должности является основанием для перевода работника, в пределах занимаемой должности, на более низкий уровень оплаты труда, на другую нижестоящую должность (при наличии вакансии) или расторжения индивидуального трудового договора в соответствии с требованиями трудового законодательства.

Такова процедура оценки персонала в АО «Казахтелеком». Однако, что же насчет непосредственного обучения сотрудников данной компании? На данный момент в компании существует несколько направлений обучения персонала.

Внутрикорпоративное обучение – обучение работников, адаптированное к специфическим потребностям и проблемам компании и организованное на ее базе: в офисе ЦА, филиалах и в Центре повышения квалификации посредством:

- краткосрочных тематических курсов, тренингов и семинарских занятий, лекций, дискуссий, круглых столов (обмен опытом, анализ конкретных ситуаций), организованных силами работников компании;
- корпоративных семинаров, тренингов и других форм обучения, проводимых приглашенными специалистами;
- корпоративного дистанционного обучения;
- региональных и областных курсов повышения квалификации;
- обучения на рабочем месте, без отрыва от производства (наставничество, коучинги, техучеба, самообразование / направленное чтение).

Для подготовки персонала филиала к успешному выполнению новых, развивающихся и усложняющихся производственных функций работники направляются на курсы, семинары, тренинги или стажировки с целью повышения их квалификации (таблица 1).

Обучение осуществляется с целью:

- а) освоения новых технологий, а также новых видов технического обслуживания и эксплуатации современного телекоммуникационного оборудования;

- б) подготовки кадрового резерва;
- в) повышения квалификации и совершенствования знаний для работы в рамках занимаемой должности;
- г) подготовки специалистов связи с высшим профильным образованием.

Таблица 1 – Количество работников, прошедших различного рода обучение (по Павлодарской ОДТ)

Наименование учебного центра	Количество работников, Прошедших обучение, чел.		
	2008 год	2009 год	2010 год
1. Постоянно действующее производственное обучение	992	1050	943
2. Областные курсы повышения квалификации	470	276	245
3. Региональные курсы повышения квалификации / в том числе по программе менторов	199	432/190	275
4. Центр повышения квалификации АО «Казахтелеком» (с 2010 г. - Дирекция «Академия инфокоммуникационных технологий»)	465	464	63
5. Учебные центры РК	29	10	3
6. Зарубежные учебные заведения	9	14	8
Итого по филиалу	2164	2246	1537
Примечание – составлено автором по источнику [29]			

По аналогии с внутренним обучением, существует, конечно же, и внешнее обучение. Оно представляет собой обучение работников, проводимое в сторонних учебных заведениях и центрах посредством:

- а) открытых и корпоративных курсов, тренингов, коучингов, семинаров, мастер-классов и др.;
- б) вечернего, заочного, дистанционного обучения в системе бакалавриата, магистратуры, МВА и др.

Индивидуальное обучение – обучение по специально подготовленной учебным центром программе, адаптированной с учетом навыков и психологических особенностей конкретного работника.

Приоритетной формой обучения в АО «Казахтелеком» является внутрикорпоративное обучение как наиболее целесообразное с точки зрения финансовых затрат, а также учета специфических потребностей компании.

Право на обучение предоставляется всем прошедшим испытательный срок работникам, с которыми заключены договора, при условии заключения договора на возмещение затрат, связанных с обучением.

В 2008 году АО «Казахтелеком» подписало Меморандум с Министерством образования и науки РК о сотрудничестве в сфере профессионального образования и подготовки кадров.

Согласно данному Меморандуму АО «Казахтелеком» принимает участие в разработке и совершенствовании Государственных общеобязательных стандартов профессионального образования в области телекоммуникаций, информационных технологий с учетом требований современных технологий производства.

АО «Казахтелеком» в целях повышения уровня подготовки будущих специалистов выделяет квоты на обучение в профильных ВУЗах. В числе профильных высших учебных заведений: Алматинский институт энергетики и связи, Московский технический университет связи и информатики, Санкт-Петербургский Государственный университет телекоммуникаций, Сибирский Государственный университет телекоммуникаций и информатики (г.Новосибирск), Поволжская Государственная академия телекоммуникаций и информатики (г.Самара) и Одесская Национальная академия связи им.А.С.Попова.

С целью материального стимулирования за хорошие результаты учебы успевающим студентам-квотникам предусматриваются стипендии АО «Казахтелеком».

Система подготовки кадров для инфотелекоммуникационной отрасли по квоте от АО «Казахтелеком» ежегодно совершенствуется. В 2007 году Ассоциация ВУЗов Казахстана наградила АО «Казахтелеком» дипломом «За активную грантовую поддержку и спонсорскую помощь в подготовке молодых специалистов в казахстанских ВУЗах». АО «Казахтелеком» осуществляет подготовку специалистов за счет средств компании с 1997 года.

Переход к инновационным методам управления является приоритетным при ориентации рынка продаж телекоммуникационных услуг в соответствие с современными достижениями мирового рынка предоставления услуг. Поэтому в настоящее время в странах с развитой экономикой бурно развивается институт менторства, что по данным зарубежных изданий в области телекоммуникаций является существенным, так как позволяет повысить качество и эффективность продаж.

Менторство должно принести мощные выгоды: увеличение продаж, улучшение деловых отношений, и, конечно же, успешное удержание высококвалифицированного персонала.

Поэтому во всех филиалах АО «Казахтелеком» с апреля 2009 года, введена новая должность – ментор. Самой главной и основной задачей ментора является обучение и развитие персонала или наставничество.

Профессиональные задачи ментора сводятся к работе с операторами компании. Ментор проводит мониторинг работы сотрудников фронт-офиса, с целью выявления ошибок при работе с клиентами. В настоящее время проводится обучение с вновь принятыми работниками, индивидуальное обучение. Уже в первый же год от Павлодарской области подобное обучение прошли 190 человек.

Нужно отметить, что аналогов созданного АО «Казахтелеком» института менторства нет на всей территории СНГ. Большинство крупных компаний в разной степени успешно внедрило систему корпоративных учебных центров. Но цели и задачи у таких центров достаточно узкие – только обучение сотрудников компании. Институт менторства АО «Казахтелеком» изначально выстраивался не только как учебный центр, но и как структура, которая будет постоянно и планомерно работать с кадровым составом на всех этапах – от приема на работу и адаптации до мотивации, индивидуальной работы с каждым сотрудником, психологической поддержки, повышения квалификации, обучения и оценки персонала. При этом вся работа института основывается на собственных интеллектуальных и методических материалах АО «Казахтелеком», созданных с привлечением лучших казахстанских и зарубежных консультантов, бизнес-тренеров и психологов.

Одновременно с отбором и обучением менторов готовились собственные корпоративные учебные материалы компании. На основе корпоративных учебных материалов построена текущая и дальнейшая работа Менторов по развитию персонала. Это собственный учебник АО «Казахтелеком» «Продажи от А до Я на телекоммуникационном рынке» и приложение к нему в виде серии учебных видеофильмов, демонстрирующих примеры грамотного обслуживания абонентов по всем ключевым услугам компании, а также разработаны тестовые системы по оценке знаний.

Главное в работе ментора, чтобы полученные знания можно было применять сразу, что принесет положительные результаты в установлении продуктивных отношений с клиентами и росте профессионализма и квалификации у всех, кто проходит обучение.

Также одним из этапов на пути построения собственной эффективной системы подготовки кадров стало создание в том же 2009 году Дирекции «Академия инфокоммуникационных технологий» (ДАИКТ).

Целью создания Академии является придание качественного нового статуса вопросам обучения специалистов АО «Казахтелеком» на корпоративном уровне, а также развитие международного сотрудничества по новейшим направлениям инфокоммуникационных технологий.

С учетом специфики деятельности, АО «Казахтелеком», как ведущая телекоммуникационная компания, остро чувствует необходимость постоянного обучения и развития персонала, причем не «академического обучения», а «практического научения» новым знаниям и навыкам. Поэтому основной целью обучения работников является повышение конкурентоспособности и рыночной ценности человеческих активов компании посредством постоянного обновления знаний, развития современных деловых навыков и повышения профессионализма.

Для организации корпоративного обучения характерно создание адаптированных программ, направленных на быстрое внедрение новых продуктов, услуг, технологий и развитие профессиональных навыков работников.

Основными задачами созданного филиала являются:

– прикладная научно-исследовательская, опытно-конструкторская и внедренческая работа по актуальным направлениям инфокоммуникационных технологий и внутрикорпоративному менеджменту;

– разработка внутриотраслевых норм и стандартов по наиболее актуальным вопросам технологической деятельности АО «Казахтелеком» (техника, технология, телекоммуникационные сети и системы, информационно-телекоммуникационные услуги (сервисы));

– совершенствование форм и методов учебно-методологического процесса с целью его приближения к международно-признанным стандартам и международное сотрудничество с учебными заведениями, центрами и другими сторонними организациями по вопросам развития человеческого капитала АО «Казахтелеком» и инфокоммуникационных технологий .

