

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время персонал предприятия рассматривается как один из ключевых видов ресурсов. От работы персонала зависит не только работоспособность сотрудников, но и эффективность, и благополучие всего предприятия в целом.

Необходимо отметить, что до последнего времени само понятие «управление человеческими ресурсами» в управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров).

В современных условиях человеческие ресурсы как объект управления рассматривается с точки зрения как, наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом обеспечивается сохранность здоровья каждого сотрудника, и устанавливаются отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Следовательно, современный менеджмент существенно более сложен и отличается от традиционного менеджмента, в течение многих десятилетий применявшегося во всех отраслях и сферах жизни общества.

На практике каждое предприятие в работе с персоналом решает одни и те же основные задачи, вне зависимости от специфики деятельности. Во-первых, каждое предприятие привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть сотрудников. Во-вторых, все без исключения предприятия проводят обучение своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. В-третьих, предприятия осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед организацией целей. В-четвертых, каждое из предприятий в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, то есть каким-то образом компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей.

Перечисленные задачи актуальны для любой организации, хотя их острота и формы решения могут различаться. Для их успешного решения каждое предприятие разрабатывает и внедряет особые методы, процедуры, программы, которые в своем единстве представляют систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.

Таким образом, менеджмент персонала представляет собой непрерывный поиск все более новых способов сделать свою компанию более конкурентоспособной, а достичь этого без создания более конкурентоспособного менеджмента невозможно.

Актуальность темы обусловлена тем, что создание эффективной системы менеджмента персонала представляет собой важнейшую задачу для руководства любого перспективного предприятия, желающего надолго сохранить конкурентоспособность и позиции на рынке.

Цель данной курсовой работы состоит в рассмотрении человеческих ресурсов как объекта менеджмента на конкретном предприятии.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность человеческих ресурсов;
- рассмотреть управление персоналом в системе менеджмента;
- проанализировать эффективность управления человеческими ресурсами в ТОО «КазМунайГаз-Сервис» и дать рекомендации по ее совершенству.

Объектом данной выпускной работы является ТОО «КазМунайГаз-Сервис», а предметом управление человеческими ресурсами на данном предприятии.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные мероприятия могут быть использованы в работе ТОО «КазМунайГаз-Сервис».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1 Понятие и сущность человеческих ресурсов

Важнейшим конкурентным преимуществом предприятия становится человеческий ресурс в виде квалифицированного, мотивированного персонала и профессионального менеджмента.

Так под человеческими ресурсами понимается 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. [15]

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 и др.
- [2, с. 72]

Совокупность перечисленных и ряда показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов предприятия.

Количественная характеристика человеческих ресурсов предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Необходимо отметить, что численность персонала определяется размерами предприятия, его структурой, объемами производства товаров или услуг, трудоемкостью производственных процессов, степенью механизации и автоматизации, местом расположения, наличием людей соответствующих профессий и специальностей и т.д.

В характеристику персонала входит нормативная численность. Это определенное и научно обоснованное число работников предприятия. Нормы на государственных предприятиях определяются министерствами и ведомствами, согласуются с профсоюзными организациями и основываются на законодательстве страны. На частных или смешанных предприятиях за основу берутся общепринятые нормы, однако жесткого регулирования численности здесь нет. [10]

На основе нормативной определяется списочная численность персонала. Это число официально работающих на данном предприятии людей и числящихся в штате данного предприятия. Нормативная и списочная численность зачастую не совпадают. Чаще всего списочная численность меньше нормативной, что обусловлено наличием вакантных должностей, которые по каким-либо причинам оказались временно не занятыми. [4]

В списочный состав предприятия включают всех работников, принятых на срок не менее пяти дней, а также постоянных, сезонных, временных, если они приняты на работу на срок до двух месяцев, а если они замещают кого-либо, то до четырех месяцев с заключением трудового договора.

При определении численности работников для выполнения какой-либо конкретной работы применяют показатель явочной численности, который показывает, сколько человек из состоящих в списке явилось на работу. Число фактически работающих показывает численность персонала, не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически

работающих показывает количество лиц, находящихся в целодневных простоях (например, из-за отсутствия электроэнергии, материалов и т.п.).

В свою очередь, структура персонала представляет собой совокупность абсолютных и относительных значений отдельных характеристик, приводящая к созданию групп работников, объединенных по какому-либо признаку, и обеспечивающая его функционирование как единого ресурса организации. В данном определении внимание обращается на то, что каждый элемент структуры персонала имеет свою определенную роль и связан с другими элементами.

В зависимости от участия в производственном процессе выделяются:

- промышленно-производственный персонал (ППП) - это работники, связанные непосредственно с производством;
- непромышленный персонал - это работники, непосредственно не связанные с производством и его обслуживанием, и работники социальной инфраструктуры предприятия (работники детских и медицинских учреждений, находящихся на балансе предприятия, и т.д.). [10]

В зависимости от характера выполняемых функций выделяются следующие категории промышленно - производственного персонала: рабочие, руководящие работники, специалисты, другие служащие, младший обслуживающий персонал, ученики и охрана.

Рабочие непосредственно участвуют в производственном процессе. Они делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие осуществляют производство продукции, вспомогательные заняты обслуживанием производственных процессов.

Качественная характеристика человеческих ресурсов предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и производимых ими работ. Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее. [6]

Важным направлением классификации персонала предприятия является его разделение по профессиям и специальностям.

Профессия - это вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствующего комплекса специальных знаний и практических навыков.

Специальность - это более-менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии.

В соответствии с этими определениями, например, профессия токаря охватывает специальности токаря-карусельщика, токаря-револьверщика, токаря-расточника и т.п.

