

## NEWS

OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

SERIES OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

ISSN 2224-5294

Volume 6, Number 316 (2017), 119 – 127

**A.K. Butkenova**JCS Financial academy, Astana  
[butkenova@mail.ru](mailto:butkenova@mail.ru)**PERFECTION OF MANAGEMENT BY HUMAN CAPITAL  
OF INDUSTRIAL (MINING) ENTERPRISES OF KAZAKHSTAN**

**Abstract.** The organizational structure of management is adequate an industrial enterprise to the structure of enterprise and corresponds to the scale and functional setting of the guided objects. Major concerns consist of ten of workshops, laboratories, departments. For co-ordination of their activity the difficult outline of management is created. From all types of organizational structures of management on mining enterprises the functional structure of management, that consists in that leader of enterprise part of the plenary powers passes, or delegates, is most widespread enterprises, to the deputies and leaders of functional departments and workshops. The functional form of management allows to disperse administrative and managerial work and charge to her most skilled shots.

The functional structure of management results in the necessity of difficult concordances between administrative organs at preparation of every important document. It reduces the operationability of work and extends the terms of passing of documentation and terms of making decision. But giving up application of functional form of management on major concerns is impossible. It is therefore necessary to remove the lacks of management mechanism and use information technologies.

Subdivision on a management must human capitals decide this task by creation of general conditions, procedures and programs, assisting more complete use of professional qualities of employees, and realization of control functions, after efficiency of the use of business potential of every worker. Linear leaders must carry out a daily management people, т. of e. to compel these systems to work.

**Keywords:** human capital, management by human capitals, industrial enterprises, mining enterprises.

**А.К. Буткенова**

АО Финансовая академия, Астана

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ  
(ГОРНОДОБЫВАЮЩИХ) ПРЕДПРИЯТИЙ КАЗАХСТАНА**

**Аннотация.** Организационная структура управления промышленным предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабу и функциональному назначению управляемых объектов. Крупные предприятия состоят из десятков цехов, лабораторий, отделов. Для координации их деятельности создается сложная иерархическая структура управления. Из всех видов организационных структур управления предприятиями на горнодобывающих предприятиях наиболее распространена функциональная структура управления, которая заключается в том, что руководитель предприятия часть своих полномочий передает, или делегирует, своим заместителям и руководителям функциональных отделов и цехов. Функциональная форма управления позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить её наиболее квалифицированным кадрам.

Функциональная структура управления приводит к необходимости сложных согласований между управленческими органами при подготовке каждого важного документа. Это снижает оперативность работы и удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений. Но отказаться от применения функциональной формы управления на крупных предприятиях невозможно. Поэтому необходимо устранять недостатки механизма управления и использовать информационные технологии.

Подразделение по управлению человеческими ресурсами должно решать эту задачу путем создания общих условий, процедур и программ, способствующих более полному использованию деловых качеств

сотрудников, и осуществления функций контроля за эффективностью использования делового потенциала каждого работника. Линейные руководители должны осуществлять ежедневное управление людьми, т. е. заставлять эти системы работать.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, управление человеческими ресурсами, промышленные предприятия, горнодобывающие предприятия.

Современное промышленное предприятие представляет собой сложный комплекс, работа которого обеспечивается механизмом управления. Механизм управления предприятием – это иерархическая система административных органов и управленческих структур, при помощи которой решаются основные задачи и достигаются цели, стоящие перед предприятием [1].

Организационная структура управления промышленным предприятием адекватна структуре самого предприятия и соответствует масштабу и функциональному назначению управляемых объектов. Крупные предприятия состоят из десятков цехов, лабораторий, отделов. Для координации их деятельности создается сложная иерархическая структура управления. Из всех видов организационных структур управления предприятиями на горнодобывающих предприятиях наиболее распространена функциональная структура управления, которая заключается в том, что руководитель предприятия часть своих полномочий передает, или делегирует, своим заместителям и руководителям функциональных отделов и цехов. Функциональная форма управления позволяет рассредоточить административно-управленческую работу и поручить её наиболее квалифицированным кадрам.