Ежегодно на базе ДАИКТ и региональных центров развития персонала проводится около 400 курсов по 80-90 тематикам, проходят обучение более 3000 работников компании.

В структуре учебного плана курсы подразделяются по следующим направлениям: технические и информационные технологии – 72%; коммерческие – 10%; финансово-экономические – 9%; языковые – 6%; административно-правовые – 3%.

В целом, подбор кандидатур, направляемых на обучение, осуществляется с учетом проводимых в компании мероприятий по развитию и модернизации существующей сети телекоммуникаций, в соответствии с планом повышения квалификации кадров и в пределах средств, предусмотренных в бюджете филиала на эти цели.

С работниками, направляемыми на обучение, в установленном порядке, заключаются контракты, предусматривающие отработку определенного периода времени в зависимости от затраченных компанией финансовых средств.

В случае увольнения работника по собственной инициативе до оговоренного в контракте срока, средства, затраченные на повышение его квалификации, возмещаются пропорционально недоработанному сроку отработки в соответствии со статьей 88 Закона РК «О труде в Республике Казахстан».

2.4 Общая оценка эффективности управления кадровым потенциалом на предприятиях сферы телекоммуникаций

Как известно, эффективность функционирования любой системы управления организацией и ее составляющих определяется ее вкладом в достижение общеорганизационных целей. Это тем более справедливо как в отношении управления кадровым потенциалом организации в частности, так и в целом управления персоналом, пронизывающего все сферы деятельности

организации, все процессы и влияющего на эффективность других систем управления, в том числе системы управления качеством.

В АО «Казахтелеком», включая Центральный аппарат и его 21 филиал, успешно разработана, внедрена и сертифицирована система менеджмента качества. Это подтверждено Сертификатом соответствия системы менеджмента качества АО «Казахтелеком» требованиям СТ РК ИСО 9001-2001 (ИСО 9001:2008) применительно к проектированию, разработке, предоставлению и организации предоставления телекоммуникационных услуг [30].

С целью формализации намерения руководства АО «Казахтелеком» применять принципы всеобщего управления качеством утверждена «Политика в области качества». Основными целями данной «Политики» являются:

- постоянное улучшение качества услуг, которое служит средством повышения конкурентоспособности компании;
- предложение клиентам лучших современных продуктов и услуг телекоммуникаций;
- удовлетворение желания клиентов, обеспечивая квалифицированный сервис и индивидуальный подход;
- формирование и совершенствование корпоративных систем контроля и мониторинга;
- создание благоприятной производственной среды и обеспечение условий для образования, профессионального и карьерного роста, самореализации, предоставление социальных и трудовых гарантий.

АО «Казахтелеком» всегда стремится обеспечивать ресурсами работу по совершенствованию менеджмента качества в области управления персоналом с использованием эффективных информационных технологий для решения таких задач как:

- достижение статуса национального брэнда на международном рынке путем внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества;
- поддержание необходимого уровня компетентности персонала при оказании услуг в сфере телекоммуникаций на всех стадиях производственного цикла;
- создание для работников открытого информационного поля по деятельности компании путём обеспечения прозрачности бизнес-процессов и доступности информации о них;
- непрерывное обучение и развитие эффективной системы подготовки и переподготовки кадров с применением дистанционных методов обучения на рабочих местах с приоритетами менеджмента качества.

Надо отметить, что в рамках реализации новой кадровой политики компания осуществляет целый ряд проектов, касающихся оценки эффективности деятельности работников, подбора персонала путем входного тестирования, проведения анализа внутрикорпоративного климата путем опроса мнения персонала и другие мероприятия. Одним из важных моментов в развитии кадровой политики компании стало создание Дирекции «Академия инфокоммуникационных технологий».

В 2009 году была проведена оценка системы корпоративного управления АО «Казахтелеком». По результатам данной оценки Международная рейтинговая компания «Standard & Poor's» присвоила компании Рейтинг корпоративного управления «Анализ и оценка эффективности корпоративного управления, подотчетности, и менеджмента» на уровне 5 баллов (уровень умеренный) по методологии GAMMA.

Свидетельством высокого уровнем стабильности компании также является незначительное изменение индекса численности сотрудников на протяжении последних четырех лет, что говорит о достижении оптимального численного состава предприятия (рисунок 1).

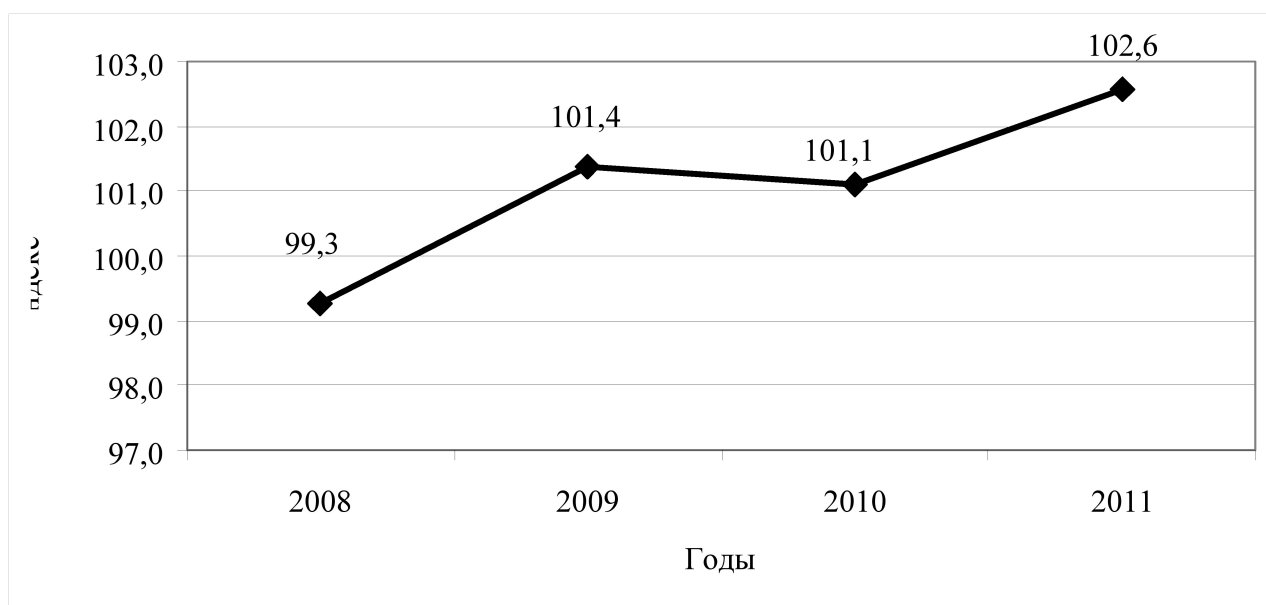


Рисунок 3 – Индекс численности сотрудников Головного филиала Павлодарской ОДТ

Примечание – составлено по источнику [31].

В целях повышения уровня сервиса в АО «Казахтелеком» проводится работа по переходу на современную систему обучения «on the job training», которая предусматривает системный подход к повышению квалификации работников подразделений, направленный на формирование команды универсальных высококвалифицированных продавцов.

Благодаря внедряемым новшествам значительно улучшилось качество обслуживания потребителей услуг телекоммуникаций Call-center филиалов. Если в 2009 году дозвониться до операторов Call-center было достаточно сложно – дозванивалось в среднем 62% пользователей, то в 2010 году этот показатель увеличился до 82%. При этом необходимо отметить, что общее количество звонков в Call-center филиалов увеличилось, по сравнению с предыдущим годом, на 40%. Т.е. в настоящее время практически каждый пользователь может по телефону получить любую информацию по предоставляемым услугам, по оплате за услуги, подать заявку на подключение

услуг, а также подать сервисную заявку. Стратегическая цель – 100% обработка всех входящих вызовов и повышение лояльности клиента за счет быстрого и качественного решения вопросов.

В 2010 году компанией сделан существенный прогресс по обеспечению всех желающих услугой «Мегалайн». Если в 2009 году почти половина клиентов вынуждены были ожидать результатов по заявке более 1 недели, а 11% клиентов – свыше месяца, то сейчас это время сократилось до 1-2 дней.

Кроме того, благодаря постоянному повышению качества предоставляемых услуг и служб сервиса АО «Казахтелеком» демонстрирует рост даже в кризисный для многих предприятий период, о чем свидетельствуют основные финансово-технические показатели деятельности компании в 2007-2009 годах (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели деятельности АО «Казахтелеком» в 2007-2009 гг.