Профессиональный состав персонала предприятия зависит от специфики деятельности, характера продукции или услуг, уровня технического развития. Каждая отрасль имеет присущие лишь ей профессии и специальности. В то же время существуют общие (сквозные) профессии рабочих и служащих. Так, например, в пищевой промышленности насчитывается 850 профессий и специальностей, но только коло половины из них являются специфическими для этой отрасли [4].

Классификация работников по квалификационному уровню базируется на их возможностях выполнять работы соответствующей сложности.

Квалификация - это совокупность специальных знания и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности.

Квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Принято выделять специалистов наивысшей квалификации (работники, имеющие ученые степени и звания), специалистов, высшей квалификации (работники с высшим образованием и значительным практическим опытом), специалистов средней квалификации (работники со средним специальным образованием и определенным опытом), специалистов-практиков (работники, занимающие соответствующие должности, например, инженерные и экономические, но не получившие специального образования) [9].

По уровню квалификации рабочие также делятся на четыре группы: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные. Они выполняют различные по сложности работы и имеют неодинаковую профессиональную подготовку

Эти квалификационные признаки персонала предприятия наряду с другими (пол, возраст, уровень механизации труда, стаж) служат основой для расчетов разных видов структур. Для эффективного управления имеет значение не простая

констатация численности (или её динамики) отдельных категорий работников, а изучение соотношений между ними.

Это позволяет не только выявить влияние фактора персонала на конечные результаты деятельности предприятия, но и определить наиболее существенные структурные изменения, их движущие силы и тенденции, а на этой основе формировать реальную стратегию развития трудовых ресурсов.

1.2 Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента

Управление человеческими ресурсами представляет собой комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения максимальных условий для творческого инициативного сознательного труда отдельных его работников, направленное на достижение целей предприятия. Современное, цивилизационное управление людьми – это информационный процесс, в ходе которого управляющий вырабатывает решение и сообщает его исполнителям в ходе законов, указаний, предписаний и т.д.

Необходимо отметить, что в конце XX века в теории и практике управления произошла смена концепций кадрового менеджмента, обусловленная изменениями в экономическом, социальном, техническом развитии общества. В эволюционном пути развития управленческой мысли можно выделить этап технократического менеджмента, который характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Конкретный инструментарий реализации технократического управления был предложен школой научного управления, основоположником которой является Ф. Тейлор. Тейлористская концепция полагала, что труд – это, прежде всего индивидуальная деятельность, и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер и делает труд рабочего менее производительным. От рабочего не требовались ни высокая квалификация, ни проявление инициативы, творчества на рабочем месте. Работники рассматривались как средство достижения организационных целей, подобно машинам, оборудованию, сырью. Поэтому на этом этапе формируется система управления кадрами, при которой вместо человека как личности рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Кадровые службы выполняли в основном учетно-контрольные и административно-распорядительные

функции. [10]

Управление по результатам представляет собой систему не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Авторы этой концепции Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Ниссинен считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов. Поэтому целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда. [7]

Необходимо отметить, что современная теория и практика управления строится на формировании нового отношения к персоналу организации как к ее важнейшему ресурсу. К специалистам, исследующим указанную проблематику, относятся: М. Амстронг, Д. Гест, В. Голованов, В.А. Дятлов, В. Дуглас, Б. Мартори, Р. Миллс, Г. Латфулин, Б.М.Травин и др. При этом человек рассматривается ими как элемент социальной организации. Главный акцент в содержании управленческого процесса делается на согласовании интересов занятых с целями и ценностями организации.

Кроме того, в научной литературе анализ специфики деятельности в рамках УЧР с последующими попытками ее проектирования и моделирования, как правило, сводится к рассмотрению отдельных ее компонентов на базе более или менее широкой комбинации функций службы управления персоналом предприятия. Несмотря на большую гносеологическую ценность выделения и изучения функциональных аспектов УЧР, этого не достаточно для понимания единства отношений, связей и элементов внутри системы УЧР. Практически неисследованными остаются вопросы уровней управления человеческими ресурсами, взаимообусловленности элементов системы УЧР, их упорядоченности и иерархичности. Появление новых методов и технологий в рамках современного УЧР приводит к усложнению совокупной научно-методологической картины и требует поиска путей ее упорядочивания и структуризации.

Необходимо отметить, что в зарубежной литературе данной теме посвящено относительно большое количество научных работ. В казахстанской литературе данный вопрос остается не достаточно изученным и разработанным. Отдельного внимания требует изучение особенностей сложившейся в Казахстане экономической ситуации и выявление намечающихся тенденций в управлении ЧР.

Необходимо отметить, что УЧР субъекты управления – люди, в функции которых входит осуществление управления. Объекты управления – работники или коллективы действующие согласно предписаниям, решениям субъекта управления. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу: 1) кадровый стратег, 2) руководитель службы управления персоналом, 3) кадровый технолог, 4) кадровый инноватор, 5) исполнитель, 6) кадровый консультант [7].

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Между целями и функциями существуют определенные различия. Цель – это состояние, к которому стремятся, а функция – это фактическое действие.

Основные цели системы управления человеческими ресурсами организации представлены на рисунке Приложения 1 [12].

В свою очередь, функции управления персоналом представляют собой основные направления этого рода деятельности, ориентированные на удовлетворение определенных потребностей предприятия.

В современной литературе выделяется достаточно много функций управления персоналом, в том числе [2]:

- планирование потребностей в кадрах, подбор, наем персонала в организацию и формирование кадрового резерва для достижения целей производства;
- обучение и оценка персонала;
- социальные гарантии и социальный пакет, комфортный микроклимат в коллективе и демократичная корпоративная культура в компании.
- эффективное использование творческого и рабочего потенциала работников и его вознаграждение;
- разработка и реализация стратегических и тактических целей фирмы;
- анализ имеющегося кадрового потенциала, планирование его развития, прогнозирование ситуации на рынке труда для принятия соответствующих мер;
- мотивация персонала, его адаптация к различным нововведениям.