Функциональная структура управления приводит к необходимости сложных согласований между управленческими органами при подготовке каждого важного документа. Это снижает оперативность работы и удлиняет сроки прохождения документации и сроки принятия решений. Но отказаться от применения функциональной формы управления на крупных предприятиях невозможно. Поэтому необходимо устранять недостатки механизма управления и использовать информационные технологии.

При переходе от административно-командной системы к рыночной организационная структура управления горнодобывающих предприятий претерпела определенные изменения. Были ликвидированы некоторые отделы, укрупнены другие, расширены полномочия третьих и возникли совершенно новые отделы [2].

Произошедшая реорганизация подразделений горнодобывающих предприятий привела к созданию на этих предприятиях централизованных служб, в ведении которых было целое направление хозяйственной деятельности. Ярким примером тому является создание отделов прогнозирования, труда и анализа, фондовых отделов, внешнеэкономических связей, декларирования, информационных центров и др.

В ведении всех экономических отделов находится решение всех экономических и финансовых вопросов: экономическое обеспечение производственной деятельности предприятия, расчет себестоимости выпускаемой продукции, составление плана бюджета производства, денежных средств, бюджета доходов и расходов, расчет эффективности новых проектов.

На всех горнодобывающих предприятиях появились современные маркетинговые службы, позволяющие не только находить потенциальных потребителей, другие рынки сбыта, но и следить за состоянием деятельности конкурентов в другом регионе, в других зарубежных странах. Это позволяет предприятиям обеспечить свою эффективную деятельность, получать дополнительную прибыль, повышать конкурентоспособность продукции. Возможность сотрудничества не только с казахстанскими партнерами, но и с предприятиями, чья производственная деятельность происходит в ближнем и дальнем зарубежье, нашла свое отражение в создаваемых службах, занимающихся внешнеэкономическими связями предприятия [3].

Анализируя сложившуюся систему управления человеческими ресурсами горнодобывающих предприятий Казахстана, мы выявили недостатки в управлении человеческим капиталом и определили направления совершенствования данной системы. На предприятиях горнодобывающей отрасли уделяется мало внимания вопросам эффективного использования человеческих ресурсов, проблемам управления персоналом.

На данных предприятиях отсутствует подразделение, выполняющее функции системы управления человеческим капиталом. Традиционные отделы кадров выполняют часть функций этой службы. Его функциональные обязанности чаще всего ограничиваются регистрационно-контрольными. Остальные же задачи управления персоналом вынуждены решать руководители структурных подразделений, которые самостоятельно ищут необходимых специалистов, организуют повышение квалификации, работают с резервом на выдвижение. Такая практика формирует совершенно определенное отношение у работников к этой службе и к управлению персоналом в целом.

В современных горнодобывающих предприятиях функционируют традиционные отделы кадров, которые ограничивают свою деятельность учетно-оформительскими функциями. Полноценная работа с персоналом требует принципиально иного подхода к формированию соответствующей службы [4]. Работу по

совершенствованию системы управления человеческими ресурсами необходимо начать с реформирования этой службы. Важнейшей задачей деятельности кадровых служб было и остается обеспечение предприятий высококвалифицированными, опытными и преданными своей работе специалистами, способными общими усилиями переломить негативную ситуацию и обеспечить максимальную эффективность деятельности предприятий. В связи с этим возникает насущная необходимость значительных изменений в подходе к функционированию кадровых служб предприятий горнодобывающей отрасли.

Прежде всего, речь идет о том, чтобы при всех условиях было обеспечено выполнение рассмотренных выше функций анализа, прогнозирования и обоснованного определения потребности в работниках, укомплектования персонала с использованием внутреннего и внешнего рынков труда, профдиагностики и профориентации, организации обучения работников, оценки использования их потенциала и возможностей профессионального и должностного продвижения.

