**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

## Каспийский Общественный Университет

КАФЕДРА «ЭКОНОМИКА и МЕНЕДЖМЕНТ»

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

На тему: **Управление процессом развития персонала**

Выполнила:

Студентка 5 курса Каримова Р.Ю.

#### Научный руководитель:

#### К.э.н. Курасова А.М.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рецензент:

К.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»

КазЭУ им. Т. Рыскулова Саткалиева Т.С.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Допускается к защите

Зав.кафедрой «Экономика и Менеджмент»

к.э.н., профессор Гуляева С.П.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

АЛМАТЫ, 2007

Содержание:

Введение

1 Теоретические аспекты управления персоналом

1.1 Принципы формы и методы управления персоналом

1.1.1 Принципы цели

1.1.2 Принцип правовой защищённости управленческого решения

1.1.3 Принципы соответствия

1.1.4 Принцип первого руководителя

1.2 Организационная структура управления АО НК «КазМунайГаз»

**2 Анализ состояния управления персоналом в АО НК «КазМунайГаз»**

2.1 Методы набора персонала

2.2 Мотивация персонала

2.3 Высвобождение и увольнение работников

**3 Совершенствование работы по управлению персоналом**

3.1 Передовые методы управления персоналом

3.2 Анализ проблем и их классификация

3.3 Предложения и методы решения проблем

**Заключение**

**Список литературы**

**Приложение**

Введение

Актуальность представленной темы состоит в том, что управление процессом развития персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Рыночная экономика в РК набирает всё большую силу. Вместе с ней набирает силу и конкуренция как основной механизм регулирования хозяйственного процесса.

В современных экономических условиях деятельность каждого предприятия является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений, заинтересованных в результатах его функционирования.

Сегодня значение нефтегазового комплекса для экономики Казахстана трудно переоценить. В стране нет ни одной отрасли, которая развивалась бы такими бурными темпами.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

В своей работе с кадрами руководство предприятия ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий. Такая постановка вопроса для предприятия, функционирующего в условиях самофинансирования, представляется вполне оправданной.

Поэтому теория и методология управления персоналом должна уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное теоретическое и практическое значение.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, необходимо прежде всего выяснить, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом.

Для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Создание производства мирового класса всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работает старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства, что говорит об актуальности предложенной темы курсовой работы. Республика Казахстан находясь сейчас на стадии бурного развития нуждается в простых и эффективных способах улучшения производительности труда. Налаживание и совершенствование внутренних связей между целями организации и людьми, которые их выполняют входит в обязанности руководителя.

Построенная таким образом работа позволяет наиболее ясно показать всю многогранность управления персонала. Не претендуя на оригинальность, дипломная работа, тем не менее, не может не оказаться полезным тому, кто всерьез заинтересован вопросами управления персоналом.

Учитывая контингент потенциальных читателей, их образовательный уровень и сложность излагаемого материала (при самом искреннем желании изложить его в доступной форме), поэтапное ознакомление с каждой из частей курсовой работы способствует более глубокому освоению содержания вопросов по управлению персоналом.

Тема дипломной работы является крайне актуальной на сегодняшний день, т.к. нефтедобывающая промышленность нашей страны является одной из ведущих отраслей народного хозяйства, поэтому управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием.

Целью дипломной работы является обзор научных и практических материалов по подбору, управлению и развитию персонала, определение и анализ тех факторов, за счет которых формируется качество работы персонала на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические вопросы состава, структуры персонала предприятия, планирование и основные проблемы кадровой политики на предприятии, а также разработка рекомендаций по настоящей теме.

Объектом исследования является АО НК «КазМунайГаз».

Методология работы. Основываясь на изучении документальных материалов, по данной теме использованы работы:

Структура дипломной работы состоит из введения, трех глав, заключения, а также списка использованных источников.

В заключении представлен анализ и выводы и перспективы развития по настоящей теме, а также список использованной литературы.

Объем работы составляет 84 страницы.

Объектом исследования является персонал предприятия.

# 1 Теоретические аспекты управления персоналом

# 1.1 Принципы формы и методы управления персоналом

Одной из самых многогранных, острых и сложных проблем перехода казахстанского общества к рыночным отношениям, бесспорно, является подготовка новых управленческих кадров. По вполне понятным причинам, особый интерес у современных психологов представляют исследования той части экономического поведения, которая связана с кадровыми службами.

Переход любого предприятия к рыночным условиям, бесконечные преобразования требуют принципиально нового механизма кадровой работы, одним из ключевых звеньев которого является оценка персонала. Поэтому каждому руководителю торгового предприятия, совместно с кадровой службой необходимо широко внедрять в практику психологические методы, предусматривающие как оценку качеств и свойств работников, так и их личного вклада в результаты деятельности конкретной организации. Кадровая политика опирается на анализы и прогнозы качественного состава и структуры персонала в соответствии с преобразованиями на производстве и изменениями объектов управления, учитываются также и внутренние проработки по каждому трудовому коллективу.

Управление персоналом — это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.[[1]](#footnote-1)

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны:

* знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);
* профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
* лидерство и умение управлять;
* способность к обучению и развитию.

Наука управления имеет в своей основе систему базовых положений, принципов, которые присущи только ей, и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением. Очевидно, что прежде чем приступить к изучению социально-психологических аспектов управления и искусству воздействия на личность и коллектив, необходимо рассмотреть фундаментальные основы управления - его принципы. Дом начинают строить не с крыши, а с его фундамента.

Поведение одного из основных и наиболее сложных субъектов управления - человека также строится на определенных принципах, внутренних убеждениях, которые определяют его Отношение к действительности, на нормах нравственности и морали. Принципы управления объективны, т.е. не зависят от воли и желаний отдельных личностей, хотя любая истина познается через сложнейшую систему субъектно-объектных отношений, и в этом основная трудность управления социумом и отдельной личностью. Эти принципы нельзя считать абсолютной истиной, а только лишь инструментом, позволяющим хотя бы немного поднять завесу над сверхсложным миром личности и коллектива и лишь подсказать руководителю, как разумнее воздействовать на контролируемую систему, и какую реакцию следует, вероятно, ожидать на управляющее воздействие. Даже самый опытный руководитель, прекрасно владеющий теорией управления, не застрахован от неразумной, эмоциональной реакции на ситуацию. "Чувства хороши как слуги, но ужасны как господа", но как сильна склонность слуг к бунту. Понять и отстаивать принципы всегда легче, чем жить по ним. Принципы управления производством, обществом и личностью опираются на диалектический закон развития, обобщающий опыт человеческой цивилизации. При смене социально-политических формаций, при непрерывном развитии всех явлений в мире изменяются и совершенствуются методы, формы, техника и сами принципы управления. Изменения политической и экономической ситуации в стране, переход на новый уровень знаний наполняют новым содержанием теорию и практику, нельзя пользоваться принятой системой категорий вечно. Время меняет и язык науки, терминологию, и неудивительно, если какой-либо принцип управления при неизменности его сути называется в разных странах, в различных национальных школах менеджмента по-своему.[[2]](#footnote-2)

Принципы управления универсальны, т. е. применимы для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом - официальным (производственным, служебным, гражданским, общественным) или неофициальным (семейным, дружеским, бытовым).[[3]](#footnote-3)

Особо сложным объектом управления является коллектив, т.е. группа людей, объединенная на основе общих задач, совместных действий, постоянных контактов. Интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива настолько разный, что трудно предсказать реакцию каждой личности на управляющее воздействие. Как сохранить доброжелательные, сердечные отношения в семье, как установить и удержать взаимопонимание со своим коллегой, как нужно воздействовать на коллектив, чтобы добиться выполнения поставленных задач без конфликтов и стрессов? Принципы управления как фундамент сложнейшего из видов искусств - искусства управления не претендуют на роль панацеи на все случаи жизни, но не оставят человека без обоснованных, продуманных специалистами-профессионалами рекомендаций.

* + 1. **Принцип цели**

Пожалуй, любой человек легко ответит на вопрос: что такое цель? Ясно, что это то, чего мы хотим достичь, цель - мысленное, продуманное и взвешенное определение того результата, на достижение которого направлены наши помыслы и действия. Счастье, благополучие родных и близких, достижение славы, почестей и богатства - цели могут быть далекие и близкие, общие и частные, промежуточные и конечные. Но трудно найти человека, который мог бы в своей жизненной повседневности, в ежедневной суете и текучке помнить об этих целях и давать самому себе отчет - зачем он это сказал, зачем он это сделал, какой цели он хотел добиться? Не случайно, что на вопрос о цели жизни так и не получен ответ.

В управлении проблема цели является центральной, она определяет и peгулирует действия и является основным законом, сложным алгоритмом поведения, подчиняющим себе все стороны управляющего воздействия. В кибернетике под целью понимается действие обратных связей, при которых информация о разнице между требуемым и фактом стимулирует приближение системы к оптимальному состоянию. Функционирование любой системы, включая и человеческую деятельность, будет эффективной, если в причинно-следственную связь между элементами ее структуры будет включена в качестве важнейшего звена обоснованная, соответствующая условиям и возможностям, четко сформулированная цель.

Производственное, а тем более государственное управление, наряду со стратегическими целями должно решать значительный комплекс взаимосвязанных организационных, научных, социальных и технических задач. Одновременно с традиционными, заранее определенными задачами постоянно возникают внештатные ситуации, которые требуют безотлагательного оперативного решения, и часто успех деятельности коллектива зависит от умелого решения многочисленных и неожиданно появляющихся острых проблем. Искусство определять важнейшие тактические цели, определять очередность и методы их решения - основа искусства управления и часто основывается на предвидении, интуиции. Однако перечень ключевых, центральных задач и, следовательно, ожидаемый эффект от их решения вполне могут и должны быть определены заранее по каждой из основных подсистем управления.

Итак, один из важнейших принципов управления можно сформулировать коротко и четко: каждое действие должно иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды деятельности человека, от государственного и производственного управления и до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях. Не зная цели и тех результатов, которых можно ожидать при ее достижении, любая акция, любой поступок обречены на провал или могут вызвать серьезный конфликт.

# 

# Принцип правовой защищенности управленческого решения[[4]](#footnote-4)

Предпринимательская деятельность всегда сопряжена с определенным риском, после вступления в конкурентные рыночные отношения и при не устоявшихся еще правовых нормах - особенно. Взаимодействие между производителем и потребителем, между продавцом и покупателем зависит от многих правовых ограничений. Постоянно рождаются все новые и новые законы, меняются кодексы.

Принцип "разрешено все, что не запрещено" вызывает большие сомнения. Многие сферы бизнеса, сулящие несомненную и быструю прибыль, находятся или в противоречии с действующими законами (торговля оружием, наркотиками), или на грани с их нарушением (игорные заведения, многочисленные "массажные" заведения и т.д.). Решения о вложении капитала в подобные сферы при всей их коммерческой заманчивости практически неминуемо приведут к краху, как не имеющие правовой защищенности, не говоря уж о морально-этической стороне подобного бизнеса. Нельзя путать деловой риск с риском преступить закон, тем более что, несмотря на трудности, противоречия, бесконечные дискуссии, правовое пространство страны постоянно расширяется, вводятся в действие все новые и новые законодательные акты.

С переходом Республики Казахстан к рыночной экономике, с повышением роли международных связей стало необходимым знать и постоянно изучать законодательные акты стран - партнеров по бизнесу, и в первую очередь учитывать действующие торговые ограничения этих стран: величину таможенного тарифа, т. е. налог на ввозимые товары; размеры квот - количественный предел товаров, разрешенный на ввоз в страну; систему эмбарго, т.е. перечень запрещенных видов импорта; существующую систему валютного контроля; нетарифные барьеры (отдельные страны налагают жесткий запрет на ввоз товаров, не соответствующих принятым в стране стандартам). Принцип правовой защищенности требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам.

# Принцип оптимизации управления

Любая управляемая система эволюционно развивается, совершенствуется, в ней возрастает упорядоченность, оптимизируется структурная организация. Источником, причиной развития являются внутренние противоречия системы, и эволюция системы зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния. Противоречия как диалектическая категория являются необходимым и существенным фактором развития, любого поступательного движения. Но накопление противоречий может привести к хаосу, потере управления, к регрессу.

Своевременная обработка информации о внутренних процессах в системе и ее осмысление позволяют принимать разумные управленческие решения, совершенствовать внутрисистемные связи, повышать эффективность взаимодействия с внешней средой. Оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру управляемого объекта и повышает его функциональные возможности, что в итоге ведет к ослаблению или полному устранению внутрисистемных негативных процессов. Этот важный принцип управления можно сформулировать так: оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы.

Оптимизация и упрощение сложных производственных систем - необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объемов информации, что и определяет прогресс этих систем. В народном хозяйстве принцип оптимизации управления диктует необходимость сокращения отраслевых иерархических уровней управления, уменьшения регламентирующей роли государственного аппарата, сковывающей самостоятельность и инициативу, совершенствования структуры управления предприятий и мотивации труда. Все это в итоге повысит эффективность деятельности трудовых коллективов и народного хозяйства в целом.

Этот основополагающий принцип управления дает ответы на важнейшие, принципиальные, имеющие большое практическое значение вопросы - какое решение должен принять руководитель: сконцентрировать всю полноту власти в своих руках или раздать большую ее часть своим коллегам? Централизация или децентрализация? Когда, в каких случаях централизация необходима? Какая структура управления при данной производственной ситуации является оптимальной? И, наконец, сколько сотрудников должно непосредственно подчиняться руководителю? Трое, пятеро, а может быть, десять? Согласитесь, что ответы на эти животрепещущие вопросы должен знать каждый руководитель.

Централизация управления, говорит теория и подтверждает практика, имеет несомненные преимущества при решении глобальных, стратегических задач. Она позволяет широко, масштабно распределять все виды резервов и ресурсов, но при этом неизбежно подавляется творческая инициатива исполнителей, не всегда оптимально решаются тактические задачи. [[5]](#footnote-5)

Децентрализация управленияосвобождает членов коллектива от постоянной докучливой опеки, эффективно стимулирует инициативу, полнее раскрывает потенциальные возможности личностей. Рядовой работник выполняет задание с удвоенной энергией, если ему предоставляется хотя бы минимальная степень действительного контроля ситуации.

Децентрализация эффективна, если на низших уровнях управленческой иерархии принимают обоснованные и важные решения и эти решения не требуют согласований и утверждения руководством (например, при обеспечении оперативного управления, решении кадровых вопросов и т. п.). Децентрализация многих управленческих функций неизбежна при территориальной разобщенности структурных подразделений предприятия (филиалы, управления структурных подразделений) или при необходимости специализации (НИИ, о КБ, центральный склад с большим объемом погрузочно-разгрузочных работ и т. д.). Но децентрализация управления имеет опасную тенденцию к втягиванию управляемого процесса в анархию, хаос. Часто и опытные руководители обоснованно опасаются потерять контроль над управляемой системой, а слабые - что появится компетентный неформальный лидер, который может подменить своего начальника, подорвать его авторитет. Делегируя при децентрализации свои полномочия исполнителям, руководитель часто не может ответить на конкретные вопросы непосредственного начальства или при выступлении на общем собрании.

Итак, как разумнее должен распорядиться своей властью руководитель, первое лицо предприятия, особенно если это предприятие - частная фирма? Теория управления дает четкие, однозначные рекомендации: руководитель должен взять всю организационно-распорядительную власть в свои руки и делегировать значительную часть своих полномочий опытным заместителям, специалистам своего дела.

Норма управляемости.Остается еще один, весьма существенный вопрос: сколько можно и нужно иметь подчиненных, какова норма управляемости руководителя? Мучительным, сложным путем пришло человечество к пониманию того, что завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы предприятия.

Бесспорен тот факт, что при большом количестве подчиненных руководитель фактически не в состоянии полноценно управлять предприятием и может лишь тешить свое самолюбие иллюзией власти. По мнению большинства специалистов, норма управляемости колеблется в значительных пределах в зависимости от многих факторов, но в среднем она составляет 3-5 человек. Уменьшение диапазона управления опасно появлением усложненных организационных структур, состоящих из небольших подразделений с излишним количеством вертикальных уровней.

Принцип оптимизации лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующей системы ограничений.