Показатели деятельности	2007 год	2008 год	2009 год
Доходы от реализации услуг, млн. тенге	127 762,1	138 449,9	143 966,0
Количество фиксированных линий, линий	3 059 453	3 333 118	3 625 195
Количество абонентов мобильной связи дочерних компаний, чел.	761 343	1 598 554	1 876 365
Количество пользователей Интернет, всего, чел.	715 223	1 190 737	1 816 057
В том числе, пользователей широкополосного доступа, чел.	293 267	660 818	1 417 803
Примечание – составлено по источнику [32].			

Также признанием высокого качества в сфере управления персоналом компании стало второе место на конкурсе «Лучший HR-проект», проведенного в феврале 2010 года в рамках V Международной конференции «Управление человеческими ресурсами: итоги прошлого и перспективы на будущее», организованной Корпоративным университетом «Самрук-Казына».

АО «Казахтелеком» всегда стремится к формированию и совершенствованию сплоченной команды профессионалов–единомышленников, приверженных корпоративным ценностям, нацеленных на реализацию стратегии, способных находить эффективные решения в самых сложных ситуациях.

Компания признает своими корпоративными ценностями в деятельности персонала:

- стремление к достижению общих целей, к повышению экономической эффективности деятельности;
- высокий профессионализм и стремление к самосовершенствованию;
- коммуникабельность, взаимное уважение и доверие, соблюдение субординации;

– умение услышать и учесть мнение другого работника и цивилизованное ведение переговоров/диспутов/диалога.

Компания приветствует и поощряет работников:

- ориентированных на позитивный результат;
- стремящихся и способных работать в команде;
- энергичных и ответственных за реализацию поставленных задач;
- конструктивно, креативно и позитивно мыслящих;
- заинтересованных в профессиональном и карьерном росте.

Основными приоритетами работы в вопросах управления персоналом являются:

– создание условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;

– совершенствование системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, в тесной взаимозависимости результатов производственной деятельности компании и вклада каждого работника;

– всестороннее развитие системы обучения, включающей подготовку, повышение квалификации и переподготовку персонала;

– управление пулом высокопотенциальных работников;

– поддержка инноваций и преобразований;

– постоянное развитие корпоративной атмосферы взаимопонимания, взаимовыручки и профессиональной поддержки;

– формирование корпоративной культуры.

Кадровая политика, проводимая в компании, направлена на укрепление уверенности работников в востребованности своего труда, справедливой оценке вклада каждого работника по обеспечению долгосрочного высокого экономического потенциала, сохранению и приумножению его интеллектуального капитала [23].

Компания стремится поддерживать уровень заработной платы своих работников в случае негативного воздействия инфляционных процессов путем ее индексирования.

Индексирование заработной платы осуществляется с учетом требований трудового законодательства и имеющихся у компании договорных обязательств с Республиканским общественным объединением «Профсоюз работников связи Казахстана» (Отраслевая профсоюзная организация).

За добросовестное выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, выполнение особого задания применяются следующие виды поощрения:

а) объявление благодарности;

б) единовременное поощрение;

в) награждение ценным подарком;

г) награждение Почетной грамотой Павлодарской областной дирекции телекоммуникаций;

д) награждение Почетной грамотой АО «Казахтелеком»;

е) награждение корпоративной наградой АО «Казахтелеком» «Лучший работник года»;

ж) присвоение звания «Курметти байланысшы».

Допускается соединение нескольких видов поощрения.

Общими условиями для поощрения работников являются:

– качественное выполнение должностных обязанностей, мероприятий и конкретных поручений на закрепленных участках работы;

– оперативность и профессиональное исполнение своих должностных обязанностей;

– инициативное и добросовестное отношение к труду, сочетающееся с требовательным отношением к себе и коллегам;

– рационализаторское предложение, внедрение которого дает экономический эффект;

– оказание практической помощи узлам телекоммуникаций с выездом на места;

– значительный личный вклад работника в общее дело.

Компания проводит политику поддержания своих работников путем реализации программы предоставления целевых займов. Порядок и условия предоставления целевых займов регламентируются нормативными документами компании.

В части охраны здоровья и социального обеспечения компания в соответствии с нормами действующего законодательства осуществляет непрерывное добровольное медицинское страхование работников и членов их семей, выбирая поставщиков услуг медицинского страхования с учетом требуемого объема необходимых медицинских услуг. Компания производит, с учетом стажа работы в компании, выплату социальных пособий по временной нетрудоспособности (больничным листам) в соответствии с законодательством РК и имеющимися у компании договорными обязательствами с Отраслевой профсоюзной организацией.

Компанией предусмотрена возможность сохранения рабочего места работникам, занятым обслуживанием оборудования телекоммуникаций и предоставлением телекоммуникационных услуг, до наступления права выхода на пенсию.

Компанией предусмотрена возможность досрочного выхода на пенсию работников при наличии соответствующего стажа работы в компании, с выплатой единовременного пособия.

Компания производит ежемесячную оплату работникам филиалов дополнительного отпуска по уходу за ребенком:

- матерям, имеющим детей в возрасте до полутора лет;

- работникам (женщине/мужчине), усыновившим/удочерившим ребенка до достижения возраста до полутора лет.

Компанией ежеквартально в централизованном порядке перечисляются денежные средства Отраслевой профсоюзной организации для приобретения путевок на санаторно-курортное лечение своих работников, являющихся членами профсоюза.

Компанией ежегодно выделяются денежные средства на приобретение путевок в детские оздоровительные лагеря для детей работников Компании в период летних каникул.

В целях защиты семьи, материнства и детства Компанией предусмотрено оказание дифференцированной (в зависимости от региона) материальной помощи работникам в случаях регистрации брака и рождения ребенка, а также, в соответствии с имеющимися у Компании договорными обязательствами с Отраслевой профсоюзной организацией, в случае смерти близкого родственника для организации похорон.

Компания оказывает благотворительную помощь вдовам/вдовцам погибших работников Компании, имеющих несовершеннолетних детей (один раз в год к 1 сентября до исполнения ребенку 18 лет).

Поддержка образования и обучения, подготовка и развитие персонала. Компанией проводится систематическая работа по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала, а также по подготовке молодых специалистов. С целью координации данного процесса создана внутрикорпоративная сеть, включающая учебный центр, региональные и областные курсы повышения квалификации. Кроме того, филиалами Компании осуществляется постоянно действующее производственно-экономическое обучение (техучеба) работников.

Также компанией предоставляются оплачиваемые в установленном порядке учебные отпуска работникам, обучающимся без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях.

В компании действует система подготовки кадров АО «Казахтелеком», основанная на выделении квот на обучение в профильных вузах связи республики и стран СНГ за счет средств компании. При отборе абитуриентов преимущество имеют жители сельских населенных пунктов.

Как результат на сегодня Павлодарская ОДТ имеет положительную динамику уровня профессиональной подготовки сотрудников (рисунки 2,3).

С целью материальной поддержки успевающих студентов, обучаемых по квоте, Компанией предусмотрена выплата стипендий.

Компания приветствует поддержание работниками здорового образа жизни и оказывает поддержку в проведении мероприятий по спортивно-массовой и физкультурно-оздоровительной работе, в том числе по организации и проведению ежегодной республиканской спартакиады по многоборью с участием сборных команд всех филиалов компании.

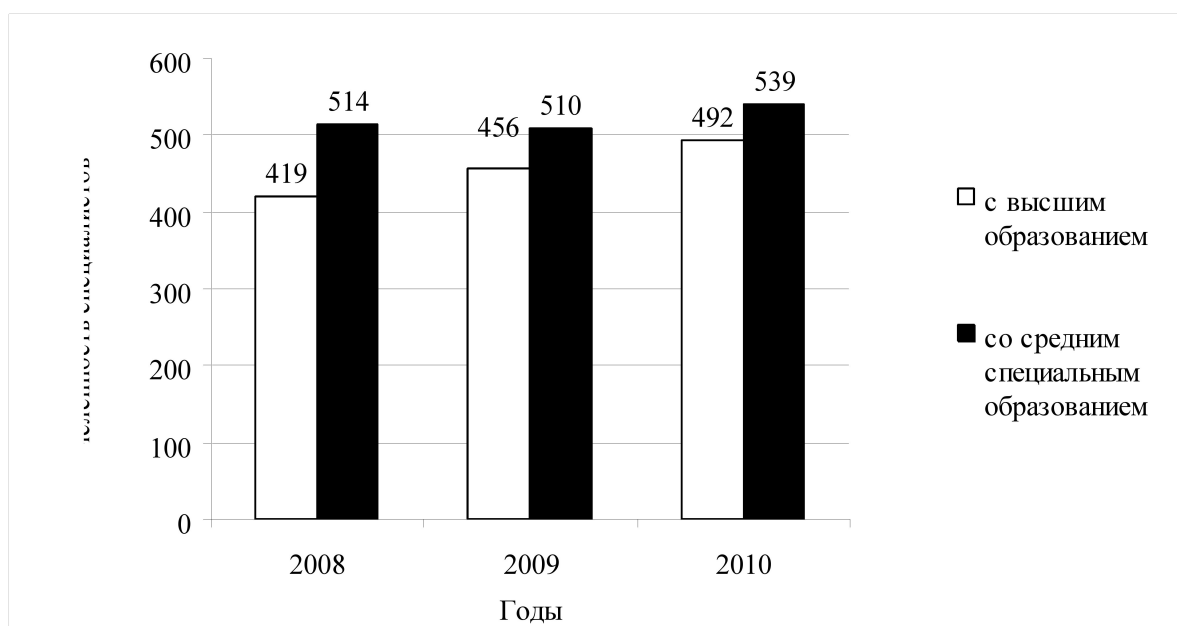


Рисунок 2 - Численность специалистов Павлодарской ОДТ с высшим и средним специальным образованием