Все эти функции взаимосвязаны между собой и в совокупности образуют определенную систему работы с персоналом. Поэтому, в составе одной из функций происходят изменения, значит, остальные сопряженные функциональные задачи и обязанности потребуют корректировки.

Что касается методов, с помощью которых функции управления персоналом реализуются на практике, то их количество нормировано и ограничено.

1) Административные методы - это руководство рабочим процессом путем выдачи распоряжений, приказов и конкретных заданий исполнителям-подчиненным. Как правило, эти методы управления и регулирования деятельности не подлежат обсуждению. В процессе выполнения порученной работы исполнителям предоставляется минимальная самостоятельность. Все, что от них требуется - это выполнить распоряжение. В итоге, за успешную работу исполнителям положено поощрение, а результат неуспешной работы обычно сопровождается санкциями [3].

2) Организационные методы являются первичными по отношению к остальным методам, так как они упорядочивают управление персоналом и обеспечивают его функционирование путем установления и регулирования определенных связей и отношений между должностями персонала. [14]

Эти методы носят пассивный характер, ведь они представляют собой основную базу, где все правила и принципы заранее согласованы и разработаны. Эти методы предполагают, что существуют руководители и подчиненные. Задача руководителей - проявлять инициативу и контролировать исполнение, а задача подчиненных - быть исполнительными. Эффективность труда в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

3) Экономические методы. Их сущность состоит в том, что материальные вознаграждения исполнителям за качественные и своевременно выполненные задания осуществляются только за счет экономии или дополнительной прибыли, то есть размер вознаграждений напрямую зависит от достигаемого результата. Но этот метод малоэффективен, если для получения результата требуется слишком длительный период [13].

4) Социально-психологические методы. Их цель состоит в формировании благоприятного морально-психологического климата в коллективе для эффективной деятельности работников. Этому методу управления необходимо уделять особое внимание, так как именно с его помощью можно сблизить

формальные и неформальные структуры управления.

Все эти перечисленные методы управления могут оказаться оптимальными в конкретных ситуациях.

Управленческие воздействия на объект управления – персонал предприятия – могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;
- посреднические – оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;
- индивидуальные – с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику [11].

В настоящее время функция управления персоналом на отечественных предприятиях начинает переходить к самостоятельной упорядоченной системе, способствующей достижению долгосрочных целей организации. Важными составляющими данной системы становятся такие элементы, как: кадровая политика, кадровая стратегия и кадровое планирование.

Кадровая политика определяет, какой производственный коллектив нужен организации и как должна быть организована работа с ним, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои стратегические цели. Кадровая стратегия, в свою очередь, определяет методы, при помощи которых организация может получить необходимый персонал. Кадровое планирование представляет собой процесс разработки комплекса мероприятий, с помощью которых может быть реализована кадровая политика, теми методами, которые определены в кадровой стратегии. С точки зрения продолжительности периода, на который разрабатываются программы по работе с персоналом, кадровое планирование можно разделить на долгосрочное (стратегическое), среднесрочное (тактическое) и краткосрочное (оперативное). Таким образом, кадровая политика, кадровая стратегия и кадровое планирование являются отражением миссии, стратегии и планирования

предприятия в плоскости человеческих ресурсов. Некоторые организации практикуют применение кадровой политики через систематизацию установок собственников или руководителей предприятия и составление на их основе правил работы с персоналом [6].

В этом случае важно, чтобы специалисты по работе с персоналом эффективно решали такие задачи, как:

- консультирование собственников (руководителей предприятия), чтобы они могли, при необходимости, менять свои убеждения с целью обеспечения более эффективной деятельности предприятия, а также умели формулировать свои представления четко и ясно;

- доведение до сведения работников предприятия данных позиций руководства. Эту задачу можно решать через оформление основополагающих принципов управления персоналом в документы, информирование работников через внутренние СМИ (корпоративные газеты, сайты), собрания.

Кадровая политика, существующая даже в виде неписаных правил, позволяет работникам удовлетворять их потребность в предсказуемости и безопасности. В этом случае, каждый сотрудник знает, каких действий он может ожидать со стороны руководства и может прогнозировать свою деятельность в организации. Те предприятия, которые более основательно подходят к вопросу разработки кадровой политики, должны учитывать принципы, на которых она должна быть построена.

Таким образом, человеческие ресурсы формируют благоприятный климат на предприятии, который способствует непрерывному совершенствованию продуктов и бизнес процессов, что, в свою очередь, определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ компании.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ ТОО «КАЗМУНАЙГАЗ-СЕРВИС»

2.1 Характеристика объекта исследования

ТОО «КазМунайГаз-Сервис» является товариществом с ограниченной ответственностью, которое создано 23 апреля 1999 года на основании решения правления ЗАО «ННК «Казахойл» от 19 апреля 1999 года. В 2002 году ТОО «Казахойл-Сервис» переименовано в Товарищество с ограниченной ответственностью «КазМунайГаз-Сервис».

Целевое назначение Компании заключается в осуществлении широкого спектра сервисного обслуживания объектов АО НК «КазМунайГаз» в целях создания оптимальных условий быта и работы его сотрудников, а также предоставление профильных услуг ряду других заинтересованных казахстанских предприятий и организаций.

Оказываем услуги: строительство, обслуживание зданий, транспортные услуги, организация мероприятий, досуг и спорт.