* + 1. **Принцип соответствия**

Основы другого важного принципа управления - принципа соответствия - были заложены около ста лет назад американским инженером Ф.У. Тейлором, основоположником научной организации труда и управления, «отцом научного менеджмента».

Определить соответствие работника занимаемой должности - задача не из легких. Необходим опыт и умение отделить профессиональные деловые качества от словесной мишуры и внешней помпезности сотрудника. Чаще всего люди пытаются откусить больший кусок, чем могут проглотить, ведь обычно человек весьма высокого мнения о своих способностях и интеллекте. Значительно реже встречаются случаи недооценки своих возможностей, робости, застенчивости. Если человеку с хорошим образованием поручить выполнять рутинную канцелярскую работу, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной должности.

Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя- вот основа принципа соответствия.[[6]](#footnote-6)

Принцип соответствия необходимо применять каждому руководителю при подборе и расстановке управленческих кадров и в первую очередь при оценке своих собственных возможностей, своего соответствия выполняемой работе. Четко применять принцип соответствия рекомендовал еще великий древнегреческий философ Сократ. Он учил, что главная задача и основное свидетельство искусства любого общественного деятеля, военачальника, торговца, строителя - умение дать человеку работу по его способностям и добиться выполнения порученного задания.

# Принцип автоматического замещения отсутствующего

Очевидная важность принципа автоматического замещения отсутствующего ясна каждому опытному руководителю. Замещение отсутствующих (болезнь, отпуск, командировка) должно решаться автоматически на основе действующих служебных должностных инструкций и регулироваться формально**.** Как часто в производственной практике возникали ситуации, когда из-за болезни, например, главного бухгалтера была парализована работа всего предприятия (только у бухгалтера хранится печать или только его подпись признается банком).

Есть одно, несколько неожиданное следствие этого принципа - важность служебных должностных инструкций, документов, направленных на выполнение своего долга в рамках права. Мало найдется людей, имеющих опыт работы в органах управления, которые с симпатией относились бы к предписаниям, инструкциям, циркулярам, но их отсутствие ведет к правовому нигилизму, когда все отвечают за все, а в итоге - никто и ни за что.

Однако замещение отсутствующего, особенно если приходится замещать начальника структурного подразделения, требует от исполнителя большого такта, подготовленности и опыта. Главное, не должна страдать работа, и отговорки типа "я этот вопрос решить не могу, придется подождать начальника" совершенно недопустимы. Сам факт передачи функций руководителя хотя бы на некоторое время замещающему его лицу свидетельствует об их обоюдном доверии, о признании за исполнителем компетентности и профессионализма. Принимая на себя дополнительные обязанности, исполнитель, обладая правом на ошибку, несет ответственность не только за свои решения, но и за бездеятельность, особенно в сложных производственных ситуациях. Замещающий должен знать свои новые функции, но еще лучше разбираться в том, чего он не должен делать.

* + 1. **Принцип первого руководителя[[7]](#footnote-7)**

Принцип первого руководителя гласит: при организации выполнения важного производственного задания контроль за ходом работ должен быть оставлен за первым руководителем предприятия, так как только первое лицо имеет право и возможность решать или поручать решение любого вопроса, возникающего при внедрении этого мероприятия. Так как основной целью внедрения большинства важнейших мероприятий является повышение эффективности социально-экономического функционирования предприятия, то руководить такими работами должен не специалист в какой-то определенной области, а только тот специалист, который может охватить всю проблему, стоящую перед предприятием в целом, глубоко знающий цели и задачи, узкие места в его работе, т.е. первый руководитель.

Создание новых управленческих технологий требует проведения комплекса подготовительных работ, участие первого руководителя, в которых необходимо: решить вопросы финансирования, перераспределения прав и обязанностей исполнителей, привлечения к работам специалистов других смежных организаций должен именно он. Среди подготовительных мероприятий следует особо отметить:

* проведение обучения и повышение квалификации сотрудников предприятия.
* организацию обмена опытом и командировок специалистов на те родственные предприятия, где работы по автоматизации развиваются наиболее успешно;
* проведение бесед и семинарских занятий разработчиков новой системы с ведущими специалистами предприятия.

Анализ срыва выполнения многих важных программ, серьезных заданий показывает, что одной из причин таких срывов является несоблюдение этого принципа управления.

# Принцип одноразового ввода информации

В деятельности руководителя информация, ее оперативность и достоверность, играет решающую роль, так как она является предметом, средством и продуктом управленческого труда. Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач - вот суть этого важного принципа управления. Этот метод накопления производственной, экономической, кадровой и нормативно-справочной информации является основой для создания баз и банков данных, незаменимым инструментом для получения руководителем и всеми структурными подразделениями предприятия объективных достоверных данных о ходе технологического процесса.

Реальное применение принципа одноразового ввода информации дает возможность управляющим всех уровней использовать в своей работе большие объемы достоверной и оперативной информации.

# Принцип повышения квалификации

Реализация принципа обязательного повышения квалификации традиционно встречала сопротивление на всех уровнях управления: работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации, а высшие руководители уже все давно знают. Когда-то, еще до перестройки, если от руководителей требовали в обязательном порядке направлять сотрудника на учебу, то обычно командировали самого слабого, ненужного предприятию сотрудника.

Итак, этот принцип управления настоятельно требует обязательного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном процессе, независимо от занимаемой должности. Рыночная экономика современного Казахстана предъявляет более серьезные требования к повышению квалификации руководителей предприятий, чем при социалистическом плановом ведении хозяйства. В первую очередь это относится к тем, кто принимает стратегические управленческие решения, кто несет ответственность за развитие предприятия, за постоянное обновление продукции и реализацию новых технологических и организационных решений. Процесс обучения человека не так прост, как кажется многим непосвященным. Обучение человека начинается с рождения и продолжается всю жизнь, но интенсивность восприятия, столь удивительная в младенческие годы, падает с годами, и в период интеллектуального и физического расцвета личности способность к обучению значительно снижается. Другим методом обучения является ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают на срок от трех месяцев до года из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников фирмы со многими сторонами деятельности предприятия, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов.

Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека, помочь ему преодолеть разочарование при несоответствии желаемого и действительного, а также при потере профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ. Необходим перевод, ротация сотрудника на новый участок работы или направление его на повышение квалификации. Повышать уровень своих знаний не обязательно в академиях и специальных институтах. Можно, и это значительно дешевле, делать это в стенах своего предприятия, ведь и раньше у нас практиковались дни технической учебы.

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны:[[8]](#footnote-8)

* знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);
* профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
* лидерство и умение управлять;
* способность к обучению и развитию;
* способность управлять конфликтами.

Задачами отдела кадров и социального развития предприятия являются:[[9]](#footnote-9)

1. Разработка единых принципов управления персоналом, форм и методов кадровой работы;
2. Изучение социальной и профессионально квалификационной структуры торгового предприятия, планирование кадров с учётом их изменения;
3. Обеспечение постоянного роста деловой квалификации, профессионализм и личного развития работников.
4. Создание таких условий, при которых интересы работников отождествляются с интересами предприятия.
5. Конструктивное сотрудничество с представителями рабочих и служащих.
6. Повышение ответственности персонала за экономическое состояние и развитие торгового предприятия.
7. Оценка кадров по деловым и личностным качествам.
8. Обеспечение социальной справедливости по отношению к каждому работнику, защита его интересов.
9. Совершенствование организации управления персоналом, форм и методов кадровой работы.
10. Изучение деловых и личностных качеств руководителей и специалистов.
11. Укомплектование производства работниками требуемой квалификации, способными достигать высоких результатов труда.
12. Подготовка резерва кадров.
13. Разработка экономических стимулов и социальных гарантий.
14. Разработка и контроль за выполнением разделов коллективного договора, касающихся кадровой и социальной политики предприятия.
15. Отдел кадров, приём, перемещение и увольнение работников, оформление всей документации на протяжении их трудовой деятельности на предприятии.
16. Определение оценочных критериев для установления должностных окладов руководителям, продавцам, служащим
17. Планирование и регулирование движения и профессиональной карьеры кадров, процессов их высвобождения и перераспределения.
18. Прогнозирование текущей и перспективной потребности в кадрах и источников обеспечения ими.
19. Изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с требованиями производства.
20. Аттестация руководителей и продавцов и других специалистов.
21. Оформление и предоставление материалов на поощрение, и награждение ведомственными и правительственными наградами.
22. Контроль за адаптацией молодых специалистов и рабочих.
23. Изучение причин текучести кадров, динамики изменения трудового коллектива.
24. Оформление пенсионных дел.
25. Обеспечение обоснованных управленческих решений по вопросам труда, кадров и социального развития на основе анализа социально-экономической ситуации на торговом предприятии.
26. Изучение потребностей и интересов различных категорий работников и имеющихся возможностей их удовлетворения. Разработка положений о социальных гарантиях и поощрениях.
27. Заключение договоров с медицинскими учреждениями на лечение и проведение профилактических мероприятий, а также постоянный контроль за их исполнением.
28. Разработка новых форм материального и морального стимулирования, изучение влияния этих стимулов на повышение трудовой и социальной активности работников.
29. Изучение, анализ и разработка методов решения социальных и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников.
30. Контроль за соблюдением в подразделениях социальных требований и нормативов при проведении единой политики в области социального развития предприятия.
31. Соблюдение правил техники безопасности работниками на предприятии.

Выполнение и решение такого широкого ряда задач возможны лишь при наличии соответствующего количественного и качественного состава кадровой службы.

Исследование и опыт кадровой службы до настоящего времени свидетельствуют о том, что существование этой службы чрезвычайно мало реализовывало свои функции управления персоналом торгового предприятия. Деятельность вчерашней кадровой службы ограничивалось пассивной и автономной регистрацией: приём, увольнение.

В современных условиях отсутствие системы автоматизированного учёта кадров, социологов лишают кадровую службу возможностей оперативного анализа и планирования целесообразных социальных изменений в коллективе, отстраняет её от выполнения своей сущностной функции. Расширяя свои знания в кадровой политике, руководитель предприятия основывается на новой концепции кадровой службы предприятия, а это:[[10]](#footnote-10)

1. Прогнозирование потребности в кадрах (планирование, разработка программ и проектов покрытия потребности в продавцах, подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров в условиях рыночных отношений).
2. Обеспечение потребности в кадрах (профессиональная пропаганда, повышение престижа предприятия, профориентационные работы, профессиональный отбор новых работников).
3. Обеспечение учёта кадров (оформление приёмов, увольнений, перемещений из одного подразделения в другое, ведение личных дел, внедрение компьютерного учёта и обработки данных, системы

отчётности).

1. Управление движением кадров (регулирования внутрипроизводственным процессом).
2. Осуществление контроля за рациональным использованием кадров (учёт и анализ состояния трудовой дисциплины на предприятии, разработка предложений по её укреплению).
3. Оказание социальных услуг (оформление пенсий, больничных листов, отпусков, льготных выплат и т. д.).

С целью повышения экономической и социальной эффективности предприятия и для более широкого распространения новых форм организации, АО НК «КазМунайГаз» под руководством его директора проводит всевозможные опросы работников, находя возможность в проведение подобных мероприятий.

Внутренняя структура организаций характеризовалась наличием многочисленных технических и конструкторских подразделений, развитых подразделений снабжения, крупных подразделений социальной и бытовой сфер и незаметных финансовых и экономических служб.

Между тем, исследователи и практики свидетельствуют, что традиционный управленческий инструментарий становится все менее эффективным. Это обусловлено тем, что производственная и коммерческая деятельность все более усложняется, и предприятия для своего выживания и развития должны искать методы адаптации к изменениям среды. К выявленным недостаткам линейно-функциональной структуры управления предприятием (когда соблюдается принцип единоначалия и функционального разделения труда) относятся:

1) несоответствие полномочий и ответственности, прав и обязанностей, контроля и исполнения;

2) трудность или невозможность полной и достоверной оценки действий функциональной службы или должностного лица с общественных позиций;

3) ограничения в реализации принципа единоначалия, ставящие сам принцип под сомнение;

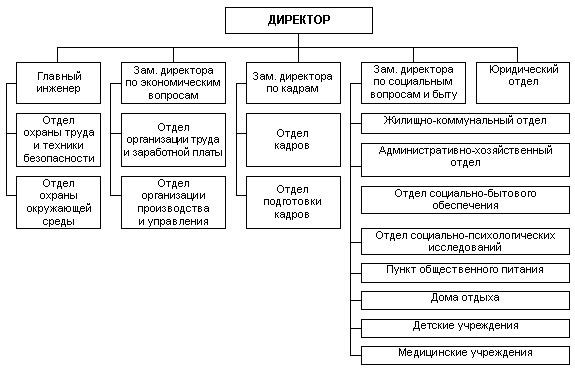
4) преобладание текущих, оперативных вопросов, имеющих безотлагательный характер и легче формируемых, над перспективными и стратегическими вследствие излишней концентрации полномочий на верхнем уровне управления.

Итак, текущие трудности современных предприятий во многом связаны с неэффективным управлением: сохранилась высокая концентрация полномочий по принятию решений у руководства, отсутствует долгосрочная стратегия в отношении персонала, сохраняется агрессивная политика менеджмента по отношению к рабочим и профсоюзам.

Предприятия, где все предложения, решаемые, как правило, в функциональных отделах, должны передаваться на вышестоящий уровень, т.е. иметь решение только через центральный аппарат — не редкость. Фактически многие вопросы решает сам руководитель по принципу подчиненности «директор — функциональные отделы» и «функциональные отделы — управление предприятием»; разобщенность структурных подразделений аппарата управления, вызываемая тем, что их работа направлена на выполнение определенной функции, не достигает общей цели с определенными конечными результатами.

Недостатки управления в традиционной структуре связаны с тем, что в существующих организациях, в основном, указаны вертикальные связи, а горизонтальные между структурами затруднены и официально «не прописаны». Для решения этой проблемы используется блочный подход проектирования организационной структуры управления в организациях с учетом не только вертикальных, но и горизонтальных связей. Блок-центр горизонтальных связей наделяется комплексом координирующих задач и функций, который, наряду с организацией производства или торговли, может выполнять задачи по совершенствованию управления производством или торговлей и вместе с информационно-вычислительной службой составляют блок-центр горизонтальных связей, находящийся в прямом подчинении директора предприятия. На наш взгляд, такой подход создает дополнительные объемы работ для руководителя организации, поскольку расширяет сферу контроля и тем самым усложняет его деятельность.[[11]](#footnote-11)

Так, до настоящего времени во многих организациях отделы кадров структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими службами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом, что отражено в типичной структуре управления (рис. 1).



***Рис. 1.*** *Сложившаяся организационная структура системы управления персоналом в организации*

Каждое подразделение решает самостоятельно или совместно с другими подразделениями задачи по управлению персоналом. При этом ряд задач в таких организациях вообще не учитывается. В их числе, например, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале. Таким образом, отделы кадров не являются координирующим центром кадровой работы в организации. Поэтому они не отвечают требованиям кадровой политики, их деятельность в основном ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. Структура отделов кадров, их качественный состав не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.

Традиционная модель управления персоналом в условиях рыночной экономики, не справляющаяся с задачами конкурентной борьбы во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы, сегодня подвергается резкому изменению. Значительно усложняется система мотивации и стимулирования работников, временные рамки по приему на работу сокращаются (краткосрочные контракты, банкротство предприятий, сезонные работы), материальное поощрение работников жестко увязывается с получаемой прибылью. Становится превалирующей точка зрения, что решающей предпосылкой конкурентоспособности является человеческий потенциал. В связи с этим необходимо создавать новые структуры управления, *основными чертами* которых являются:

1) ориентация на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в системе производства;

2) непрерывность процесса обогащения знаний и квалификации;

3) гибкость организации труда;

4) делегирование ответственности сверху вниз;

5) партнерские отношения между участниками производства;

6) новая организационная культура, ориентированная на работников.

Конкретное место и роль подразделений — носителей функций управления персоналом — в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя (этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, определяемых позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе). [[12]](#footnote-12)

*Структура* *управления* *организацией* или *организационная* *структура* — одно из ключевых понятий развития *управления*. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом *управления* и распределения полномочий между работающими в *организации*. В рамках *структуры* протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь *персонал*. *Структура* необходима, чтобы все протекающие в *организации* процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Ключевыми понятиями структур управления в этом ракурсе являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами структуры управления могут быть как отдельные работники, так и службы, выполняющие функциональные обязанности и операции. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяют на вертикальные и горизонтальные (линейные и функциональные).

