

## Экономические науки

УДК 308.00

**Ш.Х. Жетписова**, кандидат экономических наук, доцент

**А.Р. Тезекбаев**

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар)

### Совершенствование управления персоналом в товариществах с ограниченной ответственностью

***Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы кадрового обеспечения системы управления персоналом в сфере деятельности предприятия. Отмечается, что решение проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом создаст эффективное функционирование всего предприятия.*

***Ключевые слова:** управление персоналом, работа с кадрами, товарищество с ограниченной ответственностью, HR-менеджер.*

Управление персоналом 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, как-то: подбор, аттестация, эксперимент и другие; методы изучения, анализа содержания труда различных категорий персонала. Особенно важной и малоизученной является проблема управления персоналом в малом и среднем бизнесе.

Актуальность выбранной темы обуславливается недостаточной проработкой кадрового и обеспечения системы управления персоналом, а порой и отсутствием проработки и должного внимания данной сфере деятельности предприятия. Решение проблемы кадрового обеспечения системы управления персоналом создаст эффективное функционирование всего предприятия.

Управление персоналом, как и методы мотивации и стимулирования, имеет свою историю в Казахстане со времен СССР, когда постоянно шли эксперименты в этой области, а опыт передовых коллективов тиражировался по всей стране. Также анализировалась западная и американская классика: Маслоу, Герцберг, Мак-Грегор, Л. Грейнер, И. Адизес и др. В конце 70-х – начале 80-х годов прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества» [1].

В настоящее время вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике Казахстана обозначился существенный интерес к этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия, находясь на стадии роста, на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в глобальные лихорадочные усилия по поиску новых современных форм управления персоналом. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение. Эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на казахстанскую почву.

В связи с переходом многих малых и средних предприятий к новым формам собственности перед руководителями высшего и среднего звена, возникают серьезные проблемы в области психологии и организации управления вообще и персоналом в частности. Опыт развития малого и среднего бизнеса как в Казахстане, так и за рубежом, показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства и сбыта. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более квалифицированный и образованный потенциал.

Товарищество с ограниченной ответственностью (далее ТОО) в Казахстане представляет собой учрежденное одним или несколькими юридическими или физическими лицами хозяйственное общество. Товарищество с ограниченной ответственностью имеет разделенный на доли уставный фонд, размер которого определяется уставными документами. ТОО несёт ответственность по обязательствам только в пределах своего вклада. Высшим органом управления является собрание участников (или назначаемых ими представителей). Исполнительным органом является директор.

Искусство руководителя особенно наглядно проявляется в умении стимулировать участие работников в принятии деловых решений, что в итоге может увеличить интеллектуальный потенциал организации и удовлетворить глубокую потребность личности в самовыражении и в признании результатов своего труда.

Основная цель в управлении персоналом на любом этапе развития компании – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность от деятельности предприятия в целом.

Определение верного направления в управлении персоналом на этапе роста компании является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала и достижения компанией поставленных задач [2].

Процесс внедрения системы управления персоналом по функциям предполагает четыре блока. Они независимы друг от друга, хотя хронологически последовательны.

Цель первого блока – оптимизация распределения затрат по подразделениям и разработка программы ресурсно-технологического обеспечения. Выявление диспропорций затрат по подразделениям и функциям внутри подразделений для каждого рабочего места учитывается в технологии управления: разрабатывается программа ресурсно-технологического обеспечения, соответствующая важности каждого структурного элемента (исполнителя).

Цель второго блока – создание положения о подразделениях и должностных инструкций.

Цель третьего блока – оптимизация структуры предприятия. С помощью карты функционально-структурных взаимосвязей выявляются противоречия, которые заложены в административном управлении. Допустим, отдел отвечает за определенную функцию, но подчиненными ему линейными подразделениями она выполняется не всегда и не в полном объеме. Оставшуюся работу выполняют линейные отделы, которые ему не подчинены. Если это не отражено в положении об отделах, не установлены дополнительные связи, не введена дополнительная ответственность, будут происходить постоянные сбои. Их решение ведет к разработке новой организационной структуры предприятия. Для упорядочения таких вопросов образуется рабочая группа, которая будет внедрять эту систему на предприятии.

Цель четвертого блока – формирование системы мотивации сотрудников предприятия, адекватной вкладу каждого работника. Деятельность подразделений при таком подходе к управлению персоналом становится «видимой», устраняется дублирование функций; распределение ответственности по функциям приносит определенный эффект [3].

Специфика задач управленцев и персонала предприятия определяется его направлением (отраслью промышленности или торговли), но задачи в любой сфере деятельности должны обеспечивать совместимость требований, их постоянное улучшение, применяя привычные для бизнеса понятия и простоту в их использовании, а также учитывать процессный подход, фокусируя деятельность персонала на удовлетворенности заказчика с последующим учетом интересов всех совладельцев.

Общие цели предприятия необходимо преобразовывать в четко сформулированные задачи подразделений менеджмента с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет нацелена деятельность персонала предприятия. В своем стремлении достичь долгосрочной конкурентоспособности современные предприятия, использующие принципы процессного подхода, необходимо выделить четыре области деятельности:

- финансовую область;
- обслуживание потребителей (удовлетворение потребностей покупателей);
- производственную деятельность (совершенствование и управление основными операциями высокоэффективного функционирования предприятия);
- внутренние возможности предприятия (потенциал сотрудников).

