

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН**

ИННОВАЦИОННЫЙ ЕВРАЗИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

Л.Я. Таирова

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (НА МАТЕРИАЛАХ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Магистерская диссертация на соискание
академической степени магистра экономических наук
по специальности 6М050700 - Менеджмент

ПАВЛОДАР – 2013

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Инновационный Евразийский университет

Допущен (а) к защите:
зав. кафедрой «Менеджмент»,
кандидат экономических наук,
_____ С.Е. Кайдарова
(подпись)

« ___ » _____ 20__ г

Магистерская диссертация

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (НА МАТЕРИАЛАХ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ)**

специальность: 6М050700 - Менеджмент

Магистрант _____ Л.Я. Таирова
(подпись) (инициалы, фамилия)

Научный руководитель,
доцент, кандидат
экономических наук _____ З.К. Смагулова
(подпись) (инициалы, фамилия)

ПАВЛОДАР – 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	
1.1 Понятие и сущность человеческих ресурсов	6
1.2 Особенности управления человеческими ресурсами	14
1.3 Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами	22
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ	
2.1 Характеристика деятельности промышленных предприятий Павлодарской области	32
2.2 Анализ кадрового состава и системы управления человеческими ресурсами на предприятиях металлургического комплекса	37
2.3 Оценка основных направлений управления человеческими ресурсами на предприятиях АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод»	49
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ	
3.1 Пути преобразования человеческих ресурсов в человеческий капитал, создающего конкурентное преимущество промышленного предприятия	61
3.2 Инновационный подход к реинжинирингу бизнес-процесса (управление человеческими ресурсами на промышленном предприятии)	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Большинство отечественных и зарубежных специалистов давно сделали вывод, что главную роль в успешности управления предприятием играет эффективность управления человеческими ресурсами. Интеллектуальный потенциал фирмы нельзя продать или купить. Можно продать отдельный патент, технологическую инструкцию, но весь комплекс знаний, распределенный между персоналом и информационными базами, продать невозможно.

Промышленные предприятия Казахстана сегодня решают главную задачу - поиск путей дальнейшего эффективного развития и сохранения своей конкурентоспособности. При определении места компании на мировом рынке и ее ценности специалисты сместили акцент на хорошо налаженную систему управления предприятием, на способность компании чутко реагировать на быстро изменяющиеся условия рынка, быстро осваивать новые виды продукции и занимать новые сегменты рынка. В каждом процессе и продукте производства прослеживается присутствие результатов использования знаний и умений работников. Большинство промышленных предприятий на практике убедились в том, что при бурном развитии техники и необходимости срочного введения изменений в производственный процесс нужно располагать персоналом, способным своевременно и быстро реагировать на эти изменения, обладающим широким набором различных знаний, навыков и умений. Но знания быстро устаревают ввиду постоянно меняющихся экономических условий и огромной скорости научно-технического прогресса. Учитывая важность проблемы повышения эффективности управления на металлургических предприятиях, приоритетной задачей которого в настоящее время выступает менеджмент персонала, требуется разработка научно-методологических подходов и практических рекомендаций по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами, что окажет положительное влияние на управление предприятием в целом.

Разработанность темы исследования. Проблемами управления человеческими ресурсами занимались такие ученые и практики, как М. Армстронг, Т.Базаров, Е. Ветлужских, П. Друкер, А. Кибанов, Дж. Коулман, М. Колосницына, И. Макарова, К. Маркс, В. Патрушев, А. Саакян, Г. Слезингер, Е. Татарников, Ю. Шапкин, Н. Шаталова, С. Шекшня, Н. Хорошильцева, Т.Ашимбаев, У.Баймуратов, С.Байзаков, К.Берентаев, А.Есентугелов, Р.Жоламанов, Б.Исабекова, А.Кошанов, К.Кажымуратов, О.Калдыбаев, А.Сатыбалдин, Э.Туркебаев, У. Шалболова, О.Яновская и др.. В изученных работах большое внимание уделяется повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

В научных работах не в полной мере рассматривалось управление человеческими ресурсами с учетом специфики металлургических предприятий, следовательно, не уделялось должного внимания разработке инструментария для решения проблемы эффективного управления предприятием. Актуальность и объективно сложный характер проблематики определили предмет и объект

исследования, обусловили выбор темы, цель и задачи магистерского исследования.

Целью диссертационного исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности управления человеческими ресурсами для обеспечения высокой конкурентоспособности металлургического предприятия.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- определена необходимость изучения системы управления человеческими ресурсами;
- исследовано влияние процессов управления человеческими ресурсами на промышленные предприятия Павлодарской области;
- предложен подход о человеческих ресурсах как человеческий капитал;
- сформирован алгоритм реинжиниринга бизнес-процессов управления человеческими ресурсами на металлургическом предприятии.

Объектом исследования в магистерской диссертации явились крупные промышленные предприятия Павлодарской области.

Предмет исследования - теория и методология управления человеческими ресурсами на предприятии.

Методологической и теоретической основой исследования являются основные положения теории управления человеческими ресурсами, труды отечественных и зарубежных ученых по управлению и экономике предприятия. В процессе исследования использованы методы экономического и статистического анализа.

Информационную основу магистерского исследования составили данные Агентства по статистике Республики Казахстан и Павлодарской области, обзорно-аналитическая информация, опубликованная в зарубежных и отечественных СМИ, нормативная и отчетная документация металлургических предприятий Павлодарской области, данные проведенного автором исследования, материалы Интернет.

Основные научные и практические результаты, полученные автором:

1. На основании анализа процессов управления человеческими ресурсами на металлургических предприятиях Павлодарской области обоснована необходимость инвестирования в человеческий капитал в условиях инновационного развития.

2. Исследовано влияние процессов управления человеческими ресурсами как объективная необходимость эффективного функционирования металлургическим предприятием.

3. Уточнено понятие «человеческий капитал» в качестве основной качественной характеристики предприятия.

4. Разработан алгоритм инвестирования в человеческий капитал, применение которого позволит внедрить и адаптировать разработанные положения к конкретному предприятию.

5. Уточнен понятийный аппарат процессного подхода с учетом специфики процесса «Управление человеческими ресурсами»; Раскрыто понятие и

определены особенности внедрения процессного подхода к управлению персоналом, обоснованы преимущества внедрения через разработку и реализацию отдельного проекта.

Научная новизна диссертации:

- уточнен понятийный аппарат в области влияния человеческого капитала на управление человеческими ресурсами современных организаций;
- предложен подход к исследованию управления человеческими ресурсами современных организаций;
- предложены практические рекомендации по рационализации управления человеческими ресурсами промышленного предприятия в таких системах как найм, оценка квалификации и компетенций, мотивация персонала;
- обоснован методический подход к исследованию и оценке качества взаимодействия работников и работодателей, обуславливающего эффективность инвестиций в человеческий капитал предприятия;
- разработан механизм управления инвестициями в человеческий капитал металлургического предприятия, включающий систему методов и средств, определяющих порядок регулирования социально-трудовых отношений участников процесса по поводу приращения и использования человеческого капитала предприятия с целью обеспечения эффективного развития предприятия.

Научные публикации. По теме диссертационного исследования автором опубликовано 2 статьи в научном журнале «Вестник ИнЕУ» рекомендованным ВАК РК, общим объемом 0,55 п. л.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Диссертационная работа изложена на 86 страницах печатного текста, включая 19 рисунков, 13 таблиц и 4 приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1 Понятие и сущность человеческих ресурсов

В условиях рыночных отношений для развития предприятия и поддержания конкурентной борьбы необходимо максимальное и рациональное использование всех видов ресурсов, и прежде всего человеческих ресурсов. Люди – это наиболее ценный ресурс организации. Более гибкими и разнообразными становятся формы занятости работников, развивается инфраструктура рынка труда, появляются новые виды услуг в области подбора и оценки персонала. В связи с этим принятие кадровых решений становится процессом существенно более сложным и ответственным. Но открываются новые возможности в области управления человеческими ресурсами. Необходимо проанализировать такие факторы как экономические, социальные, правовые и национальные. Возрастает значимость стратегических аспектов принятия кадровых решений, обоснования экономической целесообразности капиталовложений, связанных с развитием человеческих ресурсов. В этих условиях принятие кадровых решений предполагает обоснование критериев оценки различных альтернатив, их приоритетов, определение действий в условиях риска и неопределенности [1, с. 5].

За последние несколько десятилетий, восприятие работника управленцами претерпело некоторые изменения. Так в период с 1920 по 1940 годы, работник рассматривался, как носитель трудовой функции, а точнее выступал «живым придатком машины». Позднее, после появления термина «персонал», работник в глазах руководителя, приобрел личностные качества и стал субъектом трудовых отношений. С 1980 года процесс организации системы управления сотрудниками перешел на новый уровень, где работники стали одним из ключевых, стратегических ресурсов организации. Но, в то же время, со второй половины XX века, в научной литературе в публикациях американских ученых Теодора Шульца [2] и Гери Беккера [3], впервые появилось понятие «человеческого капитала», а также была основана теория человеческого капитала. Первоначально, человеческий капитал включал лишь совокупность инвестиций в сотрудника, которые способствуют повышению его трудоспособности, но со временем, это понятие значительно расширилось.

Впервые, термин «трудовые ресурсы» был введен в науку С.Струмилиным [4] и использовался, как планово-учетный измеритель рабочей силы. Само понятие «трудовых ресурсов» является очень емким по содержанию и, как социально-экономическая категория рассматривается с точки зрения совокупности носителей активно функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее формирования, распределения и использования. Понятие «рабочая сила» не имеет количественных и социально-демографических рамок, в чем и состоит его ключевое отличие от трудовых ресурсов. Таким образом, формирование трудовых ресурсов происходит в

результате охвата всех фактических и потенциальных работников, которые способны трудиться, а значит обладают рабочей силой. В масштабах страны трудовыми ресурсами может выступать население с достаточным физическим развитием, образованием, необходимой квалификацией, способностями к выполнению своих служебных обязанностей и обладающее профессиональными знаниями и навыками для осуществления профессиональной деятельности и полезной для общества.

Следующим этапом развития стало выделение из трудовых ресурсов более узкого понятия – «кадры». В отличие от трудовых ресурсов, которые включают все трудоспособное население, как занятое, так и потенциальное, понятие «кадры» рассматривает только трудоспособных работников, которые уже состоят в трудовых отношениях с различными организациями. Эти два понятия, как социально-экономические категории, имеют общую составляющую – способность человека к труду, а также совокупность его интеллектуальных и физических способностей, необходимых для производства жизненных благ, но рабочая сила подразумевает общую способность к производству материальных или духовных благ, а под кадрами понимают штатных квалифицированных работников, прошедших профессиональную предварительную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в конкретно избранной сфере деятельности.

Кадры предприятия, по сути, являются штатным составом квалифицированных работников и характеризуются численностью, составом, профессиональной подготовкой, уровнем квалификации, а также должностной структурой и разделяются по половой принадлежности и возрастной группе. К кадрам нельзя отнести временных и сезонных работников, совместителей, сотрудников работающих по краткосрочным трудовым соглашениям и нештатных сотрудников.

Проблема качественного профессионального обеспечения управленческих структур остается сложной и противоречивой. К тому же в силу субъективных факторов кадровая работа и кадровые процессы остаются слабо прогнозируемыми и неэффективными. Под «кадрами» обычно понимают когорту квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Сегодня в научной литературе встречаются различные представления о кадрах. Выделяются четыре основные концепции кадров.

Кадры как трудовые ресурсы. Вместо человека здесь рассматривается лишь его функция – труд, живая рабочая сила, измеряемая рабочим временем и зарплатой. Эта концепция нашла свое отражение в тейлоризме и марксизме.

Кадры как персонал. Здесь человек рассматривается через формальную роль – должность. Эта концепция нашла отражение в теориях рациональной бюрократии, управлении, в теории организации, где управление персоналом осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

Здесь человек рассматривается уже не как должность (элемент структуры), а как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).

Человек как условие существования организаций. Здесь человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». В соответствии с этой концепцией стратегия и структура организации строится исходя из желаний и способностей человека. Основоположниками данной концепции считаются японцы К.Мацусита [5], А.Морита [6]. В России эта концепция созвучна с концепцией всестороннего развития личности.

Возможна и другая концепция кадров, предложенная профессором А.А. Хохловым [7], где кадры рассматриваются как социальная сущность, основа тех организаций, в которых они работают, олицетворение этих субъектов. Кадры педагогов олицетворяют собой учебные заведения, медицинских работников – медучреждения. Эта концепция основывается на том, что общество состоит из людей и отношений между нами.

Все остальное в этом обществе – результат (продукт) человеческих отношений: экономических, политических, демографических и др. Поэтому понятие «кадры» определяется как часть персонала, составляющая костяк организации и выполняющая основные функции этой организации.

В отличие от кадров, понятие “персонал” значительно расширяет рассматриваемую группу работников, так как включает в себя весь личный состав предприятия или его часть, которую можно выделить по профессиональным или иным признакам. Так, основной характерной чертой кадров является постоянство и квалификация, а что касается персонала, то эти качества уже не являются определяющими, так как персоналом называют представителей квалифицированного и неквалифицированного труда, работающих как на постоянной, так и на временной основе.

Наиболее обобщающим понятием, из всех приведенных, выступают “человеческие ресурсы”, которые, кроме того, что представляют одну из ведущих характеристик населения, как производителя духовных и материальных ценностей, охватывает еще и совокупность различных качеств людей.

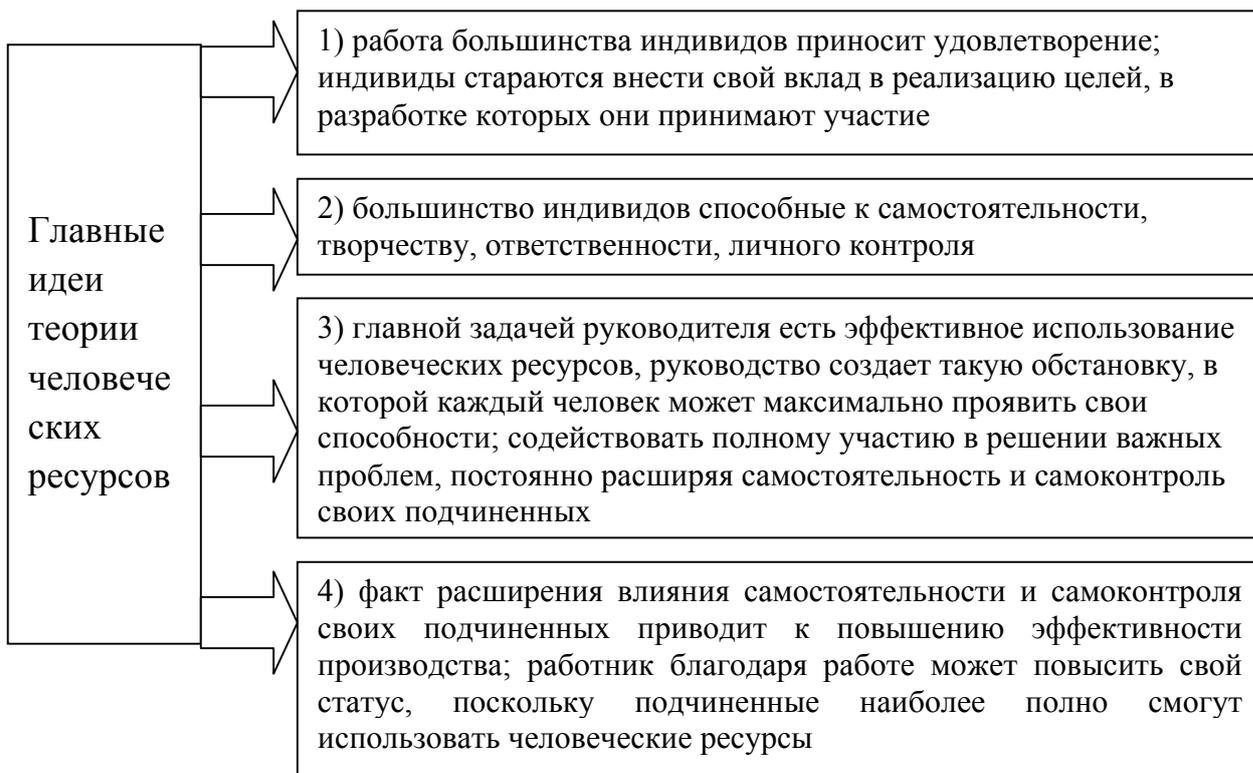
Если рассматривать более детально отличие человеческих ресурсов от трудовых ресурсов, рабочей силы, персонала и кадров, то можно отметить, что трудовые ресурсы и рабочая сила являются скорее объектами государственного и производственно-территориального управления, а кадры и персонал больше относятся к отраслевому и организационному управлению человеческими ресурсами. Таким образом, кадры и персонал относятся в большей мере к индивидуально-психологическому и социально-психологическому аспектам изучения человеческих ресурсов, т.е. рассматриваются на уровнях личности и коллектива, а рабочая сила и трудовые ресурсы больше характеризуют социологические и социально-экономические аспекты, которые по сути являются уровнем общества и его подструктур.

Человеческие ресурсы - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью [8, с. 67].

Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития и использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Специфика человеческих ресурсов в отличие от всех др. видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.) состоит в следующем: люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и людьми является двусторонним.

Несмотря на большое количество фундаментальных и прикладных трудов в сфере управления человеческими ресурсами, исполняющих ведущую роль в обеспечении выживания и развития организации, многие стороны такого сложного и многоуровневого раздела экономической науки, как управление развитием организации посредством системы управления человеческими ресурсами, остаются недостаточно разработанными.

Главные идеи теории человеческих ресурсов представлены в соответствии с рисунком 1.



Примечание - Составлено автором.

Рисунок 1. Главные идеи теоретических ресурсов

Главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции управления персоналом заключается в признании экономической целесообразности и капиталовложений в следующих сферах:

- привлечение лучшей по качеству рабочей силы;
- непрерывное обучение персонала;
- создание условий работы и корпоративной культуры, которые позволяют реализовать потенциал работника;
- признание вклада организации в развитие профессионализма работника.

Подход к персоналу, как к ресурсу означает: индивидуальный подход ко всем работникам в пределах совмещения интересов организации и работника; осознание организацией проблемы квалифицированного персонала на рынке труда; понимание организацией того, что квалифицированный персонал не «бесплатный капитал», за сохранение персонала необходимо платить; понимание стратегического измерения в управлении персоналом [9, с. 15].

Развитие содержания понятий – «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» – происходило следующим путем, представленным в соответствии с рисунком 2.



Примечание - Составлено автором

Рисунок 2. Эволюция содержания понятий

Структурная характеристика человеческих ресурсов предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп.

Человеческие ресурсы предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

- списочная и явочная численность служащих предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;
- среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;
- удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;
- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- средний разряд служащих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- текучесть кадров;
- фондовооруженность труда работников и (или) служащих на предприятии [10];

В современной экономике помимо рабочей силы на рынке труда представлен человеческий капитал, имеющий приложение в различных сферах общественного производства.

Термин "человеческий капитал" впервые появился в работах экономиста Теодора Шульца (Theodore Schultz) [2]. Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение человеческого капитала: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом».

Исследование роли человека обуславливает необходимость выявления человеческих способностей, дарований, знаний, умений, навыков и иных неотчуждаемых благ в качестве особой формы капитала, так как они являются неотъемлемым достоянием, обеспечивают предприятию получение более высокого дохода в будущем за счет отказа от части текущего потребления, требуют для своего формирования как от самого индивида, так и от всего

общества в целом весьма значительных затрат, имеют свойство накапливаться и представляют собой определенный запас.

В экономической литературе существуют различные подходы к определению понятия «человеческий капитал», которые дают возможность сформулировать критерии его классификации (таблица №1).