ТОО «КазМунайГаз-Сервис», без сомнения, является лидирующей компанией Казахстана по предоставлению комплексных сервисных услуг в нефтегазовом секторе. Компания, при этом, продолжает активно развиваться дальше и закреплять свое присутствие в целевых сегментах рынка, в частности в сфере туризма, обеспечения транспортных услуг и других.

Компания активно работает и над привлечением ведущих мировых брендов и компаний в сферу сервисных услуг. К примеру, ТОО «КазМунайГаз-Сервис» активизирует сотрудничество с «Compass CAMEA» LLC в рамках предоставления комплексных сервисных услуг нефтяным компаниям на территории Республики Казахстан.

Принимая во внимание необходимость расширения потенциала компании, до конца года планируются значительные капитальные вложения, которые позволят обеспечить поступательность и системность развития. При этом, до конца 2015 года запланировано увеличение количества работников Товарищества в связи с ростом объемов работ и предоставляемых услуг по важнейшим направлениям деятельности.

ТОО «КазМунайГаз-Сервис» рассматривает присутствие на рынке строительных услуг как внутри Казахстана, так и за рубежом в качестве одного из наиболее перспективных направлений своей деятельности. На данном этапе большая часть проектов связана со строительством или модернизацией туристических и рекреационных комплексов. Одним из показательных шагов в этом направлении, к примеру, стало приобретение нами в апреле 2014 года уникального лечебно-

профилактического и оздоровительного комплекса «Боржоми-Ликани», находящегося в Грузии, главной природной ценностью которого является всемирно известная минеральная вода «Боржоми», скважина которой расположена непосредственно на его территории. Непосредственно после его приобретения наша компания приступила к его глубокой модернизации, используя передовые наработки и технологии. После полной реконструкции и модернизации в целях достижения стандартов 4-5 «звезд», внедрения новых принципов менеджмента «Боржоми-Ликани» будет претендовать на роль ведущего рекреационного центра в масштабах Закавказья.

Показательно, что в столице Казахстана ТОО «КазМунайГаз-Сервис» завершает строительство крупного гостиничного центра «Думан 2», который включает все необходимое для жителей и гостей Астаны.

В целом по итогам работы за 2015 год получена прибыль в размере 1 млрд.44 млн. тенге, непосредственно основная, производственная деятельность принесла Товариществу 304 млн. тенге прибыли.

При этом отметим, что темп снижения доходов (16%) опережает темп снижения расходов (5%), что влияет на показатель рентабельности предоставляемых услуг.

Положительный финансовый результат в отчетном периоде имеют направления деятельности: обслуживание административных зданий и предоставление имущества в аренду.

Затрагивая дальнейшие перспективы, отметим, что Компания планирует продолжить активную деятельность в сфере предоставления строительных услуг как внутри Казахстана, так и за его пределами. В частности, ТОО «КазМунайГаз-Сервис» примет непосредственное участие в создании и развитии туристического кластера в Мангистауской области – уникальной зоны отдыха «Кендерли», которая в состоянии стать одним из крупнейших центров отдыха в Казахстане.

2.2 Анализ кадрового состава и его управления в ТОО «КазМунайГаз-Сервис»

Как уже отмечалось в теоретической части, управление персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика ТОО «КазМунайГаз-Сервис» на 2015-2020гг. (далее – Кадровая политика КМГ-С) разработана в

соответствии с Долгосрочной стратегией ТОО «КазМунайГаз-Сервис», и представляет основные направления и подходы кадрового менеджмента для реализации миссии и декларируемых стратегических целей КМГ-С.

Кадровая политика КМГ-С определяет следующие основные подходы:

- персонал Товарищества рассматривается как человеческий ресурс, способный обеспечить конкурентные преимущества и лидерские позиции при условии его планирования и обеспечения его оптимального использования, качественного развития;
- персонал Товарищества является носителем его корпоративной культуры и ценностей, и способствует созданию доверительного отношения общественности к деятельности Товарищества на региональном, государственном и международном уровнях;
- Управление человеческими ресурсами рассматривается как одна из важнейших функций организационного управления Компанией на всех иерархических уровнях управления;
- человеческий ресурс рассматривается как нематериальный актив, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие Товарищества;
- удовлетворение социальных, материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из работников в достижение стратегических целей КМГ-С;
- установление длительных трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований Трудового кодекса РК и позволяющих работнику полностью реализовать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его с потребностями Товарищества и требованиями уровня должностной компетенции работника.

Реализация менеджмента человеческих ресурсов предполагает ответственность, прежде всего, руководителей Товарищества, линейных менеджеров, которые отвечают за управление персоналом, используя предлагаемые HR-инструменты в целях мотивации персонала.

Следовательно, порядок найма работников регулируется Правилами конкурсного отбора на вакантные должности, утверждаемыми руководством компании.

В зависимости от требований к вакансии и Положение «О поиске, подборе и найме персонала» выбираются источники подбора:

- уже работающие сотрудники (в том числе кадровый резерв);
- база данных о бывших сотрудниках компании, уволившихся по собственному желанию или уволенных по причинам, которые не подвергают сомнению профессиональные и личные качества сотрудника (например, по сокращению штата);
- база резюме, накопленная Компанией;
- сотрудничество с центрами занятости и кадровыми агентствами, рекрутинговыми агентствами, в частности с «Key Staff», «Workforce» и «Business Solution»;
- кадровый лизинг (для временных работ);
- прямой поиск.

Нормативно-регламентирующие документы и процедуры, методологические подходы, информационные и технологические системы поддержки, другие необходимые компоненты системы управления персоналом разрабатываются и выстраиваются исходя из положений основных составляющих данной кадровой политики.