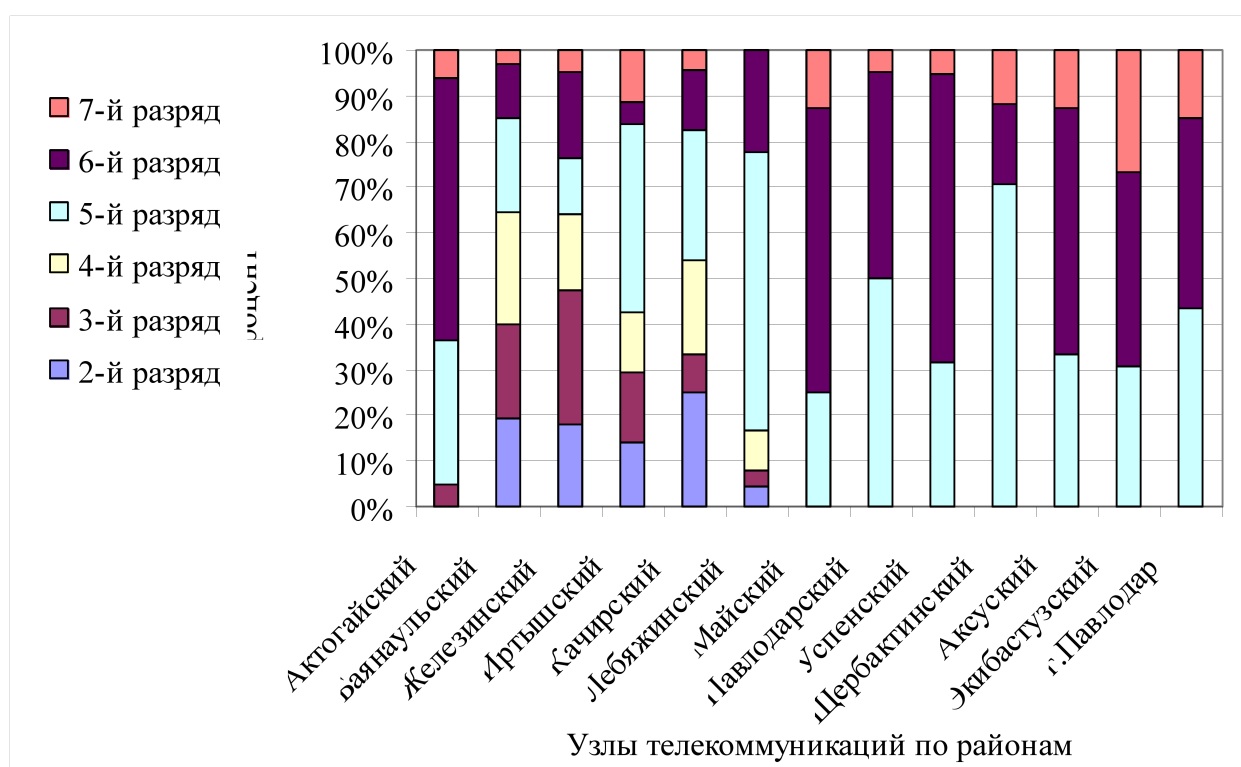


Рисунок 3 - Процентное соотношение работников Павлодарской ОДТ, имеющих разряд

Примечание – составлено по источнику [34].

В компании предусмотрено ежегодное выделение финансовых средств на приобретение новогодних подарков и проведение новогодних утренников для детей работников компании, не достигших 14-летнего возраста.

Для организации и проведения культурно-массовых, спортивных, оздоровительных и других мероприятий Компанией ежемесячно перечисляются денежные средства профсоюзным организациям.

В рамках культурно-досуговой работы, при наличии финансовой возможности, компания стремится проводить мероприятия по празднованию национального, государственных и профессионального праздников.

Компания постоянно стремится к осуществлению социальной поддержки ветеранов связи и пенсионеров, состоящих на учете в АО «Казахтелеком». В этих целях проводятся мероприятия по оказанию им благотворительной помощи в случаях, предусмотренных Коллективным договором АО «Казахтелеком».

Таким образом, неоспоримым становится тот факт, что внедрение идей современного менеджмента, грамотного управления кадровым потенциалом компании стали определяющим фактором на пути к успеху АО «Казахтелеком». Данный процесс предполагал значительное количество изменений, нововведений, не только единовременных, но, главное, постоянных. При этом человеческий аспект в подобных изменениях являлся фундаментальным, так как именно поведение людей в организации определяет, что и как можно изменить, какую это даст пользу.

Поэтому одной из важнейших задач, эффективно решаемых системой управления персоналом АО «Казахтелеком», является создание климата, способствующего изменениям, постоянному улучшению, новаторству, достижению высокого личного качества каждого сотрудника.

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ РК

3.1 Внедрение расширенных методик оценки персонала

В качестве одного из вариантов по совершенствованию системы управления кадровым потенциалом на предприятиях можно предложить использование расширенных систем и методов оценки персонала.

Оценка персонала не всегда бывает четкой и формализованной. Однако с развитием анализа бизнес-процессов, более внимательным отношением к стратегическому развитию компаний стали появляться формализованные системы оценки, основанные на стратегических задачах компаний. Эти системы оценки известны под несколькими вариантами названий:

- performance appraisal - оценка эффективности работы;
- performance review - обзор эффективности работы;
- performance evaluation - оценка выполненной работы;
- performance assessment - оценка производительности деятельности;
- performance management report - отчет по управлению эффективностью работы;
- performance survey - экспертиза эффективности работы;
- performance summary - краткое резюме эффективности работы;
- performance rating - определение уровня эффективности работы.

Несколько позже появилась более детализированная (основанная на оценке эффективности каждого сотрудника) система Management by Objectives (MBO) - управление результативностью. Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Постепенно все больший акцент в оценке персонала делался на рассмотрение личных и профессиональных качеств отдельного работника. Так, одна из разработок - Performance management - представляет собой систему более масштабную, чем MBO, так как направлена не только на оценку результата, но и учет «средств», которыми этот результат достигнут, - личных качеств сотрудников.

Система «360 градусов» была создана с целью повышения объективности оценки. Предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника; это приводит к снижению субъективизма оценки. Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план

развития недостаточно развитых компетенций. Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте. Однако следует учесть, что при проведении масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных. Кроме того, необходимы четко выработанные критерии оценки. Помимо этого следует правильно организовать сбор информации, проинформировав людей о целях тестирования.

Assessment Center - предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника. Данная процедура чаще всего включает:

- интервью с экспертом, в ходе которого собираются данные о знаниях и опыте сотрудника;
- психологические, профессиональные тесты;
- краткую презентацию участника перед экспертами и другими участниками;
- деловую игру (под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию);
- биографическое анкетирование;
- описание профессиональных достижений;
- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов);
- экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации для каждого сотрудника.

В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца».

Наиболее распространенным количественным методом является анкетирование. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных вариантов применения анкеты является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях работника в рамках системы оценки «360 градусов». В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно экономит время как опрашиваемых, так и сотрудника, который занимается обработкой полученных данных.

Одним из видов анкетирования, применяемых для оценки персонала, являются личностные опросники - класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у индивида

определенных личностных особенностей. По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы. С этой целью применяются конкретные методики. Приведем наиболее популярные из них:

а) многофакторные личностные опросники (предназначены для описания широкой сферы индивидуально-личностных характеристик):

1) опросник Кеттела (16-PF): основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, восприимчивость к новому радикализму, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, степень социальной нормированности и организованности, открытость, замкнутость, смелость, отношение к людям, степень доминирования - подчиненности, зависимость от группы, динамичность;

2) опросник ММРІ: к основным шкалам относятся соматизация тревоги, тревога и депрессивные тенденции, вытеснение факторов, вызывающих тревогу, реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении, выраженность мужских/женских черт характера, ригидность аффекта, фиксация тревоги и ограничительное поведение, аутизация, отрицание тревоги, гипоманиакальные -тенденции, социальные контакты;

3) опросник FPI: данный опросник создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, ММРІ, EPI и др. Шкалы опросника отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения;

4) характерологический опросник Леонгарда: тест предназначен для выявления типа акцентуации (определенного направления) характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

б) опросники мотивационных особенностей:

1) опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи;

2) тест на педантичность предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны, педантичность - это стремление следовать принятым формам, ревнивое и упорное соблюдение различных мелочей, упущение из виду сущности дела. С другой стороны, педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и точности, стремлении к истине.