Таблица 1. Подходы к определению понятия «человеческий капитал»

Автор	Содержание понятия
Уильям Петти	Человеческий капитал представляет собой всю стоимость населения [11]
Адам Смит	Знания, навыки и способности есть капитал, находящийся а собственности работника [12]
Дж. Милль	“Само человеческое существо... не является капиталом. Человек слу- жит целью, ради которой богатство существует. Но его приобретен- ные способности, выступающие только как средство и реализующи- еся только посредством труда с полным основанием можно отнести к категории капитала” [13]
Д.Бегг	«Человеческий капитал представляет собой запас профессиональ- ного опыта, накопленного работником. Он представляет собой цен- ность для потенциального роста доходов в будущем» [14]
У. Боуэн	Человеческий капитал «состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного периода времени в целях производства товаров и услуг» [15]
Г. Беккер	Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиск информации о ценах и доходах [16]
Й. Бен-Порэт	Человеческий капитал — это «фонд, функция которого — производ- ство трудовых услуг в общепринятых единицах измерения и который в этом своем качестве аналогичен любой машине как представител- нице вещественного капитала» [17]
Эдвин Дж. Долан	Человеческий капитал — «капитал в виде умственных способностей, полученный через формальное обучение или образование либо через практический опыт» [18]

Продолжение таблицы 1

С. Фишер	Мера воплощения в человеке способности приносить доход (в структуру человеческого капитала включаются врожденные способности, талант, образование и приобретенная квалификация) [19]
М.М. Критский	«Человеческий капитал исходно выступает как всеобщая конкретная форма жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы, адекватные эпохам присваивающего и производящего хозяйства и осуществляющаяся как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию» [20]
Р.И. Капелюшников	Имеющийся у человека запас знаний, навыков, мотиваций [3]
А.И. Добрынин, С.А. Дятлов	Совокупность всех атрибутивных качеств и свойств, производительных способностей и сил, функциональных ролей и форм, рассматриваемых с позиций системной целостности и адекватных современному состоянию общества эпохи научно-технической и социально-информационной революции, включенных в систему рыночной экономики в качестве ведущего творческого фактора общественного воспроизводства [21], [22]

Примечание – Составлено автором.

Таким образом, в экономической литературе не только по-разному рассматривают человеческий капитал, но и с разных позиций подходят к определению этой категории. Если в одних случаях речь идет о содержании понятия, то в других раскрываются формы существования человеческого капитала.

Общепринятое определение сводится к тому, что человеческий капитал — это совокупность навыков, умений, знаний, мотиваций и других качеств, позволяющих человеку успешно осуществлять определенную профессиональную деятельность. Но, с учетом принципа функциональности, данное определение не является исчерпывающим.

Во-первых, человеческий капитал — это такой запас навыков, знаний, способностей, который люди целесообразно используют в той или иной сфере, что приводит к ее развитию и росту производительности труда.

Во-вторых, целесообразное использование данного запаса в виде высокопроизводительной деятельности закономерно приводит к росту заработков (доходов) человека.

В-третьих, благодаря увеличению доходов работник может позволить себе направить их часть на лечение, продолжение образования и т.д., в результате чего он увеличит свой потенциал (творческий, интеллектуальный, физический) и в дальнейшем еще эффективнее применит его.

Таким образом, с точки зрения функционально-целевого подхода, человеческий капитал — это сформированная в результате инвестиций и накопленная человеком определенная совокупность здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере, содействуют ее развитию и росту производительности труда и тем самым влияют на увеличение заработков (доходов) человека.

Системный подход к изучению человеческого капитала обуславливает определение его как экономической категории. Любая экономическая категория выражает экономические отношения. Человеческий капитал как экономическая категория выражает экономические отношения между индивидами, их коллективами и государством в плане формирования и реализации определенного запаса здоровья, знаний, навыков, умений, мотиваций и способностей, используемых в сфере общественного воспроизводства посредством осуществления высокопроизводительной деятельности, приводящей к росту заработков (дохода).

Создание человеческого капитала — это процесс развития производительных способностей человека посредством инвестиций в специфические процессы деятельности индивидуума. При этом инвестиции могут рассматриваться двояко — как вложения финансовых средств и ресурсов и как определенные виды деятельности.

Человеческие ресурсы можно измерить количественно (количество людей, доля тех, кто занимается полезным трудом, количество отработанных часов) и качественно (мастерство, знания и аналогичные свойства, влияющие на способности человека и на рост производительности труда). Расходы, направленные на развитие этих способностей, а следовательно, повышающие производительность труда работника, называют «человеческими инвестициями». Все виды затрат, которые могут быть оценены в денежной или иной форме и имеют целесообразный характер, а также содействуют росту в будущем заработков (доходов) человека, рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал.

1.2 Особенности управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами представляет собой стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

Основные характеристики управления человеческими ресурсами:

-удовлетворять потребность в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие между собой предприятие и его стратегию;

- применять всесторонний и логически последовательный подход к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости, посредством развития интегрированной теории и практики ЧР (групповая конфигурация);

- подчеркивает важность достижения приверженности миссии и ценностям данной организации — УЧР «ориентирован на приверженность»;

- рассматривать работников как актив, или человеческий капитал, благодаря тому, что обеспечивается возможность обучения и развития организации;

- человеческие ресурсы рассматриваются в качестве источника конкурентного преимущества, наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;

- подход к отношению с работником является унитарным, а не плюралистическим: считается, что работники разделяют интересы работодателя, даже если они не будут совпадать с их собственными;

Как отмечали Д. Ульрих [23] и Д. Лейк [24], «системы управления человеческими ресурсами могут стать источником таких способностей организации, которые позволят ей узнавать и использовать для своей выгоды новые возможности».

Обеспечение организации получением и сохранением необходимой квалифицированной, преданной и хорошо мотивированной рабочей силой, — означает, что необходимо, во-первых, правильно оценивать и удовлетворять потребности фирмы в работниках и, во-вторых, усиливать и развивать присущие сотрудникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем). Для этого, фирма должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Кроме того, этот подбор ресурсов может заключаться в разработке систем с высокими показателями труда, которые повышают гибкость и охватывают процедуры отбора и приема на работу, системы премиальной оплаты труда, зависящей от показателей работы, и деятельность по развитию и обучению руководящего состава, привязанную к потребностям данного предприятия.

Одной из целей управления человеческими ресурсами является создание такой атмосферы, в которой можно поддерживать продуктивные и гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками и где может процветать командная работа. Применять процедуры управления направленные на то, чтобы повысить приверженность, процедуры, которые показывают, что работники являются ценными заинтересованными лицами для данной организации, содействовать развитию климата сотрудничества и взаимного доверия, — это тоже цель управления человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами должно помогать организации уравнивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности). Наконец, цели управления человеческими ресурсами — это

управление разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. Управление человеческими ресурсами должно обеспечить равные возможности всем так, чтобы применялся этический подход к управлению, с заботой о людях, справедливости и прозрачности.

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы такие как сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность условиями труда.

Сторонники доктрины «человеческих отношений» доказали, что эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Осознание рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патроната» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Позже это открытие успешно использовалось в Японии при создании «кружков качества», предполагающих активное участие рабочих в обсуждении производственных проблем, а также повсеместно при реализации концепции автоматизированных рабочих мест [25].

В целом, суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

- человек — «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- труд человека — если он интересен и содержателен — может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
- средний человек стремится к ответственности, и эти качества должны быть использованы на производстве;
- роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными;
- производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
- для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда.

Несмотря на различия во взглядах, сторонники данного подхода были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда — поиск новых организационных структур, форм труда и методов мотивации работников.

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные модели менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом современные модели управления человеческими ресурсами можно разделить на технократические, экономические, современные (рисунок 3).



Примечание – Заимствовано из источника [12].

Рисунок 3. Современные модели управления

- В современном подходе управление человеческими ресурсами включает:
- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
 - составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
 - подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;
 - анализ качества работы и контроль;
 - разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
 - аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
 - мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.

Одним из наиболее важных и эффективных инструментов управления человеческими ресурсами в отношениях между собственниками, топ-менеджерами предприятий и сотрудниками более низких звеньев является законодательная база государства направленная на регулирование трудовых

отношений. Осуществление этого процесса проходит в следующих основных формах и направлениях:

- разработка соответствующей законодательно-нормативной базы и контроль за соблюдением законодательства;
- изъятие части дохода предприятия через систему налогообложения и обязательных платежей в бюджет, ее перераспределение и воздействие на формирование рынка труда и соответствующего кадрового потенциала;
- прямое участие государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере.

Прямое участие государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере проявляется в форме финансирования и управления соответствующими предприятиями, утверждения тарифной сетки, разработки механизма оплаты труда руководителей государственных предприятий, реализации программ социального развития, подготовки и переподготовки кадров в учебных заведениях бюджетной сфере.

Изъятия и перераспределяемая государством часть доходов предприятий направляется на финансирование мероприятий по содействию занятости населения и регулированию основных параметров рынка труда, осуществление социальных выплат в виде пособий по безработице, организацию общественных работ.

Законодательно-нормативная база регулирует:

- правовые отношения в сфере наемного труда;
- механизм заключения и реализации коллективных договоров и соглашений;
- порядок заключения, прекращения и расторжения трудовых договоров;
- организацию и применение наемного труда (рабочее время и время отдыха, заработная плата, дисциплина труда, материальная ответственность);
- механизм разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров;

Особое место среди источников казахстанского трудового права занимает Конституция РК. Она законодательно закрепляет:

- свободу труда;
- право на вознаграждение за труд без дискриминации и в размере не ниже минимальной оплаты труда, установленной республиканским законом;
- социальную защиту от безработицы;
- право на отдых.

Работающим по трудовому договору гарантируются установленные законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные, ежегодный оплачиваемый отпуск [25].

Важнейшее место среди законов в области трудового права занимает Трудовой Кодекс РК. Он является основным источником трудового права и регулирует, по существу, весь комплекс трудовых отношений в обществе, в том числе и на предприятии.

Государственное регулирование трудовых отношений на предприятии осуществляется в таких основных формах, как разработка законодательно-

нормативной базы и контроль за соблюдением законодательства, изъятие части дохода предприятия через систему налогообложения и обязательных платежей в бюджет, ее перераспределение и воздействие на формирование рынка труда и соответствующего кадрового потенциала, а также в виде прямого участия государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере [26].

Трудовой Кодекс регулирует основные трудовые права и обязанности работников, рабочее время и время отдыха, охрану труда, трудовые споры, обеспечивает гарантии занятости и реализации права граждан на труд, участие работников в управлении предприятиями, устанавливает законодательные рамки в области трудовых договоров, заработной платы, норм труда и сдельных расценок [28].

Основные положения, закрепленные Трудовым Кодексом РК, представлены в таблице 2.

Таблица 2. Основные положения Трудового Кодекса РК

Понятие	Характеристика
1	2
Труд	Деятельность человека, направленная на создание материальных, духовных и других ценностей, необходимых для жизни и удовлетворения потребностей человека и общества
Трудовые отношения	Отношения между работником и работодателем, возникающие для осуществления прав и обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством РК, трудовым, коллективным договорами
Трудовой договор	Письменное соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым работник обязуется лично выполнять определенную работу, а работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым Кодексом и иными нормативными правовыми актами РК, актами работодателя, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату
Предмет трудового договора (Статья 24)	По трудовому договору работник выполняет работу (трудовую функцию) по соответствующей квалификации за вознаграждение и соблюдает трудовой распорядок, а работодатель обеспечивает условия труда, своевременно и в полном объеме выплачивает работнику заработную плату и осуществляет иные выплаты, предусмотренные трудовым законодательством РК, трудовым, коллективным договорами, соглашением сторон.
Порядок заключения трудового договора (Статья 32)	Трудовой договор заключается в письменной форме не менее чем в двух экземплярах и подписывается сторонами. По одному экземпляру трудового договора хранится у работника и работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора подтверждается в письменной форме
Оформление приема на работу (Статья 33)	Прием на работу оформляется актом работодателя, издаваемым на основании заключенного трудового договора. Работодатель в трехдневный срок обязан ознакомить работника с актом. Ознакомление с актом работодателя удостоверяется подписью работника. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию акта

Продолжение таблицы 2

1	2
Основания прекращения трудового договора (Статья 51)	Основаниями прекращения трудового договора являются: 1) расторжение трудового договора по соглашению сторон; 2) истечение срока трудового договора; 3) расторжение трудового договора по инициативе работодателя; 4) расторжение трудового договора по инициативе работника; 5) обстоятельства, не зависящие от воли сторон; 6) отказ работника от продолжения трудовых отношений; 7) переход работника на выборную должность или назначение его на должность, исключающую возможность продолжения трудовых отношений, кроме случаев, предусмотренных законами РК; 8) нарушение условий заключения трудового договора

Примечание – Составлено автором.

Качественные изменения в менеджменте на многих современных предприятиях способствовали кардинальному переосмыслению традиционных методов управления. Предпосылкой явился возникший с ростом квалификации и уровня образования работников разлад между рационалистическим и гуманитарным стилем управления человеческими ресурсами. Создание систем управления, в наибольшей мере позволяющих раскрыться творческой инициативе работников на всех иерархических уровнях фирм и корпораций, стало главной целью реорганизации крупных компаний. Однако такой реорганизации противодействовали консерватизм и инертность персонала, сложившаяся система корпоративных традиций и правил, ностальгия по «старым добрым временам».

Главная отличительная особенность человеческих ресурсов состоит в личностной специфике данного вида ресурса:

- в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом, и соответственно их участие в производственном процессе не механическое, а эмоционально-сознательное, осмысленное;

- поскольку человек обладает творческими, предпринимательскими способностями, то в отличие от других ресурсов продуктивность этих способностей не имеет видимых пределов. Поэтому именно в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации;

- в современных условиях научно-технического прогресса возможен «моральный износ» человеческих ресурсов, но люди вследствие личной мотивации постоянно и осознанно стремятся к совершенствованию, повышению квалификации, обновлению знаний и профессиональных навыков, ожидая от организации помощи и предоставления возможностей;

- способности, знания, квалификация и профессиональные знания распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется постоянное обучение, переподготовка, повышение квалификации;

- работник как личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими внутренними склонностями и решениями, а с другой — в соответствии с внешней обстановкой. Мотивы заключения трудовых договоров различны,

поэтому управление мотивацией работников является ключевой задачей менеджмента;

- трудовая жизнь современного человека продолжается 30— 50 лет. В этой связи воспроизводство человеческих ресурсов может носить долговременный характер; именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействия всех остальных ресурсов системы.

Таким образом, особенности управления человеческими ресурсами обобщены в таблице 3.

Таблица 3. Особенности управления человеческими ресурсами

Направление работы	Характерные особенности
1	2
Практика принятия кадровых решений	Отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений. Преобладание волевых решений, основанных на интуиции.
Стратегическое планирование	Миссия компании зачастую не осмыслена, отсутствует четкая линия стратегии и кадровой политики, нет увязки ее с целями и задачами работы предприятий в целом.
Отношения занятости	Ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность
Практика подбора	Политика в области набора и отбора часто не формализована. Решение в большинстве случаев принимается на основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя. Высоко ценится лояльность к руководству и коллективистские наклонности
Продвижение и карьера	Формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий на большинстве предприятий четко не установлены. Планирование карьеры не ведется. Успех часто зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки
Проектирование работ. Регламентация труда	Наличие большого количества правил, норм и предписаний, в то время как и работники часто живут и работают на основе неписаных правил, стихийно складывающихся в каждой организации, поэтому очень велика роль сложившейся в организации корпоративной культуры
Оценка работы персонала и его стимулирование	Оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива. На протяжении длительного времени преобладание уравнилельных тенденций в оплате труда
Мотивация	Ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу высоко ценятся.
Взаимодействие	Многие работники предпочитают работать в команде. Развито чувство взаимопомощи и сотрудничества, однако процедуры эффективного взаимодействия, как правило, не отработаны, обмен информацией организован неудовлетворительно

Примечание – Составлено автором.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления человеческими ресурсами. Она решается на основе разработки системы мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления соответствующего конкретной ситуации.

1.3 Зарубежный опыт управления человеческими ресурсами

Национальные особенности страны существенным образом определяют специфику всей системы ведения бизнеса и управления в данной стране. В первую очередь это касается особенностей принятия непосредственно кадровых решений.

Оценить национальные особенности теории и практики управления человеческими ресурсами представляется делом достаточно сложным. Главная причина этого заключается в том, что на многих предприятиях по сей день отсутствуют четко сформулированная стратегия и политика управления человеческими ресурсами. Длительное время направления этой работы осуществлялись стихийно и непродуманно. К тому же, стратегия и кадровая политика во многих случаях не были формализованы, что также существенно осложняет их анализ. Тем не менее некоторые выводы в этой области все-таки можно было бы сделать.

Опыт Японии. Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», создавая внутреннюю заинтересованность всех работников в изготовлении качественной продукции с низкими издержками.

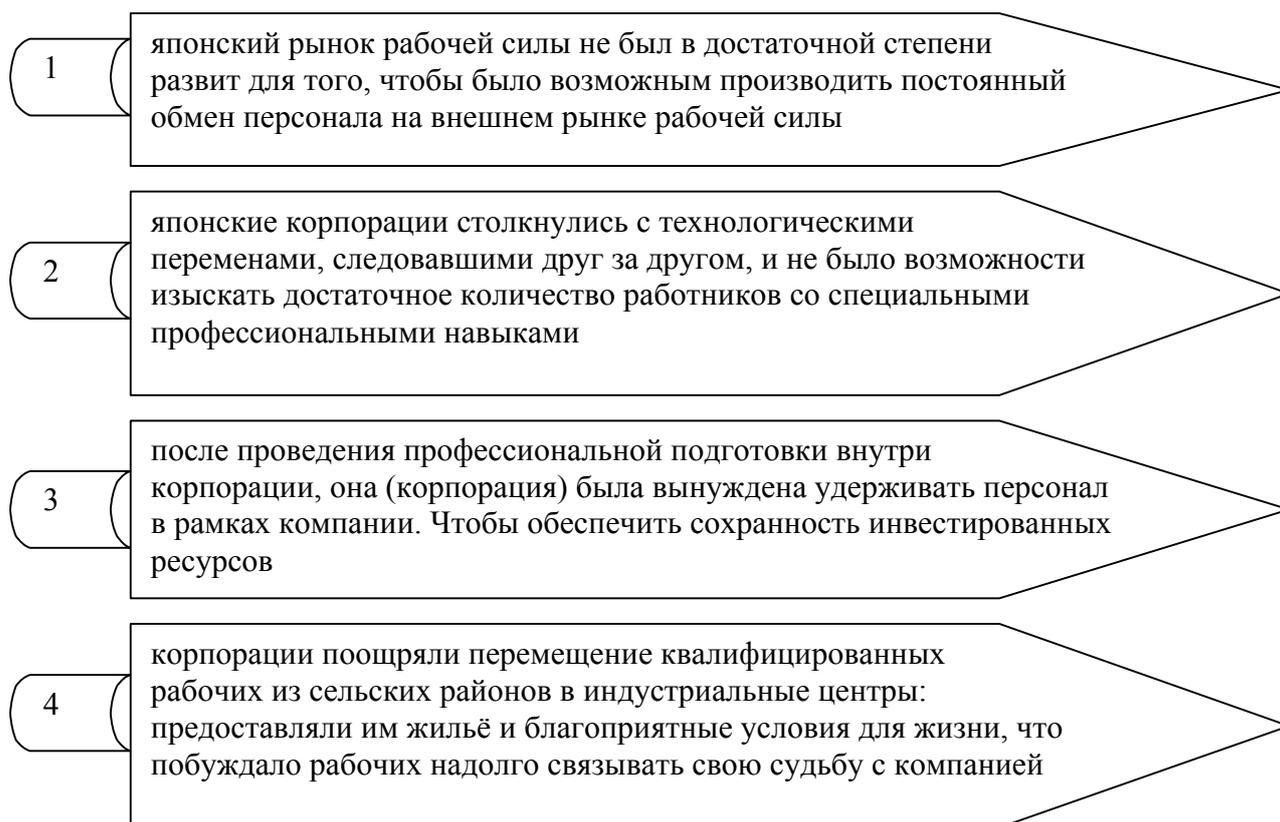
Прежде всего, следует отметить, что в японской организационной философии первостепенное внимание уделяется человеческим ресурсам, а приверженность сотрудников своей организации и рабочей группе поощряется посредством эгалитарного подхода [27].

Японские компании стремятся к сохранению персонала в рамках долгосрочного найма, классовый подход среди японских сотрудников не пользуется большой популярностью. Подчас, японские корпорации пренебрегают интересами держателей акций. Основной их интерес сосредоточен на внутренней жизни корпорации, в качестве главных заинтересованных лиц рассматриваются менеджеры и сотрудники. В условиях глобализации, мировой конкуренции японские компании вынуждены были обращать внимание на внешние факторы, в т. ч. – общемировые стандарты.

«Интернационализация рынка рабочей силы» – основная стратегия японской модели управления, которая подразумевает «огораживание» персонала в рамках предприятия. В больших корпорациях для работы в компании персонал отбирается и воспитывается в первую очередь внутри корпорации. Внутренние правила управления человеческими ресурсами способствуют созданию уникального рынка рабочей силы в рамках самой

организации. Таким образом, корпорации стремятся к независимости от других компаний и препятствуют доступу рабочей силы с внешних рынков.

Причины, по которым японские компании изначально выбрали стратегию интернационализация заключаются в следующем: (рисунок 4).



Примечание - Составлено автором.