КМГ-С является одним из крупных работодателей по всей группе Компании. Работниками Товарищества являются 984 чел., около 22% из них работают в бизнес-направлении «Обслуживание зданий», 14,8% «Кейтеринговые услуги», 12% - «Оздоровительные услуги Зерендинского филиала», 23 % - «Сервисные услуги в Турции «Айсир туризм Иншаат», 4% «Сервисные услуги в Грузии». Динамика персонала за последние годы представлена на рисунке 2.1.

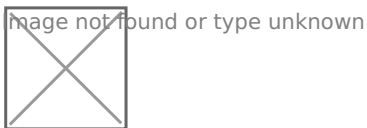


Рисунок 2.1 – Динамика персонала за последние годы

Из рисунка 2.1 видно, что за последние годы произошло увеличение численности на 39 сотрудников, за счет расширения основной деятельности.

Наибольший удельный вес работников приходится на возрастную группу от 25 до 49 лет, что составляет около 71 % персонала и является оптимальным соотношением, при котором сохраняется баланс молодых работников и работников с опытом. Средний возраст работников Товарищества составляет 36 лет.

Около 37 % персонала являются женщины, представленное соотношение мужчин и женщин обусловлено спецификой бизнеса. Процент женщин на руководящих позициях составляет около 1,7 %.

Процент персонала с высшим образованием составляет 56,7 %, при том, что удельный вес двух категорий: рабочие и служащие, составляет 38,6 %. Без учета этих двух категорий процент персонала с высшим образованием составляет 18 %.

Более 1/2 персонала имеют стаж работы в нефтегазовой отрасли более 5 лет.

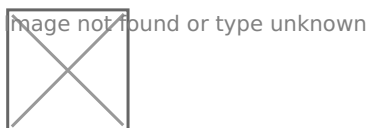


Рисунок 2.2 – Основные показатели движения персонала

Текущая текучесть кадров составляет 32% (в основном производственный персонал), показатель удовлетворенности равен 71,3 % (данные по КМГ-С за 2014г.).

В компании помимо обучения профессиональным знаниям, поддерживается развитие личностей работников, а также командной работы путем проведения:

- личностных тренингов (Soft skills) - пользование информационными технологиями, имидж-мейкинг, навыки эффективных коммуникаций и переговоров, управление временем (time management) в целях повышения производительности труда, эффективности работы и улучшения репутации Компании, а также мотивации работников;

- развитие командной работы (Teambuilding) – компания не реже одного раза в год проводит общий тренинг по командной работе среди региональных представительств и филиалов.

При выявлении потребности в обучении также учитываются должностные особенности:

- для административных работников упор делается на развитие профессиональных знаний, знаний информационных технологий, развитие эффективности;

- для управленческих работников основное обучение проходить по навыкам управления, проведения переговоров, эффективных презентаций;
- для руководящих работников упор делается на стратегическое мышление.

Потребности в обучении отражаются в индивидуальных планах развития компании и

Необходимо отметить, что одним из основных приоритетов ТОО «КазМунайГаз-Сервис» в кадровой политике и в управлении человеческими ресурсами в частности является обучение знаниям и навыкам, необходимым для достижения стратегических целей Компании.

Так видение предприятия в области совершенствования системы обучения персонала – это предоставление равных возможностей и поддержки в профессиональном развитии каждому работнику Товарищества посредством регулярного (не менее 1, но не более 5 обучающих мероприятий в год для каждого работника) прохождения курсов повышения квалификации для приобретения или развития необходимых знаний и навыков, способствующих более эффективному выполнению поставленных задач.

В таблице 2.1 представлены данные реализации программы «Обучения и повышения квалификации работников КМГ-С», которые показывают, что в 2013г. Компания превысила плановые показатели за счет госпрограммы повышения квалификации работников.

Таблица 2.1

Реализация программы «Обучения и повышения квалификации работников» (человек в год)

| Показатели | 2012 | | 2013г. | | 2014г. | | 2015г. | |
|------------|------|------|--------|------|--------|------|--------|------|
| | план | факт | план | факт | план | факт | план | факт |
| обучение | 10 | 7 | 11 | 12 | 10 | 8 | 7 | 3 |

повышение квалификации 15 13 15 16 20 18 20 9

Из описанных выше квалификационных требований к персоналу следует, что целью обучения сотрудников является повышение конкурентоспособности предприятия и рост мотивации и квалификации персонала.

Прежде чем открыть филиал, все специалисты, которые займут в нём ключевые позиции, проходят стажировку в функциональных подразделениях центрального офиса. Таким образом, руководитель едет в регион, уже хорошо зная весь механизм работы, а затем сам обучает своих подчиненных в филиале (подготовка в среднем от 2 до 5 дней).

Раз или два в год со всех регионов собираются специалисты одного функционального направления и обсуждают общие для них проблемы, решают общие вопросы. Таким образом, региональные подразделения не чувствуют себя брошенными, а напротив, частью одной общей системы.

На практике КМГ-С ценит в своих работниках и их работе:

- ориентированность на достижение стратегических целей КМГ-С;
- профессионализм в своей деятельности и стремление повышать свой профессиональный уровень;
- инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей;
- дисциплинированность и ответственность.

Также в КМГ-С действует система оценки персонала, ориентированная на два компонента для всесторонней и объективной оценки и рационального управления эффективностью деятельности персонала:

1. Управление по целям (Management by Objective) – система ежеквартальной оценки степени и качества достигнутых работником целей. По результатам оценки выплачивается премия по дифференцированной шкале рейтингов и коэффициентов.
2. Оценка компетенций (Competency Assessment) – система ежегодной оценки рабочего поведения по определенным индикаторам для достижения целей наиболее приемлемым способом. По результатам принимаются решения по

дальнейшему профессиональному развитию работника (зачисление в кадровый резерв, направление на обучение, повышение в должности и т.п.)