На протяжении десятилетий на отечественных предприятиях господствовал технократический подход к хозяйствованию, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика была прерогативой государственных органов и идеологических механизмов. Руководители предприятий не имели достаточных полномочий для подчинения кадровой работы интересам производства. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

Традиционная модель управления организацией в командно-административной системе была ориентирована на действия вышестоящих органов и предполагала:

* стабильное функционирование и «вечное» существование предприятия;
* жесткое построение внутренних структур и выполнение предписанных функций;
* производство плановой продукции;
* гарантированный сбыт при относительно сложном получении дополнительных ресурсов.

Традиционная система управления персоналом, основываясь на вышеназванных положениях управления организацией, в основном, осуществляла учетные функции и не отвечала за эффективное использование труда и развитие кадров.

При централизованной системе управления фонд заработной платы являлся частью национального дохода, ежегодно предусматриваемой в бюджете отдельной строкой. В руках государства находились все рычаги управления оплатой труда: тарифная система, дифференцированная по отраслям экономики; правила выплаты премий, различных доплат и надбавок за особые условия труда; лимит штатной численности персонала на предприятиях. За расходованием планового фонда заработной платы был установлен жесткий контроль. В случае отступления от правительственного типового положения об оплате труда, за нарушение сроков выплат заработной платы, перерасход денежных средств руководитель предприятия нес персональную ответственность.

В этом механизме государственного регулирования особая роль отводилась взаимоувязыванию выплат фонда заработной платы с выполнением государственных плановых заданий. Ранее действовавшее законодательство о труде и механизм рассмотрения на предприятиях трудовых споров обеспечивали трудящимся определенный уровень социальной защиты.

# 

# 1.2 Организационная структура управления АО НК «КазМунайГаз»

В 1997 году образованы Национальные компании **Казахойл** (Указ Президента Республики Казахстан от 4.03.1997 г. и Пост. Правительства №410 от 24.03.1997 г.) и **КазТрансОйл** (Пост. Правительства №461 от 2.04.1997 г.).

В результате успешного расширения и диверсификации бизнеса компания **КазТрансОйл** приобрела активы ряда компаний, осуществляющих деятельность в сфере транспортировки газа, предоставления телекоммуникационных и других услуг. Правительство Казахстана приняло решение об образовании национальной компании **«Транспорт Нефти и Газа»** (Пост. Правительства №591 от 2.05.2001 г.) путем передачи новой компании всех активов **КазТрансОйл** и других компаний, приобретенных **КазТрансОйл**.

Закрытое акционерное общество **"Национальная компания "КазМунайГаз"** образовано Указом Президента Республики Казахстан №811 от 20 февраля 2002 года путем слияния **ЗАО "ННК "Казахойл"** и **ЗАО "НК "Транспорт Нефти и Газа"**. 16 марта 2004 года компания прошла перерегистрацию и была переименована в **Акционерное Общество «Национальная компания «КазМунайГаз».**

Учредитель - Правительство Республики Казахстан.

Компания создана с целью комплексного развития нефтегазовой отрасли Казахстана, обеспечивающего рациональное и эффективное использование энергетических ресурсов, содействующего социально-экономическому развитию Казахстана и его успешной интеграции в мировую экономику.

Сегодня **«КазМунайГаз»** - одна из молодых и стремительно развивающихся национальных компаний в Казахстане. Она смогла заявить о себе не только потому, что охватывает один из важнейших секторов экономики страны, но и благодаря грамотно выстроенной стратегии своей внутренней и внешней политики. Компания – яркий пример успешного сплава опыта и традиций в нефтяной отрасли с новым мышлением и современными технологиями.

Как *национальная компания* «КазМунайГаз» участвует в разработке и реализации государственной политики и стратегии в нефтегазовой отрасли.

Как *полномочный орган Правительства*, «КазМунайГаз» представляет государственные интересы в контрактах с инвесторами, участвует в организации конкурсов на нефтегазовые операции на территории РК. «КазМунайГаз» представляет интересы государства в крупнейших нефтегазовых проектах на Карачаганаке и Кашагане, владеет 20-процентной долей государства в СП «Тенгизшевройл».

Как *вертикально интегрированная нефтяная компания*, «КазМунайГаз» осуществляет полный цикл работ и услуг по разведке, разработке, добыче, переработке, транспортировке и реализации углеводородного сырья и продуктов его переработки, а также по проектированию, строительству и эксплуатации нефте- газопроводов и производственной инфраструктуры в Казахстане и за рубежом. Компания также оказывает широкий спектр услуг в сфере авиаперевозок и телекоммуникаций.

В общей сложности в системе группы компаний «КазМунайГаз» занято более 34,5 тысяч человек, из них около 16 тысяч человек - в нефте–и газодобывающих предприятиях, свыше 10 тысяч работников – в нефтегазотранспортной системе, более 2 тысяч – в нефтеперерабатывающей отрасли. Остальные трудятся в различных трейдинговых и сервисных предприятиях компании.

В настоящее время в КазМунайГазе функционирует рабочая группа по повышению эффективность деятельности компании, в том числе и за счет максимального использования потенциала трудовых ресурсов.

Именно поэтому в АО «НК «КазМунайГаз» активно разрабатывается политика с целью внедрить наиболее эффективные методы управления персоналом.

Лидерство в отрасли всегда предполагает развитие ключевых конкурентных преимуществ. На сегодняшний день, среди конкурентных преимуществ, кроме масштаба компании, ресурсной базы, производственной инфраструктуры и др. **наибольшую значимость приобретает профессионализм работников**.

Поэтому политика управления персоналом многих лидирующих нефтегазовых компаний направлена на максимальное раскрытие потенциала работника. Например, наша компания ставит целью политики управления персоналом - получение максимальной отдачи от инвестиций в трудовые ресурсы через построение системы, которая бы:

* мотивировала работника к достижению целей, обозначенных бизнес - стратегией компании;
* объективно оценивала степень достижения результатов;
* справедливо вознаграждала и поощряла за достижения.

Сегодня уже вносятся изменения в Правила оплаты труда и увязываются вклад каждого сотрудника в результат деятельности компании с его оплатой.

**Вопросы планирования трудовых ресурсов в КазМунайГаз**. В 2003 году в компании и его дочерних организациях был проведен кадровый аудит, анализ качественного и количественного состава персонала. Были проанализированы возрастные показатели и образовательный уровень по основным специальностям нефтегазовой отрасли. Вывод оказался малоутешительным, если сегодня не начнется активная подготовка инженерно-технических и управленческих специалистов, то в 2015 году работать на **управленческих должностях** нефтегазовых проектов, где будут нужны не только знания, но и **опыт**, будет некому.

Во-первых, анализ возрастной структуры персонала только по группе компаний КазМунайГаз показывает, что сегодня доля работающих в возрасте старше 40 лет в области разведки и добычи составляет 46 процентов и только 12 процентов в возрасте до 30 лет. А ведь именно эта группа в будущем будет нести основную управленческую нагрузку. Аналогичная ситуация прослеживается на работах, связанных с транспортировкой нефти и газа. В этой связи с особой остротой встает задача долгосрочного кадрового планирования.

В этих целях в компании был проведен анализ потребности в рабочей силе в разрезе наиболее востребованных специальностей на период 2004 - 2015 годы. Были собраны данные (по группе компаний КазМунайГаз) по 78 специальностям инженерно-технических работников и 103 рабочим профессиям.

Согласно этим данным в целом в течение всего периода планируется увеличение численности работающих в системе АО НК «КазМунайГаз» на 33 646, в том числе инженерно-технических кадров – 1785 человек, рабочих профессий – 31 861 человек. Например, только в 2015 году планируется увеличение на 7526 человек, в том числе по рабочим профессиям – 7377 чел. Увеличение численности прогнозируется за счет вновь создаваемых рабочих мест в рамках Программы освоения казахстанской части шельфа Каспийского моря, ряда инвестиционных проектов стратегического характера, а также реконструкции существующих технологических установок и ввода новых объектов.

В соответствии с государственной программой освоение запасов Каспийского шельфа предполагает создание новых рабочих мест и потребует значительного притока рабочей силы в этот регион. По предварительным прогнозам:

* На 1-м этапе (2003-2005 годы) это будет 2620 единиц;
* На 2-м этапе (2006-2010 годы) - 16530 единиц;
* На 3-м этапе (2011-2015 годы) – 25 390 единиц.

Причем в период 2005-2015 гг. рост общей численности работников, занятых в морских нефтегазовых операциях, будет наиболее значительным.

В настоящее время продолжается анализ и сбор данных для получения прогноза потребностей в рабочих профессиях, инженерно-технических кадрах и административно-управленческого персонале. Данная информация необходима для разработки программ по подготовке рабочих и специалистов, планомерной работы с профессионально-техническими школами и вузами, построения программ обучения и повышения квалификации, подготовки кадрового резерва. В этой связи мы надеемся, что наше взаимодействие с организациями профессионального образования будут строиться на планомерной основе, уже сейчас мы стремимся заключить долгосрочные договора с ведущими казахстанскими и зарубежными учебными центрами для того, чтобы удовлетворить потребность в кадрах.

В АО НК «КазМунайГаз» в 2003 году была начата широкомасштабная долгосрочная программа подготовки специалистов для проведения морских операций. В соответствии с этой программой был проведен отбор специалистов в дочерних организациях по ряду специальностей. Отобранные специалисты (буровики, экологи, геологи и т.д.) прошли подготовку по программам языкового обучения (английский язык) и в настоящее время проходят обучение и стажировки в иностранных компаниях за рубежом. Надеемся, в ближайшем времени эти специалисты смогут достойно воплотить и реализовать все намеченное в качестве управленцев и супервайзеров морских проектов.

В целях реализации Стратегии индустриально-инновационного развития РК существенно возрастает роль подготовки казахстанских кадров для замещения иностранных специалистов.

На сегодняшний день в иностранных нефтегазовых проектах от 40 до 70 процентов управленческого звена занимают иностранные специалисты. В целом, реализация программ замещения казахстанскими кадрами иностранных специалистов, в период с 2003 по 2006 г. предусматривает динамику увеличения доли граждан РК в общей численности персонала. Так, если в 2003 г. в процентном соотношении эта доля составляла 71,9%, то к 2006 г. она должна достигнуть 76,7%. Хотя сама динамика (5 %) не представляется значительной.

Особо следует отметить соотношение доли иностранных граждан среди руководителей высшего звена. Так в 2003 г. этот показатель составил 58 %, а в некоторых проектах – 90%.

Доля руководителей среднего звена – граждан Казахстана в 2003 г. составила 48%. Рост их численности предполагается к 2006 году в среднем до 65%.

Среди специалистов, в том числе инженерно-технических работников, доля граждан РК в среднем в 2003 г. составляла 62%, а в 2004 г. увеличилась до 79%.

Проблема замещения иностранных специалистов во многом является следствием отсутствия казахстанских стандартов профессиональной квалификации, соответствующих международным. Особенно это актуально для подготовки персонала, занятого в морских нефтяных операциях. Если по работам на суше Казахстан еще имеет разрозненные стандарты, то для морских операций потребуются новые разработки.

В этой связи актуальными являются мероприятия по реализации Стратегии индустриально-инновационного развития, связанные с разработкой стандартов образования, отвечающих международным требованиям и созданием центров, занимающихся вопросами профессиональной подготовки, аттестации и переподготовки рабочих и технических специальностей.

Проведенный анализ показывает, насколько важно планировать потребность в персонале, соответственно планировать подготовку, обучение и развитие персонала, расходы на персонал. Участие кадровой службы в процессе планирования показывает переход на качественно новый уровень работы с персоналом, стратегический уровень. [[13]](#footnote-13)

Именно обучение и развитие персонала несет в себе информацию, как мы относимся к своим работникам, и как мы готовы использовать их потенциал.

Поэтому следующий момент, на котором хотелось бы остановиться подробнее – это вопросы профессиональной подготовки специалистов, формирование кадрового резерва из числа лучших специалистов компаний и выпускников вузов, повышение квалификации и развитие персонала.

В настоящее время в национальной компании «КазМунайГаз» активно внедряется программа «Молодой специалист», предполагающая отбор молодых специалистов в возрасте 20-22 лет, обладающих наиболее высоким потенциалом и способностями для дальнейшего трудоустройства в новых проектах Общества, в том числе морских проектах. В 3 квартале 2004 года были подготовлены списки выпускников, с отличием закончивших казахстанские ВУЗы в 2004 г., а также выпускников 2005 года, собраны их анкеты-резюме. Всего было собрано свыше 800 анкет выпускников вузов - Казахской Академии Управления, Казахского Национального Технического Университета им. К. Сатпаева, Атырауского Института нефти и газа, Казахского Национального университета им. Аль-Фараби, Евразийского национального университета, Казахстанского института менеджмента и экономического прогнозирования (КИМЭП).

Была проведена процедура отбора, состоявшая из следующих этапов - тестирование профессиональных знаний (для юристов, экономистов, выпускников технических специальностей, экологов); психологическое тестирование для определения уровня развития интеллектуальных способностей (логическое мышление), способностей к числовому анализу и анализу текстовой информации; написание эссе для определения уровня мотивации, а также способности письменно излагать свои мысли.

Отбор проводился в августе – сентябре 2004 г. в городах Астана, Алматы, Атырау. Во всей процедуре отбора участвовало 623 человека. В итоге был составлен список 10 лучших кандидатов по каждой специальности, которые рекомендованы для прохождения постдипломной стажировки в структурных подразделениях АО НК «КазМунайГаз». Разработана программа годичной стажировки отобранных кандидатов в КМГ и его дочерних предприятиях, предполагающая определенный уровень оплаты стажера, закрепление наставника, разработку программы и плана стажировки.

Кроме того, за счет средств группы компании КазМунайГаз в вузах Казахстана, стран ближнего и дальнего зарубежья обучается более полутора тысяч человек. Общие суммарные затраты на это составили более 1 миллиона 700 тысяч долларов.

Также в практику внедряется такая форма подготовки специалистов, как стажировки в транснациональных нефтегазовых компаниях. На сегодняшний день 31 работник компании проходит стажировку в различных уголках мира.

Примером кадрового планирования в дочерних компаниях, например, в АО «КазТрансОйл» может служить программа «Аул». В рамках программы были отобраны 50 кандидатов из сельских районов близлежащих к месту строительства нового нефтепровода для дальнейшего обучения. В ОАО «Эмбамунайгаз», «Узеньмунайгаз», ЗАО «Интергаз Центральная Азия» также планируют кадры, направляя на обучение уроженцев мест, где расположены основные производственные мощности предприятий.

Вопрос подготовки кадров должен решаться компаниями в тесном сотрудничестве с учебными заведениями республики. Мы считаем, что при разработке и внедрении стандартов квалификации необходимо активно привлекать профессорско-преподавательские коллективы учебных заведений.

В прошлом году компанией «КазМунайГаз» и рядом его дочерних организаций был создан Единый центр развития персонала, который призван удовлетворить потребность в повышении квалификации специалистов и консолидировать финансовые и материальные ресурсы для обучения и развития кадров группы компаний КазмунайГаз.[[14]](#footnote-14)

Центр решать такие проблемные вопросы как:

* Принять участие в разработке казахстанских стандартов профессиональной квалификации специалистов группы компаний КазМунайГаз, признаваемые на международном уровне, а также стандартов обучения;
* удовлетворить потребности группы компаний Общества в подготовке и повышении квалификации работников по всем основным видам деятельности.

В настоящее время сектором методологии Единого центра утверждается методика разработки модульных учебных программ, основанных на компетенциях (для корпоративного обучения рабочих кадров), уже разработаны модульные учебные программы по нескольким рабочим профессиям (стропальщики, оператор добычи нефти и газа, оператор ПРС, КРС, бурильщики). До конца 2005 года будут разработаны стандарты квалификации и обучения по рабочим профессиям (оператор добычи, оператор ПРС и КРС).

В Едином центре предусмотрено создание Службы оценки персонала. В настоящее время процедуры оценки работников при приеме на работу (тестирование, собеседование и др.), а также аттестация не проводятся на должном уровне.