Рисунок 4. Причины выбора стратегии интернационализации

В Японии наблюдается сильная тенденция к набору молодых людей, только что окончивших учебные заведения, т. к. именно они являются, не обладающие достаточным опытом, но потенциально располагающие возможностью усвоить необходимые профессиональные навыки, представляют собой наиболее подходящий персонал для получения образования и профессиональной подготовки в рамках организации. Издержки на подобное обучение невысоки, т.к. молодым сотрудникам не требуется выплачивать надбавки за возраст и стаж работы на предприятии [29].

В японских корпорациях разработаны собственные структуры профессионального развития человеческих ресурсов. Основной упор делается на профессиональную подготовку в нерабочее время, профессиональную подготовку без отрыва от производственного процесса, принцип ротации на рабочих местах, внутренние перемещения и выдвижение на другие посты.

В отличие от западных компаний, которые в оценке производственной деятельности осуществляют «сегментационный» подход, японские корпорации стремятся ко всеобъемлющей и всесторонней оценке работы. На практике это означает более медленную и совершающуюся в более длительный период оценку, особенно если речь идёт о повышении заработной платы и выдвижение

персонала на другие посты. При этом главное внимание уделяется возрасту претендентов, производственному стажу, образованию и половой принадлежности.

В японских компаниях сильна забота об обеспеченности гарантии занятости сотрудников. Вместо сокращения сотрудников среднего и старшего возраста действует практика перевода их на работу в дочерние предприятия и филиалы, которые подчиняются головной организации. Управленческим кадрам мужского пола старшего возраста предоставляется более полная гарантия занятости.

Действуют программы жилищного строительства с целью предоставления сотрудникам возможности перемещения на должность в другие места. Создаются специальные зоны для отдыха и развлечения сотрудников, чтобы способствовать установлению человеческих взаимоотношений и приверженности к организации со стороны сотрудников [30].

Время от времени в японских корпорациях среди сотрудников распространяется корпоративная информация по общим вопросам.

Это осуществляется посредством рассылки информационных бюллетеней, при помощи досок объявлений, а также специальных обращений президента компании, утренних собраний персонала, внутрипроизводственного радиовещания или на званых обедах, на приёмах, иногда – через средства массовой информации.

Поощряются высказывания рядовых сотрудников по поводу тех или иных производственных вопросов. Для обеспечения подобной практики используются «круглые столы» на рабочих местах или в рамках небольших рабочих групп, системы, при помощи которых можно передавать те или иные предложения на рассмотрение руководства, конфликтные комиссии, консультационные сессии, система самоотчёта и опрос мнения работников.

Считается, что внутриорганизационные профессиональные союзы сотрудничают с управлением и исполняют функции второго подразделения управлению персоналом [31].

Поведенческие модели в японской парадигме управления человеческими ресурсами представлены в таблице 4.

Таблица 4. Поведенческие модели в японской парадигме управления

Поведенческие модели	Характеристика
1	2
Усовершенствование профессиональных навыков сотрудников	Новые сотрудники проходят профессиональную подготовку под руководством вышестоящих работников. При этом работодатели несут меньше издержек в том случае, если они предоставляют групповую подготовку среди сотрудников предприятия. Развитие профессиональных навыков собственных работников обеспечивает немаловажные результаты при управлении человеческими ресурсами

Продолжение таблицы 4

Улучшение мотивации	Этот фактор управления человеческими ресурсами является особенно важным в условиях выполнения утомительной и заурядной работы. Именно сфера мотивации является индикатором того, насколько эффективно действуют программы по управлению человеческими ресурсами в той или иной компании
Перенос акцента на командную работу	Работе с командами – особое внимание со стороны менеджмента. Ведётся отбор сотрудников, способных работать в группе. Разрабатываются специальные программы, призванные обеспечить закрепление этой способности сотрудников
Организационное единство	Сотрудники воспитываются таким образом, чтобы они становились «людьми компании». В ряде случаев предоставляются особые льготы за фирменное имя компании. Ощущению организационного единства способствует удовлетворение своим положением в организации, чувство гордости за неё
Гибкая производственная среда	Примером гибкой производственной среды является продолжительность рабочего времени. Сотрудники японской компании должны быть готовы к потребности менеджмента предприятия увеличить продолжительность рабочего времени, чтобы добиться удовлетворения потребителей и повышения доходности компании. К числу других примеров можно отнести отсутствие чёткого разграничения между профессиональными обязанностями, а потому служащие японских компаний готовы к тому, чтобы выполнять работу своих коллег
Низкая текучесть кадров	Уделяется большое внимание поведению сотрудников в связи с возможностью перехода в другую компанию. Обязанность менеджеров – поддержание длительного найма. С точки зрения служащего переход к другому работодателю является крайне негативным фактором, единственным извинением для женщины является – вступление в брак, для мужчины – переход в бизнес отца
Дисциплина на производстве	Высоко ценится пунктуальность в соблюдении установленных правил производства. Нередко сотрудников увольняют даже за то, что, к примеру, они попали в ДТП. Такая модель взаимоотношений основывается на общей философии, согласно которой сотрудники всегда должны представлять лицо компании и вследствие этого вести себя соответствующим образом
Сотрудничество между руководством и трудящимися	Конфликты на предприятии могут стать причиной огромного, прежде всего, коммерческого ущерба. Воинствующие профсоюзы – в Японии рассматриваются как провал по управлению человеческими ресурсами

Примечание – Составлено автором.

Опыт Соединенных Штатов Америки. Наиболее острой критике подвергается американский менеджмент, обвиняемый в отсутствии научных основ управления человеческими ресурсами. На специальных слушаниях в Конгрессе США прямо признавалось, что традиционные принципы управления не обеспечивают нужную производительность труда и высокое качество продукции. Однако в последнее время в США наблюдается тенденция принятия принципа ориентации на человека, личность как главную ценность компании. Под этим понимаются максимальное развитие инициативы,

профессиональных навыков, творческого потенциала, поощрение сотрудников и их вклада, обеспечение возможностей роста [32].

Американцы внимательно анализируют опыт Японии, эффективность производства и управления в которой в 2 раза выше, чем в США. Как отмечают А. Джайлз [33] и К. Старки [35], «у западных компаний больше нет конкурентного преимущества, которым они обладали когда-то в массовом производстве. Новая промышленная конкуренция со стороны стран Дальнего Востока, особенно Японии, привела к глубокой переоценке высоко почитавшихся до сих пор западных менеджерских принципов». В японском опыте особо выделяется специалистами скрупулезный учет человеческого фактора, предельно используемого для достижения оптимального союза между рабочим и предпринимателем во имя экономического развития страны. Каждый рабочий, рассматривая добросовестный труд как свой патриотический долг, отвечает за благополучие компании в целом и всего государства. Культурные традиции США ориентированы на индивидуализм и конкуренцию, тогда как в основе японского менеджмента лежит национально-культурная традиция, ориентированная на коллектив, группу, подчинение личных интересов интересам.

В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала. При этом на отбор одного менеджера высшего уровня затрачивается 32 тыс. долларов, на менеджера среднего уровня — 20 тыс. долларов, бухгалтера—10 тыс. долларов, инженера—8 тыс. долларов. Численность служб управления персоналом зависит от отрасли хозяйства и размеров предприятий [36].

Основные принципы управления человеческими ресурсами крупных американских корпораций:

- привлечение уже подготовленных высококвалифицированных работников со стороны;
- отказ от массового использования узкоспециализированных и низкооплачиваемых работников — предпочтение высокооплачиваемым и квалифицированным специалистам широкого профиля;
- сотрудничество компаний с университетами, колледжами в области разработки программ по новым технологиям и переподготовки сотрудников по новым специальностям;
- тщательное нормирование труда;
- использование поощрительной системы оплаты труда (фиксированная зарплата может только расти, часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы);
- участие работников в управлении фирмой посредством участия в прибыли компании и владения акциями компании;
- использование системы пенсионных и страховых фондов (в США более 1,5 тысяч пенсионных фондов). При этом, согласно американскому законодательству пенсионные выплаты гарантируются работникам даже в случае прекращения деятельности пенсионного фонда; крупные компании могут иметь свои пенсионные системы;

- участие профсоюзов в социальной политике предприятия;
- формирование корпоративной культуры.

Законодательство и практика в области занятости США основывается на доктрине свободы найма, предполагающей свободу работодателя нанимать и увольнять работника по собственному желанию, а также прекращать его найм/использование в любое время и по любой причине - в зависимости от личного трудового контракта. Поэтому трудовым контрактам с указанием условий, определённых коллективным договором, придаётся большое значение. Условия найма, как правило, пересматриваются каждые два-три года.

Отношения с профессиональными союзами регулируются законодательно (закон Вагнера, закон Тафта-Хартли). Некоторые отрасли американского бизнеса стараются не допускать на своих предприятиях деятельность профсоюзов и имеют длительную историю борьбы с профсоюзами. В арсенале средств борьбы с профсоюзами: передача решения всех вопросов касающихся трудовых отношений юристам, запугивание потенциальных сторонников профсоюзного движения. Поощряют тех сотрудников, которые не являются членами профсоюзов.

В настоящее время во многих отраслях производства США наблюдается тенденция к изменению традиционных методов управления человеческими ресурсами за счёт использования управленческого опыта японских фирм.

В разных европейских странах утвердились разные методы управления человеческими ресурсами, которые можно понять и объяснить только в том случае, если рассматривать их в контексте национальных культур этих государств, проявления культуры в истории, законодательства, отличительных особенностей государственных институтов, структуры профсоюзов и системы занятости населения. Тем не менее, если абстрагироваться от этих национальных отличий, можно выделить отдельные группы государств, которые в данном вопросе сходятся. И даже если абстрагироваться от этих межрегиональных отличий, то и в этом случае сохранится существенное расхождение между методами управления в Европе и США. Именно этот факт позволяет утверждать, что европейская модель управления человеческими ресурсами – это отдельное целое, а универсализм американской модели представляется спорным [37].

Известные американские ученые Т. Питерс и Р. Уотермен [38], критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

1. ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;
2. постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;
3. поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;
4. рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

5. связь с жизнью, ценностное руководство;
6. приверженность к своему делу;
7. простая организационная форма и скромный штат управляющих;
8. свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей и максимальной автономии рабочих групп.

Другой американский ученый У. Оучи [39], в своей «теории Z» выделил следующие принципы управления человеческими ресурсами:

1. долгосрочный найм работников;
2. групповое принятие решений;
3. индивидуальная ответственность;
4. оценка кадров и их продвижение;
5. неспециализированная карьера;
6. всесторонняя забота о работниках;
7. неформальный контроль.

Опыт Германии. Концепция немецкого подхода к управлению человеческими ресурсами основывается на том, что составными элементами являются: функции государства, функции организаций, деятельность работодателей с их ассоциациями, действия служащих по найму с их представительными органами. Такая модель в большей степени соответствует европейским реалиям и производственному опыту. Вполне возможно, что немецкая модель также больше, чем американская, соответствует действительному положению дел в других странах и на других континентах. Одним из самых надёжных испытаний этого метода будет его апробация на материале бывших коммунистических стран Центральной Европы. Исследования проводились на бывшей территории Восточной Германии и Чешской республики, подтверждающие гипотезу о том, что в условиях этих стран европейская модель управления человеческими ресурсами обладает рядом очевидных преимуществ.

Наиболее часто в сравнительных исследованиях выделяют следующие особенности немецкой модели менеджмента.

Характерные черты немецкой модели менеджмента можно обнаружить в национальной системе профессионально-технического образования, отличающейся вниманием к инженерному делу, техническому обучению и ремеслам и являющейся, по некоторым оценкам, лучшей в Европе. Она обеспечивает подготовку молодежи в возрасте от 16 лет до 21 года в течение 3 лет с получением государственного диплома. Образовательный процесс предполагает как подготовку на рабочем месте (4 дня в неделю), так и теоретическое обучение (1 день в неделю). Содержание образовательной программы в системе профессионально-технического образования утверждается тремя институтами: правительством, ассоциациями работодателей и профсоюзами. Общее руководство осуществляется местными торгово-промышленными палатами.

Как минимум 5% среднегодовой численности рабочей силы немецких предприятий составляют учащиеся системы профессионально-технического

образования. Примерно 70% рабочих на промышленных предприятиях прошли через эту систему и сдали квалификационные экзамены, учитывающие отраслевую специфику и потребности конкретного предприятия. Для сравнения: подобную квалификацию в Нидерландах имеют приблизительно 40% рабочих, а в Соединенные(ых) Штаты(ах) Америки и Англии - 30%. Важную роль в подготовке квалифицированной рабочей силы имеет институт наставничества. Примерно 2/3 наставников на немецких предприятиях имеют сертификат мастера. В результате немецкие рабочие владеют знаниями и навыками, не близко выходящими за рамки потребностей конкретной профессии.

Стимулирование роста профессионального мастерства играет важную роль в немецких фирмах. При этом оно не ограничивается только рабочими или ключевыми специалистами. Все рабочие и специалистов постоянно сталкиваются с новыми технологиями и оборудованием, новыми правилами и инструкциями. Адаптация к меняющимся или новым технологиям, продуктам и услугам происходит относительно быстро и безболезненно, а затраты на переподготовку кадров в связи с новыми требованиями клиентов или новой тактикой конкурентов оказываются сравнительно небольшими.

Немецкие менеджеры известны как специалисты. Любопытно в этой связи, что в Германии не слишком приподнято ценится общеуправленческая подготовка и соответственно, степень MBA не является распространенной. Немцы полагали, что менеджмент как самостоятельная дисциплина может породить эгоизм, нелояльность, а также опасную тенденцию к пренебрежению качеством продукции. В немецкой деловой речи в качестве похвалы немаловажно чаще используется прилагательное *internehmerisch* (предприимчивый, инициативный), чем *managerhaft* (управленческий). Как отмечает Г.Хофстеде [40], менеджер не является культурным героем в Германии, если кто и может считаться таковым, то это скорее инженер.

Для немецких менеджеров, мастеров и наставников более типично высшее техническое образование. До настоящего времени примерно 2/3 топ-менеджеров имели такое образование, а половина из них - докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук в примерно одинаковом соотношении. Они намного меньше по сравнению с британскими менеджерами предпочитают изрекать о менеджменте как таковом и рассматривают себя как технических экспертов и специалистов, к которым их подчиненные могли бы обращаться с производственными проблемами. Причем многие из них прошли через систему ученичества, через систему профессионально-технического образования. Профессиональные критерии (уровень профессиональных навыков и умений, производственный стаж) являются наиболее важными в продвижении на предприятии.

Вследствие высокого уровня технического образования специалистов и управленцев менеджмент в Германии в меньшей степени отдален от производственно-технологического процесса, как это имеет место в англосаксонских странах. Менеджеры среднего звена рассматривают

техническую компетентность как наиболее важную составляющую своих властных полномочий.

Большинство немецких менеджеров промышленных предприятий, более того высшего звена менеджмента, хорошо ориентируются в вопросах производственного менеджмента, не считают зазорным постоянно бывать в заводских цехах. Им трудно понять поведение американских менеджеров, которые предпочитают больше работать с финансовой отчетностью вместо того, чтобы глубже изучать производственные процессы на предприятии. Немецкий менеджер убежден, что отлаженный технический процесс и высококачественная продукция значат немаловажно больше для показателей экономической эффективности по сравнению с другими факторами.

Профессионализм и компетентность играют решающую роль в немецкой культуре, требующей значительной самодисциплины и самоконтроля. Немецкие менеджеры ценят высокую квалификацию работников и стремятся быть ближе к цехам и производственным подразделениям. Такое отношение создает потенциал для взаимоприемлемых внутриорганизационных отношений, эффективной коммуникации между штабными и линейными структурами немецкой организации.

Немецкая система менеджмента предполагает наличие тесных связей между инженерно-техническим и административно-управленческим персоналом, поддерживаемым высококвалифицированными рабочими.

Что касается управленцев в немецких компаниях, то их авторитет основан больше на их профессиональных навыках, чем положении в служебной иерархии. Высокий уровень квалификации немецких менеджеров позволяет им работать посредством более плоской иерархии и шире простирать свой контроль.

Если линейный персонал обладает высокой квалификацией, то он меньше нуждается в контроле и помощи со стороны административно-управленческого аппарата, удельный вес которого в немецких фирмах меньше по сравнению с аналогичными организациями в Англии и Франции, при этом больше доля производственных управленцев. Г.Хофстеде [40] анонсирует, что высококвалифицированными и ответственным немецким работникам не обязательно нужен для их "мотивации" менеджер американского типа («дженералист»). Они считают, что руководитель или мастер должен поручить им задания и выступать в качестве эксперта в решении технических проблем.

Среди немецких менеджеров меньше распространена перемена мест работы и соответственно выше уровень корпоративной лояльности. Средний стаж работы на одном предприятии в Германии составляет 8 лет, в то время как в американских фирмах - 3 года. В исследовании Р.Стюарт [41] 20 из 30 обследованных немецких управленцев на одном предприятии были заняты более 5 лет, а 6 из них - более 20 лет. С точки зрения британцев (как и американцев) столь продолжительный непрерывный стаж работы на одном предприятии имеет или будет иметь губительный результат. Для немцев же продолжительный стаж работы на одном рабочем месте позволяет достичь необходимого уровня технической компетенции.

Многие немецкие предприятия уже давно используют принцип заместителей, или "теневых работников". В таких организациях менеджеры подбирают и обучают своих заместителей. Это обеспечивает непрерывность и последовательность процесса принятия решений. В случае отпуска, болезни и т.п. служебные обязанности выполняются заместителями.

Качество продукции, своевременная ее доставка и послепродажное обслуживание являются основной поставленной задачей и конкурентным преимуществом немецких компаний. Высокий уровень доходов немецких потребителей, позволяет им платить за высокое качество. Стратегией, позволяющей сохранить и укрепить свои конкурентные позиции на рынке, было и остается техническое совершенствование и инновации. Такая стратегия может реализовываться различным путем: через слияния и поглощения, создание совместных предприятий, закупку патентов и лицензий или инвестирование в НИОКР. Последний подход является наиболее распространенным в немецких компаниях, которые по сравнению с фирмами других стран тратят существенно большую часть доходов на финансирование НИОКР. Причем считается, что в кризисные годы эта доля должна быть более того больше.

Немецкие фирмы активно сотрудничают с университетами и НИИ и организациями (общество имени Макса Планка, общество имени Фраунгофера), которые пользуются поддержкой со стороны государства в лице федерального министерства образования и научных исследований. Еще один немецкий феномен - это Ассоциация производителей в машиностроении (VDMA). Состоящие в ней предприятия и организации платят 0,5% своих годовых доходов в исследовательский фонд, средства которого расходуются на отраслевые НИОКР.

Стабилизирующим фактором для немецкой экономики являются стабильные и устойчивые отношения между менеджерами и профсоюзами, а также рабочими советами. Немецкая культура менее индивидуалистична по сравнению с англосаксонской. Поэтому мысль долгосрочного сотрудничества и партнерства собственников, управляющих и рабочих находит благодатную почву в немецком обществе.

Немецкие менеджеры придают важное роль детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п. Менеджеры склонны меньше импровизировать, а больше работать в соответствии с правилами и инструкциями. Причем эта особенность - точное определение роли и правил - особенно культивируется в государственных учреждениях и крупных корпорациях. Немецкие управляющие много внимания уделяют планированию. Если ситуация осложняется более, чем ожидалось, немцы постараются активизировать плановую работу, тогда как в английских компаниях могут пойти на сокращение отдела планирования.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Характеристика деятельности промышленных предприятий Павлодарской области

Промышленность является ведущей отраслью экономики Казахстана. Удельный вес объема промышленного производства составляет около 30 % ВВП, на промышленных предприятиях трудится порядка 20 % от всех занятых в экономике республики. Темпы роста физического объема промышленной продукции составляют в среднем 7,8 % в год, что соответствует средним темпам роста ВВП Казахстана 7,9 %. Ведущую роль в промышленном производстве Казахстана занимает горнодобывающая промышленность, около 60 %, годовые темпы роста которой в среднем превышают темпы роста ВВП 9,5 % против 7,9 %. Следует отметить, что отраслевая структура промышленного производства за годы независимости претерпела существенные изменения. Если в 1995 г. из общего объема промышленного производства республики 51,7 % приходилось на обрабатывающую промышленность, 24,6 % на горнодобывающую и 23,7 % на производство и распределение электроэнергии, газа и воды, то в 2011г. на долю обрабатывающей промышленности приходилось 32,3 %, горнодобывающей 60,3 %, на производство и распределение электроэнергии, газа, воды 7,4 %. Существенное в 2,5 раза увеличение доли горнодобывающего сектора связано с усиленным освоением нефтегазовых и урановых запасов республики в ответ на растущий спрос на них на мировых рынках. Отметим, что темпы роста обрабатывающих отраслей, хотя и значительно понизились в результате кризисных явлений в мировой экономике, по итогам 2011 г. значительно повысились 18,4 %.