Проведенный анализ показал высокий уровень кадрового потенциала, что является основой для успешного внедрения планируемых инициатив и выхода Товарищества на качественно новый уровень управления человеческими ресурсами.

За 11 лет существования системы ТОО «КазМунайГаз-Сервис» кадровый менеджмент КМГ-С прошел все основные этапы эволюционного развития. Если в прошлом это был только учет кадрового состава (1-2 этап), что называлось отделом кадров, то требования сегодняшнего дня меняют и отношение к персоналу.

Переломным явился 3 этап (2008-2010гг.), когда были разработаны и внедрены нормативно-регламентирующие документы практически по всем направлениям HR-деятельности, которые позволяют управлять персоналом, определять цели и задачи, оценивать достижения результативности деятельности, на основе которых выявляются потребности в обучении и развитии.

На 4 этапе (2010-2015гг.) были сформированы и внедрены нормативно-регламентирующие документы, которые изменили отношение к персоналу как к стратегическому ресурсу организации, т.е. наращивание навыков планирования, оценки и контроля данного ресурса. При этом необходимо строго учитывать его специфические особенности в отличие от финансовых, материально-технических и иных ресурсов, т.к. для человеческого ресурса необходимо его непрерывное развитие и мотивирование. На данном этапе были реализованы ряд проектов, которые приблизили управление человеческими ресурсами к лучшим мировым практикам.

Однако, пока не все дочерние организации и зависимые общества, в том числе совместно - контролируемые организации и совместные предприятия КМГ-С в полной мере реализуют наработанные инструменты кадрового менеджмента, в некоторых вся работа сводится к кадровому делопроизводству и организации краткосрочного обучения, а задачи кадрового планирования, оценки кадрового потенциала, мотивации персонала остаются нерешенными.

Нерешенные проблемы в области кадровой политики на настоящий момент:

1. Несоответствие численности и структуры персонала объемам деятельности, задачам Товарищества;

2. Наличие диспропорций в структуре персонала и в управлении производством:

- между административно-управленческим и производственным персоналом;
- между КМГ и его структурными производственными подразделениями;

1. Несовершенство нормативно-правовой базы в части регулирования:

- установления квалификационных требований к работникам;
- системы оплаты труда и социальной поддержки работников, способствующей привлечению и закреплению высококвалифицированных специалистов в Товариществе;

1. Несоответствие уровня подготовки специалистов потребностям производства и стратегическим задачам развития бизнес-направлений КМГ-С;
2. Отсутствие нормативно-обоснованных методов и нормативов для планирования численности административно-управленческого и производственного персонала;
3. Недостаточная социальная защищенность работников Товарищества;
4. Недостаточный уровень притока молодых инженерно-технических и рабочих специалистов;
5. Недостаточный уровень участия в решении кадровых вопросов руководителей.

Таким образом, в целом управление человеческими ресурсами в ТОО «КазМунайГаз-Сервис» строится на создание необходимых условий труда и предоставление возможностей индивидуального и корпоративного развития.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

При оценке степени согласованности политики и практики в области УЧР самыми слабыми критерием оказались «УЧР является сферой ответственности всех менеджеров Компании или просто сферой компетентности специалистов отдела кадров». А также то, что принципы УЧР не в полной мере реализованы на практике, а в основном остаются только в регламентирующих документах.

В этой связи в данном параграфе представим рекомендации по совершенствованию формирования и управления человеческими ресурсами в ТОО

«КазМунайГаз-Сервис».

В связи с тем, что ТОО «КазМунайГаз-Сервис» ежегодно расширяет свою деятельность в регионах, предлагается формировать кадровый резерв. Также рекомендуется разработать отдельное положение о кадровом резерве молодых специалистов. К кандидатам для включения в состав кадрового резерва молодых специалистов предъявить следующие требования:

- возраст до 35 лет;
- высшее профессиональное образование;
- мотивированность на профессиональное и карьерное развитие.

Реализация внесенных изменений в Кадровую политику КМГ-С призвана устранить указанные проблемы и вывести управление человеческими ресурсами Товарищества на качественно новый уровень.

Для обеспечения бизнеса эффективным персоналом имеются определенные проблемы, в том числе на законодательном уровне - отсутствие современных квалификационных требований к специалистам. Применяемый в указанных целях “Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих” (ЕТКС) и “Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих” (КС) отражают давно устаревший уровень требований, без увязки бизнеса с рынком труда и не позволяет на должном уровне осуществлять профессиональную подготовку и повышение квалификации работников, проводить сертификацию и аттестацию персонала. Кроме того, в КС и ЕТКС нет иерархической взаимосвязи между профессиями/должностями, необходимой для планирования карьерного роста, кадрового резерва и эффективной ротации персонала. Сложившуюся ситуацию можно кардинально изменить путем создания системы профессиональных стандартов, которые закрепят перечень необходимых квалификационных требований современного специалиста. Внедрение профессиональных стандартов способствует решению широкого круга задач в области управления персоналом на более качественном уровне.

Основными мероприятиями в данном направлении являются:

Идентификация и унификация существующих должностей и рабочих позиций (разрядов) в Товариществе. Группировка должностей/позиций в профессии с целью

определения ключевых профессий;

Проведение функционального анализа профессиональной деятельности с целью распределения профессий по видам трудовой деятельности, определения квалификационных уровней, а также определения требований к стажу работы и к профессиональному образованию по квалификационным уровням на основе методики проведения функционального анализа профессиональной деятельности, разработанной КМГ;

Участие в создании отраслевого профессионального стандарта нефтегазовой отрасли.