Единый Центр может проводить независимую оценку профессиональных знаний и компетенций и разработать для этого необходимые тесты и процедуры ассессмент центров. Это будет большая помощь кадровым службам и руководителям на местах для принятия решений по назначениям, продвижениям, увольнениям. Кроме того, эта система будет способствовать контролю профессиональной квалификации персонала.

В текущем году создается единый кадровый резерв работников группы компаний КазМунайГаз. Наиболее талантливые, перспективные работники, представляющие большую ценность для организации, должны иметь соответствующие стимулы. Для них разрабатывается корпоративная программа развития кадрового резерва.

Именно работникам кадрового резерва будет отдан приоритет при направлениях на обучение магистерским программам и стажировкам. Компания стремится заключить с такими сотрудниками долгосрочные трудовые отношения, для этого планируется, кроме обучения и развития - активная ротация в группе компаний КМГ в рамках развития карьерных планов работников.

Единая кадровая политика предусматривает не только карьерный рост и ротацию наиболее перспективных работников из кадрового резерва, но и распространение лучшего накопленного опыта разных служб. В этой связи в работе Единого центра предусмотрено проведение корпоративных Круглых столов, дискуссий, обсуждений для налаживания системы обмена опытом, информацией, выработки единых подходов и решений по общим проблемам. Достижение поставленных целей потребует вложения значительных средств, как в человеческие ресурсы, так и в дальнейшее развитие Единого Центра развития персонала и кадровых служб, отвечающих за проведение единой кадровой политики. Считаем, что эти инвестиции окупятся успехом нашей компании в достижении наших стратегических целей и задач.

Поэтому КазМунайГаз выступил с инициативой о проведении Казахстанской конференции «Управление человеческими ресурсами в нефтегазовых компаниях». Целью конференции станет анализ современного состояния и обмен опытом в области управления человеческими ресурсами ведущих нефтегазовых компаний, разработка предложений и рекомендаций по координации усилий в сфере планирования, привлечения, обучения и развития персонала.

Основной слагаемой успеха любой компании, тем более для крупнейшей дочерней организации национальной нефтегазовой компании «КазМунайГаз» - является квалифицированный и компетентный персонал. Ежедневно все ее сотрудники прилагают свои усилия и талант, чтобы обеспечить Компании передовые позиции на высоко конкурентном рынке, как в стране, так и за ее пределами.

Цель кадровой политики АО «НК «КазМунайГаз» - создание в нефтегазовой отрасли системы управления персоналом, которая должна соответствовать самым высоким международным стандартам. Это означает необходимость разработки единых отраслевых принципов стратегического управления и развития работников; внедрение новых методов подготовки и переподготовки персонала; проведение скоординированной единой тарифной политики оплаты труда; обеспечение определенных социальных гарантий. В своей работе мы ориентируемся на опыт и лучшую практику таких крупнейших международных компаний, как BP, Chevron, ЛУКойл и др.

Система оплаты труда и вознаграждение за результаты труда являются неотъемлемой частью кадровой политики. Если сравнивать с оплатой труда в иностранных компаниях, то уровень нашей зарплаты на некоторых позициях ниже порядка 15-20%. Кстати, тарифная сетка оплаты труда не пересматривалась на протяжении последних 2 лет (имеется ввиду в сторону увеличения).

Основная задача – сдержать отток квалифицированных специалистов, тем более в нашей стране с каждым годом растет количество нефтегазовых проектов с иностранным участием. Решение этого вопроса заключается в установлении относительной справедливости в выплате заработной платы за выполненную работу. Для этого разработана схема должностных окладов, уровень окладов в которой установлен в соответствии с занимаемой должностью и результатами деятельности работника, а также с учетом потенциальных возможностей человека и других факторов. Прежде всего, это очень сильный социальный пакет.

Регулярно проводится обучение производственного персонала. С этой целью совместно с Единым центром развития персонала АО «НК «КазМунайГаз» разработана целая методика по повышению квалификации и профессионального уровня работника. Данная методика включает специализированный курс по подготовке операторов АЗС, где детально расписываются должностные инструкции и стандарты обслуживания клиентов.

Вообще кадровая политика сродни живому организму, который постоянно меняется и совершенствуется в зависимости от внешних условий и социально-экономических факторов.

К примеру, каждый понимает, что загруженность на имиджевых АЗС в центре города - например, в столице - очень высокая по сравнению с заправками за чертой города. Поэтому пересмотрена тарифная сетка оплаты труда работников АЗС и произведен переход к дифференцированному методу оценки труда. Помимо материальной мотивации поощряются работники морально, посредством горизонтального продвижения по карьерной лестнице. Это означает, что работника переводят с более мелкой АЗС на более крупную. Помимо того, для повышения эффективности производства ежегодно в рамках трех дочерних организаций «КМГ-Астана», «КМГ-Алатау» и «КМГ-Жайык» проводятся конкурсы «Лучшая АЗС» и «Лучший по профессии». С удовольствием хочу отметить, что на наши АЗС охотно идут работать. Объяснение этому – даже при прочих равных условиях труда это престижность работы в национальной нефтегазовой компании «КазМунайГаз».

АО «НК «КазМунайГаз» регулярно проводит аттестацию своих работников. Данная аттестация включает в себя несколько элементов: самооценка, оценка работника непосредственным руководителем и тестирование по специальности. По итогам аттестации составляется календарный план на подготовку кадров, и заключаются договора с центрами обучения, одним из таких центров является «Единый центр развития персонала» АО НК «КазМунайГаз». С помощью кадрового резерва происходит переподготовка некоторых работников Общества. Так, в 2006 году по программе «Кадровый резерв» переподготовку прошло 18 работников центрального аппарата. Ежегодно департамент направляет работников на курсы повышения квалификации, различные семинары не только в Казахстане, но также и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Также в прошлом году внедрена система ротации персонала с целью расширения кругозора работников и приобретения ими смежных навыков, внедрена система аттестации сотрудников для улучшения обратной связи и оценке эффективности процесса повышения квалификации. В ближайшее время также планируется внедрить систему формирования кадрового резерва из работников дочерних организаций Общества.

# 2 Анализ состояния управления персоналом в АО НК «КазМунайГаз»

# 2.1 Методы набора персонала

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается отдел кадров (в крупных предприятиях) или менеджер по персоналу (в малых организациях). Это первая фаза приема на работу – фаза встречи. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и о предприятии, как месте работы. Если на этой фазе человеку не уделяется достаточно внимания, у него остается плохое впечатление от организации.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (люди, до того никак не связанные с предприятием).

Внутренние источники. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.[[15]](#footnote-15)

Извещение о вакантных должностях. Если недостаток ощущается в работниках достаточно высокого уровня и администрация организации не против, следует поискать кандидатов на вакансии путем продвижения старых работников по служебной лестнице. При этом можно использовать следующие принципы:

* обнародуйте все вакансии, открытые для повышения или перевода, примерно за неделю до начала набора со стороны
* опубликуйте основные подходы и критерии, по которым будет проводиться отбор на должность
* распространите достаточное количество бланков заявлений.
* Проинформируйте всех заявителей о дальнейших действиях в случае принятия их на предлагаемую должность.

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ. Существует множество внешних источников набора персонала, но работодатели обычно используют лишь небольшое их количество при наборе работников определенного профиля.

При наборе персонала в АО НК «КазМунайГаз» извне могут использоваться: публикация объявлений, организация ярмарки вакансий, услуги различных агентств по найму и т.д.

Размещение объявлений в СМИ. Объявления о вакансиях публикуются для привлечения ищущих работу. Наиболее распространенной является публикация в газетах объявлений типа «Требуются…». Для публикации подобных объявлений можно использовать также специальные издания, доски для объявлений, передачи по радио и ТВ и т.д.

Кадровые агентства. В последнее время очень активно действуют Государственная служба занятости, но наряду с ней создаются и частные агентства по найму. Это достаточно эффективный способ набора персонала, так как сразу же идет отбор по профессиональным качествам.

Набор в учебных заведениях. Используя этот метод, организация посылает в учебные заведения работника, называемого «вербовщик», который проводит беседы с кандидатами, одновременно описывая им жизнь своей организации. После предварительных бесед вербовщик предлагает выбранным кандидатам нанести визит на фирмы в более позднее время. Далее со студентом идет такая же работа, как и с обычными кандидатами.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами. В приложении 2 сопоставляются результаты, полученные несколькими методами.

Организация может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (т.е. число принятия работников).

Другим аспектом работ по набору, также подвергаемым оценке, может стать так называемое «качество набора», т.е. примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, которая рассчитывается следующим образом:[[16]](#footnote-16)

КН = (РК + ПР + ОР) : Ч, где

КН – качество набранных работников, %

РК – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками

ПР – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года

ОР – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года

Ч – общее число показателей, учтенных при расчете.

Критерии отбора. Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские характеристики, личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место.

Ступени процесса отбора в АО НК «КазМунайГаз». Решение при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процедуры. Естественно, что большинство предприятий используют не все ступени – все зависит от характера вакансии. [[17]](#footnote-17)

*Ступень 1.* *Предварительная отборочная беседа.* Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Чаще всего с кандидатом беседует специалист отдела кадров. При этом на предприятиях применяются некоторые общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

*Ступень 2.* *Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты.* Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора. Анкета должна составляться отдельно для каждого типа работы и организации.

*Ступень 3. Беседа по найму.* Цель беседы по найму – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего заранее подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться, а можно идти строго по списку. В приложении 4 приведен пример бланка для проведения беседы по найму.

*Ступень 4. Тесты по найму.* Это один из тех методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Примерами таких тестов могут быть тест на вождения (для водителя), стандартные тесты по машинописи и стенографии (для секретаря), тест на психомоторные способности, тесты личных качеств и т.д.

*Ступень 5. Проверка отзывов и рекомендаций.* При подаче заявлений о приеме на работу кандидаты могут предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их желательно проверить. Это может стать одним из наиболее объективных типов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте.

*Ступень 6. Медицинский осмотр.* Причины для проведения медицинского обследования следующие:

* в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя на момент найма
* необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней
* необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять предлагаемую работу.

Работники отделов кадров анализирует эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:[[18]](#footnote-18)



Коэф. отбора =

КазМунайГаз» набирает команду будущего. Национальная компания «КазМунайГаз» назвала первые имена своих стипендиатов из числа студентов пяти ведущих вузов республики

Наверное, большинство людей хотели бы не только предвидеть свое будущее, но иметь возможность влиять на него. Такую возможность заложить фундамент успешной карьеры на много лет вперед еще в студенческие годы предоставляет программа АО НК «КазМунайГаз» по формированию кадрового пула «Выбор команды». Главная цель этого проекта — сформировать команду из лучших специалистов и управленцев, как уже работающих на рынке труда в республике, так и тех, кто придет на этот рынок через 3—5 лет. То есть нынешних студентов. Выбор молодых специалистов, в том числе из числа учащихся вузов позволяет обеспечить преемственность поколений. Это означает приток в компанию новых идей и знаний. Не секрет, что сегодня на казахстанском рынке труда наблюдается кадровый голод. Поэтому «КазМунайГаз» вкладывает такой большой объем и времени, и денег, и других ресурсов на подготовку кадрового резерва из людей, которые в будущем смогут стать специалистами высокого уровня. В частности, цель отобрать сто лучших студентов из пяти ведущих казахстанских вузов — КБТУ, КИМЭП, КазНТУ имени К. И. Сатпаева, Казахский гуманитарно-юридический университет, Казахский экономический университет имени Т. Рыскулова. Став стипендиатами, они смогут проходить в АО «НК КазМунайГаз» стажировку и практику, а в дальнейшем лучшие из них получат возможность работать в АО НК «КазМунайГаз» и ее дочерних компаниях.

Кстати, проведенный конкурс по отбору кандидатов в стипендиаты еще раз развеивает сложившийся миф о том, что «КазМунайГаз» — закрытая компания. Примечательно, что участники отбора прекрасно осознают, что быть сотрудником АО НК «КазМунайГаз» означает не только хорошую заработную плату, стабильность и престиж, но и большую ответственность. Ответственность, которая вселяет чувство гордости за сопричастность в строительстве будущего страны.

Ведь одно из ключевых слов в название компании «КазМунайГаз» — НАЦИОНАЛЬНАЯ![[19]](#footnote-19)

# 2.2 Мотивация персонала

*Необходимость мотивации.* Для менеджера вопрос мотивировать или не мотивировать сводится к прохождению позитивной или негативной реакции тех, с кем он вступает в личный контакт. Когда он получает позитивный ответ, производство повышается, когда - негативный, производство сдерживается. Одной из постоянных целей менеджера является повышение производительности и эффективности работы исполнителей. Хотя неограниченное повышение невозможно, экономия может быть достигнута в стоимости единицы труда путем увеличения выработки на одного работника.

Существует много способов достичь этого. Но одним из лучших является применение материального поощрения как стимула увеличения производительности его труда.

Диапазон мотивации чрезвычайно широк - от “работай или умри от голода” до “дайте им не только хлеба, но и зрелищ”, от негативных санкций запугивания и наказания до позитивных наград и соблазнов. Стимулы изменялись от принудительного труда, с одной стороны, до появления у работника желания добиться материальной выгоды, признания, гордости, с другой.

Мотивация и производительность. Высокая производительность, достигнутая организацией, есть результат воздействия многих факторов. Новейшие достижения науки и техники, воплощенные в станках и материалах, передовые методы организации труда и производства, намного увеличила производительность. И все же и машины, а также затраченные деньги являются мертвыми и только когда вводится человеческий элемент, они переводятся в “производительность”.

Рабочие могут по своему выбору уменьшать или увеличивать производительность. Эти человеческие качества приводят к возникновению самой острой проблемы менеджмента - мотивации.

Уровень работы служащего есть функция от его способностей и мотивации. Первая определяет то, что он может, вторая - что он хочет делать. Существует совершенно определенная зависимость между выработкой и количеством и типом мотивации. Однако, следует отметить, что есть много других факторов, но в аналитических целях допускается отвлечение о них.

*Традиционные подходы к мотивации*. В прошлом существовало два взгляда на мотивацию - с точки зрения научного менеджмента и с позиции человеческих отношений. Оба подхода все еще превалируют и сегодня под разными именами и в разной степени.

Вторым историческим подходом к мотивации был подход с позиции человеческих отношений.

*Современные теории мотивации* можно подразделить на две группы: содержательные и процессуальные.

Ещё к содержательным теориям мотивации относятся. [[20]](#footnote-20)

Чтобы подробней рассмотреть содержание этих теорий раскроем природу мотивации, состоящую из следующих положений:

1. Каждый человеческий организм имеет желания, которые стимулируют индивидуума к постоянной и настойчивой деятельности.
2. Вся сознательная человеческая деятельность объяснима в терминах человеческого поведения, являющегося результатом мотива.
3. У каждого есть комплекс человеческих потребностей, варьирующийся по интенсивности и настойчивости.
4. Удовлетворение этих потребностей есть цель, к которой направлено мотивированное поведение.
5. Когда мы осознали цель, она переходит в сильное желание.
6. Индивидуум заинтересовывается данным стимулом для того, чтобы получить удовольствие (или уменьшить боль), достигнув цели.
7. Целенаправленная деятельность есть результат применения поощрения или стимула, который ведет к стремлению достичь цели.
8. В результате целенаправленной деятельности достигается цель и удовлетворение.

Процесс мотивации состоит из следующих фаз:

1. Менеджмент стремится к эффективности производства.
2. Менеджер, осознавая, что все люди эгоцентричны и ищут удовлетворения, понимает, что это удовлетворение достигается удовлетворением различных потребностей, присущих каждому человеку.
3. Менеджер оценивает, какая потребность доминирует и требует удовлетворения, чтобы помочь служащему удовлетворить ее.
4. Руководитель выбирает поощрение, которое удовлетворит подчиненного и применяет его как внешний стимул, побуждающий подчиненного к действию.
5. Заинтересованный служащий будет работать, чтобы достичь цели.
6. Он получает удовлетворение из своей производительности.

Это завершает мотивационный цикл, но процесс повторяется для последующих мотивационных ситуаций, т.е. является замкнутой системой.

Потребности индивидуума присущи ему изнутри , а стимулы являются внешними и определяются и применяются менеджером. Потребности и желания зависят от культурного наследия служащего и развиваются на фоне его окружающей среды, поэтому они большей частью не могут контролироваться менеджером. И наоборот, поскольку стимулы исходят от менеджера, они не могут контролироваться служащим. Менеджер - это посредник, который соединяет их и является ключом к повышению мотивации, производства и прибыли.