Особенностью промышленности Казахстана является ее исключительная обеспеченность собственными богатейшими запасами полезных ископаемых. На территории республики, население которой составляет всего около 0,25 % от мировой численности, сосредоточено более 50 % мировых запасов вольфрама, 21 % запасов урана, 23 % хромсодержащих руд, 19 % свинца, 13 % цинка, 10 % меди и железа. Казахстан занимает 1-е место по запасам цинковых, хромовых, вольфрамовых и ванадиевых руд, 2-е по запасам урановых, 3-е по запасам асбестовых, волластонитовых, рениевых, марганцевых, 4-е по запасам свинцовых, 6-е по запасам фосфоритовых руд и газа, 7-е железных руд, серебра и нефти, 9-е угля, меди и золота. В коммерческих масштабах республика обладает природными запасами 3 видов черных, 29 видов цветных, 2 видов драгоценных металлов. Высокий уровень обеспеченности природными ресурсами позволяет развивать сложную многоотраслевую структуру промышленности, основу которой составляют отрасли горнодобывающей промышленности, такие, как добыча топливно-энергетических полезных ископаемых, добыча железных руд и руд цветных металлов; отрасли обрабатывающей промышленности, ведущими из которых являются:

металлургическая промышленность и производство готовых металлических изделий, металлообработка и машиностроение, выпуск химической, нефтехимической и фармацевтической продукции, производство пищевых продуктов, выпуск текстильной и кожевенной продукции и др.

Отдельной отраслью промышленности Казахстана выступает производство и распределение электроэнергии, газа и воды. В структуре горнодобывающей промышленности явно доминирует добыча сырой нефти и попутного газа 84 %, на 2-м месте добыча металлических руд 7,6 %. В структуре обрабатывающей промышленности доминируют металлургическая промышленность 36,6 %, производство продуктов питания 21,4 %, машиностроение 9,5 % и производство продуктов нефтепереработки 7,5 %.

Топливо-энергетический комплекс Казахстана включает в себя нефтяную, газовую и угольную промышленность, производство и распределение электроэнергии, газа и воды. На добычу топливо-энергетических ископаемых приходится 52 % общего объема производимой республикой промышленной продукции и 86,3 % общего объема горнодобывающей промышленности.

Особое место занимает нефтегазовый сектор. Добыча сырой нефти и попутного газа составляет более 50 % в структуре общего промышленного производства Казахстана и 84 % в структуре производства горнодобывающей промышленности. Доля нефтегазовой отрасли в ВВП РК ориентировочно составляет 21 %, а в государственных доходах 40,5 %.

Согласно данным Агентства Республики Казахстан по статистике, можно сделать выводы о том, доля объема горнодобывающей и обрабатывающей промышленностей занимает в среднем 93% в области промышленного производства Казахстана и является достаточно стабильной (рисунок 5).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5. Доля промышленного производства Казахстана по видам экономической деятельности

По оперативным данным 2013г. размещенным на сайте агентства за первые четыре месяца текущего года показатели объема промышленного

производства горнодобывающей и обрабатывающей промышленности составили 3 598 040 млн. Тенге и 1 183 021 млн. тенге соответственно, при общем показателе по промышленности в целом 5 925 725 млн. тенге.

Отраслями реального сектора экономики, показывающими наибольшие значения объема производства в 2012 году, являются добыча сырой нефти и природного газа, сельское хозяйство, металлургическая промышленность, производство и распределение электроэнергии, газа и воды, производство пищевых продуктов, добыча металлических руд и другие (согласно рисунка 6). Эти отрасли имеют значительные доли в общем объеме производства продукции в РК.



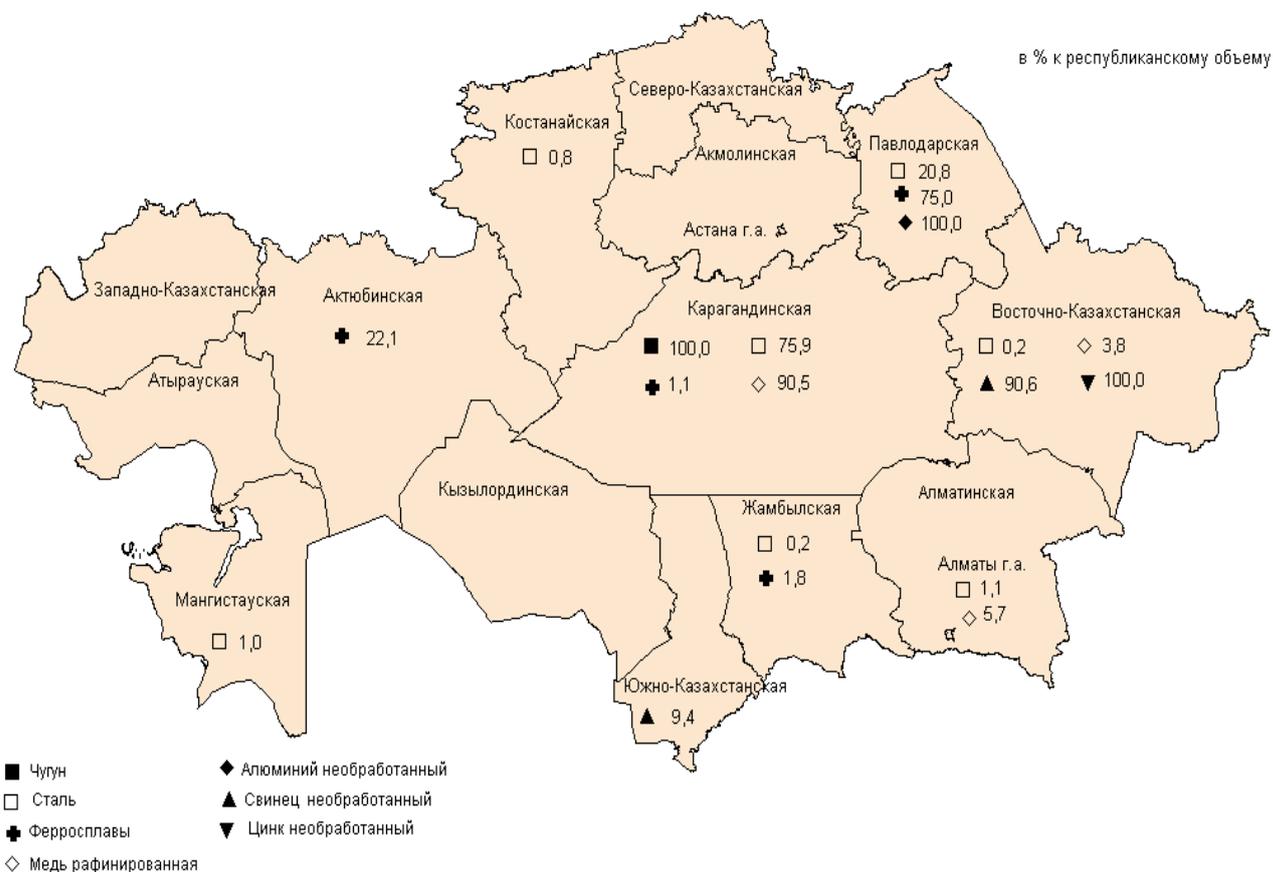
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6. Доля в объеме производства основных отраслей реального сектора экономики за 2012г.

В Казахстане к числу важнейших товарных промышленных рынков относится рынок металлов, формируемый предприятиями цветной и черной металлургии. На долю металлургического производства приходится более 20% объема всей промышленной продукции Казахстана, из которых две трети составляет продукция цветной и одну треть – черной металлургии.

Оперативные данные по производству важнейших видов промышленной продукции в Республике Казахстан за 2013 год также подтверждают, что

цветная металлургия, а точнее производство необработанного алюминия и оксида алюминия осуществляется лишь в Павлодарской области, что отражено на рисунке 7 и по состоянию на 2013 год было произведено 250 269 тонн необработанного алюминия и 1 760 412 тонн оксида алюминия.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 7. Структура основных видов продукции промышленности по регионам

Металлургический комплекс Павлодарской области включает в себя отрасли черной и цветной металлургии. Предприятия осуществляют выпуск следующей продукции: глинозем, галлий, огнеупорная глина, серноокислый алюминий. Основными крупными предприятиями обеспечивающими производство выступают АО “Алюминий Казахстана”, АО “Казахстанский электролизный завод”, ТОО “Кастинг”, АО “Аксуйский завод ферросплавов”, ТНК “Казхром”. Производителем необработанного алюминия является металлургический комплекс корпорации «Eurasian Natural Resources Corporation», объединяющий крупные отечественные металлургические и горнодобывающие предприятия. ENRC вносит существенный вклад в ВВП республики и является одним из ведущих производителей глинозёма, марганца и ферросплавов в мире, лидером в сфере добычи и обработки железной руды, наиболее влиятельным в стране поставщиком энергии, экспортёром двух пятых выпускаемого в мире галлия, контролирует четверть мировых запасов хрома. Данный комплекс состоит из двух заводов: АО “Алюминий Казахстана”, АО

“Казахстанский электролизный завод”, а также в его состав входят рудники, на которых добывается боксит, используемый для производства глинозема и последующего выпуска алюминия марок А1 и А2. Конечный продукт этих предприятий представлен на Лондонской бирже цветных металлов, имеет международный сертификат, согласно которому содержание чистого алюминия составляет не менее 99,9%, и экспортируется в страны ближнего и дальнего зарубежья.

«Алюминий Казахстана» входит в число десяти ведущих производителей глинозема в мире. Завод работает по уникальной технологии переработки низкокачественной глиноподобной руды. Подобного производства нет ни в одной стране мира. С выходом АО «Алюминий Казахстана» на новую отметку в 1,8 млн. тонн глинозема в год, его развитие не останавливается. Продолжается реконструкция технологических схем на отдельных переделах, направленная на улучшение качества глинозема, повышение энергоэффективности, укрепление безопасности производства. Вместе с ростом производительности на предприятии активизировалась природоохранная работа. Разработана и реализуется экологическая политика направленная сокращение выбросов в атмосферу при росте производства. В 2002 году АО «Алюминий Казахстана» был получен сертификат системы менеджмента качества ISO 9000, а в 2005 года сертификат на соответствие действующей на предприятии системы менеджмента окружающей среды международному стандарту ISO-14001: 2005.

Казахстанский электролизный завод — промышленный гигант мирового уровня, одно из самых передовых и высокотехнологичных металлургических производств, соответствующих всем международным экологическим требованиям. Проектная мощность Казахстанского электролизного завода - 250 тыс. тонн алюминиевого литья в год. Общая территория завода — 190 гектаров, на которых расположены два корпуса электролизного цеха, литейный цех, цех по производству анодов и вспомогательные отделения. Здесь налажен замкнутый цикл утилизации отходов, действует уникальное газоочистное оборудование, которое способно улавливать 99, 99% всех вредных газов.

Программа развития АО «Казахстанский электролизный завод» предусматривает инвестиции в социальную сферу. Акимат Павлодарской области и руководители основных промышленных компаний региона, в том числе АО “Казахстанский электролизный завод”, подписали соглашение о партнёрстве, подтверждающее заинтересованность предпринимателей в тесном сотрудничестве с исполнительной властью в реализации государственных проектов, направленных на улучшение жизни населения, повышение качества продукции и охраны окружающей среды.

Важность развития отрасли цветной металлургии подкрепляется еще и программой по развитию горно-металлургической отрасли Республики Казахстан на 2010-2014 годы, разработанной Министерством индустрии и новых технологий Республики Казахстан. Целью программы является создание металлургических производств последующих переделов, обеспечивающих развитие машиностроения, стройиндустрии и других отраслей

промышленности и экспорта. Главной задачей развития этой отрасли согласно программы стало поэтапное создание новых перерабатывающих производств металлургической промышленности, связанных с выпуском продукции с высокой добавленной стоимостью, обеспечивающей как рост производства высокотехнологичной продукции и расширение ее экспорта на внешние рынки, так и удовлетворением потребностей внутреннего рынка. Так, по результатам 2012 года объем производства продукции за период с января по декабрь 2012 года составил 10 233 млрд. тенге. Индекс физического объема (ИФО) за этот же время составил 100,2% по сравнению с 2011 годом.

Причем, объем добычи металлических руд составил – 692 млрд. тенге (ИФО – 104,3%), где:

- добыча железной руды составляет – 236,0 млрд. тенге (ИФО – 100,9%);
- добыча руд цветных металлов – 456 млрд. тенге (ИФО – 106,1%).

Стоит отметить, что за 2012 год объем производства в металлургической отрасли составил 1 935 млрд. тенге, ИФО за отчетный период и в сравнении с 2011 годом составил 98,5%. При этом объем производства:

- в черной металлургии – 701 млрд. тенге (ИФО – 88,0%);
- основных благородных и цветных металлов – 1 224 млрд. тенге (ИФО – 106,9%).

Государственная политика в развитии горно-металлургической отрасли страны направлена на стимулирование производства основных (базовых) металлов крупными предприятиями и создания производств конечной продукции высоких переделов на основе базовых металлов предприятиями малого и среднего бизнеса. Программа развития горно-металлургической отрасли Республики Казахстан на 2010-2014 годы реализуется в соответствии с Государственной программой по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 - 2014 годы. В Программе предусмотрено осуществление комплекса мер по стимулированию снижения доли экспорта руд и концентратов для обеспечения комплексной переработки минерального сырья внутри страны.

2.2 Анализ кадрового состава и системы управления человеческими ресурсами на предприятиях металлургического комплекса

Эффективное управление человеческими ресурсами заключается в максимальном использовании кадрового потенциала компании с оптимальными затратами для достижения целей компании. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами выступает мощным рычагом роста результативности управленческого процесса [1].

Решения в области управления персоналом могут быть более эффективными, если проводятся специальные исследования, так как более полная информация ведет к разработке более качественных решений возможных проблем. Результаты исследований могут использоваться:

- 1) для наблюдения за текущей деятельностью по управлению персоналом;

- 2) определения проблемных областей в управлении человеческими ресурсами организации и возможных решений этих проблем;
- 3) прогнозирования тенденций и их влияния на управление персоналом;
- 4) прогнозирования расходов и преимуществ от будущей деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Проведение исследований часто является критически важным для решения проблем управления человеческими ресурсами, поскольку сложно принимать эффективные решения, не имея точной информации. Например, анкеты, в которых работникам задаются вопросы о различных вариантах подготовки функциональных обязанностей, помогают выявить проблемные сферы, которые в противном случае не были бы выявлены. Условно показатели эффективности управления человеческими ресурсами можно разделить на три основные группы, представленные на рисунке 8.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 8. Показатели эффективности управления человеческими ресурсами

К системе частных показателей эффективности управления человеческими ресурсами относятся показатели экономической эффективности (производительность труда, улучшение качества услуг, издержки на персонал, эффективность управленческих программ); показатели социальной эффективности (социально-психологический климат в коллективе, уровень

удовлетворенности персонала); показатели состава персонала; социальные показатели, организационно-структурные показатели, показатели развития персонала (таблица 5).

Таблица 5. Система частных показателей эффективности управления человеческими ресурсами

Направление анализа	Показатели
1	2
ПОКАЗАТЕЛИ СОСТАВА ПЕРСОНАЛА	
Состав по образованию	Доля работников имеющих: среднее; неполное высшее; высшее образование, %
Состав по полу	Доля мужчин (женщин) в общей численности персонала, %
Состав по возрасту	Доля работающих в возрасте: моложе 20 лет; 20 -35 лет; 36- 50 лет; старше 50 лет в общей численности работников, %
	Средний возраст работников, (лет).
Состав по стажу работы	Средний стаж работы в фирме, (лет);
	Доля работающих на фирме: менее 1 года; 1-3 года; 3-5 лет; 5-10 лет; свыше 10 лет, %
СОЦИАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
Уровень оплаты труда	Средняя заработная плата, (тенге)
	Расходы на социальные выплаты и льготы, (тенге)
	Средняя заработная плата руководителей, (тенге)
Условия труда	Удельный вес работающих во вредных условиях труда, %
	Уровень заболеваемости, (чел.)
	Расходы на содержание социальной инфраструктуры, (тенге)
	Доля бонусов и премии в общем заработке работников (тенге)
	Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда, (тенге)
ОРГАНИЗАЦИОННО - СТРУКТУРНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
Состав по категориям	Доля соответствующей категории в общей численности персонала, %
	Число основных работников на одного работника аппарата управления, (чел.)
	Доля работников аппарата управления в общей численности персонала, %
Обеспеченность человеческими ресурсами	Численность персонала, (чел.)
	Количество вакантных мест, (един.)
	Количество претендентов на одно вакантное место, (чел.)
Режим работы	Доля работников работающих в режиме гибкого графика в общей численности персонала, %;
	Продолжительность рабочего дня, (час.)
ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА	
Статистика профессионального обучения	Доля работников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, %
	Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени предприятия, %;
	Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного, (час.)
	Величина издержек на профессиональное обучение, (тенге)

Продолжение таблицы 5

1	2
Квалификационное продвижение	Удельный вес работников повысивших разряд к отчетном году, в общей численности персонала на конец года, %
	Доля работников, овладевших новыми специальностями в отчетном году, в общей численности персонала на конец года, %
	Удельный вес руководителей, повысивших квалификацию в отчетном году, в их численности на конец года, %

Примечание – Составлено автором.

Оценки должны рассматривать как внутреннюю, так и внешнюю сторону деятельности отдела человеческих ресурсов. Наиболее часто приводимыми причинами недостаточности оценки эффективности во многих организациях являются:

1. Убеждение, что проведение научной оценки является сложным.
2. Уровень усилий кадровых подразделений сложно поддается количественному определению.
3. Сложно определить, когда цели отдела персонала достигнуты, а когда нет.
4. Работники, входящие в штат кадровых подразделений, не имеют достаточного времени или могут проявлять нежелание в отношении проведения оценки эффективности и продуктивности их работы.
5. Незначительный интерес к оценке эффективности и продуктивности со стороны руководства организации.

Для оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами могут применяться различные методы. Сопоставление уровней управления персоналом может привести:

- к определению сфер, в которых существуют возможности улучшения;
- оценке (или переоценке) политики и практики управления человеческими ресурсами;
- сравнению действующей практики с "наилучшей практикой";
- постановке целей выполнения для сужения разрыва между текущей практикой и "наилучшей практикой".

Современная рыночная система управления персоналом различных категорий, основанная на эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства, предполагает систематический анализ и оценку всех видов деятельности предприятия, и в первую очередь трудовых достижений персонала. Анализ содержания выполняемых работ, действующих на предприятии процессов труда и полученных результатов служит экономической основой не только совершенствования управления трудовыми ресурсами, рабочей силой, но и рационального расходования всех производственных ресурсов, сбережения человеческого капитала. Именно персонал любой организации или фирмы, все ее руководители, специалисты и исполнители в ходе своей работы прямо и непосредственно в той или иной мере связаны как с выработкой основных экономических целей, так и с осуществлением важнейших проектных и

управленческих решений о производстве, распределении и потреблении имеющихся в их распоряжении ресурсов.

В современном производстве основным показателем его экономической эффективности, как известно, является высокая прибыль, образующаяся за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия. На основе анализа содержания трудовой деятельности и оценки показателей выполнения работы можно установить вклад каждого сотрудника или отдельной рабочей группы в общие результаты всего предприятия или фирмы. При прочих равных условиях основным критерием для оценки личного вклада работников должны служить показатели результативности их трудовой деятельности, качество выполнения закрепленных работ или установленных должностных функций. Эти показатели выступают в качестве измерителей, критерия эффективности и влияют на результативность управления промышленного предприятия.

Анализ содержания и оценка выполнения всякой работы являются процессом творческим и весьма сложным. Следовательно, руководитель или менеджер любого уровня управления персоналом должен знать содержание не только своей работы, но и работы всех исполнителей соответствующей профессиональной группы или руководимого подразделения. Содержание каждой конкретной работы на предприятии регламентируется существующей для данной категории специалистов должностной инструкцией или действующей технологией для определенных рабочих профессий. Разумеется, каждый исполнитель должен также очень подробно знать цели и задачи предстоящей работы, технологию и методы ее выполнения, без чего невозможно реализовать основные функции управления персоналом, обеспечить главное требование рыночной экономики о рациональном использовании ограниченных производственных ресурсов. Более того, без всестороннего анализа трудового и технологического содержания работ, выполняемых производственных функций и должностных обязанностей, требуемых теоретических знаний и практических умений становится невозможным сам процесс выработки правильных управленческих решений о профессиональном отборе персонала, приеме и расстановке работников, их закреплении и перемещении по рабочим местам и т. д.