Структура служб персонала зависит от масштабов предприятия, т.е. численности работающих. В зарубежной практике этим службам придается особое значение. В частности, на японских предприятиях численность работников в службах персонала составляет от 2% до 5% общего числа работающих. В американских фирмах численность работников в этих службах составляет от 1 до 200 и более человек [5]. Структура типичного аппарата службы персонала в компании среднего размера включает: отдел трудовых взаимоотношений, отвечающий за подготовку переговоров о заключении трудовых соглашений и за рассмотрение трудовых конфликтов; контору по найму, отвечающую за набор, отбор и расстановку работников; медицинскую службу, в обязанности которой входят оказание первой помощи и консультации; службу бытового обслуживания сотрудников, включая контроль за кафетериями выполнение программ отдыха; службу связи с сотрудниками, отвечающую за выпуск информационных справочников для служащих и внутренние печатные издания; подразделения, занимающиеся вопросами заработной платы, безопасности труда, подготовки кадров, социального обеспечения сотрудников [6].

В последние годы идеи комплексного подхода к определению функций и структуры служб персонала находят практическое воплощение и на некоторых предприятиях, где это стало возможным благодаря наличию руководителей и специалистов, способных организовать работу по новому, с использованием опыта стран с развитой рыночной экономикой.

Принципиальное значение имеет открывающаяся возможность активного воздействия проводимой службой персонала политики по социальному воспроизводству человеческого ресурса на решение экономических задач предприятия по производству и реализации товаров и услуг. Это обусловлено тем, что изменение спроса на рабочую силу со стороны работодателя, связанное с необходимостью создания или ликвидации рабочих мест, требует выяснения возможности соответствующих изменений в предложении рабочей силы со стороны работников. При этом нужно определить, сколько и какого труда требуется для функционирования дополнительно вводимого рабочего места или должности; установить, нельзя ли решить задачу имеющимися работниками путем расширения их функций. В случае ликвидации рабочих мест требуется выяснить возможности трудоустройства высвобождаемых работников на данном предприятии, в том числе путем содействия в создании малых предприятий и применения других форм самозанятости и предпринимательской деятельности, а при не возможности таких решений – оказания помощи в трудоустройстве через региональные центры занятости [7,8].

На небольших предприятиях, где служба персонала после ее расширения за счет включаемых в нее функциональных подразделений, не может выполнять своими силами весь комплекс закрепленных за ней функций. Рекомендуется пользоваться услугами консультационных фирм или отдельных специалистов. Но во всех случаях за службой персонала должна быть закреплена функция координации деятельности всех подразделений и служб предприятия по вопросам, относящимся к компетенции данной службы.

Необходимым условием эффективной работы служб персонала на предприятиях является их укомплектование квалифицированными специалистами.

Понятие «управление персоналом» в известной степени условно, поскольку оно предполагает не командование людьми, а создание условий, обеспечивающих оптимальное использование человеческого ресурса в объеме сбалансированных потребностей и интересов предприятия с точки зрения предпринимателя и каждого работника [9]. Только при таком понимании целевого назначения управления персоналом оно приобретает аналитический характер, делая акцент на необходимости социально-психологического и экономического обоснования принимаемых решений. Тем самым менеджер, специализирующийся на работе с персоналом, должен обладать тремя качествами: во-первых, он должен быть организатором коллективной трудовой деятельности людей по выполнению порученной работы или функции путем создания необходимых для этого организационных условий; во-вторых, он должен быть одновременно психологом и социологом, с тем чтобы во взаимоотношениях с деловыми партнерами и сотрудниками полнее учитывать индивидуальные особенности и возможности каждого из них и создать благоприятную атмосферу для достижения успеха; в-третьих, он должен быть экономистом, анализирующим, прогнозирующим и учиты-

вающим затраты и достигнутые результаты для выбора решений как текущего, так и долгосрочного характера [10,11].

Лишь недавно казахстанские вузы стали готовить менеджеров по работе с персоналом т.е. будущих сотрудников кадровых служб. Также появились первые дипломированные социологи и психологи, изначально специализирующиеся на проблемах трудовых отношений. В такой ситуации даже наиболее прогрессивно ориентированным руководителям предприятий было просто неоткуда привлечь в соответствующую службу профессионалов [12].

В результате традиционный состав службы персонала по-прежнему представлен, в основном, техническими исполнителями без специального профильного образования.