В целях применения единого подхода по всему Товариществу рекомендуются следующие мероприятия:

Единая база данных внутренних кандидатов – приоритетная (не менее 65% от общего количества назначенных на должность работников) форма поиска специалистов, в т.ч. для назначения (избрания) на руководящие должности, направленная на удержание высококвалифицированных и перспективных работников посредством планомерного карьерного развития в Товариществе, сохранение корпоративных знаний, навыков и умений;

Последовательное и обязательное соблюдение условий внешнего конкурсного отбора – публикация объявления о вакансии на сайтах Товарищества и/или средствах массовой информации, анализ резюме кандидатов на соответствие квалификационным требованиям, отборочные процедуры (тестирование, собеседование и т.п.) и принятие окончательного решения работодателем по рекомендации конкурсной комиссии;

Система непрерывного совместного обучения специалистов кадровых служб и линейных менеджеров навыкам отбора персонала для обеспечения согласованного соблюдения применяемого подхода;

Регулярное проведение специально разработанных адаптационных мероприятий с целью обеспечения ускоренного вхождения нового работника в занимаемую им должность, снижения психологической напряженности в новом коллективе, развития удовлетворенности и повышения мотивации, формирования позитивного имиджа Товарищества;

Регулярная отчетность Товарищества для обеспечения принципов прозрачного конкурсного отбора и адаптации персонала.

С целью успешной реализации всех изменений в Кадровую политику по направлениям рекомендуется следующие мероприятия:

- Внедрение системы бенчмаркинга показателей качества HR-службы для сравнения своих результатов с лучшими практиками;
- Развитие автоматизированной системы управления персоналом по направлениям деятельности, тиражирование развития автоматизированных систем;
- Разработка концепции регулярного мониторинга уровня удовлетворенности трудом, дисциплины и вовлеченности, разработка инструментария мониторинга;
- С целью определения целевых показателей эффективности деятельности HR-служб, мониторинга и анализа их достижения устанавливаются следующие основные целевые показатели эффективности деятельности в области HR:
 - текучесть кадров - не более 14% (за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления компанией);
 - степень удовлетворенности персонала - не менее 80-85%;
 - затраты на обучение персонала - не более 3,5 % от ФОТ;
 - охват работников, прошедших обучение в течение года, доля руководящего и управленческого уровней – не менее 50%, доля исполнительского уровня – не менее 70%;
 - назначение на руководящие позиции из кадрового резерва - не менее 70% работников, прошедших последовательно все этапы индивидуального карьерного развития в товариществе;
 - максимальное количество работников, зачисленных в административный кадровый резерв - не более 10% от общей штатной численности;
 - текучесть среди резервистов - не более 10%;
 - охват руководящих работников индивидуальными ключевыми показателями эффективности деятельности – 100%.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ литературных источников показал, что персонал организации в современном научно-практическом понимании – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

В свою очередь, управление персоналом представляет собой комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив с целью обеспечения максимальных условий для творческого инициативного сознательного труда отдельных его работников, направленное на достижение целей предприятия. Современное, цивилизационное управление людьми – это информационный процесс, в ходе которого управляющий вырабатывает решение и сообщает его исполнителям в ходе законов, указаний, предписаний и т.д.

Субъекты управления – люди, в функции которых входит осуществление управления. Объекты управления – работники или коллективы действующие согласно предписаниям, решениям субъекта управления.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Между целями и функциями существуют определенные различия. Цель – это состояние, к которому стремятся, а функция – это фактическое действие.

Важными составляющими данной системы становятся такие элементы, как: кадровая политика, кадровая стратегия и кадровое планирование.

Во второй главе было проанализировано управление персоналом на предприятии ТОО «КазМунайГаз-Сервис», которое является лидирующей компанией Казахстана по предоставлению комплексных сервисных услуг в нефтегазовом секторе. Компания, при этом, продолжает активно развиваться дальше и закреплять свое присутствие в целевых сегментах рынка, в частности в сфере туризма, обеспечения транспортных услуг и других.

Управление персоналом на объекте исследования осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика ТОО «КазМунайГаз-Сервис» на 2015-2020гг. разработана в соответствии с Долгосрочной стратегией предприятия.

Реализация менеджмента персонала предполагает ответственность, прежде всего, руководителей Товарищества, линейных менеджеров, которые отвечают за управление персоналом, используя предлагаемые HR-инструменты в целях мотивации персонала.

Работниками Товарищества являются 984 чел., около 22% из них работают в бизнес-направлении «Обслуживание зданий», 14,8% «Кейтеринговые услуги», 12% - «Оздоровительные услуги Зерендинского филиала», 23 % - «Сервисные услуги в Турции «Айсир туризм Иншаат», 4% «Сервисные услуги в Грузии».

За последние годы произошло увеличение численности на 39 сотрудников, за счет расширения основной деятельности.

Наибольший удельный вес работников приходится на возрастную группу от 25 до 49 лет, что составляет около 71 % персонала и является оптимальным соотношением, при котором сохраняется баланс молодых работников и работников с опытом. Средний возраст работников Товарищества составляет 36 лет.

Около 37 % персонала являются женщины, представленное соотношение мужчин и женщин обусловлено спецификой бизнеса. Процент женщин на руководящих позициях составляет около 1,7 %.

Процент персонала с высшим образованием составляет 56,7 %, при том, что удельный вес двух категорий: рабочие и служащие, составляет 38,6 %. Без учета этих двух категорий процент персонала с высшим образованием составляет 18 %.

Текучесть персонала составляет 32% (в основном производственный персонал), показатель удовлетворенности равен 71,3 %.

За 11 лет существования системы ТОО «КазМунайГаз-Сервис» кадровый менеджмент КМГ-С прошел все четыре этапа эволюционного развития.