К физиологическим потребностям относятся потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии - это нужда, потребности в пище, воде, воздухе, убежище, отдыхе и т.д. Люди, которые работают по причине удовлетворения этой потребности, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, условиях труда. Для управления ими необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечил выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребности безопасности и защищенности связаны со стремлением и желанием людей находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и других страданий. Поэтому они оценивают свою работу с точки зрения гарантии рабочего места, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания. Для управления такими людьми следует создать надежную систему социального страхования, оплачивать их труд выше прожиточного уровня и не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с рисками и изменениями.

Социальные потребности вытекают из стремления человека к участию в совместных действиях, быть членом каких-то объединений, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Для человека с сильными социальными потребностями работа обеспечивает принадлежность к коллективу, возможность установить дружеские отношения со своими коллегами. Для управления такими людьми очень важно создавать условия для общения на работе, культивировать форму дружеского партнерства, что может быть достигнуто за счет групповой организации труда, осуществления групповых мероприятий вне работы и т.д.

Потребность в уважении возникает из желания человека быть компетентным, сильным, уверенным в себе и чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Для управления такими людьми надо использовать различные формы признания их заслуг в виде присвоения им титулов, званий, освещения их действий в прессе, в выступлениях руководства, вручение почетных наград и т.д.

Потребность самовыражения - это прежде всего потребность человека в творчестве, созидании, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Для управления такими людьми надо давать им оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач.

Хотя теория иерархического построения потребностей Маслоу пытается дать ответ на вопрос, как то или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека, в ней есть недостатки, которые заключаются в следующем:

* *потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов;*
* *по Маслоу, человеческие потребности расположены иерархично, одна важней другой пока до тех пор, пока ее не удовлетворят. После этого доминирует идущая за ней и т. д. Между тем такое жесткое следование одной группой потребностей за другой не обязательно;*
* *удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Хотя Маслоу делал исключение из этого правила для самовыражения, тем не менее практика подтверждает, что потребность в уважении может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе удовлетворения этой потребности.*

Потребность достижения.

Данная потребность характерна не только для отдельных людей, но и отдельных обществ.

Стремление к достижению позволяет людям успешнее решать стоящие перед ними задачи. Т.к. зачастую люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, вполне однозначно рекомендуется таким людям заниматься индивидуальной предпринимательской деятельностью. Если такой человек работает в большой организации, то создается много проблем и ему и его сослуживцам, т.к. они не очень любят делиться работой с другими, а совместный полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем этого они достигли бы в одиночку.

Потребность властвовать

Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две взаимоисключающие группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования, кто концентрирует первостепенное внимание не на интересах организации, а на своей руководящей позиции в организации.

Ко второй группе - те, кто стремится к получению власти ради решения задач организации.

Потребности достижения, участия и властвования в теории МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Проявление влияния этих потребностей на человека сильно от их взаимовлияния. Хотя нельзя делать однозначных выводов относительно направлений воздействий этих трех потребностей, тем не менее учет их взаимовлияния на мотивацию человека и его поведение совершенно необходим при выработке методов управления персоналом.

К мотивирующим факторам относится такие потребности, как достижение, признание, процесс работы, ответственность и продвижение. Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение. А раз так, то они играют мотивирующую роль.

Внешние факторы, в основном связанные с окружением работы, отсутствие которых вызывает у человека чувство неудовлетворенности и в то же время их наличие не обязательно вызывают состояние удовлетворенности, относится к гигиеническим факторам, или факторам здоровья. Они не играют мотивирующей роли, а просто создают нормальные, здоровые условия труда. К ним относятся, политика и управление, техническое руководство, оплата труда, взаимоотношения с руководством, условия работы.

На основе концепции двух факторов считается, что пытаться мотивировать с помощью факторов здоровья бесполезно, если достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности. Мотивирующие факторы необходимо приводить в действие через механизм достижения работниками состояния удовлетворения.

Общее, что объединяет содержательные теории мотивации, это то, что они изучают потребности, дают их классификацию, несмотря на различия группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

*Теория ожиданий* основана на том, что наряду с наличием активной потребности человек ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Согласно этой теории, мотивация является результатом совокупного влияния трех факторов - ожидания в отношении “затрат труда - результатов” (З - Р); ожидания в “отношении результатов - вознаграждений” (Р - В)и валентности, т.е. ценности поощрения или вознаграждения.

Если значение любого из этих трех факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов выражается формулой: [[21]](#footnote-21)

***Мотивация = (З - Р) \* (Р - В) \* валентность.***

*Теория справедливости* исходит из того, что люди субъективно оценивают объем полученного вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если имеет место несправедливость, т.е. один получил меньше чем его коллега, то необходимо его мотивировать, устраняя возникшее напряжение и дисбаланс. В противном случае это может привести к менее интенсивной работе обделенного сотрудника и он как бы по-своему восстанавливает баланс.

Один из наиболее важных выводов состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению, в противовес мнению сторонников теории человеческих отношений, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

В заключение приводим некоторые идеи (правила), которые должны помочь менеджеру пробудить в своих сотрудниках желание работать:

1. Мотивация не означает, что нечто будет сделано кому-то или для кого-то. Задача менеджера заключается в том, чтобы направить уже существующие тенденции на интеграцию потребностей индивидов и организации.
2. Мотивация, как и красота, зависит от того, какими глазами смотрят. То, что для одного может быть привлекательным и мотивирующим, другого будет отталкивать и демотивировать. Результаты исследований могут быть в целом верны, а индивидуально неэффективны, в зависимости от многих факторов.
3. Менеджер ищет общие черты в своих сотрудниках, но должен понимать, что человеческие различия являются правилом, а не исключением.
4. Люди - не лифты и не собаки Павлова. У них нет кнопки, нажать которую достаточно, чтобы получить желаемый результат. Нельзя установить полное соответствие между перечнем потребностей и перечнем факторов, их удовлетворяющих.
5. Наиболее реалистичным и наиболее эффективным мотивирующим фактором является сама работа. Если работник понимает, что его работа является существенным вкладом в деятельность организации в целом и хотя бы отчасти соответствует его общим устремлениям, может стать менее острой необходимость во внешних стимулах.
6. Рабочие стремятся по возможности к удовлетворению всех своих потребностей, а не к полному насыщению в отношении одной - двух из них. Руководитель должен стремиться к обеспечению широкого набора факторов удовлетворенности, а не только тех, которые, по его мнению, играют решающую роль, с точки зрения мотивации.
7. Для подлинной мотивации подчиненных необходимы изменения в структуре организации и установках администрации. Если фирма не дает сотрудникам возможности роста и совершенствования, а установка менеджера является негативной, то все усилия и механизм мотивации могут оказаться безрезультатными.
8. Навязанная мотивация столь же малоэффективна, как и управление путем навязывания тех или иных требований. Менеджер не имеет права прибегать к психоанализу своих сотрудников. Не только потому, что это вторжение в сферу личного, но кроме того дилетантство в психологии, как и дилетантство в нейрохирургии, может повлечь за собой лишь один результат - никто не останется в живых.
9. Необходим экспериментальный подход. Руководитель должен осторожно испробовать различные приемы и выяснить, какие из них наиболее эффективны при работе с каждым конкретным подчиненным. Если он будет сообразовывать рекомендации авторитетов с особенностями своих людей, вместо того, чтобы рабски следовать им, подобно роботу, он вскоре поймет какие из них наиболее приемлемы в данных конкретных обстоятельствах.
10. Ни один менеджер не может осуществить мотивацию своих людей, не предоставляя им возможности его собственного поведения. Лучший способ повлиять на их мысли и поведение - быть готовым воспринять влияние с их стороны.
11. Все усилия по мотивации должны быть согласованными с общим стилем управления, присущим данному менеджеру. Если его методы управления малоэффективны, его механизмы мотивации не дадут результатов.
12. Наконец, наиболее значительную роль при попытке менеджера осуществить мотивацию является его человеческая сущность. Осуществлять мотивацию - значит увлекать людей. То, что делает или говорит лидер - гораздо менее важно, чем, то каким человеком он является.

# 

# 2.3 Высвобождение и увольнение работников

Многих руководителей беспокоит неудовлетворительный уровень исполнительской дисциплины среди подчиненных, когда работа или не выполняется в срок, или не выполняется должным образом. Основное средство воздействия на недисциплинированных подчиненных руководители обычно видят в усилении контроля и требовательности, в наказании провинившихся. Однако, практика показывает, что устойчивых положительных результатов эти меры воздействия на подчиненных не приносят.

Для того, чтобы руководитель мог найти наилучшее средство решения вставшей перед ним управленческой проблемы, необходимо лучше уяснить, от чего же в конечном счете зависит уровень исполнительской дисциплины их подчиненных и какие средства воздействия могут помочь в повышении ее уровня.

Среди причин неудовлетворительного уровня исполнительской дисциплины называют такие, как:

•низкий уровень квалификации исполнителей

•низкий уровень квалификации руководителей

•неудовлетворительное качество подготовки руководителем самого решения, на основании которого перед исполнителем ставится задача

•нечеткая постановка перед исполнителем задач, требующих исполнения

•недостаточная заинтересованность работника в решении поставленной задачи •традиции и правила, установившиеся в организации, отрицательно влияют на отношение работников к выполнению порученной работы

•неудовлетворительный уровень контроля, который руководители осуществляют за работой исполнителей

•отсутствие в распоряжении исполнителей ресурсов, необходимых для качественного выполнения работы (время, информация, оборудование, человеческие ресурсы необходимой квалификации и численности, финансы и др.)

Для того, чтобы добиться высокого уровня исполнения порученной работы, требуется выполнение целого ряда условий:

1.Подбор исполнителей, наилучшим образом подходящих для выполнения работы (опыт, знания, мотивация).

2.Необходима тщательная проработка проблемы, подлежащей решению (кто отвечает за выполнение работы, исполнители, четкое определение задачи, сроки исполнения, необходимые ресурсы, какая помощь должна быть оказана исполнителю).

3.Руководителю необходимо получить от исполнителя подтверждение того, как он понял поручение, насколько готов к его выполнению, какие сложности он видит на пути выполнения порученной работы.

4.Необходимо обеспечить должный уровень мотивации исполнителя. При этом важно, чтобы позитивные стимулы перевешивали негативные по объему.

5.Необходимо четко указать, как будет осуществляться контроль, какие предусмотрены формы обратной связи от непосредственного руководителя.

Увольнение работников предприятия производится по причинам, указанным в статьях КЗоТ, на основании поданного работником личного заявления, или в связи с истечением срока действия контракта, заключенного на определенный срок, или при наличии акта о нарушении трудовой дисциплины и т.д.

Увольнение работников оформляется приказом по личному составу.

"Управление сокращениями" стало во многих фирмах постоянной функцией, появились соответствующие специалисты и должности в штатном расписании кадровых служб. Так, "Форд" официально именует эту должность "специалист по кадровому планированию", а занимающий ее работник ("господин плохие новости") координирует программу ликвидации 10 тыс. должностей в компании.

Очень важно понимать, что уволить - значит не унизить, а поднять человека. Если он наносит ущерб организации, то нельзя позволить ему продолжать делать это. Важно сделать так, чтобы это было понятно не только начальнику, но и подчиненному. Процесс увольнения включает два этапа. Первый - внутренняя готовность уволить. Второй - мотивация, когда нужно ответить на вопрос, почему вы хотите его уволить. Это не так просто, нужна определенная душевная работа, чтобы объяснить себе и подчиненному: его увольняют не потому, что плохо к нему относятся, а потому, что он не умеет делать то, что нужно фирме, или фирма не имеет возможности его содержать, помогатьему в данный момент. В этом случае он уйдет с менее отрицательными чувствами, поняв, что у него еще есть шанс достичь большего.[[22]](#footnote-22)

При увольнении фирмы нередко пользуются известным формальным правилом "принятый последним увольняется первым", отдающим предпочтение тем, кто проработал в фирме большее число лет. Однако такой подход не учитывает различий в индивидуальной производительности труда работников и сложности их замены по многим ключевым должностям в аппарате управления. Поэтому большое значение получили в практике сокращений различные методы, направленные на стимулирование "добровольного увольнения" или выхода на пенсию. В этом случае компания несет определенные издержки, но они меньше сэкономленной зарплаты.

**Метод "открытого окна".** Компания объявляет, что на строго оговоренный срок действует льготный режим ухода с фирмы. Например, фирма "Дюпон" предоставила право управляющим, начиная со среднего звена, уходить на пенсию, имея не 27 лет трудового стажа, а 22. Эффект был неожиданный. "Дюпон" хотел уволить б,5тыс. менеджеров, но получил вдвое больше заявлений, в том числе от 400 руководителей, находившихся на ключевых постах, которых администрация вынуждена была задержать, пока не была подготовлена замена. Используя данный метод, администрация не полностью контролирует процесс.

**Метод "селективного сокращения".** Компания собирает заявления тех, кто хотел бы уволиться по льготному режиму. Однако заявления действительны в течение нескольких лет, и администрация сама постепенно осуществляет увольнения, избирательно по подразделениям и лицам, в зависимости от ситуации.

# 3 Совершенствование работы по управлению персоналом

# 3.1 Передовые методы управления персоналом

Опыт управления кадрами корпорации IBM достоин отдельного рассмотрения, поскольку он сильно отличается от применяемой большинством других компаний Запада кадровой политики. Скорее это стиль управления, свойственный японским фирмам, основанный на “Теории Z”[[23]](#footnote-23).

Отдел кадров занимает в верхнем управленческом звене IBM, гораздо более важное место, нежели такой отдел в других западных компаниях. Он служит хранителем тех принципов, которые для компании священны и благодаря которым, по мнению многих, она и достигла таких успехов.

Три основных принципа - уважение к личности, гарантированная пожизненная занятость, единый статус работников.

Первичным элементом управленческой структуры IBM являются отношения между руководителем и подчиненным. Они контролируются специально созданным институтом - **системой аттестаций и собеседований** (САС). Ежегодно в ходе этих собеседований каждый сотрудник официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность, а так же для него формулируются цели и задачи на следующий год и выделяются приоритетные направления. Эта система подразумевает письменное согласие работника с полученными формулировками, что является одновременно системой гарантии точности и обоснованности всех оценок и нормативов. От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течение года. Статус каждого работника определяется абстрактным “уровнем”, величина которого напрямую с занимаемой должностью не связана и формально не подлежащая оглашению.

Ключевой принцип кадровой политики IBM - **гарантированная пожизненная занятость**. В результате возникает необходимость регулярной переподготовки кадров и смены ими видов деятельности, при этом отдел кадров выступает в роли опекуна и обязан сделать все необходимое, чтобы работники реализовали свой потенциал.

Неотъемлемыми правами работников компании являются также **равные возможности** - единый статус. Хотя в IBM занято большое число временных сотрудников, работающих по контракту, и к ним отношение компании иное.

Наиболее мощным инструментом кадровой политики IBM являются опросы общественного мнения, которые проводятся раз в два года. Это анонимные и добровольные опросы, охватывающие почти всех сотрудников IBM. По результатам этих опросов каждый руководитель готовит план действий по устранению выявленных недостатков и согласовывает его со своими подчиненными. Подобная практика - уникальная находка IBM, и может быть заимствована другими компаниями.

Для многих компаний уважение к личности - лишь броский лозунг, но для IBM - основа ее успехов.

Под “уважением к личности” понимается, прежде всего, максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности.

Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым IBM удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.

Главная роль в проведении кадровой политики отводится руководителям. Это объясняет их высокую долю в общей численности занятых.

**Система аттестаций и собеседований** (САС) - ключевой формальный момент во взаимоотношениях сотрудника и его руководителя. Главная цель САС - контроль за индивидуальной производительностью, а также выяснения потребности в повышении образования.

Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибалльной шкале. Высшая оценка - “1”. Получивший “единицу” должен быть немедленно повышен. Большинство работников попадает в группу с оценками “2” и “3”.

Для получивших “5”, т.е. “неудовлетворительно” руководитель определяет краткосрочные цели и аттестовывает их еще минимум два раза. В случае повторения этого результата работник может быть уволен.