в) опросники психического благополучия (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации):

1) методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге: доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности;

2) методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса: предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза;

3) шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера: выявление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность сотрудника к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий набор ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией.

Следует отметить, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и лишь затем стали использоваться на предприятиях для оценки персонала. Однако эти методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии [35].

Еще одним важным методом оценки персонала являются тесты способностей. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например, к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.) разрабатываются специальные тесты. Пожалуй, самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников. Наиболее зарекомендовавшими себя методиками можно считать следующие:

- тест структуры интеллекта Амтхауэра: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т.п.;

- тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов,

журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов.

- тест Равена: позволяет при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

Необходимо отметить, что многие из известных тестов способностей не дают достаточно материала для того, чтобы делать на их основе прогнозы. Они позволяют получить ограниченную информацию, которую необходимо дополнять сведениями из других источников.

В противоположность количественным выделяют качественные методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Одним из наиболее часто применяемых методов является интервью.

Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. Задачей интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения. Цель интервью с точки зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить).

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью. Наиболее применяемыми в оценке персонала являются следующие виды [36].

Биографическое интервью сосредоточено на прошлой трудовой деятельности кандидата. При его проведении исходят из того, что поведение в прошлом является индикатором поведения в будущем. Биографические интервью сосредотачиваются на трудовом опыте и стиле работы оцениваемого. Сведения о работе собирают в обратном хронологическом порядке. В интервью оценивается степень важности текущей работы сотрудника для организации и его компетентность в терминах соответствия требованиям, предъявляемым к определенной должности. При этом следует задавать правильно подобранные вопросы и соблюдать одинаковые условия для всех оцениваемых. На практике вопросы исходят из 'требований к сотруднику', в которых перечислены индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Преимущество биографического интервью заключается в том, что оно соответствует ожиданиям кандидата (сотрудника) и дает ему возможность проявить себя наилучшим образом. Тем не менее этот же фактор может стать причиной необъективности оценки. Эффективность такого интервью также зависит от того, насколько верно вопросы соотносятся с критериями работы.

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом рассмотрения которого были работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода состоит в том, что он имеет дело с навыками, важными для работы. С другой стороны, подобное интервью может занимать много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, в связи с тем, что интервью сосредоточено на процессе осуществления определенной работы, легко упустить из виду немаловажные вопросы, касающиеся общей профессиональной подготовки кандидата/сотрудника.

Ситуационное интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении оцениваемому сотруднику описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально-желательные ответы, то есть те, которые он считает социально верными. В ходе интервью появляется возможность оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую выполняет сотрудник.

Проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику/кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально-желательные ответы. Однако процесс проведения проективного интервью весьма длителен, полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, значительное влияние на результат будут оказывать профессиональные и личностные качества интервьюера.

Одним из основных качественных методов оценки персонала также является традиционный анализ документов. Считается, что документы являются или могут являться надежными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и публицистические работы и др.

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего это относится к бизнес-кейсам. Бизнес кейс - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась

реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании. Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации и профессионализм создания бизнес-кейса определяют надежность прогноза при использовании данного метода. С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой - имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако прежде всего важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям российской действительности. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компании.

3.2 Применение современных рекрутинговых технологий, направленных на повышение кадрового потенциала

Успешными технологиями в области управления персоналом нужно считать те, которые позволяют через персонал в наибольшей степени влиять на эффективность организации, причем делают это наименее затратным образом.

Соответственно, успешной работой с персоналом считается такая работа, которая повышает эффективность предприятия в целом, т. е. улучшает его основные показатели.

В мире существуют три основных пути повышения эффективности организации: через экономику, через юриспруденцию и через работу с персоналом. Третий путь – наименее затратный и наиболее эффективный по экономической отдаче.

Западные компании давно поняли, что персонал оказывает прямое реальное воздействие на эффективность всей организации и вложения в персонал окупаются сторицей.

Исследование, целью которого было выявить, как грамотная работа с персоналом влияет на стандартные экономические показатели отечественного предприятия, обнаруживает значительное воздействие современных кадровых технологий на стандартные экономические показатели.

Для нас использование зарубежных моделей управления персоналом имеет один специфический негативный момент: такие модели (и соответствующие им технологии) очень дороги [35].

Видя огромную экономическую отдачу от вложений в персонал, западные фирмы все время наращивают объем подобных инвестиций. Говоря словами одного из ведущих мировых консультантов по эффективности Уоррена Кристофера: «Какая разница, сколько вкладывать в людей и в кадровые программы, если в итоге все равно гарантированно получишь намного больше?». Именно эффективностью вложений средств в персонал во многом объясняется высокий сложившийся на Западе уровень цен на компьютерные продукты в этой области.

На сегодня есть два основных пути привлечения квалифицированных сотрудников (рисунок 4):

- рекрутинг выпускников учебных заведений;
- рекрутинг уже работающих специалистов.

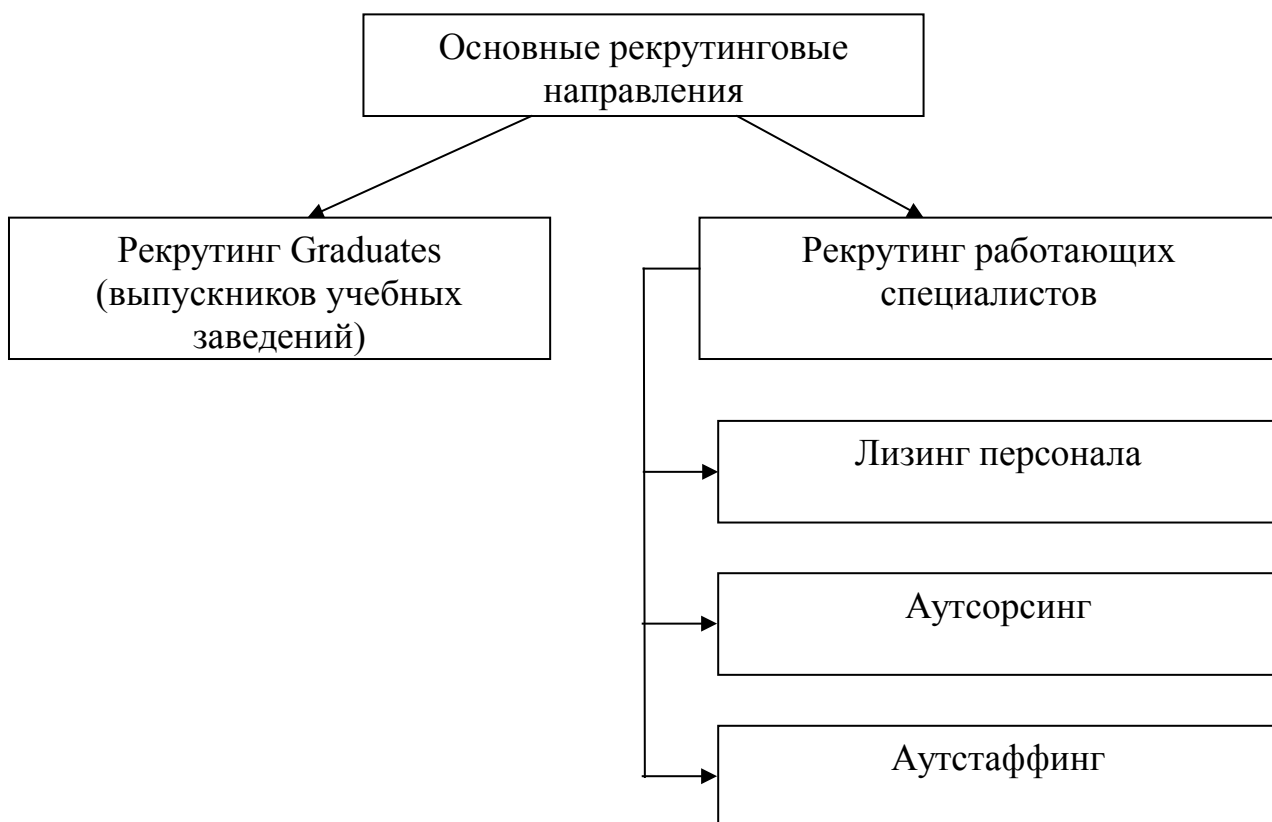


Рисунок 4 – Основные пути привлечения квалифицированных сотрудников

Примечание – составлено по источнику [36].