Во многих организациях в отделе кадров работают замечательные люди, трудолюбивые и желающие принести своей организации пользу от своей работы, но очень часто они не имеют необходимой и очень важной подготовки для работы с персоналом. В связи с этими недостатками актуальной становится проблема профессионализации сотрудников системы управления персоналом (потенциал сотрудников). Это означает, что на первое место становится вопрос о количественном, а главное – качественном составе системы управления персоналом. Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением систем управления персоналом специалистами. Но важность существования этих специалистов в большей мере осознана, и их подготовка ведется в течение нескольких последних лет во многих высших учебных заведениях страны по специализации «Управление персоналом» на базе специальностей «Менеджмент» и «Экономика труда».

Для качественной характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом, используется квалификационная характеристика менеджера по персоналу, которая включает в себя: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый

состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Ряд экспертов по управлению персоналом считает, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом (человеческими ресурсами) может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации, особенно в ближайшие 10-20 лет в связи со значительным возрастанием конкуренции. Профессионал в области управления человеческими ресурсами может стать поистине лидером будущего.

Так, современные подходы к управлению персоналом – это вовлечение HR-специалистов. HR-специалист – менеджер по персоналу («*humanresearchmanager*»)

HR-менеджер – профессия нового тысячелетия. Однако нельзя сказать, что эта профессия является совсем новой, в каждом отделе кадров имеются специалисты по кадрам, но новое имя добавило ряд новых знаний, требований и обязанностей. Различия между кадровиком и HR-менеджером достаточно существенные. Специалисты отдела кадров осуществляют координацию человеческих ресурсов предприятия, в то время как менеджер по персоналу решает задачи построения комплексной системы управления персоналом.

HR – это целый ряд навыков и действий, связанных с управлением людьми и организациями.

Большая часть HR-активностей в компании относится к работе с людьми (подбор и наем работников, тренинги, меры, направленные на удержание сотрудников, аутсорсинг), но далеко не ограничивается ей. Также в сферу деятельности HR сегодня входит оценка результатов работы (в том числе, компенсации, премии и пособия), работа с информацией, налаживание коммуникаций внутри компании и рабочего процесса (соблюдение условий труда и трудовых отношений).

По мере роста компаний специалисты, занимающиеся вопросами HR, формируют отдельные департаменты, которые могут иметь сложную структуру, особенно если речь идет о крупных организациях. HR-департаменты могут рассматриваться как «бизнес внутри бизнеса»: они имеют свои стратегии и цели, на которые необходимо выделять ресурсы. В последнее время HR-департаменты все чаще разделяются на две части: одна отвечает за операционную работу, в то время как вторая отвечает за стратегическую деятельность.

Таким образом, успех реализации кадровой политики во многом зависит от признания на всех уровнях управления компании высокой экономической значимости человеческих ресурсов как важной составляющей ее стратегического потенциала. Привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие компании в целом, обеспечивая системе управления персоналом совершенствование управления персоналом, независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.

2 Токарева Е.Г. Диагностика и решение проблем управления персоналом в период интенсивного роста компании ТОО «ОТС НЭТУОРК» // Вестник КазЭУ., 2011. – № 4 (82). – С. 54-58.

3 Овчинникова Т.И. Исследование функционального и деятельностного инструментов персонал-стратегии // Режим доступа: <http://www.kapr.ru/articles/2003/6/518.html> (Дата обращения 21 февраля 2018 г.)

## REFERENCES

1 Komarov A.G., Kudashev A.R., Brandukova A.A., Muftiev G.G. *Sovremennyj menedzhment: teoriya i praktika*. – SPb.: Piter, 2004. – 432 s.

2 Tokareva E.G. *Diagnostika i reshenie problem upravleniya personalom v period intensivnogo rosta kompanii TOO «OTS NENTUORK»* // *Vestnik KazEHU.*, 2011. – № 4 (82). – S. 54-58.

3 Ovchinnikova T.I. *Isledovanie funkcional'nogo i deyatel'nostnogo instrumentov personal-stretegii* // *Rezhim dostupa: http://www.kapr.ru/articles/2003/6/518.html* (Data obrashcheniya 21 fevralya 2018 g.)

## ТҮЙІН

**Ш.Х. Жетписова**, экономика ғылымдарының кандидаты, доцент

**А.Р. Тезекбаев**

*Инновациялық Еуразия университеті (Павлодар қ.)*

***Шектелген жауапкершілікті арналған қызметкерлерді басқаруды арттыру***

*Мақалада кәсіпорын саласындағы персоналды басқару жүйесін қалыптастырудың өзекті мәселелері талқыланды. Персоналды басқару жүйесін кадрмен қамтамасыз ету мәселесін шешу бүкіл кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етеді.*

***Түйінді сөздер:*** персоналды басқару, қызметкерлермен жұмыс, серіктестік, HR-менеджер.

***RESUME***

***Sh.H. Zhetpisova***, Candidate of economic sciences, associate professor

***A.R. Tezekbayev***

*Innovative University of Eurasia (Pavlodar)*

***Improvement of personnel management in limited liability partnerships***

*The article discusses current issues of staffing the personnel management system in the field of the enterprise. It is noted that the solution of the problem of staffing the personnel management system will create an effective functioning of the entire enterprise.*

***Key words:*** personnel management, work with personnel, limited liability partnerships, HR-manager.