Результатом САС является подпись работника на документе, в котором содержатся цели на предстоящий год, и дается оценка работы последнего года. Зарплата работника в будущем году непосредственно зависит от результатов работы в предыдущем. Поэтому переговоры по поводу заданий могут длиться бесконечно долго. Так что САС - ответственная и тяжелая процедура, как для руководителей, так и для подчиненных.

САС - процесс, гарантирующий справедливую оценку труда. Несправедливая оценка исключается, поскольку руководитель, выставляя оценку, должен получить согласие на нее своего руководителя и самого подчиненного. Поэтому он должен быть готов к справедливому обоснованию своего решения. Благодаря САС работник точно знает, чего он стоит. Он рассчитывает на справедливое к себе отношение и его получает.[[24]](#footnote-24)

**Система “уровней”.** Уровень сотрудника - технический показатель, связанный как непосредственно с работником, так и с занимаемой им должностью. Уровень представляется в виде двухзначного числа, где первый знак определяет тип выполняемой работы (5-отдел сбыта, 6-высшее руководство, 7-торговый агент и т.д.) и также влияет на тип вознаграждения. Вторая цифра измеряет статус работника, независимо от вида выполняемой им работы. Она характеризует работника от “рядового исполнителя”(1-3) до руководителя”(7-9). Однако работник может достигнуть "профессионального уровня" (например 8), но при этом не стать руководителем.

Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы, а значит, сохраняет способность IBM к изменению и обновлению. Благодаря этой системе у работников появилась возможность сравнивать различные виды деятельности, в результате чего они не боятся менять работу. Зная свой будущий уровень, сотрудник может быть уверен, что зарплата и статус на новом месте будут отвечать его желаниям.

Система уровней ведет к равноправию руководителей и подчиненных. Подчиненный-профессионал может иметь больший уровень, чем его начальник, а значит и больший “вес” для компании. Это способствует исключительной мобильности структуры IBM. С другой стороны здесь часто невыгодно вести борьбу за власть, которая в других компаниях отнимает много сил, а, следовательно, сказывается на производительности.

Сетка заработной платы в IBM привязана к системе уровней. Но размер денежного вознаграждения, получаемого работником, зависит также от его оценки по САС и размера прежней зарплаты.

**Стимулы.** Важнейший элемент стимулирования, побуждающий работника к труду - это САС. Вместе с тем IBM применяет другие, в том числе материальные формы стимулирования, но лишь в качестве косвенных рычагов. Это означает, что такие стимулы вводятся post factum, а значит, не могут дать непосредственного эффекта в виде ускоренного выполнения нормативов.

То есть все построено так, чтобы работник сам всегда стремился достичь поставленных ему целей, причем, скорее, для самоутверждения, чем для получения материального поощрения. А стимул в этом случае полезен для создания особой атмосферы увлеченности.

Пожизненную занятость следует понимать, как обязательство IBM обеспечивать всеми возможными средствами постоянную занятость для тех сотрудников, которые работают хорошо. Этот принцип - всего лишь намерение и юридической силы не имеет, однако в IBM действительно пытаются всячески поддерживать занятость работников. И работники верят, что у них есть надежные гарантии занятости. Это дает преданность работников в сочетании с гибкостью рабочей силы.

**Возможности карьеры.** Помимо гарантии занятости, сотрудники IBM видят перспективу личного роста, которая не обязательно связана с получением руководящей должности. Любой работник вправе рассчитывать на получение такой подготовки и образования, которые помогут ему раскрыть личный потенциал, причем в гораздо большей степени, чем он смог бы это сделать в другой компании. В любом случае он может рассчитывать на поднятие уровня, а при этом он будет иметь высокий статус, не занимая руководящего поста.

Однако перспектива занять руководящий пост все же заманчива. И она реальна практически для любого сотрудника. Ведь все кандидаты на эти должности подбираются из числа работников IBM. Людей со стороны приглашают лишь в том случае, когда требуемыми качествами не обладает ни один собственный сотрудник.

IBM предоставляет всем работникам равные возможности. Повышение должно быть связано исключительно с личными заслугами работника. В компании нет ни расовой, ни половой дискриминации. Однако в последние годы в IBM появились граждане “первого” и “второго” сорта - т.е. постоянные и временные. Отношение фирмы к тем и другим весьма различно. Штатные сотрудники служат объектом постоянной заботы. Временные же нанимаются через посреднические агентства, по принципу низшей платы за услуги - т.е. это дешевая рабочая сила со всеми вытекающими последствиями.

**Опросы общественного мнения.** Среди каналов обратной связи самое важное место по праву принадлежит опросам общественного мнения. Периодичность опросов - раз в два года. Опросы анонимны.

Анкета, используемая в опросах очень объемная. Вопросы охватывают самые разные стороны жизни IBM - от оценки кадровой политики и дел фирмы в целом до зарплаты и условий труда на рабочем месте.

По результатам нескольких таких опросов прослеживаются определенные тенденции, рассчитывается некий индекс настроений, отражающий моральный климат в коллективе (его еще называют барометром производительности) и т.д. Результаты опроса руководитель доносит до каждого своего подчиненного.

Назначение опросов - дисциплинировать руководство. Иначе максимум через два года руководителю придется отвечать перед подчиненными. Опрос - главный способ для IBM предотвратить отрыв руководства от реальной жизни. Опросы могут с большой пользой проводиться и в других компаниях. А в крупных компаниях опросом должно сопровождаться проведение любых социальных и производственных программ.

# 

# 3.2 Анализ проблем и их классификация

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни**.**

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает децентрализацию власти, участие в вопросах руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматики. По мере того, как американские рабочие становились все более экономически обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, связанные с характером труда. Все большее количество людей находило, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса. Возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого нормально было бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека — заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда — это расширение объема работы и обогащение ее содержания.[[25]](#footnote-25)

**Объем работы** — это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют *узким,* если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют *широким,* если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы банковского кассира обычно шире по сравнению с работой человека, занятого только вводом данных через клавиатуру в систему финансового учета.

**Содержательность работы** — это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работа лаборанта не будет считаться содержательной, если она сводится лишь к установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Если же лаборант может заказывать химикаты и оборудование, проводить некоторые эксперименты и готовить отчеты о результатах работ, — содержательность будет высокой.

**Внедрение и результаты.** Программы по реорганизации условий труда были реализованы во многих крупных компаниях, включая «AT&T», «Texas Instruments», «Motorolla», «Procter&Gambl». Так, например, в одной из научно-исследовательских лабораторий техники чувствовали, что их знания и способности не используются, поскольку научные работники доверяют им лишь рутинную работу. Была реализована программа, в соответствии, с которой лабораторных техников привлекли к планированию работ и экспериментов. Качество месячных отчетов этих техников значительно улучшилось по сравнению с отчетами группы, не принимавшей участия в программе. Другая программа касалась торговых представителей трех английских компаний. Одной из групп было предоставлено право самостоятельно определять частоту посещения своих клиентов. Были сняты требования предоставления отчетов по каждому клиенту и дано право самостоятельного и непосредственного урегулирования претензий клиентов на сумму до 250 долл. После такого обогащения содержания работы торговые представители добились увеличения объема продаж на19%.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции. Вместе с тем было установлено, что во многих случаях повышения производительности труда не отмечалось, что, видимо, было обусловлено крайней степенью его специализации.

Хотя эти результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, находятся специалисты, критикующие такие программы. Некоторые критики утверждают, что нельзя отдавать приоритет чувствам удовлетворения рабочего, по соображениям экономической эффективности. «Если уж изменять технологию и оборудование для улучшения условий труда, — говорят они, — то это следует делать только тогда, когда изменения обещают более высокую прибыль». Другие же говорят, что «многие рабочие не испытывают чувства отчуждения от своей работы и не хотят большей ответственности или привязанности к работе». Кроме того, эти же авторы заявляют, что попытки обогатить содержание труда зачастую разбиваются об ограничения, устанавливаемые профсоюзами в виде должностных инструкций, требований к срокам пребывания в должности, нормативных актов по ряду специальностей, а также наталкиваются на общее недоверие. Таким образом, руководство должно воздерживаться от реорганизации условий труда до тех пор, пока оно не убедится в том, что рабочие предрасположены к нему. В ходе выполнения некоторых программ рабочим дали больше самостоятельности, чем они того желали. Результат — плохая работа и раздраженность работников. Ведущаяся в последнее время критика идеи реорганизации условий труда поддерживает такие взгляды. Тем не менее, при должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствует развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

Предприятие, компания – первичное, основное звено экономики.

Конечно, формы и методы управления, структура органов управления конкретным предприятием существенно зависят от его масштаба и профиля. Но есть и общие черты в управлении любым предприятием.

Каждое предприятие производит продукцию, товары, услуги, осуществляет определенную основную деятельность. В этом его главная цель и задача, смысл существования. Отсюда следует, что в основу управления предприятием ставится управление производственным процессом вне зависимости от того, производятся в компании товары или услуги, знания или информация.

Для того чтобы производить любой экономический продукт, нужно, как было отмечено ранее, использовать факторы производства, экономические ресурсы: рабочую силу, оборудование, сырье, материалы, информацию, денежные средства. Следовательно, управление предприятием включает управление работниками, средствами производства, производственными ресурсами, финансами, технологиями.

Для функционирования производства необходимо получать исходные материалы и реализовывать выпущенную продукцию. Отсюда вытекает необходимость управлять снабжением и сбытом, иметь на предприятии соответствующие службы, по-современному называемые службами логистики.

Предприятие обязано выпускать продукцию определенного качества, соответствующую стандартам, принятым нормам, техническим условиям. Значит, управление предприятиями включает управление качеством выпускаемого продукта, что в свою очередь требует управления технологическими процессами.

Оптимальный режим труда и отдыха, прежде всего, должен обеспечивать высокую производительность труда, что выражается в количестве продукции, произведенной за смену, достижении высоких качественных показателей. Одновременно рациональный режим труда и отдыха способствует высокой работоспособности.

В настоящее время получает признание подход к управлению персоналом как самостоятельной профессиональной деятельности, и в конце этого десятилетия начинается его дальнейшая трансформация в управление человеческими ресурсами.

Вместо отношений “начальники – подчиненные” постепенно формируются отношения единого коллектива, основанные не на приказе и контроле, а на доверии и поддержке. Вводится стиль управления ХХI в. – партиципативно-кооперативный, или “соучаствующий”. Работники все шире вовлекаются в обсуждение и решение проблем организации, руководители стремятся распутывать вопросы не вместо подчиненных, а вместе с ними.

Выше ценятся сотрудники, у которых холодная голова, горячее сердце и деятельные руки. Швейцарский профессор М. Хильб называет их “гуманистическими сотрудниками”.

Зарубежный опыт теории и практики менеджмента показывает, что переход от поточного внутрифирменного планирования к долгосрочному, а затем и стратегическому вызван ускорением темпов научно-технического и социально-экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация корпоративной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности большинства компаний.

В целом необходимость изменения сложившейся парадигмы управления обусловлена общими и некоторыми специфическими факторами. Прежде всего, речь идет о недостатках практики, а также несоответствии теории новым реалиям.

**б) Недостатки практики управления персоналом**

главные просчеты в управлении персоналом:

• слабая ориентация на формирование имиджа работников предприятия. Обезличивание ведет к демотивации, поскольку в последние десятилетия постоянно растет уровень притязаний большинства работников;

• неадекватная горизонтальная интеграция важнейших функций управления, таких как набор, оценка, вознаграждение и развитие сотрудников. Менеджеры выполняют эти функции вне единого комплексного подхода к персоналу или плохо учитывают их взаимосвязь;

• недостаточное вовлечение линейных руководителей и сотрудников в разработку и реализацию концепций управления;

• неадекватная оценка успехов, что гасит инициативу специалистов по кадровым вопросам. Службы управления персоналом заинтересованы в минимизации рисков при поиске новых подходов в работе, максимизации покорности воле начальника (работодателя);

• игнорирование изменений в ценностных ориентациях людей, безучастное отношение к целям деятельности различных групп и средствам их достижения.

Крупным просчетом практики является слабое распространение управления персоналом, ориентированного на перспективу и интеграцию.

Можно в этой связи говорить о четырех различных уровнях развития практики управления персоналом (с учетом эффективности работы сотрудников и степени их активности):[[26]](#footnote-26)

* Уровень 1 ограничивается решением оперативных задач
* Уровень 2 - ответственные за управление персоналом в соответствии с распоряжением администрации предприятия, но без привлечения линейных руководителей пытаются применить отдельные изолированные методы воздействия, рассчитанные на долгосрочную перспективу
* Уровень 3 - линейные руководители в порядке профилактики берут кадровые вопросы в свои руки и самостоятельно, импровизируя, решают их как “ремонтные задачи на линии”
* Уровень 4 - ответственные за управление персоналом в качестве стратегических партнеров и членов руководящей команды предприятия совместно с линейными руководителями и при участии сотрудников предприятия развивают, реализуют и контролируют концепцию, ориентированную на достижение долгосрочных целей. Это содействует выполнению планов предприятия и интеграции важнейших функций управления персоналом.

Очень редко практика превышает третий уровень, когда работа с персоналом является задачей линейных руководителей по исправлению недостатков.

Только четвертый, высший уровень развития практики управления персоналом позволяет преодолеть отмеченные выше недостатки. Но целостный, системный подход к этому вопросу встречается крайне редко.

**в) Недостатки теорий управления персоналом**

* большинство концепций не учитывает различий условий, в которых применяются эти теории;
* все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, пренебрегая интересами других групп сотрудников;
* преобладают механистические концепции стратегического планирования;
* проблемы рассматриваются только с точки зрения собственников предприятий. Интересы других социальных групп, а также окружающая среда фактически игнорируются.

Такое положение послужило толчком к разработке новых подходов к управлению фирмой и особенно персоналом ведущими теоретиками менеджмента Р.Уотерненом, Т.Питерсом, И.Ансоффом, П.Друкером, М.Хильбом, Ф.Хайзе и другими американскими и европейскими учеными.

Ученые выделили три основных подхода – экономический, органический и гуманистический, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Принципиальное различие между ними заключается в оценке роли человека на предприятии и в понимании природы организации.

Экономический подход нашел отражение в тейлоризме (конец ХIХ в. – начало ХХ в.). Смысл его в том, что человек рассматривается как объект управления, причем главный интерес представляет его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой. Организации же отводится роль механизма: ее функции должны выполняться алгоритмически, эффективно, надежно и предсказуемо.

Органический подход предполагает особый интерес к человеку, расширяя само понятие управления персоналом, выводя его за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор сотрудников, планирование карьеры, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В рамках органического подхода сложились концепции управления персоналом (в США и Франции под этим часто понимается оперативное управление) и человеческими ресурсам (или стратегическая работа с персоналом).

Изменилось и понимание организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Отсюда особое внимание к экологии внутри- и межорганизационных взаимодействий.

Гуманистический подход начал развиваться в 90-е годы ХХ в. в различных странах мира, являясь наиболее радикальной попыткой преодолеть обострившийся кризис управления фирмой и персоналом. Новый подход исходит из концепции управления человеком (а не только работником!) и представления об организации как культурном феномене. Если экономический и органический подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (его можно назвать также организационно-культурным) показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.п. При этом разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

Суть *новой парадигмы* заключается в отходе от технократического мышления, основанного на рационализме, т.е. от установок на достижение успеха фирмы прежде всего за счет рациональной организации производства, снижения издержек, развития специализации и других традиционных мер. Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. При этом объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п.

Новая управленческая парадигма призвана также учитывать растущее влияние глобализации, а следовательно, межкультурных аспектов менеджмента.

**г) Понятие стратегического управления персоналом**

Стратегический менеджмент персонала – это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

В рамках нового подхода к управлению организации, функционирующие в различных сферах жизнедеятельности, получают огромные преимущества в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени.

Стратегический менеджмент – не только разработка программы развития, но и принятие и выполнение решений, рассчитанных на перспективу. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики роста, своевременность действий, предвидение, анализ последствий управляющих действий и инноваций.

Сущность стратегического менеджмента персонала заключается в ответе на три важнейших вопроса:

• где сейчас находится организация и ее персонал;

• в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;

• как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи фирмы в будущем.

Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни предпочтение отдается открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы стать реальной и эффективной.