На данный момент конкуренция на рынке труда такова, что даже работодателю с известным и зарекомендовавшим себя брендом не достаточно просто опубликовать свои вакансии для обеспечения организации персоналом. Ориентация компаний на поиск уже сложившихся профессионалов также не всегда приносит ожидаемые плоды. По этим причинам все активнее и активнее

работодателями ведется борьба за студентов и выпускников высших учебных заведений (graduates). Уже не только крупные мультинациональные компании, но и казахстанские организации проявляют заинтересованность в привлечении молодых людей к деловому взаимодействию и создают так называемые graduate-программы для поиска эффективных кадровых решений. И, если в период финансового мирового кризиса, некоторые организации все же поддались искушению и объявили о сокращении персонала, в том числе и недавно отобранных молодых специалистов, то большинство компаний все же пока не спешит расставаться с такими трудами завоеванным кадровым резервом.

Большинством компаний в жизнь претворяется целый комплекс шагов, поддерживаемых общей HR-стратегией. Именно HR-стратегия будет определять наполнение наиболее важных этапов в процессе работы с выпускниками:

- а) привлечение выпускников к стажировкам и работе в компании;
- б) система и методы оценки и отбора выпускников;
- в) адаптация и удержание принятых на работу молодых специалистов.

В вопросах привлечения выпускников большинство компаний, заинтересованных в работе с лучшими выпускниками и студентами, уже давно вышли за рамки презентаций «бренда работодателя» в профильных для них ВУЗах. Сегодняшнему выпускнику уже недостаточно одного бренда или картины идеального работодателя, рисующей возможные перспективы. Для привлечения потенциальных студентов к сотрудничеству компании предлагают различные программы, которые помогут молодым людям, в том числе решать свои задачи в ходе непосредственного обучения. С одной стороны, это могут быть обучающие семинары по тематике, соответствующей профилю студентов и специфике работы организации, проводимые в ВУЗах. С другой стороны, это может быть преддипломная практика и стажировка на рабочем месте, в ходе которой студенты непосредственно участвуют в решении рабочих задач и приобретают ценный для себя практический опыт.

Как уже было отмечено, значительное количество открытых позиций и высокие требования к потенциальным кандидатам со стороны организаций способствуют тому, что спрос на талантливых выпускников превышает предложение. В поисках быстрого достижения важных для себя задач современная целеустремленная молодежь не склонна быстро приобретать лояльность к компании-работодателю и предпочитает сохранять осведомленность о тех вакансиях, которые существуют на рынке.

В этой ситуации для организаций, активно привлекающих graduates к работе, одним из наиболее важных вопросов становится вопрос о путях и способах удержания молодых специалистов, прошедших многоступенчатую систему отбора и обученных для эффективной деятельности в рамках компании. В решении этой задачи могут быть использованы формальные пути, направленные как на привлечение, так и на удержание сотрудников. Например, некоторые компании предлагают graduates программы по поддержке переезда и частично решают вопросы, связанные с проживанием в новом городе.

Однако не всегда удовлетворение внешних мотивов на работу будет являться эффективной превентивной мерой, так как всегда найдется тот участник рынка, который предложит более привлекательные условия труда.

Действительно же вовлечь в свои задачи и заинтересовать молодежь смогут те компании, которые предоставят им четкие, реальные и своевременные возможности для развития, как профессионального, так и карьерного, и организуют их работу таким образом, чтобы успехи были отмечены, а достижения признаны руководителями и коллегами.

В ходе исследования, проведенного на объемной выборке аппликантов, прошедших систему ступенчатого отбора, было выявлено, что в качестве мотиваторов современного выпускника привлекает любое движение вперед, это может быть связано, как с возможностью скорого карьерного роста, так и с потребностью в дальнейшем профессиональном развитии, и даже в непосредственном географическом перемещении и переездах. Это наиболее значимые для выпускников мотивы и критерии в отборе ими работодателей. С другой стороны, более тонкие аспекты профессиональной деятельности, такие, например, как степень самостоятельности в принятии решений или особенности корпоративной среды и культуры являются для graduates второстепенными факторами и значимо в массе не влияют на их готовность работать в той или иной организации.

Помимо общих механизмов привлечения и удержания в рамках graduate-программы одним из наиболее важных факторов, влияющим в том числе на эффективность адаптации и дальнейшую успешность деятельности выпускников в компании, является вопрос отбора, его критериев и технологий. Список необходимых для соискателей качеств определяется HR-стратегией организации, однако здесь можно выявить те общие блоки критериев, важность которых постулируется большинством компаний.

Первым узким показателем, на который обращают внимание большинство работодателей в рамках первичного отбора, является уровень развития аналитических способностей. Их список обычно ограничивается способностями на анализ числовой и вербальной информации. В дальнейшем выпускник оценивается с точки зрения существующей в компании модели компетенций в целом.

Однако в этом стоит отметить позиции консалтинговых компаний, которые акцентируют внимание на том, что в отношении к graduates наиболее эффективным приемом с точки зрения получения объективной оценки является использование модели компетенций, созданной специально для работы с данной категорией сотрудников или же модели мета-компетенций.

Необходимость подобного шага может быть объяснена тем, что не всегда выпускник имеет опыт работы, и, соответственно, используемые в компании компетенции будут не всегда релевантны задачам и особенностям отбора недавних студентов. По этой же причине не все организации рассматривают уровень фактических знаний, профессиональной осведомленности и опыт в качестве жестких критериев отбора. Необходимо также отметить, что в ряде организаций особое внимание уделяется личным достижениям молодых людей,

наличие которых является важным пунктом резюме и косвенно указывает на целеустремленность и активность кандидатов.

С точки зрения методов и технологий отбора общей тенденцией является то, что компании-работодатели не останавливаются на одном этапе, а создают многоступенчатую систему отсеивания, выставляющую перед выпускниками все новые и новые фильтры. Зачастую данный процесс включает не только тестирование и интервью по компетенциям, но и моделирующие упражнения, например, групповое обсуждение или презентацию. При этом ряд организаций используют и полноценные Ассессмент-центры.

С точки зрения набора инструментов для оценки предлагается использовать тесты, опросники и упражнения, адаптированные, с одной стороны, под соответствующую категорию соискателей, а, с другой стороны, под особенности и критерии отбора, значимые для компании [36]. Это могут быть:

- тесты способностей, целенаправленно разработанные для отбора выпускников и молодых специалистов и прошедшие стандартизацию на соответствующей группе аппликантов;

- опросники по модели компетенций с формулировками, адаптированными под ситуации, которые соответствуют жизненному опыту студентов, а не давно работающих в бизнесе менеджеров и специалистов. Результаты заполнения опросника в дальнейшем могут быть использованы в качестве основы для проведения интервью по компетенциям с наиболее успешными соискателями;

- мотивационный опросник, позволяющий выявить значимые для graduate факторы, влияющие на его готовность работать. Не все компании-работодатели оценивают в ходе интенсивных кампаний graduate-рекрутмента сферу «хочет», сосредотачиваясь на анализе того, что «может» тот или иной выпускник. Однако недостаточное внимание соответствию мотиваторов соискателя возможностям компании может в будущем негативно сказаться на эффективности адаптации молодого специалиста в компании в частности и на успешности его работы в целом.

Проведение и обработка всех перечисленных инструментов на большой группе выпускников может быть слишком трудоемкой процедурой для hr-специалистов компании. Однако перенос вышеперечисленных методик, дополненных стандартной биографической анкетой, в он-лайн среду позволяет значительно уменьшить время работы рекрутера не только по проведению отбора, но и по созданию базы данных соискателей, позволяющей выявлять наиболее соответствующих критериям отбора выпускников. Стоит отметить, что здесь речь идет не о том, что кандидат заполняет тот или иной тест на компьютере в офисе компании, а о создании полноценной он-лайн системы отбора, пройти которую полностью выпускник может, не выходя из дома. Соответственно hr-специалисту остается задать пороговые значения в базе данных по каждому значимому критерию отбора и автоматически создать группу выпускников для прохождения следующих этапов оценки.

С точки зрения проведения Ассессмент-центра с graduates специалисты отмечают необходимость критично подходить к выбору упражнений, которые должны быть адекватны уровню и опыту выпускников и студентов и не должны предъявлять завышенных требований к ним с точки зрения конкретных и фактических бизнес-знаний. В противном случае при использовании нерелевантных инструментов компании могут не досчитаться по итогам отбора многих перспективных студентов. При этом результат работы над упражнениями не обязательно должен оцениваться по специальной модели компетенций для молодых специалистов, он может быть опосредован и перенесен и на язык модели компетенций, имеющейся в конкретной компании.

Итак, работа со студентами и выпускниками ВУЗов приносит ощутимый вклад в решение кадровых вопросов компании. Однако на данном этапе развития молодежного рынка труда она будет успешной только при соблюдении ряда условий.