Кроме того, на большинстве рассматриваемых предприятий должностной статус руководителя службы персонала явно недостаточен для эффективного исполнения всего перечня установленных для нее функций. За рубежом руководитель службы персонала занимает пост вице-президента. Это позволяет ему быть в курсе любых изменений во внутренней и внешней политике предприятия, которые могут оказать прямое влияние на стратегию и тактику управления персоналом. Сохранение подобной ситуации объективно не позволяет обеспечить практическую реализацию как общих, так и локальных задач персонального менеджмента. Поэтому любые мероприятия в области совершенствования кадрового менеджмента, по нашему мнению, должны начинаться именно с принципиальной реорганизации службы персонала. Отдел предприятия, выполняющий работу по управлению человеческими ресурсами, является функциональным подразделением, т. к. по своей сути непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает его нормальную жизнедеятельность.

Важно отметить, что необходимо взаимодействие линейных руководителей и специалистов по человеческим ресурсам и установление их совместной ответственности за реализацию основной задачи управления человеческими ресурсами – повышения эффективности их использования.

Подразделение по управлению человеческими ресурсами должно решать эту задачу путем создания общих условий, процедур и программ, способствующих более полному использованию деловых качеств сотрудников, и осуществления функций контроля за эффективностью использования делового потенциала каждого работника. Линейные руководители должны осуществлять ежедневное управление людьми, т. е. заставлять эти системы работать [13].

Главная цель – увеличение индивидуального вклада каждого работника в достижение согласованных целей предприятия на основе постоянного развития и максимально полного вовлечения делового потенциала персонала.

Нами сформулированы основные задачи службы персонала горнорудных предприятий:

- участие в разработке целей и стратегии управления человеческим капиталом;
  - разработка и реализация планов и программ по работе с кадрами;
  - формирование и закрепление на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах;
  - улучшение качественного состава исполнительских кадров, специалистов и руководителей;
  - формирование и подготовка резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности на основе планирования карьеры, развертывания системы непрерывной подготовки персонала, ротации, переподготовки, повышения квалификации;
  - достижение максимальной эффективности труда работников на основе рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда и гибкой системы материального стимулирования;
  - выявление причин и поиск путей устранения конфликтов, создание и укрепление благоприятного социального климата в коллективе;
  - внедрение научных методов профотбора и профориентации в целях активизации деятельности вновь принимаемых работников, организация взаимодействия с профильными учебными заведениями;
  - обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом, создание условий для утверждения здорового образа жизни;
  - совершенствование процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения научных методов, передовых технологий кадровой работы, применения технических средств.
- Служба персонала использует следующие методы работы с персоналом: анализ работы, планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых сотрудников, управление оплатой труда, обеспечение мотивации и льгот, управление качеством и производительностью, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, обеспечение правового регулирования деятельности [14].

Возглавлять данное подразделение должен заместитель директора по человеческим ресурсам, непосредственно подчиняющийся Генеральному директору и являющийся членом высшего руководства компании. Положение его во внутренней иерархии отражает его двойную роль в управлении предприятием. С одной

стороны, он является руководителем определенной функциональной службы: обеспечивает удовлетворительное, с точки зрения предприятия, функционирование системы управления персоналом – подбор, обучение и развитие, оценку и компенсации, работает над их совершенствованием и управляет сотрудниками своего подразделения. С другой стороны, он – член высшего руководства всего предприятия: разделяет с другими руководителями ответственность за управление всем предприятием, выступает как специалист в области управления людьми, как своего рода внутренний консультант для остальных руководителей.

Помимо компетентности в своей профессиональной области, он должен понимать общие законы развития предприятия, знать рынок, конкурентов, предоставляемые услуги. Должен обладать стратегическим мышлением, т. е. быть специалистом по управлению компанией в целом [15].

По нашему мнению, к основным функциональным задачам, которые решает руководитель данного отдела, относятся:

- постановка целей и стратегии предприятия, разработка планов и прогнозов в будущем;
- постановка определенных задач перед каждым подчиненным, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координация работы подчиненных;
- управление работниками, подбор, отбор работников, оценка выполнения работ, консультирование работников, обучение и развитие работников;
- мотивация работающих.

На определенных этапах развития предприятия, выполняемые подразделением по управлению человеческими ресурсами, функции и их значение для предприятия могут существенно отличаться, а вместе с этим может различаться и положение их руководителей в организационной иерархии.