В противовес подходу, при котором персонал рассматривается как издержки, которые надо сокращать, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет важнейший ресурс фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для развития, вкладывать в него средства.

Исходя из долгосрочных целей фирмы формируется политика в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развития и мотивации труда.

При этом учитываются внутренние и внешние факторы функционирования фирмы. К первым обычно относят цели, стиль работы, характер решаемых задач, отношения между людьми в группах, стиль и опыт руководителя. Вторые факторы объединяют профсоюзы, правительственное регулирование и законодательство, экономические условия (в том числе конкуренция), структурный состав рабочей силы в стране, местоположение предприятия.

Перспективы развития экономики в целом и отдельных предприятий в частности зависят от характера преобразований на макроэкономическом уровне.

# 

# 3.3 Предложения и методы решения проблем

Выражение «кадры решают все» весьма актуально и сегодня, что подтверждается растущим спросом на услуги всевозможных фирм и агентств, кадровых служб, специализирующихся на подборе, оценке, развитии персонала, т.е. решении проблем управления персоналом, а также:

- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;

- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей.

Одним из самых существенных результатов оценки для АО «НК КазМунайГаз» являются рекомендации по совершенствованию структуры и функциональной специализации в системе управления. Дело в том, что обычно сначала разрабатывается или преобразуется структура управления, затем под эту структуру подбираются кадры. Но возможна и другая логика; элементы структуры формируются исходя из потенциальных возможностей кадров. При знании профессионально важных и иных параметров персонала этот компромисс достигается не «на глазок», а на основе существенно более точной информации. Это, несомненно, приводит к более эффективной организации управления и производства и, следовательно, повышает конкурентоспособность фирмы.

По организации бухгалтерской службы необходимо чтобы:

бухгалтерская служба должна быть хорошо организована, ее структура соответствовать потребностям предприятия, в полной мере выполнять свои функции;

численность отдела соответствовать нормативу, что также подтверждает достаточный уровень организации труда;

если имеются упущения по организации рабочего места и условий труда, то на их устранение для предприятия не должны составлять большого труда и больших материальных затрат;

подбор кадров должен осуществляться в соответствии с требованиями должностных инструкций, уровень квалификации постоянно повышаться, а поэтому, любой отдел будет характеризоваться только с положительной стороны;

определить потребность в улучшении информационного обеспечения бухгалтерской службы, хотя это связано с материальными затратами предприятия, это повысит производительность и качество труда бухгалтерии.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении Человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно также при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый поход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Может возникнуть вопрос - если он предлагает лишь новый подход к управлению персоналом, почему в статье говорится о полной смене парадигмы? По мнению автора, ответ очевиден. Во-первых, теория взаимосвязи параметров внешней среды уже стала общим местом. Данная взаимосвязь настолько велика, что в последние годы каждый человек почувствовал на себе ее персональное влияние. Во-вторых, не меньшее взаимовлияние существует и между факторами внутри хозяйственной структуры (последняя является искусственной и сложной системой, созданной человеком). Несомненно, если внутри фирмы начинают что-то менять, это обязательно отразится на всех элементах такой системы.

Последствия отношения к персоналу как неуправляемой переменной, которую нужно изучать, а затем к ней приспосабливаться, пока трудно оценить, но для теории и практики менеджмента эти изменения будут носить, по мнению автора, революционный характер.

Предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти “новации” были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

# Заключение

Анализ формирования результатов исследования на примере АО «НК КазМунайГаз» позволяет сформировать следующие выводы:

1. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.

2. Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль предлагаемых в данной работе.

АО «НК «КазМунайГаз» занимает активную позицию в развитии нефтетранспортной инфраструктуры республики, поиске альтернативных и оптимальных маршрутов доставки нефти, а также в привлечении инвестиций для их строительства.

Компания утверждает себя социально ответственным членом бизнес-сообщества, превращая социальную ответственность в бизнес-стратегию. Для ее реализации создаются необходимые условия труда и быта, оказывается помощь населению регионов, в которых расположены структурные подразделения компании. АО «НК «КазМунайГаз» участвует в акциях милосердия, выделяет значительные средства на благотворительную и спонсорскую помощь, которая направляется социально защищаемым слоям населения, обществам ветеранов и инвалидов, детским домам, общественным организациям.

Выстраивая команду, способную решить любые задачи, поставленные руководством, в АО «НК «КазМунайГаз» уделяют особое внимание повышению мотивации персонала. Это одно из приоритетных направлений социальной политики компании. Сотрудники получают социальный пакет, включающий в себя такие пункты, как материальная помощь при вступлении в брак, рождении детей, утере членов семьи, пособия женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком. Выделяются средства на оздоровление работников путем оплаты обслуживания в медицинских учреждениях, предоставляются возможности для занятий спортом. Особое внимание уделяется пропаганде и поддержанию здорового образа жизни. Ежегодно дети сотрудников отдыхают в лагерях, расположенных на территории республики. Учитывая непростую экологическую обстановку в отдельных регионах страны, общество предоставляет возможность провести летние каникулы в оздоровительном комплексе «Сункар», расположенном в Зерендинском районе Акмолинской области.

В рамках проведения политики социальной ответственности компания превращает территории, на которых работает, из регионов присутствия в регионы развития. Помимо строительства социальных объектов в административных центрах страны, общество не забывает и о районных центрах, населенных пунктах, где проходят магистральные нефтепроводы АО «НК «КазМунайГаз». Завершено строительство жилых домов в Актау, Атырау, Уральске, общежития на 30 мест в Актау. Возводится спортивно-оздоровительный комплекс в Атырау, общежитие на 64 места в том же городе. Введена в эксплуатацию открытая универсальная площадка в поселке Сарыагаш Южно-Казахстанской области. В конце года будет введено в эксплуатацию административное здание Восточного филиала общества в Павлодаре.

Повышение уровня знаний и навыков сотрудников — одна из самых важных частей социальной политики компании. На предприятии трудятся сотни высококвалифицированных специалистов, прошедших целевую подготовку и переподготовку в высших учебных заведениях страны и за рубежом, в профильных колледжах и в учебно-курсовом комбинате компании. Обучение сотрудников проводится по нескольким направлениям: специализация в области менеджмента, экономического планирования и управления нефтяным хозяйством, повышение квалификации работников среднего звена и рабочих.

Немаловажную роль компания уделяет подготовке кадров в вузах нефтегазового направления, с предоставлением возможности трудоустройства в структурных подразделениях общества. Ежегодно до ста человек проходят производственную практику в структурных подразделениях АО «НК «КазМунайГаз». Студенты, окончившие третий курс, принимаются на производственную практику с предоставлением рабочего места. В нынешнем году обучение и повышение квалификационного уровня прошел 1 851 человек.

К числу приоритетных для компании задач относится программа подготовки квалифицированных рабочих кадров. В рамках реализации программы «Молодой специалист» трудоустроено в структурных подразделениях 48 выпускников Мангистауского энергетического и политехнического колледжей, обучившихся на средства АО «КазТрансОйл», в рамках программы по поддержке села (аула). В сентябре представители АО приняли участие в «Ярмарке вакансий» первого Евразийского энергетического форума «KazEnergy» с участием студентов-стипендиатов компаний — членов ассоциации и молодых ученых, представляющих ведущие технические вузы РК. По результатам предварительного собеседования с молодыми специалистами, студентами Казахстанско-Британского технического университета, Казахского национального технического университета имени К. Сатпаева, Алматинского института энергетики и связи отобраны 30 выпускников КазНТУ имени К. Сатпаева для трудоустройства их в структурные подразделения общества. Заключены договоры о сотрудничестве с ведущими профильными вузами РК: КазНТУ имени К. Сатпаева, Казахстанско-Британским техническим университетом, Актауским государственным университетом имени Ш. Есенова и Атырауским институтом нефти и газа по вопросам прохождения производственной практики студентами третьего — пятого курсов в структурных подразделениях общества, с возможным трудоустройством. Идет работа с Казахстанско-Британским техническим университетом на предмет прохождения преддипломной практики более 30 студентов в структурных подразделениях общества.

Для компании корпоративная социальная ответственность — долгосрочная стратегия, которая встраивает универсальные ценности в бизнес-стратегию и в итоге меняет сам подход к ведению бизнеса. Понятие таковой для АО «НК «КазМунайГаз» гораздо шире, чем благотворительность. Социальная ответственность бизнеса — жизненно важный фактор конкуренции, поскольку мы четко осознаем, что процветание нашего бизнеса напрямую зависит от благополучия наших сотрудников, членов их семей, людей, живущих в регионах, где проходят магистрали нефтепроводов АО «НК «КазМунайГаз», и сообщества в целом.

Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

Данная работа конкретно и подробно предлагает изучить и использовать принципы, модели, критерии, концепции и т.п. в работе руководителя.

**Список литературы:**

1. К.Нурибаев., С. Джумамбаев Менеджмент Алматы 2000г. стр.211-218
2. А.С. Булатова Экономика: Учебник /. 2-е изд., перераб. и дополн. – М.: Издательство БЕК, 2003. – стр. 225-229.
3. Арман Дайан и др. Маркетинг. М., Экономика, 2003.
4. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: “Высшая школа”, 2004;
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: “ЮНИТИ”, 2001;
6. Грузинов В.П. «Экономика предприятия», Москва, 2000;
7. Донскова С.В. «Экономика предприятия», Москва, 2001;
8. Иванов И.Д. «Организация и планирование производства на предприятиях», Москва, 2002;
9. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003;
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 2001
11. Мартынова О.К. Контроль качества на предприятии // Приложение к журналу “Стандарты и качество”. – 2000;
12. Фомин В.Н. «Качество продукции и маркетинг», Стандарты и качество, №2, 2001;
13. Хрипач В.Я, Суша Г.З. «Экономика предприятия», Минск, 2002;
14. Экономический обзор «Выпуск пива в Казахстане», Казкоммерц Секьюритиз, 2005.
15. Менеджмент К.Нурибаев., С. Джумамбаев Алматы 2000г. стр.112-122
16. Финансовый менеджмент. Нурсеитов А.А., Нурсеитов И.А.. Алматы 2001. стр. 169-174
17. Тулегенов Б.Т., Адильханова С.А. «Планирование деятельности хозяйствующих субъектов», Алматы, 2001;
18. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: «Дело», 2003. С. 191—193.
19. Управление организацией. Учебное пособие / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 667с.
20. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: “Высшая школа”, 2004.
21. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности. М.: “Финансы и статистика”, 1995;
22. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2005;

**Приложение.**

**Основные положения устава АО НК «Национальная компания «КазМунайГаз»**

**ЮРИДИЧЕСКИЙ СТАТУС ОБЩЕСТВА**

1. Акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз» создано в соответствии с Указом Президента Республики Казахстан от 20 февраля 2002 года №811 «О мерах по дальнейшему обеспечению интересов государства в нефтегазовом секторе экономики страны» и постановлением Правительства Республики Казахстан от 25 февраля 2002 года № 248 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Казахстан от 20 февраля 2002 года №811».

Общество является правопреемником прав и обязанностей закрытых акционерных обществ «Национальная нефтегазовая компания «Казахойл» и «Национальная компания «Транспорт Нефти и Газа».

2. Общество является юридическим лицом по законодательству Республики Казахстан и осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом Республики Казахстан, Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах» и иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан (именуемые далее – Законодательство), а также настоящим Уставом (далее – Устав).

3. Общество приобретает статус юридического лица с момента государственной регистрации в органах юстиции.

4. Финансовая и производственная деятельность Общества осуществляется на основе хозяйственной самостоятельности.

5. Общество имеет самостоятельный баланс, банковские счета, печать с указанием полного фирменного наименования на государственном и русском языках.

6. Общество имеет свой товарный знак и может иметь иную символику, образцы, которых утверждаются Правлением Общества и регистрируются в установленном порядке, а также штампы на государственном, русском языках, фирменные бланки и другие реквизиты.

полное наименование на государственном языке – «ҚазМұнайГаз» Ұлттық компаниясы» акционерлік қоғамы, сокращенное – «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ;

полное наименование на русском языке – акционерное общество «Национальная компания «КазМунайГаз», сокращенное - АО НК «КазМунайГаз»;

полное наименование на английском языке – joint stock company «National company «KazMunayGas», сокращенное – JSC NC «KazMunayGas».

8. Место нахождения Общества (его Правления): 010000, Республика Казахстан, г. Астана, проспект Кабанбай батыра, дом 22.

9. Срок деятельности Общества – не ограничен.

# УЧРЕДИТЕЛЬ И ЕДИНСТВЕННЫЙ АКЦИОНЕР ОБЩЕСТВА

10. Учредителем Общества является Правительство Республики Казахстан в лице Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан.

Единственным акционером Общества является акционерное общество «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами «Самрук»).

11. Устав является Учредительным документом Общества.

12. Все заинтересованные лица вправе ознакомиться с Уставом.

**ЦЕЛЬ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА**

13. Цель Общества – получение чистого дохода в ходе осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности.

14. Предметом деятельности Общества являются:

1) участие в реализации единой государственной политики в нефтегазовой отрасли;

2) по поручению уполномоченных государственных органов обеспечение эффективного и рационального освоения нефтегазовых ресурсов республики;

3) участие в разработке стратегии использования, воспроизводства и дальнейшего увеличения ресурсов нефти и газа;

4) представление в установленном Законодательством порядке государственных интересов в контрактах с подрядчиками, осуществляющими нефтегазовые операции посредством обязательного долевого участия в контрактах;

5) в соответствии с решениями Правительства Республики Казахстан, выполнение функции полномочного органа по представлению интересов государства в соглашениях о разделе продукции;

6) участие в подготовке ежегодных отчетов Правительству Республики Казахстан о ходе выполнения соответствующих контрактов на проведение нефтяных операций;

7) проведение нефтяных операций совместно с победителями конкурса путем долевого участия в контрактах по решению Правительства Республики Казахстан;

8) проведение нефтяных операций на блоках, предоставленных Обществу на основе прямых переговоров;

9) участие в организации конкурсов на нефтегазовые операции на территории Республики Казахстан;

10) корпоративное управление и мониторинг по вопросам осуществления организациями, пакеты акций/доли участия в которых принадлежат Обществу, разведки, разработки, добычи, переработки, реализации, транспортировки углеводородов, проектированию, строительству, эксплуатации нефтегазопроводов и нефтегазопромысловой инфраструктуры;

11) участие в установленном Законодательством порядке во внутренних и международных проектах Республики Казахстан по осуществлению нефтегазовых операций;

12) осуществление технологического мониторинга разработки месторождений;

13) услуги по транспортировке нефти и газа всеми видами транспорта;

14) реализация и маркетинг в установленном порядке углеводородного сырья, продуктов его переработки на внутреннем и внешнем рынках;

15) участие в осуществлении проектирования, финансирования, строительства, владения и эксплуатации нефтегазопроводной системы на территории Республики Казахстан и сопредельных государств (включая объекты по хранению, погрузке и перевалке на другие виды транспорта), по которой осуществляется транспортировка углеводородного сырья;

16) организация финансирования, разработка технико-экономических обоснований проектов, связанных с деятельностью Общества;

17) участие в установленном порядке во всех внутренних и международных проектах Республики Казахстан по транспортировке углеводородного сырья;

18) разработка и внедрение новых технологий;

19) участие в разработке и выполнении государственных и иных программ развития нефтегазового сектора;

20) по поручению государственного органа, осуществляющего руководство и управление в сфере нефтегазовой промышленности, выполнение функций его рабочего органа, а также представление интересов и защита интересов государства в нефтегазовой отрасли;

21) поддержка и участие в различных программах, направленных на обучение, переподготовку и повышение квалификации отечественных кадров;

22) проведение переговоров и заключение договоров по нефтегазовым и другим операциям;

23) осуществление научно-технической, производственно-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности;

24) осуществление консалтинговых и технических услуг по подготовке и разработке нефтегазовых проектов;

25) осуществление экспертизы и утверждение технико-экономических обоснований проектов, связанных с деятельностью Общества;

26) иная деятельность, не запрещенная Законодательством.

Виды деятельности, требующие наличия лицензии или иного вида разрешения, которое необходимо получить в установленном Законодательством порядке, осуществляются лишь после получения соответствующих лицензий или иного вида разрешений.

ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОБЩЕСТВА

15. Общество имеет все права и несет все обязанности, предусмотренные Законодательством.