С целью успешной реализации данного направления рекомендуется следующие мероприятия:

- Внедрение системы бенчмаркинга показателей качества HR-службы для сравнения своих результатов с лучшими практиками;

- Развитие автоматизированной системы управления персоналом по направлениям деятельности, тиражирование развития автоматизированных систем;
- Разработка концепции регулярного мониторинга уровня удовлетворенности трудом, дисциплины и вовлеченности, разработка инструментария мониторинга;
- С целью определения целевых показателей эффективности деятельности HR-служб, мониторинга и анализа их достижения устанавливаются следующие основные целевые показатели эффективности деятельности в области HR:
 - текучесть кадров - не более 14% (за исключением мероприятий, связанных с оптимизацией структуры управления компанией);
 - степень удовлетворенности персонала - не менее 80-85%;
 - затраты на обучение персонала - не более 3,5 % от ФОТ;
 - охват работников, прошедших обучение в течение года, доля руководящего и управленческого уровней – не менее 50%, доля исполнительского уровня – не менее 70%;
 - назначение на руководящие позиции из кадрового резерва - не менее 70% работников, прошедших последовательно все этапы индивидуального карьерного развития в товариществе;
 - максимальное количество работников, зачисленных в административный кадровый резерв - не более 10% от общей штатной численности;
 - текучесть среди резервистов - не более 10%;
 - охват руководящих работников индивидуальными ключевыми показателями эффективности деятельности – 100%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 15 мая 2007 года № 251-III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 09.02.2015 г.)
2. Айткенова, Д.Б. Персонал как инструмент управления в организации // Деловая неделя - 2014. - №7 – С.16-17

3. Афанасьев, М.Б. Нурсеитова М.Ж. Кадры предприятия: учебное пособие. - Алматы.: БИКО, 2014. - 269с
4. Валиева, О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. - М.: Приор, 2013. - 176с. ISBN: 978-5-384-00482-0
5. Веретенникова, И.И., Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. - М.: Изд.: Юрайт; 2012г. - 670с. ISBN: 978-5-9916-1175-6
6. Есенбаев, С.Б. Управление персоналом реалии XXI века // Кадры и власть - 2015г. № 3 - С.10-11
7. Жубаева, А.А. Кадры предприятия. - Астана, Экономика, 2013.- 256с.
8. Классификация и структура персонала предприятия и их характеристика [Электронный ресурс]/режим доступа: <http://usluginaselenia.ru/art/17960>
9. Орызбаев, Р.Е. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие, / Р.Е. Орызбаев - Алматы: LEM; 2014г. - 497с
10. Саакян А.К. Социокультурная оценка концепций управления человеческими ресурсами организаций // Проблемы современной экономики. - 2013. - №3/4. - С.57
11. Система управления персоналом [Электронный ресурс]: режим доступа: http://cde.osu.ru/demoversion/course102/1_1.html
12. Система управления персоналом в организации [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/sistema-upravleniya-personalom.html>
13. Толыбаев, Е.Ж. Основы кадрового менеджмента. - Алматы: LEM; 2014г. - 280с
14. Трофимов И.В. Аудит человеческих ресурсов как инструмент кадрового менеджмента // Российское предпринимательство. - 2012. - № 8 (206) - С. 89-94.
15. Управление персоналом: Учебник/ Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л., [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.aup.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

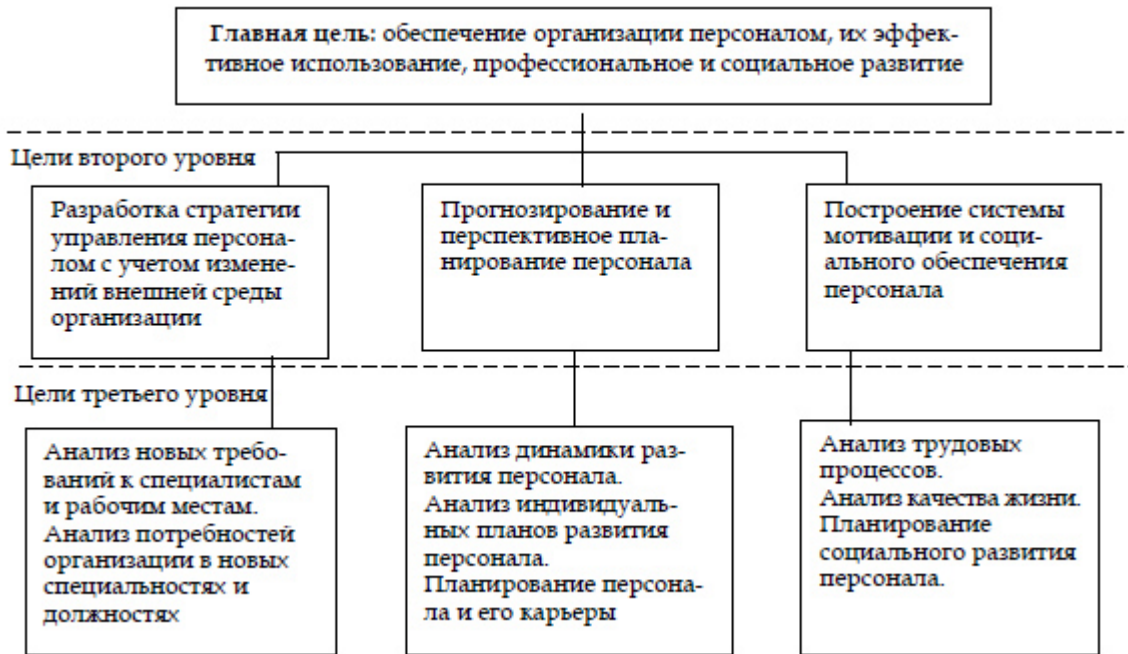


Рисунок – Основные цели системы управления человеческими ресурсами организации