Во-первых, компания должна разработать формализованную graduate-программу на основе общей HR-стратегии с учетом механизмов привлечения, отбора и удержания молодежи в компании.

Во-вторых, организация должна занимать активную позицию на этом рынке и использовать различные способы вовлечения студентов и выпускников, а не ждать инициативы от молодых людей.

В-третьих, используемые в рамках отбора graduates инструменты должны быть адаптированы и соответствовать особенностям данной категории соискателей, что позволит получить объективную оценку потенциала выпускников, а не результаты анализа различных артефактов.

Кадровая стратегия в каждой компании определяется, в первую очередь, потребностями бизнеса. Некоторые инвестируют значительные суммы в развитие и обучение своего персонала, стараясь минимизировать расходы на временный персонал. Другие предпочитают получить сотрудников на условиях лизинга и именно таким образом свести к минимуму расходы на персонал и свои риски одновременно. Возможность адаптироваться к изменениям этих потребностей существенна для компании, которая стремится быть успешной на рынке. И именно использование «временного» персонала дает необходимую гибкость.

По данным МОТ в 15 странах - участницах Европейского союза 1,4 млн. человек (1,4%) трудятся в качестве заемных работников. В США в 2007 году частные агентства занятости наняли на работу более 10 млн. человек. Международная ассоциация компаний по лизингу персонала (CIETT) поставила перед собой цель - к 2010 году привлечь 4 млн. новых заемных работников. По прогнозам экспертов, около 50% всех работников примерно через десять-двадцать лет будут работать по контракту, по совместительству или временно [37].

Временный набор персонала, кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, является прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе. Кроме того, работая с

рекрутинговыми агентствами, предприятие платит за уже найденного кандидата, который приступил к работе, а, следовательно, за результат.

Аутсóрсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Главным источником экономии затрат с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

В предпринимательской практике на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США), аутсорсинг бизнес-процессов является динамично развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % — часть административных функций [38].

Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом (англ. HRO, Human Resources Outsourcing) приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже — процессы кадрового администрирования и расчёта заработной платы.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом на предприятиях телекоммуникаций Павлодарской области мало распространены. Это объясняется неразвитостью рынка кадровых агентств региона и специфичностью деятельности самих предприятий.

Выгоды от использования аутсорсинга очевидны. Аутсорсинг позволяет компании-заказчику сократить издержки и значительно снизить трудоёмкость и

затраты на эксплуатацию, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах компании, не отвлекаясь на вспомогательные.

Выгоды:

- сокращение и контроль издержек (как правило дешевле, чем зарплата штатной единице);
- экономия на налогах на зарплату штатной единице;
- освобождение внутренних ресурсов компании для других целей (возможен синергетический эффект)
- фокусирование компании на основной деятельности (как фирмы-заказчика, так и исполнителя - здесь также возможен синергетический эффект)
- использование специализированного оборудования, знаний, технологий;
- использование конкуренции на рынке исполнителя;
- разделение и частичная передача другой компании рисков.

Недостатки при использовании аутсорсинга:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании – аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;
- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями;
- недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на место «синего воротничка».

Лизинг персонала (от англ. personal-leasing) – это управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.

В США и странах Западной Европы более 90% компаний периодически пользуются услугами временного персонала, в штате кадровых агентств, которые предлагают данную услугу, состоят до 1,5% от общего количества занятых людей. О масштабах рынка лизинговых услуг в мире можно судить исходя из того факта, что ежегодно число компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза [39].

Преимущества использования лизинга персонала:

- компания избегает длительной и затратной процедуры поиска специалистов;
- уменьшаются административные и временные издержки по ведению кадрового делопроизводства, бухгалтерского учета, составлению отчетности;
- «арендуя» специалиста через агентство, работодатель снимает с себя обязательства по социальным гарантиям перед сотрудником при увольнении;
- все возможные недовольства (в том числе и судебного характера) разрешаются агентством, а не компанией-лизингополучателем;

– работодатель имеет возможность в течение более длительного, чем это предусмотрено трудовым законодательством, срока наблюдать за сотрудником, а затем принять его на работу к себе в штат, не переживая за результат адаптации сотрудника в коллективе;

– отсутствие потерь и простоев в случае болезни основного сотрудника;

Для сотрудника, желающего работать в режиме лизинга персонала также имеется немало положительных сторон: возможность дополнительного заработка, получение опыта работы в крупных компаниях, гибкость рабочего графика, уверенность в четкой оплате труда.

Недостатки использования лизинга персонала

– переплата агентству за предоставляемые услуги;

– риск приема в лизинг не честного, не благонадежного сотрудника;

– нелояльное отношение персонала по отношению к политике компании, руководству и т.д.

– если же говорить о недостатках лизинга для наемного работника, то можно выделить следующие:

– низкая степень защищенности работников, работающих по лизинговым схемам;

– отсутствие гарантий постоянного трудоустройства, а также социальных гарантий и льгот, предусмотренных трудовым законодательством.

Аутстаффинг (англ. out — «вне» + англ. staff — «штат») — вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-провайдера, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер.

Компания-аутстаффер предоставляет сотрудников требуемой квалификации и несет ответственность за качество выполняемых персоналом услуг, если качество клиента не устраивает, персонал будет заменен на другой требуемой квалификации. Аутстаффинг возник в западных странах в 1970-е годы во время экономического спада.

Иногда путают понятия «аутсорсинг» и «аутстаффинг». Аутсорсинг — это передача ранее самостоятельно реализуемых компанией функций внешней компании-исполнителю, специализирующейся на реализации таких функций (например, услуги колл-центров, клининговых компаний, юридических и бухгалтерских компаний, компаний по приготовлению и доставке обедов в офис и т. д.). Аутстаффинг предполагает передачу не функций, а конкретных работающих в компании сотрудников. При этом эти сотрудники оформляются в штат сторонней организации, а фактически работают на прежнем месте и выполняют прежние функции.

К преимуществам аутстаффинга относятся снижение нагрузки на кадровую службу, сокращение расходов на содержание персонала, налоговая оптимизация, минимизация рисков и делегирование ответственности.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы мотивации и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все группы

методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. Чем больше дополнительных льгот, услуг, выплат дополнительного характера, предоставляемых работникам, чем их сумма выше установленного законом размера, тем привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности предприятия (организации).

В заключение следует отметить, что в любом случае, в отличие от других мотиваторов (моральное поощрение, социальное, социально-натуральное и др.), материальное стимулирование занимает господствующее положение в системе общей мотивации, т.к. является базовым источником удовлетворения основных потребностей человека.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги работы, можно сделать следующие выводы. Под кадровым потенциалом понимается мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы. Кадровый потенциал формируется интеграцией и динамикой таких моментов и сторон жизнедеятельности человека, как личностные свойства, общая работоспособность, профессионально-квалификационные знания, умения, опыт, творческие склонности, способность и ориентация личности.

Оценка потенциала работников предприятия служит трем основным целям: административной, информационной, мотивационной. Результатом достижения административной цели является повышение или понижение работников в должности, увольнение, перевод; информационной – получение руководством информации о результатах их деятельности; мотивационной – материальное или моральное вознаграждение работников.

Обучение и повышение квалификации предусматривают постоянное обучение персонала организации на всех уровнях либо в рамках самой организации, либо в специальных учебных центрах или высших учебных заведениях. Необходимость обучения в целях повышения квалификации обусловлена в основном требованиями и конъюнктурой современного рынка, растущей конкуренцией и высоким уровнем научно-технического прогресса.

Процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой. Формирование кадрового потенциала представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида.

Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом. В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально-квалификационного уровня работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат.

Таким образом, кадровый потенциал предприятия - это совокупность качественных и количественных характеристик персонала, работающего на достижение определенных целей предприятия. Он включает численность, состав и структуру, физические и психологические возможности работников, интеллектуальные и креативные способности, их профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникативность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и другие качественные характеристики.

Проанализировав деятельность АО «Казахтелеком» и других предприятий сферы телекоммуникаций можно сделать вывод о том, что в целом организации имеет эффективную систему управления кадровым потенциалом, и, что самое

главное, все предпосылки к ее дальнейшему развитию и совершенствованию. Об этом свидетельствуют показатели состава персонала, а также его обучения и повышения квалификации. Практически все они имеют положительную динамику. Этому способствует количество средств, выделяемых ежегодно на повышение уровня образования и качества труда в организации.

Эффективному использованию кадрового потенциала предприятия способствует:

- развитие корпоративных традиций, корпоративных стандартов отношений в трудовом коллективе для обеспечения обслуживания клиентов на высоком качественном уровне и добросовестного взаимодействия с партнерами;
- поиск, привлечение, удержание и повышение профессионального уровня лучших в сфере своей деятельности специалистов;
- создание условий для проявления потенциальных возможностей и стабильного профессионального роста инициативных и творчески мыслящих работников;
- содействие адаптации вновь принятых работников, способствуя эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала.
- распознавание способностей работника (члена команды);
- развитие интеллектуального и творческого потенциала работника на благо всей компании;
- справедливая оценка вклада работника в результаты деятельности, в том числе в долгосрочное развитие.