16. Общество обладает имуществом, обособленным от имущества Единственного акционера, и не отвечает по его обязательствам. Общество несет ответственность по своим обязательствам в пределах своего имущества.

17. Единственный акционер не отвечает по обязательствам Общества и несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих ему акций, за исключением случаев, предусмотренных Законодательством.

18. Общество не несет ответственности по обязательствам Единственного акционера.

19. Общество не отвечает по обязательствам государства, равно как и государство не отвечает по обязательствам Общества.

20. Общество может от своего имени заключать сделки (договоры, контракты), приобретать имущественные и личные неимущественные права и обязанности, выступать истцом или ответчиком в суде, а также осуществлять другие действия, не противоречащие Законодательству.

21. Общество может приобретать и предоставлять права на владение и использование охранных документов, технологий, «ноу-хау» и другой информации.

22. Общество может выпускать ценные бумаги, условия и порядок выпуска, размещения, обращения и погашения которых устанавливаются Законодательством.

23. Общество может создавать свои филиалы и представительства в Республике Казахстан и за рубежом, наделять их основными и оборотными средствами за счет собственного имущества и определять порядок их деятельности в соответствии с Законодательством. Имущество филиала или представительства учитывается на их отдельном балансе и балансе Общества в целом.

24. Руководство деятельностью филиалов или представительств осуществляют лица, назначаемые президентом (председателем Правления) Общества с одобрения Правления Общества. Руководители филиалов и представительств действуют на основании доверенности, выданной Обществом.

25. Общество самостоятельно решает все вопросы, связанные с планированием производственной деятельности, оплатой труда работников, материально–техническим снабжением, социальным развитием, распределением дохода, подбором, расстановкой и переподготовкой кадров.

26. Общество вправе в установленном порядке открывать счета в банках и других финансовых учреждениях, расположенных на территории Республики Казахстан и за ее пределами, как в национальной, так и в иностранной валюте.

27. Общество имеет право получать займы и пользоваться кредитами в тенге и иностранной валюте, как у казахстанских, так и у иностранных юридических и физических лиц в соответствии с Законодательством.

28. Общество разрабатывает и утверждает внутреннюю нормативно-техническую документацию.

29. Общество согласовывает с председателем Совета директоров Общества зарубежные командировки президента (председателя Правления) и вице-президентов Общества.

30. Общество может иметь другие права и нести другие обязанности, предусмотренные Законодательством и Уставом.

**ОРГАНЫ ОБЩЕСТВА**

Органами Общества являются:

1) высший орган – Единственный акционер;

2) орган управления – Совет директоров;

3) исполнительный орган - Правление;

4) орган, осуществляющий контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества – Служба внутреннего аудита.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью в Обществе образуется Служба внутреннего аудита. Работники Службы внутреннего аудита не могут быть избраны в состав Совета директоров и Правления Общества.

Служба внутреннего аудита является обособленным органом Общества, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества. Руководитель Службы внутреннего аудита назначается на должность по представлению председателя Совета директоров.

Служба внутреннего аудита в установленном Советом директоров порядке:

1) представляет Совету директоров независимую объективную информацию о деятельности Общества;

2) проводит оценку и способствует совершенствованию процессов управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, используя систематизированный и последовательный подход;

3) осуществляет иные функции, входящие в ее компетенцию, в соответствии с Положением о Службе внутреннего аудита.

Служба внутреннего аудита подчиняется Совету директоров и отчитывается перед ним о своей работе. Порядок деятельности и полномочия работников Службы внутреннего аудита, определяется Положением о Службе внутреннего аудита Общества, утверждаемым Советом директоров.

Трудовые отношения между Обществом и работниками Службы внутреннего аудита регулируются законодательством Республики Казахстан и Уставом.

**ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, УЧЕТНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ И АУДИТ**

Финансовым годом Общества является календарный год (с 1 января по 31 декабря).

Финансовая отчетность Общества включает в себя бухгалтерский баланс Общества, отчет о доходах и расходах, отчет о движении денег, отчет об изменениях в собственном капитале и иную отчетность в соответствии с законодательством Республики Казахстан о бухгалтерском учете и финансовой отчетности.

Порядок ведения бухгалтерского учета и составления финансовой отчетности Общества устанавливается законодательством Республики Казахстан о бухгалтерском учете и финансовой отчетности и международными стандартами финансовой отчетности.

Правление ежегодно представляет Единственному акционеру годовую финансовую отчетность за истекший год, аудит которой был проведен в соответствии с законодательством Республики Казахстан об аудиторской деятельности для ее обсуждения и утверждения. Помимо финансовой отчетности, Правление представляет Единственному акционеру аудиторский отчет, включая рекомендации аудитора (письмо руководству).

Годовая финансовая отчетность составляется в соответствии с законодательством Республики Казахстан о бухгалтерском учете и финансовой отчетности.

Годовая финансовая отчетность подлежит предварительному утверждению Советом директоров не позднее, чем за тридцать дней до даты вынесения ее на рассмотрение Единственного акционера.

Окончательное утверждение годовой финансовой отчетности Общества производится Единственным акционером.

Финансовые данные по результатам деятельности Общества указываются в тенге и могут переводиться в иностранную валюту для информации.

Общество своевременно публикует годовую (заверенную аудиторской организацией) и квартальную финансовую отчетность по формам, утвержденным Министерством финансов Республики Казахстан, в казахстанских средствах массовой информации, тираж которых превышает 30 тысяч экземпляров.

Общество ежегодно публикует годовой бухгалтерский баланс, отчет, показывающий все изменения в капитале, отчет о движении денежных средств и отчет о доходах и расходах в течение тридцати календарных дней после ее утверждения Единственным акционером. Общество вправе дополнительно публиковать иную финансовую отчетность.

Общество ежегодно обеспечивает проведение аудита по итогам финансового года в срок не позднее 90 дней после его окончания в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета и аудита аудиторскими организациями по списку, утвержденному Министерством финансов Республики Казахстан.

Аудит Общества может проводиться по инициативе Совета директоров, Правления за счет Общества либо по требованию Единственного акционера за его счет, при этом Единственный акционер вправе самостоятельно определять аудиторскую организацию. В случае проведения аудита по требованию Единственного акционера Общество обязано предоставлять всю необходимую документацию (материалы), запрашиваемую аудиторской организацией.

Если Правление уклоняется от проведения аудита Общества, аудит может быть назначен решением суда по иску любого заинтересованного лица.

Стоимостной учет ведется в денежной единице Республики Казахстан - тенге.

Движение денег от операций в иностранной валюте отражается в тенге с применением рыночного курса обмена валют на дату совершения операции.

#### РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБЩЕСТВОМ. ДОКУМЕНТЫ ОБЩЕСТВА

Общество публикует информацию о своей деятельности на WEB-сайте Общества (www.kmg.kz) в сети Интернет и (или) в периодическом печатном издании, определенном в соответствии с законодательством Республики Казахстан о государственных закупках и нормативным правовым актом государственного органа, осуществляющего регулирование и надзор за рынком ценных бумаг.

Общество доводит до сведения Единственного акционера по его запросу информацию о деятельности Общества, затрагивающую интересы Единственного акционера.

Информацией, затрагивающей интересы Единственного акционера, признаются:

1) решения, принятые Единственным акционером и Советом директоров, и информация об исполнении принятых решений;

2) выпуск Обществом акций и других ценных бумаг и утверждение уполномоченным органом отчетов об итогах размещения ценных бумаг Общества, отчетов об итогах погашения ценных бумаг Общества, аннулирование уполномоченным органом ценных бумаг Общества;

3) совершение Обществом крупных сделок и сделок, в совершении которых Обществом имеется заинтересованность;

4) получение Обществом займа в размере, составляющем двадцать пять и более процентов от размера собственного капитала Общества;

5) получение Обществом лицензий на осуществление каких-либо видов деятельности, приостановление или прекращение действия ранее полученных Обществом лицензий на осуществление каких-либо видов деятельности;

6) участие Общества в учреждении юридического лица;

7) арест имущества Общества;

8) наступление обстоятельств, носящих чрезвычайный характер, в результате которых было уничтожено имущество Общества, балансовая стоимость которого составляла десять и более процентов от общего размера активов Общества;

9) привлечение Общества и его должностных лиц к административной ответственности;

10) решения о принудительной реорганизации Общества;

11) иная информация, затрагивающая интересы Единственного акционера, в соответствии с Уставом.

Предоставление информации о деятельности Общества, затрагивающей интересы Единственного акционера, осуществляется в соответствии с Законодательством и Уставом. По запросу Единственного акционера о предоставлении ему информации или копий документов, указанных в настоящей статье Устава, Общество не позднее тридцати дней с момента получения запроса, если иные сроки не установлены в запросе, обязано представить их заявителю в порядке, предусмотренном внутренними документами Общества и с учетом ограничений по обеспечению коммерческой, служебной или иной охраняемой законом тайны Общества.

Документы Общества, касающиеся его деятельности, подлежат хранению Обществом в течение всего срока его деятельности по месту нахождения Правления Общества или в ином месте, по решению Правления.

Хранению подлежат следующие документы:

1) Устав, изменения и дополнения, внесенные в Устав;

2) решение единственного учредителя, изменения и дополнения, внесенные в решение единственного учредителя;

3) свидетельство о государственной регистрации (перерегистрации) Общества как юридического лица;

4) статистическая карточка Общества;

5) лицензии на занятие Обществом определенными видами деятельности и (или) совершение определенных действий;

6) документы, подтверждающие права Общества на имущество, которое находится (находилось) на его балансе;

7) проспекты выпуска ценных бумаг Общества;

8) документы, подтверждающие государственную регистрацию выпуска ценных бумаг Общества, аннулирование ценных бумаг, а также утверждение отчетов об итогах размещения и погашения ценных бумаг Общества, представленные в уполномоченный орган;

9) положение о филиалах и представительствах Общества;

10) решения Единственного акционера и соответствующие материалы к ним;

11) протоколы заседаний (решений заочных заседаний) Совета директоров, материалы по вопросам повестки дня Совета директоров;

12) протоколы заседаний (решений) Правления.

Иные документы, в том числе финансовая отчетность Общества, хранятся в течение срока, установленного в соответствии с Законодательством.

По требованию Единственного акционера Общество обязано представить ему копии документов, предусмотренных Законодательством, в порядке, утверждаемом президентом. Информация о деятельности Общества с пометкой «Конфиденциально», «Для служебного пользования», ставшая известной Единственному акционеру, не может быть передана письменно или в иной форме третьим лицам. Единственный акционер, располагающий таковой информацией, обязан сохранить ее в тайне. Раскрытие конфиденциальной информации возможно только с разрешения президента Общества, в противном случае Единственный акционер несет ответственность согласно Законодательству.

Общество ведет учет своих аффилиированных лиц на основании сведений, предоставляемых этими лицами.

Общество представляет список своих аффилиированных лиц государственному органу, осуществляющему регулирование и надзор за рынком ценных бумаг в установленном им порядке.

Единственный акционер и должностные лица Общества предоставляют Обществу информацию о своих аффилиированных лицах в течение 15 дней со дня утверждения Устава, а также по мере возникновения аффилиированности в течение 7 дней со дня ее возникновения.

В случае, когда лицо, указанное ранее Единственным акционером или должностным лицом Общества как аффилиированное, перестает быть таковым, Единственный акционер или должностное лицо Общество уведомляют об этом Общество в пятидневный срок.

Информация об аффилиированных лицах предоставляется Обществу в объеме, который позволяет Обществу выполнять соответствующие требования государственного органа, осуществляющего регулирование и надзор за рынком ценных бумаг.

**ПРАВОВАЯ ОХРАНА СОБСТВЕННОСТИ ОБЩЕСТВА**

Правовая охрана собственности Общества и принадлежащих ему прав осуществляется в соответствии с Законодательством.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА

Реорганизация Общества (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) осуществляется в соответствии с Законодательством.

Реорганизация может быть проведена добровольно или принудительно.

Принудительная реорганизация может быть осуществлена по решению судебных органов в случаях, предусмотренных Законодательством.

**ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА**

Решение о добровольной ликвидации Общества принимается Единственным акционером, который определяет ликвидационную процедуру по соглашению с кредиторами и под их контролем в соответствии с Законодательством.

Принудительная ликвидация Общества осуществляется судом в случаях, предусмотренных Законодательством.

Требование о ликвидации Общества может быть предъявлено в суд заинтересованными лицами, если иное не предусмотрено Законодательством.

Решением суда или Единственного акционера о ликвидации Общества назначается ликвидационная комиссия.

Ликвидационная комиссия обладает полномочиями по управлению Обществом в период его ликвидации и совершению действий, перечень которых определен Законодательством.

При добровольной ликвидации в состав ликвидационной комиссии должны быть включены представители от кредиторов Общества, представители Единственного акционера, а также иные лица в соответствии с решением Единственного акционера.

Процедура ликвидации Общества и порядок удовлетворения требований его кредиторов регулируются Законодательством.

При ликвидации Общества его объявленные, в том числе размещенные, акции подлежат аннулированию в порядке, установленном Законодательством.

Распределение имущества ликвидируемого Общества производится в соответствии с Законодательством.

Если одно из положений Устава становится недействительным, то это не затрагивает действительность остальных положений. Недействительное положение заменяется допустимым в правовом отношении, близким по смыслу положением.

Устав вступает в силу с момента государственной регистрации в органах юстиции.

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: “ЮНИТИ”, 2001 стр. 169-174 [↑](#footnote-ref-1)
2. К.Нурибаев., С. Джумамбаев Менеджмент Алматы 2000г. стр.211-218 [↑](#footnote-ref-2)
3. К.Нурибаев., С. Джумамбаев Менеджмент Алматы 2000г. стр.221-226 [↑](#footnote-ref-3)
4. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003; стр. 169-178 [↑](#footnote-ref-4)
5. Хрипач В.Я, Суша Г.З. «Экономика предприятия», Минск, 2002; стр. 202-208 [↑](#footnote-ref-5)
6. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2005; стр. 301-306 [↑](#footnote-ref-6)
7. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003; стр. 188-192 [↑](#footnote-ref-7)
8. Иванов И.Д. «Организация и планирование производства на предприятиях», Москва, 2002; стр. 203-209 [↑](#footnote-ref-8)
9. Менеджмент К.Нурибаев., С. Джумамбаев Алматы 2000г. стр.112-122 [↑](#footnote-ref-9)
10. Менеджмент К.Нурибаев., С. Джумамбаев Алматы 2000г. стр.201-212 [↑](#footnote-ref-10)
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 2001 [↑](#footnote-ref-11)
12. Хрипач В.Я, Суша Г.З. «Экономика предприятия», Минск, 2002; [↑](#footnote-ref-12)
13. К.Нурибаев., С. Джумамбаев Менеджмент Алматы 2000г. стр.251-257 [↑](#footnote-ref-13)
14. kmg.kz. [↑](#footnote-ref-14)
15. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: “Высшая школа”, 2004; стр. 306-318 [↑](#footnote-ref-15)
16. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. М.: “Высшая школа”, 2004 стр. 411-415 [↑](#footnote-ref-16)
17. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003; стр.347-351 [↑](#footnote-ref-17)
18. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: 2003 стр. 401-406 [↑](#footnote-ref-18)
19. kmg [↑](#footnote-ref-19)
20. Управление организацией. Учебное пособие / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 667с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Управление организацией. Учебное пособие / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 559-603с. [↑](#footnote-ref-21)
22. К.Нурибаев., С. Джумамбаев Менеджмент Алматы 2000г. стр.311-31 [↑](#footnote-ref-22)
23. Мерсер Д. IBM: управление самой преуспевающей корпорации мира. –М.: Прогресс, 1992.-стр.512 [↑](#footnote-ref-23)
24. Тулегенов Б.Т., Адильханова С.А. «Планирование деятельности хозяйствующих субъектов», Алматы, 2001 cnh/ 297-311 [↑](#footnote-ref-24)
25. Тулегенов Б.Т., Адильханова С.А. «Планирование деятельности хозяйствующих субъектов», Алматы, 2001 стр. 321-325 [↑](#footnote-ref-25)
26. Тулегенов Б.Т., Адильханова С.А. «Планирование деятельности хозяйствующих субъектов», Алматы, 2001 стр. 361-374 [↑](#footnote-ref-26)