Для анализа работники предприятий были разделены на четыре возрастные группы: до 20 лет, от 20 до 35 лет, от 36 до 50 лет и старше 50 лет. Как наглядно показывает диаграмма, во всех возрастных группах кроме старше 50 лет, на заводе АО «Алюминий Казахстана» происходит увеличение доли, а количество сотрудников предпенсионного возраста уменьшается, что свидетельствует об омоложении кадрового состава предприятия. Аналогична ситуация и на АО «Казахстанский электролизный завод». Кроме того можно сделать вывод о том, что доля сотрудников в возрасте от 20 до 35 лет на АО «Казахстанский электролизный завод» выше, чем на АО «Алюминий Казахстана», а для возрастной группы от 36 до 50 лет ситуация обстоит совершенно иначе. Это может свидетельствовать о том, что политика

подготовки персонала АО «Казахстанский электролизный завод» работает продуктивнее, что влечет за собой рост количества молодых специалистов. Динамика показателей возраста сотрудников АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» в период с 2010 по 2012 год представлена на рисунке 9.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9. Динамика показателей возраста сотрудников АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» в период с 2010 по 2012 год

В системе управления персоналом особое значение придается оценке результативности труда. С целью повышения объективности, достоверности и точности исходных оценочных данных предусматривается соблюдение следующих основных требований:

- обоснование стандартов результативности труда и критериев оценки для каждого рабочего места;
- выработка процедуры проведения аттестации, устанавливающей, кто, когда и как будет ее осуществлять;
- определение сотрудников, персонально ответственных за проведение оценки труда;
- сбор необходимых данных о результативности труда аттестуемых работников;
- расчет основных показателей результативности труда работников и обоснование оценки;
- обсуждение оценки с работником и принятие решения о результатах аттестации.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие методы коммуникации переговоров:

1. Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих

договоренностей. Их результатом могут быть подтверждение статус-кво либо непринципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры.

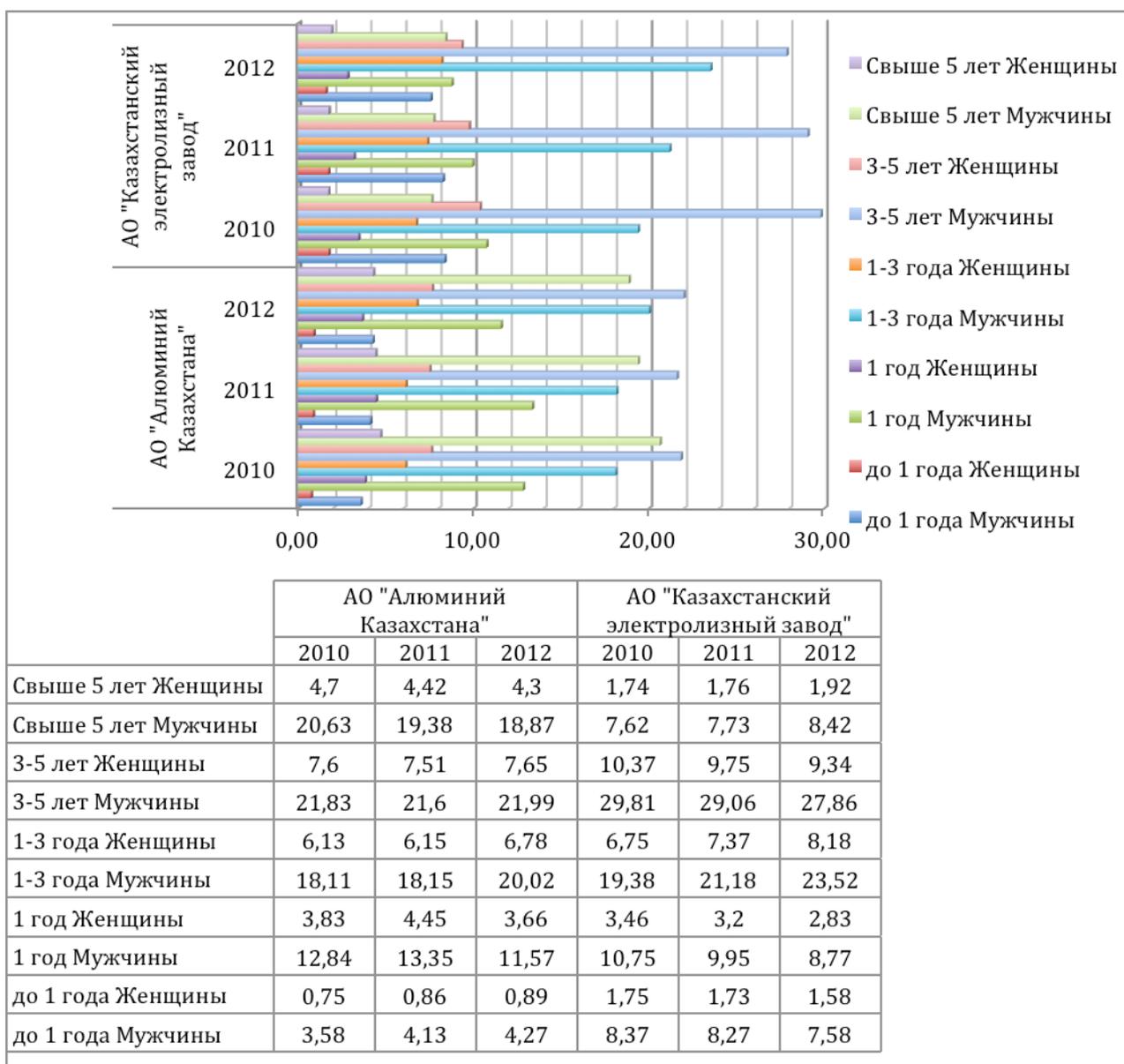
2. Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут быть разные, в том числе вполне обоснованные.

3. Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

4. Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, СМИ.

Неправильно поставленная и плохо отработанная система переговоров, как правило приводит к неэффективному диалогу и возникновению конфликтных ситуаций. Результатом таких инцидентов зачастую становятся увольнения, что может быть спровоцировано как менеджером, так и сотрудником более низкого звена. Особенно опасны очаги конфликтов возникшие на производстве в мужских коллективов, так как возбужденное состояние может вызвать вспышку агрессии и неизбежно привести к нарушению техники безопасности, что чревато неисправимыми последствиями. Поэтому предприятие обязано ввести жесткий контроль и максимально сократить возможность возникновения риска путем информирования сотрудников посредством переговоров.

Исходя из данных представленных в таблице – и была построена диаграмма (рисунок 10), которая наглядно демонстрирует значительное количественное превосходство сотрудников мужского пола. Это объясняется спецификой производства, так как большую часть человеческих ресурсов составляют рабочие производства, где требуются определенные физические данные для выполнения тяжелой работы. При рассмотрении состава по стажу работы, становится очевидным, что на предприятии АО «Казахстанский электролизный завод» преобладают сотрудники проработавшие на предприятии от 3-х до 5 лет, в то время, как на АО «Алюминий Казахстана» преобладают более зрелые сотрудники, отдавшие предприятию более пяти лет своей трудовой и интеллектуальной деятельности, что, безусловно, связано с историей существования предприятий.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 10. Группирование сотрудников по стажу и гендерному признаку за 2010 - 2012 гг.

Для сравнения ситуации на АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод», в таблице 6 представлены социальные показатели АО «Казахстанский электролизный завод» за 2011-2012г.г.

Из данных таблицы можно отметить, что средняя заработная плата всех работников на АО «Казахстанский электролизный завод» за год увеличилась на 7 769 тенге, а зарплата руководителей уменьшилась на 3 410 тенге. Возросли расходы на содержание социальной инфраструктуры за год на 12 772 000 тенге, а расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда увеличились на 33 247 200 тенге.

Таблица 6. Социальные показатели АО «Казахстанский электролизный завод» за 2010 - 2012 гг.

Показатели		2010 год	2011 год	2012 год
1		2	3	4
Социальные показатели				
Уровень оплаты труда	Среднемесячная заработная плата работника, (тенге)	115 638	113 215	120 984
	Расходы на социальные выплаты и льготы, (тенге)	23 185 832	22 782 884	23 682 342
	Среднемесячная заработная плата руководителя, (тенге)	405 637	409 006	405 596
Условия труда	Удельный вес работающих во вредных условиях труда, %	57	55	46
	Уровень заболеваемости, (чел/год)	27	31	32
	Расходы на содержание социальной инфраструктуры, (тенге)	75 895 000	78 289 000	91 061 000
	Доля бонусов и премии в общем заработке в месяц (тенге)	24 958	24 886	24 427
	Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда, (тенге)	48 260 300	36 155 800	69 403 000

Примечание - Составлено автором.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата. Если результат, например заданная цель, вообще не достигнут, то и эффективность теряет свое положительное экономическое значение.

В таблице 7 представлен структурный анализ фонда заработной платы за 2010-2012 годы по укрупненным группам занятий. Из данных анализа видно, что за год численность работников увеличивается в среднем на 350 человек. наибольший удельный вес в составе работников по полу составляют мужчины, более 70 %, это объясняется тем, что АО «Алюминий Казахстана» это промышленный гигант мирового уровня, одно из самых передовых и высокотехнологичных металлургических производств.

Таблица 7. Структурный анализ фонда заработной платы за 2010 - 2012 год по укрупненным группам занятий АО «Алюминий Казахстана»

Наименование показателей	Фактическая численность работников			Фонд заработной платы, тыс.тенге		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7
Руководители всех уровней	429	436	421	86947	87101	87506

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7
Специалисты высшего уровня квалификации	378	380	382	173861	175937	178171
Специалисты среднего уровня квалификации	79	80	82	48112	48327	48546
Служащие, занятые оформлением документации и учетом	28	31	33	16997	17281	17456
Работники сферы обслуживания	176	181	184	39730	40762	41032
Машинисты установок и машин и слесари сборщики	989	1155	1 243	286184	286748	287492
Неквалифицированные рабочие	161	468	479	149116	149693	150620
Квалифицированные рабочие крупных и мелких промышленных организаций, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр	1073	1562	1 663	99103	99674	100076
Всего по организации	3313	4293	4 487	900050	905523	910899

Примечание – Составлено автором.

Рассмотрим такие же данные по АО «Казахстанский электролизный завод». В таблице 8 представлен структурный анализ фонда заработной платы за 2010-2012 год по укрупненным группам занятий АО «Казахстанский электролизный завод».

Таблица 8. Структурный анализ фонда заработной платы за 2010 - 2012 год по укрупненным группам занятий АО «Казахстанский электролизный завод»

Наименование показателей	Фактическая численность работников			Фонд заработной платы, тыс.тенге		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
1	2	3	4	5	6	7
Руководители всех уровней	234	241	48	998 790	1 018 580	1 026 250
Специалисты высшего уровня квалификации	289	353	381	553 876	556 375	559 471

Продолжение таблицы 8

Специалисты среднего уровня квалификации	10	13	15	12 767	13 096	13 581
Служащие, занятые оформлением документации и учетом	21	24	25	17 354	17 593	17 704
Работники сферы обслуживания	36	42	46	23 109	23 360	23 488
Машинисты установок и машин и слесари сборщики	975	1018	1 096	1 152 380	1 264 520	1 266 153
Неквалифицированные рабочие	112	131	146	97 564	97 845	98 182
Квалифицированные рабочие крупных и мелких промышленных организаций, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр	376	421	454	483 651	487 893	495 478
Всего по организации	2 053	2 243	2 411	3 339 491	3 479 262	3 500 307

Примечание - Составлено автором.

Из представленных данных видно, что среди работающих в АО «Казахстанский электролизный завод» наибольший удельный вес в общей сумме начисленной заработной платы занимает группа - машинисты установок и машин и слесари сборщики, всего 36,2 %, численность в этой группе 1096 человек, что составляет 45,5% в общей численности. Аналогичная тенденция имеет место и в двух предыдущих периодах. Наименьший удельный вес занимает группа - специалисты среднего уровня квалификации, 15 человек всего.

Большинством современных ученых и практикующих менеджеров признано, что одной «ключевых компетенций» компании является обучаемость персонала и эффективное применение полученных знаний. Изменения качественного состава персонала происходит в результате его движения, то этому вопросу необходимо уделять большое внимание. Все рассмотренные показатели в определенной мере выражают эффективность или результативность труда и могут применяться при оценке трудовой деятельности персонала. Главная задача при этом состоит в том, чтобы правильно измерить личные, групповые или внутрифирменные показатели. Как показывает опыт, могут быть использованы известные методы оценки труда персонала на предприятиях и в организациях. В отечественном и зарубежном менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы:

1. Балльные методы, основанные на оценке заслуг работника по отдельным заранее выбранным показателям, характеризующим общие результаты его деятельности в течение длительного периода работы, а также стаж работы, образование, квалификацию и др. Каждый фактор оценивается в баллах по определенной цифровой шкале: превосходно, отлично, хорошо, ниже ожидаемого, удовлетворительно или неудовлетворительно.

2. Целевые методы, предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей. Применяемая система оценок основана на разработке и учете выполнения индивидуальных целей работника, согласованных с руководителем, а также планов повышения квалификации и перемещения персонала, развития инициативы и личной заинтересованности работника в служебном росте и повышении результатов работы.

3. Сравнительные методы, предусматривающие оценку аттестуемого сотрудника руководителем подразделения на основе сравнения его результатов с работой других специалистов. При ранжировании руководитель устанавливает каждому по результатам работы за аттестационный период определенное место по принципу "от первого до последнего". Все сотрудники отдела распределяются по группам в процентном соотношении, например лучших — 10, хороших — 20, средних — 40, отстающих — 20, худших — 10.

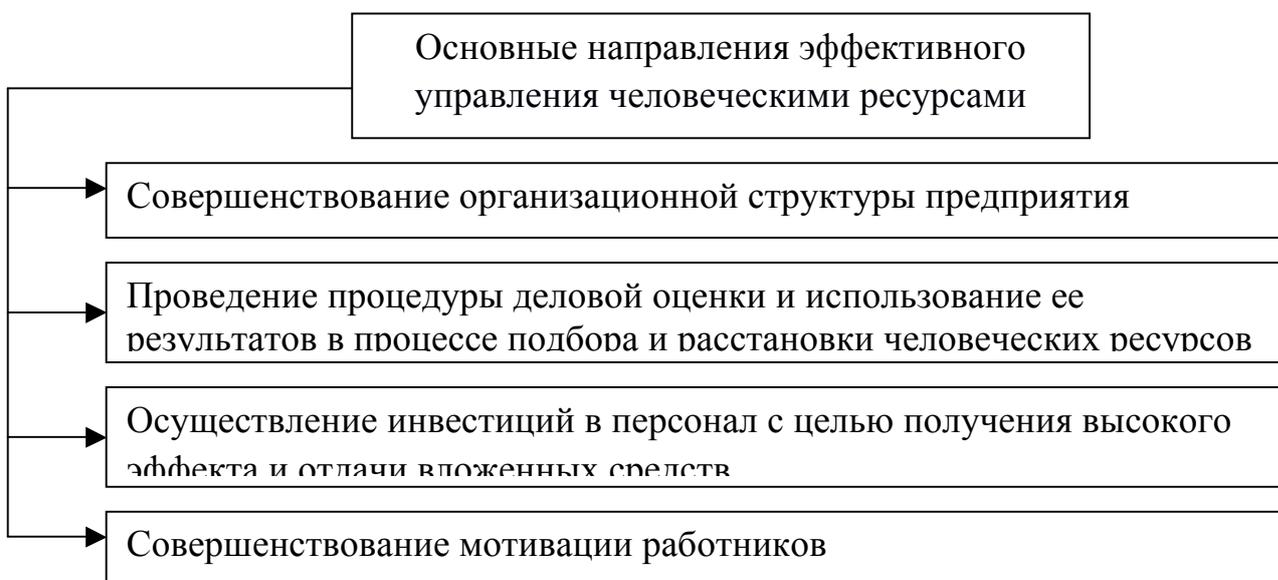
4. Психологические методы, заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений, с помощью которых выявляются степень развития способностей сотрудников и их склонность к определенным видам трудовой деятельности. В современных организациях данные методы используются в основном для выбора работников с лидерскими способностями для замещения должностей руководителей различных подразделений и служб.

В последние годы в зарубежном менеджменте кроме традиционных методов появились и новые, нетрадиционные способы оценки персонала, которые предусматривают проведение аттестации работников не только руководителями, но и самими сотрудниками. В данном случае коллективная оценка сотрудника рабочей группы или подразделения предприятия дается с учетом его способности работать в профессиональной группе или трудовом коллективе, а также его склонности к творчеству, освоению новых работ и практических навыков. К числу новых методов относится и так называемая всесторонняя аттестация, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными. Выбор метода аттестации сотрудников, как и оценка выполнения работы, является для каждой организации весьма сложной научной и практической проблемой, предусматривающей анализ содержания работы, сбор информации о выполнении работы, обоснование оценочных показателей. Применяемая система аттестации должна учитывать целый ряд таких факторов, как стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационная структура и культура организации, а также отражать традиции персонала, характеристики рабочей силы, важнейшие компоненты трудового потенциала, качество и уровень жизни персонала.

2.3 Оценка основных направлений управления человеческими ресурсами на предприятиях АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод»

Управление человеческими ресурсами ставит перед предприятием такие задачи как перевод корпоративной стратегии в стратегию человеческих ресурсов, создание новых организационных структур, подбор работников, подходящих к стратегии и культуре организации, реализация системы мотивации в соответствии со стратегией, реализация системы участия и партнерства, полное использование потенциала рабочей силы.

Основные направления эффективного управления человеческими ресурсами представлены на рисунке 11. Изучив организационные структуры двух предприятий (см. Приложение А, Б) можно сделать вывод, что типы структур предприятий аналогичны. Кроме того, управление закупками, управление экологии и охраны труда, юридическое управление и помощник президента по административно-хозяйственным делам – начальник административно-хозяйственного отдела также напрямую подотчетны президенту. Вице-президентам, кроме структурных блоков их управлений, непосредственно подотчетны цеха, имеющие стратегическую важность для производства. Так, к вице-президенту по горным работам относятся: краснооктябрьское бокситовое рудоуправление, торгайское бокситовое рудоуправление, рудник "Керегетас", которые являются филиалами АО «Алюминий Казахстана». Эти объекты имеют высокую значимость для производства, так как именно они ответственны за обеспечение завода сырьем, то есть поставкой необходимого количества боксита для непрерывного производства глинозема, от которого зависит и деятельность АО «Казахстанский электролизный завод».



Примечание - Составлено автором.

Рисунок 11. Основные направления эффективного управления человеческими ресурсами

В ведомстве вице-президента по капитальному строительству находятся цех ремонта и реконструкции зданий и сооружений и цех строительного

монтажных работ. Вице-президент по технологии контролирует деятельность цех подготовки сырья, гидрометаллургический цех, цех спекания, а также центральную заводскую лабораторию - отдел технического контроля. Именно благодаря активной научно-экспериментальной деятельности центральной заводской лаборатории была разработана и введена новая технология переработки казахстанских бокситов, которая является уникальной и подходит только для сырья добываемого на рудниках АО «Алюминий Казахстана». Первый вице-президент курирует большую часть цехов завода, в том числе: центральная лаборатория автоматики и измерительной техники, лаборатория технической диагностики и контроля, литейно-механический цех, цех централизованных ремонтов, цех энергетических ремонтов, цех нестандартного оборудования и услуг, теплоэлектроцентраль, электрический цех, энергетический цех. Деятельность этих цехов тесно связана между собой, поэтому отнесение их в подчинение одному менеджеру позволяет эффективно управлять их взаимодействием и оперативно решать возникающие проблемы, так как видна полная картина происходящего. Большая значимость уделяется и вопросам безопасности на предприятии. На территории завода имеется собственный пожарный участок, а отряд противопожарной безопасности, как и служба безопасности предприятия относятся к управлению вице-президента по безопасности. Кроме вышеописанной структуры, следует добавить, что существует еще два филиала АО «Алюминий Казахстана», которые расположены в г. Астана и г. Алматы. Они подотчетны непосредственно президенту предприятия.

Анализируя организационную структуру АО «Алюминий Казахстана», можно сделать выводы о том, что все ведомства достаточно тесно связаны между собой и находятся в прямой зависимости друг от друга. Положительный момент такой организации заключается в том, при возникновении инцидентов, обнаружение очага проблемы не заставит себя долго ждать, а отрицательным является то, что при возникновении какой либо непредвиденной ситуации или допущенной ошибки, вся организация может пострадать, так как система работает, как слаженный организм, а возникшие упущения станут подобно вирусу быстро распространяться по ней.

На АО «Казахстанский электролизный завод», организационная структура немного иная, но в целом имеет много общего с АО «Алюминий Казахстана».