В целях дальнейшего повышения кадрового потенциала руководство предприятий может использовать углубленные методы оценки персонала, а также реализовать различные рекрутинговые технологии. Это касается как привлечения выпускников ВУЗов так и временный набор персонала, который кроме своей основной цели — обеспечения организации людьми на определенный период, является прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 15 мая 2007 года № 251-III ЗРК.
- 2 Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный приказом Министра труда и социальной защиты населения РК от 22.11.2002 г. № 273-П.
- 3 Закон Республики Казахстан «О занятости населения» от 23 января 2001 года № 149-III.
- 4 Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 230 с.
- 5 Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 1998. – 343с.
- 6 Бабаев Б.Д., Карякин А.М., Терехова Н.Р. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики. – Иваново: ИГЭУ, 2002. – 560с.
- 7 Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. — М.: ИПК ГС, 1995. – 312 с.
- 8 Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Прикладная психологическая диагностика для специалистов и руководителей кадровых служб. – Калуга, КГПУ, 2003. – 425с.
- 9 Базаров Т.Ю., Малиновский П. В. Управление персоналом в условиях кризиса// Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
- 10 Воронков А.Н., Реймаров Г.А., Кононов А.И. Система оценки и аттестации кадров персонала // Управление персоналом. – 1997. – №7.
- 11 Вортман М.А., Лифшиц А.С. Управление персоналом в зарубежных фирмах. – Иваново: Иван.гос.ун-т, 1995. – 456с.
- 12 Аоки М. Фирма в японской экономике. – СПб.: Лениздат, 1995. – 734с.
- 13 Барышников Ю.Н. «Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России» - М., ИНФРА-М, 2008 – 237 с.
- 14 Бригадная организация труда: состояние и перспективы. – М.: Профиздат, 1986. – 234 с.
- 15 Вологин М.А. Мотивация труда: Курс лекций. – Вологда: ВоПИ, 1995.
- 16 Грачев М. Суперкадры. – М.: «Дело», 1993. – 720 с.
- 17 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 475с.
- 18 Зазыкин В. 10 правил анализа росписи // Комсомольская правда, №192, 15-22 октября, 1999. – С.6-7.
- 19 Карякин А.М. Рабочие команды : основы теории и практики. – Иваново: ИГЭУ, 2003. – 354 с.

- 20 Карякин А.М., Громов А.В., Солдатов А.А. Управление персоналом: Учеб. пособие / Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2002. – 215 с.
- 21 Кибанов А. Я. «Управление персоналом организации» –М.: ИНФРА-М 2007г. – 509 с.
- 22 Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989. – 464 с.
- 23 Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992. -145 с.
- 24 Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995. – 556 с.
- 25 Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под ред. Ю.М. Забродина и Н. А. Носова. — М., 1997. – 344 с.
- 26 Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990. – 455 с.
- 27 Т. Ю. Базаров « Управление персоналом» – М., центр «Академия» 2003 – 216 с.
- 28 Кадровая политика АО «Казахтелеком»
- 29 Кадровая политика АО «Нурсат»
- 30 Кадровая политика АО «Алтел»
- 31 Положение о Павлодарской областной дирекции телекоммуникаций – филиале АО "Казахтелеком"
- 32 Правила прохождения испытательного срока работниками АО «Казахтелеком»
- 33 Правила оценки работников Павлодарской областной дирекции телекоммуникаций – филиале АО «Казахтелеком»
- 34 Правила обучения работников АО «Казахтелеком»
- 35 Кочеткова А.И. «Основы управления персоналом» - М., ТЕИС, 2006 – 269 с.
- 36 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М: Аспект Пресс, 2001. – 359 с.
- 37 Саакян А.М, Зайцев А.П., Лашманова О.Н. Управление персоналом в организации.- СПб.: Питер, 2001. – 505 с.
- 38 Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом организации, М.:
- 39 Русская Деловая Литература, 1997. – 560 с.
- 40 Пошерстник Н.В., М.С. Мейксин. Кадры предприятия. – СПб.: «Издательский дом Герда», 2002. – 296 с.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей диссертации применяют следующие термины, обозначения и сокращения с соответствующими определениями:

Управление персоналом – подбор и сохранение требуемого организации персонала, его профессиональное обучение и развитие, оценка деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждение персонала за его усилия.

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Методология управления персоналом – совокупность методов и подходов, используемых в процессе управления персоналом.

Система управления персоналом – совокупность элементов организационной структуры управления персоналом, вертикальные и горизонтальные функциональные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Комплектование штата – обеспечение необходимой численности персонала, привлечение и отбор кадров, обладающих такими знаниями, способностями, навыками и опытом, которые необходимы для должного выполнения работы.

Оценка и контроль – установление стандартов, контрольных показателей выполнения основных видов работ и отслеживание того, в какой степени трудовые показатели работников соответствуют установленным показателям; контроль трудовой и исполнительской дисциплины работников; мониторинг процесса выполнения работы, успешности реализации разработанных планов, точности и своевременности выполнения работниками своих рабочих функций.

Активизация потенциала человеческих ресурсов – создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, такой практики информирования работников, которые воодушевляют людей на работу с высокой самоотдачей, способствуют поддержанию высокой морали, лояльности и приверженности работников своей организации и ее целям.

Кадровый потенциал предприятия – это общая (количественная и качественная) характеристика персонала, как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия.

Объект управления кадровым потенциалом – отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.

Субъекты управления кадровым потенциалом предприятия – руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Промышленная семейность – коммерческое или промышленное предприятие, рассматриваемая не только как экономическое образование, но и (что еще важнее) как сообщество работающих в нем людей.

Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Внутрикорпоративное обучение – обучение работников, адаптированное к специфическим потребностям и проблемам компании и организованное на ее базе.

Менторством, менторингом или наставничеством называют одну из форм стажировки, когда неопытный специалист учится премудростям профессии от более опытного коллеги.

Коучинг – (англ. coaching) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

Тренинг – (англ. training от train — обучать, воспитывать) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

Семинар (лат. seminarium — буквально: "рассадник", "теплица") — форма учебно-практических занятий, при которой учащиеся (студенты, стажёры) обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя.

Мастер-класс – урок, даваемый мастером — экспертом в данном виде искусства, науки или ремесла.

Внешнее обучение – обучение работников, проводимое в сторонних учебных заведениях и центрах.

Индивидуальное обучение – обучение по специально подготовленной учебным центром программе, адаптированной с учетом навыков и психологических особенностей конкретного работника.

Standard & Poor's – дочерняя компания корпорации McGraw-Hill, занимающаяся аналитическими исследованиями финансового рынка.

Методология GAMMA – разработанные в 1998 году компанией Standard & Poor's критерии и методология оценки практики корпоративного управления

HR-стратегия – стратегия организации в отношении управления человеческими ресурсами.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на

обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

IBM (англ. International Business Machines) – транснациональная корпорация, один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также ИТ-сервисов и консалтинговых услуг.

AT&T (англ. American Telephone and Telegraph) – одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний.

CDMA – (англ. Code Division Multiple Access – множественный доступ с кодовым разделением) – технология связи, обычно радиосвязи, при которой каналы передачи имеют общую полосу частот, но разную кодовую модуляцию.

ИСО 9000 – серия международных стандартов, описывающих требования к системе менеджмента качества организаций и предприятий.

MBA (англ. Master of Business Administration) – Магистр делового администрирования
Лизинг персонала (от англ. personal-leasing) – это управленческая технология, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.

Аутстаффинг (англ. out – «вне» + англ. staff – «штат») — вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление его в штат компании-провайдера, при этом он продолжает работать на прежнем месте и выполнять свои прежние обязанности, но обязанности работодателя по отношению к нему выполняет уже компания-провайдер.

РК – Республика Казахстан

ТК РК – Трудовой Кодекс Республики Казахстан

РНН – регистрационный номер налогоплательщика

ст. – статья

пп. – подпункт

ИДТ – индивидуальный трудовой договор

АО – акционерное общество

ЦА – центральный аппарат

ОДТ – Областная дирекция телекоммуникаций

AMPS/NAMPS – стандарт сотовой связи

ВУЗ – высшее учебное заведение

СНГ – Содружество независимых государств

ДАИКТ – Дирекции «Академия инфокоммуникационных технологий»

MOT – Международная организация труда

США – Соединенные Штаты Америки

Graduates – выпускники высших учебных заведений

CIETT (англ. International Confederation of Private Employment Agencies)–
Международная ассоциация компаний по лизингу персонала

HRO (англ. Human Resources Outsourcing) – аутсорсинг управления персоналом