Основные различия заключаются в том, что на АО «Алюминий Казахстана» главный бухгалтер подотчетен финансовому директору, а на АО «Казахстанский электролизный завод» непосредственно президенту предприятия. Это, безусловно, дает возможность более четко и жестко отслеживать деятельность отдела бухгалтерского учета и финансовой отчетности для руководства. Кроме того, на АО «Алюминий Казахстана» главный бухгалтер имеет второстепенную связь с налоговым управлением, а на АО «Казахстанский электролизный завод» деятельность бухгалтерии никак не связана с другими единицами структуры. Таким образом, бухгалтерия не занимается вопросами не касающимися ее прямой деятельности, то есть штат

сотрудников имеет оптимальное количество единиц труда и производит расчеты уже по очищенным данным, которые подаются цехами и остальными отделами, для которых составление и набор информации наиболее прост, так как они взаимодействуют с производством и контрагентами.

Все имеющиеся на АО «Казахстанский электролизный завод» цеха, подотчетны только вице-президенту по производству продукции. К этим цехам относятся: цех электролиза алюминия, электроэнергетический цех, цех ремонтов металлургического оборудования, цех автоматизированных систем управления и телекоммуникаций, центральная заводская лаборатория, транспортный цех и цех складских работ. Как и на АО «Алюминий Казахстана» можно заметить, что организационная структура построена таким образом, чтобы президент мог видеть ситуацию на производстве, как в целом, так и по каждому из циклов производства. Единственным объектом информации о котором до президента проходит через другого менеджера, является завод производства обожженных анодов, а управляет им директор.

В связи с реализацией в Казахстане ENRC внедрения проекта SAP ERP (проект «Стрела») высокого уровня сложности и нового широкого масштаба, в организационных структурах рассматриваемых предприятий появились новые должностные единицы - вице-президент по ERP-проекту. Программа «Стрела» была инициирована несколько лет назад руководством ENRC и является одной из важнейших стратегических инициатив группы, которые мы когда-либо предпринимали. Программа является одновременно инвестицией в будущее нашей компании, одним из ключевых инструментов для достижения стратегических задач группы, программой модернизации и вложением в человеческий ресурс Казахстана. Это один из первых такого рода проектов на территории СНГ. Неслучайно наши партнеры по проекту отзываются о нем как об уникальном не только для Центрально-Азиатского региона, но и для всего горнодобывающего сектора на территории бывшего Союза. Задачей программы является стандартизация ключевых бизнес-процессов ENRC и внедрение программного обеспечения SAP. Происходит внедрение лучших мировых практик и работа с ведущими специалистами в этой области. Программа также ориентирована на обучение и воспитание своих кадров: работники получают уникальную возможность не только обучиться работе в программном обеспечении SAP, но и приобрести опыт проектной работы, которого сейчас так не хватает в Казахстане. Таким образом, проект «Стрела» является инвестицией в будущее компании и всей республики в целом.

Проект такого масштаба в Казахстане осуществляется впервые и является очень значимым и уникальным. В Казахстане уже есть компании, подразделения крупных мировых брендов, где внедрены технологии SAP по готовому глобальному шаблону. Примечательность данного проекта заключается в том, что шаблон ENRC разрабатывался и разворачивался именно в Казахстане. Компания ENRC представляет собой горно-металлургический холдинг, включающий в себя различные активы — такие, как добывающие, энергетические и транспортные. Соответственно, унификация бизнес-процессов в столь различных активах уже сама по себе задача не из простых.

Это первое. Во-вторых, география и охват проекта затрагивают предприятия группы ENRC, находящиеся в различных регионах Казахстана, а также предприятия в других странах. Более того: функциональный объем внедрения на первоначальном этапе является достаточно внушительным по размерам. Соответственно, комбинация всех факторов, включая разносторонность бизнеса, географию его охвата, а также масштаб внедряемой функциональности, делают данный проект уникальным и значимым.

Создание программы «Стрела» на базе ее центра компетенции по внедрению программного обеспечения SAP и управлению проектом, был выработан грамотный и взвешенный подход к реализации проекта. Сначала компания тщательно анализировала и описывала текущие бизнес-процессы, затем проводила анализ бизнес-процессов, которые должны быть реализованы в будущем. Для этой работы компания сумела привлечь своих лучших специалистов, знающих бизнес изнутри. Следует также отметить, что она не ограничилась только лишь собственным опытом, а постаралась впитать все лучшие мировые практики предприятий, уже использующих программное обеспечение SAP в горно-металлургическом секторе в таких странах, как Австралия, Южная Африка, Россия и Украина. Хотелось бы также отдельно отметить высокопрофессиональную команду, задействованную в проекте самой программы «Стрела».

Важность для ENRC этой программы и обуславливает появление управлений по внедрению ERP-проекта. На АО «Алюминий Казахстана», в управление входит управление внедрения новых технологий, а на АО «Казахстанский электролизный завод» организована проектная группа ERP в подчинении которой находятся бюро разработки и внедрения ERP-системы.

Таким образом, решение проблемы управления человеческими ресурсами обеспечивается путем комплексного и последовательного совершенствования организационной структуры, проведения деловой оценки, осуществления инвестиций, мотивации работников.

Необходимо отметить и используемую на предприятиях систему менеджмента качества, как важный инструмент управления человеческими ресурсами и настройки системы работы. На АО «Алюминий Казахстана» и АО «Алюминий Казахстана» действуют стандарты ISO 9000-2004, ISO 14001. Эти стандарты ориентированы на стабильное функционирование документированной системы менеджмента качества продукции предприятия-поставщика и улучшение экологических показателей в рамках действующего законодательства. Исходная направленность стандартов серии ISO 9000 была именно на отношения между компаниями в форме потребитель/поставщик. С принятием в 2000 году третьей версии стандартов ISO 9000 большее внимание стало уделяться способностям организации удовлетворять требования всех заинтересованных сторон: собственников, сотрудников, общества, потребителей, поставщиков. ISO 9004 делает акцент на достижение устойчивого успеха. Указанные стандарты помогают предприятиям формализовать их систему менеджмента, вводя такие системообразующие

понятия, как внутренний аудит, процессный подход, корректирующие и предупреждающие действия.

Стандарт ISO 9000 является фундаментальным, принятые в нем термины и определения используются во всех стандартах ISO серии 9000. Этот стандарт закладывает основу для понимания основных элементов системы менеджмента качества продукции согласно стандартам ISO серии 9000. ISO 9000 определяют 8 принципов менеджмента качества, а также использование процессного подхода с целью постоянного улучшения.

ISO 14001 устанавливает критерии для систем экологического менеджмента. Он не устанавливает требования для экологической эффективности, но описывает основные правила, которым организация может следовать для построения эффективной системы. Этот стандарт был введен для повышения эффективности использования ресурсов, снижению потерь и издержек. Используя ISO 14001 предприятия продемонстрировали защищенность менеджмента организации и ее работников. Так же стандарт был введен для демонстрации заинтересованным сторонам, того, что компания измеряет и улучшает экологическое влияние на них. ISO 14001 был интегрирован с другими функциями менеджмента для более удобного достижения своих экологических и экономических целей.

Особая роль отводится соблюдению этических норм каждым сотрудником и действию в соответствии с ними, а также добросовестному выполнению всех своих служебных обязанностей. Для регулирования этих вопросов был создан кодекс корпоративного поведения ENRC. Этот внутренний документ охватывает следующие вопросы: охрану интересов группы ENRC, конфликты и внешние интересы, политическую активность, отношения с правительственными должностными лицами, деловые подарки и гостеприимство, конфиденциальность и распространение информации, отношения с конкурентами, инсайдерские сделки и махинации на рынке, соблюдение правовых норм, охрану труда, информационные технологии и имущество, равные возможности. Кроме того, кодекс достаточно жестко регулирует пути разрешения конфликтных ситуаций возникающих внутри коллектива любого из предприятий с учетом действующего законодательства страны на территории которой оно осуществляет свою деятельность. Таким образом, снижая риски появления вспышек недовольства, разногласий, которые могут привести предприятие к потерям различного характера.

На предприятиях группы «ENRC» мотивация сотрудников строго регламентирована внутренними корпоративными документами, который разрабатывает головной офис с учетом опыта всех участников, что позволяет проанализировать опыт политики мотивации применяющийся в разных странах, где корпорация осуществляет свои деятельность. Основным документом служит положение о премировании работников. Так, каждому сотруднику, ежемесячно начисляется определенный процент от оклада. Процент начисления составляет от 13% до 33% от оклада. Начисление премии регулируется положением о премировании сотрудников предприятия. Такая

практика имеет место как на АО «Алюминий Казахстана», так и на АО «Казахстанский электролизный завод».

Данный вид мотивации сотрудников является весьма эффективным, объединяет коллектив в стремлении достигнуть более высоких показателей производительности. Кроме того, применяется и программа оплачиваемой рационализации. На основе проведенного опроса среди сотрудников на предмет участия, можно сделать вывод, что программа работает не достаточно эффективно, по причине низкого уровня финансового вознаграждения и отсутствия других инструментов мотивации. Так, большая часть опрошенных хотела бы, чтобы проявляемая инициатива приносила не только премиальное вознаграждение, но и способствовала продвижению по карьерной лестнице. Многие сотрудники считают, что размер вознаграждения не должен быть фиксированным, а варьировался в зависимости от ценности вносимого предложения.

Одним из серьезных и эффективных инструментов мотивации на предприятиях АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» является жилищная программа для сотрудников предприятий. Основной целью реализации этой программы выступает привлечение и закрепление остродефицитных, квалифицированных сотрудников, а также молодых специалистов. В рамках жилищной программы работникам предоставляется возможность улучшить свои жилищные условия одним из трех предлагаемых путей:

1. за счет кредитных средств и/или частично за счет собственных средств приобрести жилье в объекте а регионе;
2. за счет кредитных средств и/или частично за счет собственных средств приобрести жилье в объекте построенном за счет предприятия;
3. получить служебное жилье в наем с правом последующего выкупа.

Кредитование работников осуществляет микрокредитная организация «ENRC Microcredit». С 2007 года данная программа зарекомендовала себя, как эффективный инструмент привлечения необходимых специалистов. Первый жилой дом на 125 квартир для сотрудников был сдан в мае 2009 года, Для удобства населения микрорайона в первом доме открыт мини-маркет, а во втором будут функционировать аптека и стоматологическая клиника.

В 2010 году ко Дню защиты детей городу будет сдан детский сад на 260 мест. В нем располагаются компьютерные классы, зал для спортивной гимнастики, актовый зал, музыкальный класс. В 2012 году был сдан в эксплуатацию еще один дом в котором было предоставлено 138 квартир сотрудникам АО «Казахстанский электролизный завод», и на первом этаже был открыт детский миницентр «Бахыт» рассчитанный на 50 мест.

По сравнению с инвестициями в иные различные формы капитала инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными как с точки зрения отдельного человека, так и с точки зрения всего общества [42]. К.Макконнелл и С.Брю выделяют два вида инвестиций в человеческий капитал:

- расходы на образование (включая общее и профессиональное, обучение без отрыва от производства);

— расходы на здравоохранение (расходы на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий).

Как представлено на рисунке 12 на АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» прослеживается четкая динамика увеличение количества обучающихся сотрудников.

Так, в 2010 году АО «Алюминий Казахстана» направил на обучение 961 работника, их доля в общем кадровом составе равна 29%, в 2011 году – 1374 человека, что составило 32%, а в 2012 году – 2288 сотрудников, их доля равна 51%. Следовательно за последние 3 года доля сотрудников проходящая обучение за счет предприятия выросла на 22%.

На АО «Казахстанский электролизный завод складывается аналогичная ситуация, но более стабильная. За трехлетний период с 2010 года по 2012 год количество обучающихся за счет предприятия увеличилось на 2%. Эту разницу можно объяснить тем, что АО «Алюминий Казахстана» проводит более активную политику, но сроки обучения краткосрочные, соответственно и уровень образования средне специальный, в то время, как АО «Казахстанский электролизный завод» уделяет большее внимание сотрудникам получающим высшее образование, что требует больших временных затрат.



Примечание - Составлено автором.

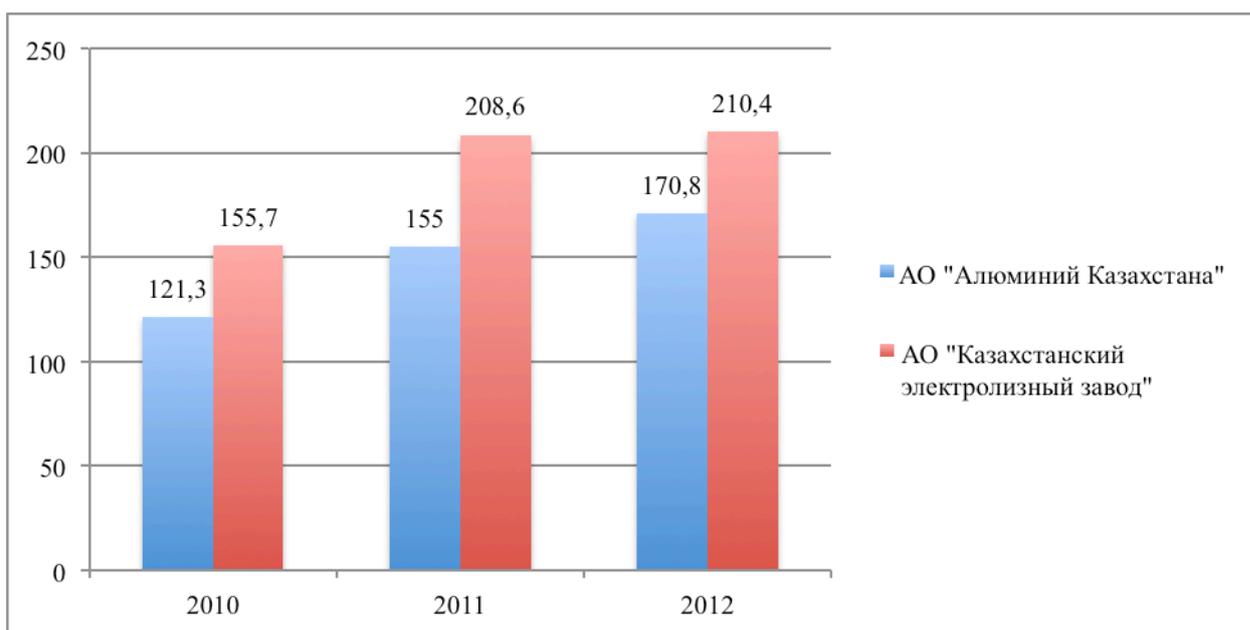
Рисунок 12. Доля работников АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» прошедших профессиональное обучение в период 2010 – 2012 гг.

На осуществление программы профессионального обучения в 2010 году АО «Алюминий Казахстана» инвестировало в сотрудников 121,3 млн. тенге, в то время, как АО «Казахстанский электролизный завод» вложил в образование сумму равную 155,7 млн. тенге. В течение трех лет инвестиции в сферу образования составили 447,1 млн. тенге на по данным АО «Алюминий Казахстана» и 574,7 млн. тенге по данным АО «Казахстанский электролизный завод» (рисунок 13).

Такая тенденция показывает, что повышение квалификации сотрудников получение среднего и высшего профессионального образования положительно сказывается на производительности труда. Кроме того, сотрудники получающие возможность учиться за счет предприятий не могут покинуть

своего рабочего места до окончания действия договора с организацией. Таким образом, этот инструмент не только эффективен в вопросах мотивации, но и гарантирует аккумуляцию молодых специалистов, обладающих всеми необходимыми компетенциями на предприятии.

Наряду с образованием, наиболее важными являются вложения в здоровье человека. Экономическая ценность и значимость здоровья для накопления человеческого капитала бесспорны. Низкий уровень продолжительности жизни в стране автоматически включает в число первоочередных затрат инвестиции на поддержание здоровья, что способствует продлению жизни человека, а, следовательно, и времени функционирования человеческих ресурсов.



Примечание - Составлено автором.

Рисунок 13. Инвестиции в профессиональное образование сотрудников АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» в период 2010 – 2012 гг.

В связи с этим приобретают особую значимость расходы на поддержание хорошего физического состояния своих сотрудников [44]: профилактику профессиональных заболеваний, предоставление диетического питания для отдельных работников, медицинское обслуживание по месту работы и оплату путевок в дома отдыха, лечение в медицинских учреждениях, профилакториях и санаториях, улучшение жилищных условий, страхование работников от несчастных случаев. Немаловажным фактором является и материальная поддержка оказываемая сотрудникам двух предприятий [45]. В нормативной документации существует положение о порядке оказания материальной помощи работникам. Данное положение направлено на единовременную безвозмездную выплату денежных средств работнику ENRC в следующих случаях:

1. на лечение в медицинских учреждениях, приобретение медикаментов работниками заводов;
2. малообеспеченным семьям работников;
3. на похороны работников и членов их семей (супруги, родители, дети);
4. в случаях причинения имущественного ущерба вследствие пожара, стихийного бедствия, кражи и других непредвиденных инцидентов.

В исключительных случаях, не терпящих отлагательства, в практике встречались и более крупные выплаты превышающие нормированные размеры в разы. Такое решение может быть принято только по решению комиссии.

Размеры выплат, согласно положения, представлены в таблице 9.

Таблица 9. Размеры выплат по экстренным обстоятельствам сотрудникам АО «Алюминий Казахстан» и АО «Казахстанский электролизный завод»

Проблема	Сумма к выплате, МРП на текущий год
1	2
Малообеспеченным семьям (доход менее 1 минимальной заработной платы согласно законодательства РК)	до 7 МРП
Лечение членов семьи находящихся на иждивении работников	До 10 МРП
Похороны близких родственников	До 20 МРП
Похороны работника предприятия	До 25 МРП
Пострадавшим в результате стихийных бедствий	До 35 МРП
Работникам при длительном лечении после операции, длительном амбулаторном лечении, необходимости получения медицинских услуг свыше установленного лимита	До 50 МРП

Примечание - Составлено автором.

Подводя итоги, необходимо отметить, что управление вкладом работника в общее дело организации неразрывно связано с мотивацией. Мотивирование в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к более эффективному труду. Мотивация - как функция управления - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и планом [46].

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивирования упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса [47].

Исследования, проведенные на промышленных предприятиях, показывают, что общая закономерность у разных социальных групп - это наличие ярко выраженных материальных потребностей, но также не последнее место занимают гарантии безопасности.

В таблице 10 представлен комплекс мер по мотивации сотрудников, которые используются на предприятиях АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод».

Таблица 10. Эффективные инструменты мотивации применяемые на АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод»

Инструменты мотивации	Цель
1	2
Премиальные выплаты за выполнение плана	Сплотить коллектив для достижения высоких показателей производительности труда
Оплачиваемая рационализация	Использовать интеллектуальный потенциал сотрудников, постоянное улучшение условий труда и уменьшение затрат, причастность работника к жизни организации, возможность повлиять на принятие решений
Оплата больничных, отпусков, льготные проездные	Уверенность сотрудника в проявлении заботы о нем предприятием, долгосрочное сотрудничество
Возможность прохождения обучения за счет компании	Подготовка необходимых специалистов, кадров более высокого уровня квалификации, долгосрочное сотрудничество
Материальная поддержка при наступлении экстренного случая	Уверенность сотрудника в проявлении заботы о нем предприятием, долгосрочное сотрудничество
Предоставление скидок на билеты в театр, детские праздники, детские подарки, посещение бассейна	Льготные условия посещения культурных мероприятий, забота о детях сотрудников, отношение к делу, как к собственному
Предоставление скидок на путевки за счет сборов профсоюза	Возможность отдыха в курортной зоне, санатории, организация каникул детей, стремление лучше работать в обмен на вознаграждение
Организация спортивных мероприятий	Поддержание сплоченности коллектива, пропаганда здорового образа жизни, воспитание духа к победе
Жилищная программа	Возможность улучшить жилищные условия, долгосрочное сотрудничество, сокращение оттока высококвалифицированных работников, привлечение молодых специалистов
Бесплатные медицинские услуги	Уверенность сотрудника в проявлении заботы о нем предприятием, долгосрочное сотрудничество

Примечание - Составлено автором.

Таким образом, оценка основных направлений управления человеческими ресурсами на предприятиях металлургического комплекса АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» позволила выявить следующие проблемы:

1. Рассматривая коллектив предприятия с точки зрения человеческого ресурса, менеджеры упускают множество возможностей повысить эффективность труда, путем правильного распределения средств и грамотного инвестирования в сотрудников, как в человеческий капитал.

2. Несмотря на стремление предприятий к повышению уровня профессионализма сотрудников и наличие образовательных программ, не было выделено и учтено развитие необходимых компетенций.

3. Организационная структура предприятий нуждается во внесении корректировок в работу отдела труда и заработной платы и отдела управления и подготовки персонала, а также перераспределению функционала и внесение новых задач в работу этих отделов.

3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1 Формирование человеческого капитала, как фактор конкурентоспособности промышленного предприятия.

Стратегия Казахстана в горно-металлургической отрасли предусматривает значительное увеличение доли выпускаемой продукции, для чего требуется повышение качества и объемов продукции предприятий данной отрасли. Опыт развития мировой промышленности, показывает, что для решения этой задачи отечественным предприятиям необходимо повысить эффективность использования ресурсов в 2-3 раза.

В условиях инновационного развития предприятий горно-металлургической отрасли страны, важную роль играет преобразование человеческих ресурсов в человеческий капитал, создающий конкурентное преимущество промышленного предприятия [48].

Человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» – это неосязаемый актив, включающий совокупность личностных свойств человека и институциональных условий предприятия, который предопределяет реализацию и развитие креативных способностей работников. Понимание человеческого капитала предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» как неосязаемого актива является исходным теоретическим положением, позволяющим анализировать процесс инвестирования в человеческий капитал.

Инновационная экономика предъявляет определенные требования к качеству персонала: приоритетной становится задача обеспечения прироста новых знаний, умений и навыков, их применения в производственной деятельности, что связано с креативными способностями работника. Под креативностью работников нами понимается желание и возможность разрабатывать новые идеи, оригинальные, нестандартные решения поставленных задач, а также способность их реализовывать. Признаком наличия креативных способностей является не только стремление к творческому решению поставленных задач, выявлению новых взаимосвязей процессов и явлений, генерирование новых идей и решений, но и доведение их до практического результата или значимого социально-экономического эффекта.

В контексте управления человеческими ресурсами, человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» рассматривается как неосязаемый актив, включающий совокупность личностных свойств человека и институциональных условий предприятия, детерминирующую реализацию и развитие креативных способностей работников, направляемых на достижение целей предприятия. Данный подход отличается от имеющихся в литературе выделением двух относительно обособленных составляющих – индивидуальной и корпоративной

(рисунок 14), которые в совокупности создают необходимые условия для реализации креативных способностей работников и обеспечивают получение синергетического эффекта.

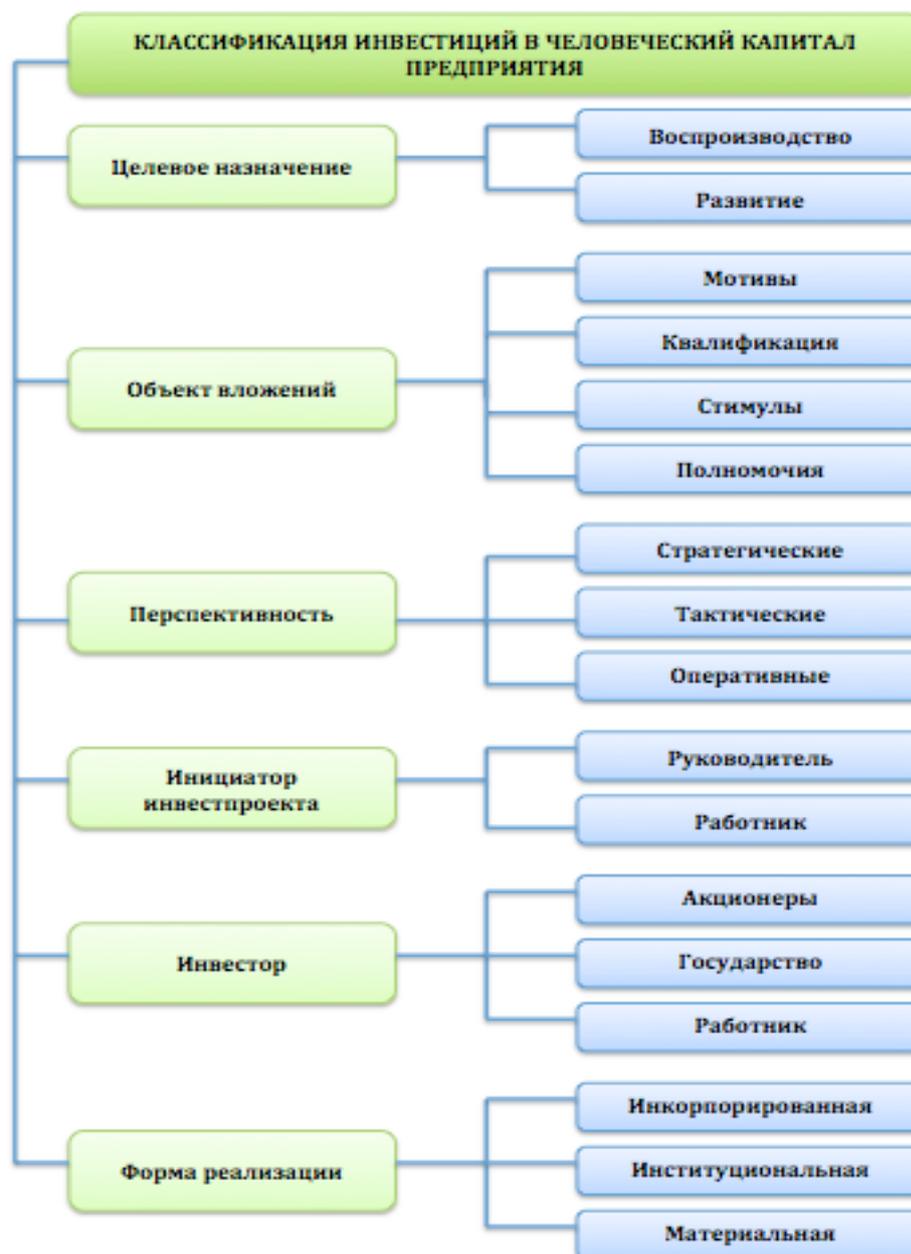


Примечание – Составлено автором.

Рисунок 14. Схема формирования человеческого капитала предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод»

Инвестиции в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод», как экономическая категория, выражают отношения между участниками инвестиционного процесса по поводу движения ресурсов, вложенных в человеческий капитал предприятия от момента мобилизации этих ресурсов до момента их возмещения. В условиях инновационной экономики инвестиции в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» должны осуществляются с целью увеличения темпов инновационного развития и получения на этой основе положительного социально-экономического эффекта в текущем и будущем периодах.

Исходя из определения «человеческий капитал предприятия», можно выделить классификацию инвестиций в человеческий капитал по следующим признакам: «объект вложений», «инициатор инвестиционного процесса» и «форма реализации инвестиций» (рисунок 15).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 15. Классификация инвестиций в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод»

Развитие человеческого капитала предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» может осуществляться в двух вариантах, различающихся последовательностью изменений в зависимости от того, кто является инициатором инвестиционного процесса – работник или работодатель (рисунок 16). Наличие двух вариантов развития человеческого капитала определяет и особый механизм управления инвестициями в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод».



Последовательность изменения человеческого капитала предприятия в случае:



если инициатором инвестпроцесса является работник;
если инициатором инвестпроцесса является предприятие.

Примечание – Составлено автором.

Рисунок 16. Варианты развития человеческого капитала предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «КЭЗ»

Структуризация составляющих человеческого капитала предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «КЭЗ» позволяет сделать вывод о необходимости разграничения форм реализации инвестиций. Так, инкорпорированная форма реализации инвестиций – это не имеющие физической структуры ресурсы, необходимые для развития взаимоотношений работников и повышения на этой основе эффективности и безопасности производственной деятельности. Институциональная форма реализации инвестиций – представленные в формализованном виде знания, информация, применение которых обеспечивает повышение эффективности и безопасности производственной деятельности [49]. Материальная форма реализации инвестиций – материальные ценности и денежные средства, которые могут быть переданы реципиенту инвестиций для повышения эффективности и безопасности производственной деятельности. Таким образом, можно выделить следующие подходы к разграничению инвестиций в человеческий капитал

предприятия, по объекту инвестирования и форме реализации представлены в таблице 11.

Таблица 11. Классификация инвестиций в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «КЭЗ» по объекту вложений и форме реализации

Объект вложений	Форма реализации инвестиций		
	инкорпорированная	институциональная	материальная
1	2	3	4
Мотивы	Согласование целей развития и планирование траектории повышения рыночной ценности работника	Разработка норм и правил деятельности, обеспечивающих стремление работника к повышению своей ценности	Формирование условий труда, обеспечивающих повышение ценности работника
Квалификация	Формирование экономической, организационной и технологической моделей производственного процесса	Разработка и освоение стандарта функции инновационного развития	Предоставление материальных ресурсов для приобретения новых умений и навыков
Полномочия	Развитие профессиональных коммуникаций работника	Разработка норм и правил производственного взаимодействия	Расширение прав по распоряжению материальными и финансовыми ресурсами для освоения новой функции
Стимулы	Формирование организационно-экономических отношений, рыночная ценность является базовой для персонала	Формирование и развитие системы взаимной ответственности работников	Экономическое стимулирование эффективного использования ресурсов

Примечание – Составлено автором.

Таким образом, управление в инвестиции в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «КЭЗ», имеет следующие положения:

- целенаправленное изменение индивидуальной и корпоративной составляющих человеческого капитала предприятия позволяет получать синергетический эффект инноваций;
- инвестиции в человеческий капитал должны обеспечивать сопряженность индивидуальной и корпоративной составляющих человеческого капитала предприятия, адекватных стратегии его развития;
- инвестирование в человеческий капитал предприятия может осуществляться в разной последовательности в зависимости от того, кто

является инициатором этого процесса – работник или работодатель, что предполагает их рассмотрение как субъектов управления;

- интересы работника и работодателя, как участников инвестирования в человеческий капитал предприятия, могут не совпадать, что требует разработки механизма обеспечения баланса их интересов;

- реализация инвестиций в человеческий капитал предприятия предполагает использование широкого комплекса мер, среди которых определяющими являются институциональные.

Механизм управления человеческим капиталом предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод», представляет собой систему методов и средств формирования и регулирования отношений участников процесса по поводу приращения и использования человеческого капитала с целью обеспечения требуемой динамики инновационного развития и получения на этой основе социально-экономического эффекта в текущем и стратегическом периодах.

Главной задачей механизма управления человеческим капиталом предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» является определение и регулирование параметров процесса управления персоналом, обеспечивающих эффективное накопление и использование человеческого капитала для реализации стратегии инновационного развития АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод».

В контексте управления человеческим капиталом предприятий в функциональные обязанности каждого работника предприятий должна входить деятельность по изменению индивидуальной составляющей человеческого капитала, а в обязанности менеджмента предприятия – деятельность по формированию корпоративной составляющей, соответствующей стратегии развития предприятий. Реализация этих функций достигается формированием системы институтов, обеспечивающей интегрирование локальных задач отдельных работников и уровней управления предприятиями в единую целевую установку. В структуре механизма управления человеческим капиталом предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» можно выделить следующие базовые институты: инвестиционная и инновационная политика, стандарты производственных процессов и функций, программы развития предприятия (подразделения) и работника, система повышения квалификации, система учета и контроля результатов реализации программ развития (приложение В)

К функциям менеджеров предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» по управлению человеческим капиталом предприятий относятся:

1. Разработка стратегии развития предприятия и инвестиционной политики АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод». Реализация этой функции предполагает формирование системы целей и целевых показателей инвестиционной деятельности на рассматриваемый период, определение приоритетных задач, решаемых в ближайшем будущем.

2. Планирование развития человеческого капитала предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» и привлечения для этого инвестиций из различных источников. Предусматривается разработка текущих планов развития человеческого капитала и соответствующих бюджетов.

3. Создание информационного обеспечения управления человеческим капиталом предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» для обоснования управленческих решений. Указанная функция связана с определением информационных потребностей системы управления персоналом; организацией мониторинга качества взаимодействия участников инвестиционного процесса и инвестиционной привлекательности работников; учетом результатов реализации программ развития человеческого капитала предприятия.

4. Разработка системы стимулирования реализации управленческих решений в области человеческого капитала предприятий. Содержание этой функции включает создание системы поощрений и санкций участников процесса за достижение или недостижение целевых параметров процесса [50].

5. Контроль реализации принятых управленческих решений в области управления человеческим капиталом предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод», что связано с созданием системы внутреннего контроля и определением системы контролируемых показателей.

К функциям работников по управлению человеческим капиталом предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» относится управление инвестиционной привлекательностью, что подразумевает формирование и реализацию такой программы саморазвития работника, которая ориентирована на баланс интересов работодателя и работника в отношении распределения полученного социально-экономического эффекта и рисков, связанных с данным процессом.

Для осуществления управления перевода человеческих ресурсов в человеческий капитал предприятий АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод» целесообразно использовать предложенный алгоритм, в котором выделены три блока: блок управления инвестициями в индивидуальную составляющую человеческого капитала, блок управления инвестициями в корпоративную составляющую человеческого капитала, а также блок, обеспечивающий сопряженное изменение той и другой составляющих (приложение Г). Разработанный алгоритм ориентирован на инновационное развитие АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод», поскольку требования к качеству человеческого капитала определяются исходя из необходимого уровня креативности работников.

Возможно и более широкое применение данного алгоритма при условии адаптации его к соответствующей стратегии развития предприятий.

Таким образом, для реализации алгоритма следует выделить следующие методические положения по диагностике резервов повышения эффективности

управления инвестициями в человеческий капитал предприятия, суть которых состоит в следующем:

1. резервы повышения экономической эффективности управления заключаются в росте эффективности выполнения трудовой функции на основе изменения мотивации, квалификации, стимулов, полномочий и проявляются в увеличении добавленной стоимости, создаваемой персоналом на своих рабочих местах;
2. резервы повышения социальной эффективности управления связаны с увеличением вовлеченности персонала всех уровней управления в реализацию стратегии инновационного развития АО «Алюминий Казахстана» и АО «Казахстанский электролизный завод», что будет способствовать росту показателей уровня согласованности целей развития предприятия и способов их достижения, а также повышению уровня стандартизации функций и производственных процессов. Для определения резервов используются фактические и максимально возможные значения социальной и экономической эффективности управления (в качестве максимально возможных значений целесообразно принимать показатели, достигнутые на предприятиях, занимающих лидирующие позиции на рынке).

3.2 Инновационный подход к реинжинирингу бизнес-процессов (управление человеческими ресурсами)

Выделим специфические особенности, свойственные процессу «Управление человеческими ресурсами», которые конкретизируют и дополняют включенные в определение сущностные черты:

1. Деятельность по данному процессу не ограничивается только обеспечением процессов организации персоналом, а включает и последующее поддержание и развитие данного ресурса, т.е. выражена непрерывность процесса с постоянно совершенствующимися критериями результата.

2. Процесс «Управление человеческими ресурсами» нарушает внутренние функциональные границы, пересекая целый ряд подразделений, отвечающих за определенные его результаты. Поэтому в нем, помимо сотрудников службы управления человеческими ресурсами, задействован персонал других функциональных служб (подразделений), в связи с чем, важно точно определить состав участников, сферы их ответственности и последовательность взаимодействий.

3. Данный процесс имеет особый статус в сети внутриорганизационных процессов, так как его конечный продукт в виде определенного качества и количества человеческих ресурсов потребляется всеми без исключения процессами. Заказчиком и потребителем услуг по отбору, адаптации, обучению, аттестации и т.д., производимых в рамках процесса «Управление человеческими ресурсами», являются владельцы и исполнители других процессов.

4. Высокая зависимость процесса «Управление человеческими ресурсами» от субъективного фактора (не только потребители, поставщики, но

и такие элементы процесса, как входы, выходы, ресурсы и пр. представлены людьми).

5. В большинстве случаев (за исключением организаций, специализирующихся на кадровых услугах) процесс «Управление человеческими ресурсами» ограничивается внутренними рамками организации, а на его исполнение оказывает значительное влияние внутренняя клиентоориентированность сотрудников, формированию которой необходимо уделять особое внимание.

Основываясь на том, что большинство авторов публикаций и стандарты ISO разделяют понятия «процесс» и «бизнес-процесс», выделим отличительные признаки категории «бизнес-процесс»:

- установленная и однозначно определенная цель, направленная на получение максимальной прибыли организацией и сокращение издержек;
- ограниченность ресурсов;
- результат, выраженный в продукте, который представляет ценность для потребителя;
- фиксированные промежуток времени и границы процесса;
- конкретный пользователь/потребитель процесса в рамках организации и(или) за ее пределами;
- наличие управляющего воздействия на процесс.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 17. Структурная схема процесса «Управление человеческими ресурсами»

«Управление человеческими ресурсами» является бизнес-процессом, так как соответствует всем выше обозначенным его признакам. Структурная схема

процесса «Управление человеческими ресурсами», которая имеет общий характер и может меняться в конкретных организациях Павлодарской области, рисунок 17.

Уточнение специальных терминов процессного подхода к управлению человеческими ресурсами развивает теоретические основы данного подхода и является одним из условий успешности его внедрения на практике. К этим условиям относится также определение классификационного типа процесса «Управление человеческими ресурсами» [51]. Традиционно, подавляющая часть ученых и практиков идентифицирует процесс «Управление человеческими ресурсами» только лишь как вспомогательный. Мы приходим к тому, что процесс «Управление человеческими ресурсами» может относиться к разным типам, в зависимости от его положения, роли в организации и специализации последней. Действительно, в большинстве организаций он относится к обеспечивающим. Но в организациях, специализирующихся на кадровых услугах (рекрутинговые, кадровые и пр.), процесс «Управление человеческими ресурсами» будет являться основным. Этот процесс может при определенных условиях относиться также к процессам: менеджмента, развития, ключевым, критическим, стратегическим, горизонтальным и пр. типам.

Сравнительный анализ трактовки термина «внедрение» показывает, что его часто рассматривают совместно с термином «разработка», так как это взаимосвязанные процессы, граница между которыми условна. Предлагаем использовать термин «внедрение» [52], предполагающий и разработку. Результатом обобщения определений разных авторов явилось следующее опорное понятие: внедрение процессного подхода к управлению человеческими ресурсами – это совокупность мероприятий, связанных с созданием, распространением и практическим использованием такого построения деятельности по управлению персоналом, при котором она выступает процессом в системе взаимодействующих процессов организации. Причем, данные мероприятия сопряжены с изменениями в требованиях к персоналу, элементах процесса управления человеческими ресурсами, его статуса в системе организационных процессов, в технологиях и нормативно-методическом обеспечении службы управления человеческими ресурсами. То есть, внедрение процессного подхода к управлению персоналом представляет собой инновацию, которая сопровождается типичными свойствами и проявлениями: нацелена на решение определенных проблем; ориентирована на конкретные стратегические цели; её результаты сложно прогнозируемы; вызывает сопротивление персонала и ответные изменения в остальных процессах организации. Эти свойства инновации были учтены при разработке технологии внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Кроме обозначенных типичных, определены специфические особенности внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами.

1. Прямая зависимость сроков и ресурсов внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами от состояния и типа системы управления человеческими ресурсами, действующей в организациях.

2. Процесс «Управление человеческими ресурсами» пересекает в ходе реализации ряд подразделений, каждое из которых отвечает за определенную его сторону, что предполагает, во-первых, включение в состав команды внедрения, помимо сотрудников службы управления человеческими ресурсами, куратора со стороны высшего руководства организации, руководителей и сотрудников функциональных отделов, через которые протекает данный процесс, внешних консультантов; во-вторых, относительно самостоятельный комплекс мероприятий по внедрению процессного подхода к управлению человеческими ресурсами, с одной стороны, и включение этого комплекса в единую технологию внедрения процессного подхода к управлению организацией, с другой стороны.

3. Обязательность при внедрении процессного подхода в организации мероприятий по обновлению корпоративной культуры, организации труда, обучению и мотивации персонала обуславливает, во-первых, большую вовлеченность специалистов по управлению человеческими ресурсами в общеорганизационную технологию внедрения процессного подхода; во-вторых, первоочередное внедрение этого подхода к области «Управление человеческими ресурсами» [53].

4. Ввиду высокой степени субъективности внедрение процессного подхода к управлению персоналом, большой роли социальных и психологических факторов, эффект от внедрения подхода применительно к управлению человеческими ресурсами проявляется длительно и опосредованно.

5. В основе проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами заложена технология в виде последовательных этапов (рисунок 18).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 18. Этапы проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами

Доминирующей позицией является представление о том, что внедрение процессного подхода к управлению человеческими ресурсами должно происходить в форме проекта. Преимуществом внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами через разработку и реализацию проекта является наличие технологий и инструментов проектного управления, которые позволяют осуществить внедрение последовательно, с соблюдением сроков, выделенного бюджета, показателей качества конечных результатов и достижением поставленной цели при минимизации рисков и оптимизации ресурсов.

Достоинством является то, что в технологии учтены как этапы управления проектом, так и этапы внедрения инноваций. Это соответствует реализуемой в работе идеи о том, что внедрение процессного подхода к управлению человеческими ресурсами должно осуществляться в виде проекта и с учетом того, что оно представляет собой инновацию. Этапы разбиты на стадии и фазы, по каждому из них описаны потенциальные проблемы, назначение и ожидаемый результат [54]. Подчеркивается, что проект внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами должен быть, с одной стороны, относительно самостоятельным, с другой стороны, выступать элементом единого проекта перевода организации на процессное управление. Причинно-следственные связи проблем, характерные в настоящий момент для казахстанских промышленных предприятий, которые внедряют процессный подход. Практическая значимость разграничения проблем-причин и проблем-следствий в том, что воздействие только лишь на проблемы-следствия ошибочно, так как без устранения их причин они будут воспроизводиться. Главными причинами большинства проблем являются слабая теоретическая подготовка руководителей и сотрудников, инертность мышления, неадекватность корпоративной культуры процессному подходу к управлению и непроработанная система мотивации персонала. Проблемы обобщены в три группы: а) теоретические и методические проблемы; б) проблемы, связанные с разработкой и реализацией проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами; в) проблемы использования процессного подхода к управлению человеческими ресурсами на практике. Для более глубокого анализа обозначенных групп проблем они были детально классифицированы по разным основаниям (таблица 12).

Таблица 12. Классификация проблем внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами

Основание классификации	Тип проблемы
По степени реальной и потенциальной возможности возникновения	Ключевые, Критические
По степени влияния человеческого фактора на проект внедрения	Субъективные, Объективные
По типичности возникновения	Частные, Глобальные
По времени возникновения	Текущие, Стратегические

Продолжение таблицы 12

По сложности решения и ликвидации	Решаемые через устранение большого количества других проблем, автономно вне зависимости от наличия иных проблем
По причинам возникновения	Основополагающие (проблемы-причины) Производные (проблемы-следствия)

Примечание – Составлено автором.

Вывод о том, что наиболее актуальными для предприятий г.Павлодара являются культурная проблема, сопротивление персонала, неподготовленность структуры управления.

Научным результатом стало выявление на основе обобщения статистических данных, представленных в публикациях и полученных в ходе опроса предприятий, основных тенденций внедрения процессного подхода.

Положительные тенденции:

1. Растет интерес казахстанских компаний к процессному подходу. В период с 1997-2004 г.г. управлением процессами на предприятии занимались крупные организации, главной целью которых было внедрение системы менеджмента качества и прохождение сертификации. Впоследствии они убедились в преимуществах изучаемого подхода. Начиная с 2005 г., многие предприятия стали внедрять процессный подход уже не только ради достижения формальных целей, но и для решения задач улучшения функционирования процессов, регламентации деятельности и прочего.

2. Наблюдается рост предприятий, позитивно оценивающих эффект процессного подхода к управлению человеческими ресурсами.

3. В ближайшие годы будет наблюдаться переход организаций от простого описания бизнес-процессов к их автоматизации, непрерывному улучшению и контроллингу.

Негативные особенности и тенденции:

1. Процессный подход на данный момент сводится к описанию и регламентации процессов, а не полному циклу управления ими.

2. Описываются преимущественно основные процессы, что говорит о поверхностном внедрении процессного подхода. Как следствие, часто на предприятиях отсутствует описание процесса «Управление человеческими ресурсами». Главная причина заключается в том, что у многих казахстанских руководителей процесс управления человеческими ресурсами не ассоциируется с основным, приносящим выгоду, следовательно, не сформирована потребность в его описании.

3. При внедрении процессного подхода организации сталкиваются с типичными проблемами, наличие которых обосновывает актуальность разработки организационных и методических основ проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами.

Обобщение опыта передовых организаций и теоретических исследований позволило разработать комплекс организационных мероприятий по реализации этапов, стадий и фаз проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами. В частности, организационные основы включают:

- обоснование состава и количества участников команды проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами, регламентов её формирования, распределения ролей и ответственности;
- выработку методов вовлечения и контроля за деятельностью членов команды проекта внедрения процессного подхода;
- формирование структуры требуемой документации по проекту внедрения и реализации процессного подхода к управлению человеческими ресурсами, описание назначения и содержания документов;
- разработку рекомендаций по планированию ресурсов и временных границ проекта;
- обоснование мероприятий, направленных на осуществление изменений в системе управления человеческими ресурсами в рамках этапов и стадий реализации проекта;
- выработку системы мероприятий и показателей аудита проекта внедрения процессного подхода, описание оснований для корректирующих мероприятий и критериев успешности проекта внедрения.

По результатам опроса экспертов в области человеческими ресурсами выявлены основные факторы, способные оказать позитивное влияние на проект внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами. К ним отнесены:

- формирование корпоративной культуры (73% экспертных оценок),
- большая вовлеченность персонала (60%),
- выделение достаточных ресурсов (53%),
- активная поддержка руководства (47%),
- масштабное обучение (40%).

Для влияния на выделенные факторы необходима разработка модели корпоративной культуры, адаптированной к проекту внедрения процессного подхода; методы вовлечения в проект руководителей и рядовых сотрудников организации (методы мотивации и преодоления инертности мышления); методы обучения основам процессного подхода к управлению человеческими ресурсами для каждого этапа проекта внедрения.

Предложены методические основы оценки готовности системы управления человеческими ресурсами к проекту внедрения изучаемого подхода, которые можно представить схематично в виде последовательного выполнения ряда шагов (рисунок 19).

Каждый шаг детализирован в виде конкретных действий и подкреплен методическими инструментами. Например, для диагностики типа системы управления человеческими ресурсами (шаг 3) разработан лист экспертной оценки с указанием показателей отнесения системы управления человеческими ресурсами к тому или иному типу и уровню их выраженности. Подчеркнуто, что чем ниже уровень развития системы управления человеческими ресурсами, тем сложнее внедрить процессный подход, тем больше потребуются затраты, совокупность которых может преобладать над эффектом. Вместе с тем, чем выше уровень развития системы управления человеческими ресурсами, тем ниже её потребность в процессном подходе, так как на данном уровне

актуальными становятся задачи формирования креативности, нестандартности поведения персонала и т.п., что не согласуется с процессным подходом, ориентированным на регламентацию, жесткий порядок исполнения. В зависимости от типа системы управления человеческими ресурсами, возникает необходимость разработки сценариев проекта внедрения процессного подхода к управлению человеческими ресурсами.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 19. Методические основы оценки готовности системы управления персоналом к внедрению процессного подхода

Выделены четыре группы показателей готовности системы управления человеческими ресурсами к проекту внедрения (шаг 4): теоретической и методической готовности, финансово-экономические, организационно-управленческие и социально-психологические. Из это следует вывод о том, что наиболее значимыми являются социально-психологические показатели (таблица 13).

Итогом оценки готовности системы управления человеческими ресурсами к проекту внедрения процессного подхода является отчет с информацией о типе и состоянии системы управления человеческими ресурсами (шаг 5).

Таблица 13. Социально-психологические показатели (не) готовности системы управления человеческими ресурсами к проекту внедрения процессного подхода

Показатель неготовности СУЧР к внедрению процессного подхода	Значимость показателя	Мероприятия по преодолению неготовности	Показатель готовности СУЧР к внедрению процессного подхода
Инертность мышления, приверженность привычным схемам управления и действий	Высокая	1. Масштабное обучение персонала основам и методам реализации процессного подхода к управлению человеческими ресурсами 2. Формирование адекватной корпоративной культуры 3. Формирование новой системы мотивации персонала	Гибкость мышления, способность быстрой адаптации к изменяющимся условиям
Соппротивление персонала внедрению процессного подхода			Формирование потребности персонала в осуществлении изменений, связанных с внедрением процессного подхода и осознания преимуществ новой организации деятельности в системе управления персоналом, вовлечение в проект внедрения

Примечание – Составлено автором.

В зависимости от уровня готовности системы управления человеческими ресурсами предложены сценарии реализации проекта внедрения. Например, сценарий внедрения процессного подхода на предприятии с низким уровнем готовности системы управления человеческими ресурсами следующий:

1. Метод внедрения процессного подхода – реинжиниринг, т.е. коренная перестройка процессов, подхода к управлению и структуры системы управления человеческими ресурсами.

2. Внедрение процессного подхода может занять от 2-х до 5-ти лет.

3. Требуется привлечение значительных финансовых, материальных и человеческих ресурсов, риск не возврата инвестиций очень высок.

4. Административный способ внедрения (сопротивление персонала).

5. Активное использование успешного опыта других организаций, научных разработок в данной области.

6. Субъекты внедрения – внешние консультанты (ведущая роль), специалисты различных подразделений, включая кадровую службу.

Таким образом, методика позволяет определить степень готовности системы управления персоналом к проекту внедрения процессного подхода, обосновать решение об инициации и содержании работ в рамках проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления человеческими ресурсами организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

Исследование теоретических и практических основ управления человеческими ресурсами промышленных предприятий, анализ, изучение зарубежного опыта управления позволили обосновать ряд выводов и предложений:

Понятие «Управление человеческими ресурсами» представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношений работников со своими компаниями. Цель «Управление человеческими ресурсами» - обеспечить использование сотрудников компании, т.е. ее человеческие ресурсы таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда. Управление человеческими ресурсами основывается на достижениях психологии труда и использует технологии и процедуры, совокупно называемые «управление персоналом», т.е. касающиеся комплектования штата предприятия, выявления и удовлетворения потребностей работников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником.

Управление человеческими ресурсами связано с организацией и развитием следующих функций управления:

- Планирование человеческих ресурсов, привлечение, набор, комплектование штата, увольнение.
- Обучение и подготовка, профессиональный рост.
- Условия найма, методы и нормы поощрения.
- Условия труда и предоставление услуг работникам.
- Формальные и неформальные коммуникации в пределах организации и консультации между представителями нанимателя и работниками на всех уровнях организации.
- Переговоры и применение соглашений по заработной плате и условиям труда, процедуры разрешения или предотвращения споров.

Все организации в мире испытывают потребность в привлечении, мотивации, аттестации и контроле рабочего персонала. Однако осуществляется практика в разных странах по-разному.

Культурные факторы, в том числе отношение к работе, представления о взаимоотношениях работника с его рабочей группой, понятия справедливости и честности в различных трудовых ситуациях, а также роль заработной платы и прочих видов материального вознаграждения как факторов мотивации. Однако в настоящее время некоторые специалисты утверждают, что культурные факторы становятся все менее важными в бизнесе, по мере того как

гармонизируются методы ведения бизнеса и успешное управление бизнесом все больше зависит от технических аспектов, свободных от влияния культуры конкретных народов.

Законодательные основы. В разных странах существенно различаются законы и инструкции по предоставлению равных возможностей в области занятости, порядок увольнения, охрана здоровья и техника безопасности на производстве, защита прав временных работников и тех, кто занят неполный рабочий день, а также многие другие ключевые факторы, определяющие трудовые отношения.

Экономическое положение страны, например уровень безработицы, темпы экономического роста, степень жесткости конкуренции на внутреннем рынке. Интенсивная конкуренция заставляет компании применять гибкую трудовую практику и постоянно изыскивать новые методы управления человеческими ресурсами, которые могли бы способствовать укреплению компанией конкурентных позиций.

Особый интерес вызывают системы управления персоналом на фирмах западноевропейских стран, США и Японии. Опыт европейских, американских и японских компаний помогает отследить последние сдвиги и нововведения в принципах и методах управления человеческими ресурсами. Следует при этом отметить, что западноевропейская модель управления человеческими ресурсами во многом сходна с американской. Разница заключается лишь в том, что в странах ЕС осуществляется более жесткое государственное регулирование по вопросам найма, увольнения, социального обеспечения, безопасности труда, рабочего времени, деятельности профсоюзов и т.д.

Учитывая то, что в качестве объекта исследования мы рассматривали управление человеческими ресурсами на промышленном предприятии, в работе дан подробный анализ промышленного комплекса Павлодарской области. Рассматривая удельный вес объема промышленного производства в Республике Казахстан, было установлено, что он составляет около 30 % ВВП. В промышленности трудится порядка 20 % от всех занятых в экономике республики. В работе дана характеристика деятельности промышленных предприятий Павлодарской области, которая показывает, состояние и тенденции его развития.

В Казахстане к числу важнейших товарных промышленных рынков относится рынок металлов, формируемый предприятиями цветной и черной металлургии. На долю металлургического производства приходится более 20% объема всей промышленной продукции Казахстана, из которых две трети составляет продукция цветной и одну треть – черной металлургии.

Оперативные данные по производству важнейших видов промышленной продукции в Республике Казахстан за 2013 год также подтверждают, что цветная металлургия, а точнее производство необработанного алюминия и оксида алюминия осуществляется лишь в Павлодарской области, по состоянию на 2013 год было произведено 250 269 тонн необработанного алюминия и 1 760 412 тонн оксида алюминия. Государственная политика в развитии горно-металлургической отрасли страны направлена на стимулирование производства

основных (базовых) металлов крупными предприятиями и создания производств конечной продукции высоких переделов на основе базовых металлов предприятиями малого и среднего бизнеса.

Программа развития горно-металлургической отрасли Республики Казахстан на 2010-2014 годы реализуется в соответствии с Государственной программой по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010 - 2014 годы.

В работе проведен анализ кадрового состава и системы управления человеческими ресурсами на предприятиях металлургического комплекса Павлодарского региона.

Обоснован методический подход к исследованию и оценке качества взаимодействия работников и работодателей, обуславливающего эффективность инвестиций в человеческий капитал предприятия.

Рассмотрен комплекс методов управления инвестициями в человеческий капитал, обеспечивающий осуществление циклического процесса развития человеческого капитала металлургического предприятия, который заключается в последовательной смене форм реализации инвестиций: инкорпорированной, институциональной и материальной.

Разработан механизм управления инвестициями в человеческий капитал промышленного предприятия, включающий систему методов и средств, определяющих порядок регулирования социально-трудовых отношений участников инвестиционного процесса по поводу приращения и использования человеческого капитала предприятия с целью обеспечения эффективного инновационного развития предприятия.

Уточнен понятийный аппарат процессного подхода с учетом специфики процесса «Управление человеческими ресурсами»; доказано, что изучаемый процесс может относиться к разным типам процессов, в зависимости от его положения и роли в организации.

Раскрыто понятие и определены особенности внедрения процессного подхода к управлению персоналом, обоснованы преимущества внедрения через разработку и реализацию отдельного проекта, предложены этапы проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом.

Классифицированы и выявлены проблемы внедрения процессного подхода к управлению персоналом на казахстанских предприятиях, что позволило обосновать актуальность и содержание организационных и методических инструментов внедрения данного подхода.

Разработаны организационные основы реализации этапов проекта внедрения процессного подхода к управлению персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Утарбаева Г. Особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях // Транзитная экономика. – 2006. – № 04. – 70 с
- 2 Шульц Т.У. Экономика пребывания в бедности // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков: в 5 т. М.: Мысль, -2004. -Т. 5. -Кн. 1. – 366 с
- 3 Капелюшников Р. И. Экономический подход Г. Беккера к человеческому поведению // США: экономика, политика, идеология. -1993. - № 11 -283 с
- 4 Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления - М. : Дашков и К, -2010. - 136 с
- 5 Коттер Джон П. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 256 с
- 6 Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие / Коробко В.И. - М. : ЮНИТИ, 2009. - 383 с
- 7 А.А. Хохлов, Муниципальная кадровая политика-СПб:Вектор, -2003 -255 с.
- 8 Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учеб. пособие / И.К. Макарова, О.Е. Алехина и др. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2010. - 124 с
- 9 Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Т. 2. М.: Республика, 1992 – 356 с
- 10 Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с
- 11 Петти, У. Экономические и статистические работы / У. Петти. М., -1940 - 436 с
- 12 Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М. – 1980 – 132 с
- 13 Mill, J. Principles of Political Economy / J. Mill. L. – Economis – 1970 -634 с
- 14 Маврина Н.А. Сущность человеческого капитала и особенности инвестиций в него // Вестн. Челябинского гос. университета — 2008. — № 29 (130). — 11 с
- 15 Курганский С.А. Человеческий капитал: сущность, структура, оценка. Иркутск, - 2003 – 72 с
- 16 Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Микроэкономика: Учебник для вузов, 4-е изд. Стандарт третьего поколения.- СПб.: Питер, 2012 – 464 с
- 17 Н.А. Маврина, Сущность человеческого капитала и особенности инвестиций в него, статья. [Информационный ресурс]: <http://www.lib.csu.ru/vch/130/002.pdf>
- 18 Долан, Э. Дж. Рынок: микроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Е. Линдсей. СПб., -1992 – 631 с
- 19 Фишер, С. Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, К. Шмалензи. М. : Дело, 1993 – 167 с
- 20 Критский, М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский. Л. : Изд-во ЛГУ, - 1991- 240 с

- 21 Добрынин, А. И. Производительные силы человека: структура и формы проявления / А. И. Добрынин [и др.]. СПб., - 1993 – 198 с
- 22 Дятлов, С. А. Теория человеческого капитала : учеб. пособие / С. А. Дятлов. СПб. : Изд-во СПбУЭФ, - 1996 -201 с
- 23 Дейв Ульрих и Уэйн Брокбэнк, HR в борьбе за конкурентное преимущество-Москва.:Претекст, 2007 – 361 с
- 24 Гавриленко В. М. Менеджмент [Текст] : конспект лекций / Сост. В.М. Гавриленко. - М. : Приор-издат, 2004. - 192 с
- 25 Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография /Половинко В.С. - М. :Информ-Знание, 2002 - 484 с
- 26 Конституция Республики Казахстан –Алматы – Ак китап – 623 с
- 27 Брагина З. В. Управление персоналом: учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. - М.: Кнорус, 2008. - 128 с.
- 28 Законы Республики Казахстан: Трудовой кодекс –Алматы – Билим – 473 с
- 29 Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм: исследование зарубежного опыта / Дуракова И.Б. - М. : Центр, 1998. - 160 с
- 30 Управление персоналом предприятия/ Н. Сорокина // Труд в Казахстане. - 2002. - №10. – 44 с
- 31 Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учебное пособие для вузов / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. - М. : Экзамен, 2002. - 448 с
- 32 Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом. - 2005 - №7.С 46-51
- 33 Архипов В. Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / Архипов В.Е. - М. : ИНФРА-М, 1998. - 48 с
- 34 Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учеб. : - 8-е изд. - СПб. : Питер, 2007. - 832 с
- 35 Веснин В. Р. персоналом в схемах: учебное пособие / Веснин В.Р. - М. : Проспект, 2009. - 95 с
- 36 Лукачёва Л. И. Управление персоналом. Курс лекций; практические задания: учебное пособие / Под ред. Ю. Анискина. - 2-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2006. - 264 с
- 37 А. Блинов -Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации. - 2010. - № 3. – 31 с
- 38 Томас Питерс, Роберт Уотермен, В поисках эффективного управления.: издательство "Прогресс", 1986 – 501 с
- 39 Кузнецова Н.В., История менеджмента, учебное пособие, Москва.: ТИДОТ ДВГУ - 216 с
- 40 Макклейн Г., Ромейн Д. Как управлять людьми/ пер. с англ. - М.: Астрель, 2007. - 296 с
- 41 Роббинз С. П. Основы организационного поведения / С. П. Роббинз; Пер. с англ. - 8-е изд. - М. : Вильямс, 2006. - 448 с
- 42 Зорина Е.С.- Человеческий капитал – фактор экономического роста 2006г., [Информационный ресурс]:<http://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-faktor-ekonomicheskogo-rosta>

- 43 Н. Ягунова, М. Смагина- Оценка деятельности персонала как основа построения системы управления. Проблемы теории и практики управления. - 2010. - № 7. – 95 с
- 44 А.М.Бекишева-Эффективная система управления персоналом на предприятии // Банки Казахстана. - 2012. - № 3. – 42 с
- 45 Васильева А.Н.- К вопросу об оценке уровня развития человеческого капитала 2010г., [Информационный ресурс]: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-otsenke-urovnya-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-organizatsii>
- 46 Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала. г. Чита, 2013 г., Издательство: Молодой ученый, 2013. — 71 с
- 47 Кардашов В. И. Современные аспекты мотивации труда на предприятии. г. Томск, 2005г., Вестник ТГПУ №5
- 48 Мельдаханова М.К. Модель эффективного использования человеческих ресурсов / Под ред. О. Сабдена. - Алматы : ИЭ МОН РК, 2006. - 26 с
- 49 Глазов М.М. и др. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. учебник для вузов / Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. - СПб. : Андреев.ИД, 2007. - 251 с
- 50 Журавлев П.В. Менеджмент персонала. Учебное пособие: - М. : Экзамен, 2004. - 448с
- 51 Померанцева Е. Модели управления персоналом. Исследования, разработка, внедрение - М. : Вершина, 2006. - 256 с
- 52 Тамберг В.Д., Бадьин А.Г. Системное управление человеческими ресурсами. 2011г., [Информационный ресурс]: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10836>
- 53 Савенкова Т.И., Савенкова Т.П. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде - М. : Экономист, 2006. - 428 с
- 54 Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие для вузов - СПб. : Питер, 2000. - 416с