Численность сотрудников отдела по управлению человеческим капиталом зависит от размера предприятия, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития, многочисленные попытки вычислить соотношение между общей численностью сотрудников компании и величиной отдела человеческих ресурсов до сих пор не увенчались успехом. В тоже время достаточно четко прослеживается следующая тенденция: по мере развития предприятия число сотрудников на одного работника отдела человеческих ресурсов увеличивается [16].

Методами кадровой работы являются следующие задачи:

- проведение контроля систем управления человеческими ресурсами с точки зрения их соответствия целям предприятия;
- привлечение сотрудников службы персонала к разработке и пересмотру стратегических планов предприятия;
- обеспечение участия руководства предприятия в разработке системы управления человеческими ресурсами;
- материальное вознаграждение работы службы управления человеческими ресурсами по результатам работы предприятия;
- объяснение выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и предприятию в целом;
- четкое определение собственных целей и их доведение до персонала;
- организация постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом;
- специальное обучение руководителей управлению человеческими ресурсами, позволяющее выработать практические навыки работы с персоналом;
- наличие квалифицированных специалистов по управлению человеческими ресурсами;
- профессиональные знания и навыки в области управления человеческими ресурсами.

Служба персонала должна четко спланировать процесс найма или сокращения сотрудников.

Кадровым службам горнодобывающих предприятий следует заниматься формированием системы проведения набора и отбора персонала, которая включает в себя следующие элементы:

- разработка требований к должности;
- широкий поиск претендентов;
- проверка претендентов с использованием ряда методов оценки деловых и личностных качеств в целях отбора лучших;
- отбор на должность из числа оставшихся кандидатов.

Особо важны тесты, разработанные специалистами горнодобывающих предприятий. Это обусловлено повышением их надежности за счет недоступности для предварительного ознакомления и возможностью учесть специфические особенности данного предприятия и данных должностей.

Отбор и адаптация персонала остается основной функцией службы персонала и особенно актуальной в условиях рыночной экономики с характерной для нее конкуренцией на рынке трудовых ресурсов. Качество выполнения данной функции зависит от квалификации и деловой активности соответствующих сотрудников

рассматриваемой службы, а также наличия у них отработанных методик привлечения персонала, обеспечивающих системы критериев отбора, позволяющих существенно сократить вероятность зачисления в постоянный штат некомпетентных сотрудников [17].

Важнейшей задачей деятельности кадровых служб было и остается обеспечение предприятия высококвалифицированными, опытными и преданными своей работе специалистами, способными, общими усилиями переломить негативную ситуацию и обеспечить максимальную эффективность деятельности предприятия. В связи с этим возникает необходимость значительных изменений в функционировании кадровых служб предприятий горнодобывающей отрасли.

Служба персонала должна выполнять следующие функции:

определение форм переподготовки, повышения квалификации и стажировок для различных категорий и специальностей персонала;

определение образовательных учреждений и мест проведения стажировок с последующим заключением соответствующих договоров;

разработку графиков обучения персонала, согласованных с заинтересованными структурными подразделениями;

общий контроль процесса обучения, включая и персональное тестирование по результатам подготовки.

Кадровая служба должна выполнять методологические функции, обеспечивая руководство структурных подразделений соответствующими рекомендациями по практической организации данного процесса. Специалисты этой службы обязаны принимать активное участие в мероприятиях подготовительного и контрольного характера, а также обеспечивать оперативную реализацию принятых решений о конкретных должностных перемещениях [18].

Наряду с решением традиционных вопросов кадровые службы современных предприятий горнодобывающей отрасли должны уделять большое внимание переоценке требований, предъявляемых к управленческому персоналу, внутривзаводскому перераспределению функций, передовым методам оценки работников, подбору и подготовке новых кадров [19].

Превращение кадровых служб предприятий в рыночный элемент системы управления трудовым потенциалом степени зависит от создания соответствующей службы в горнодобывающей отрасли.

Поэтому возникает необходимость создания соответствующей службы в масштабе отрасли. Ее основными функциями являются: поддержка кадровых служб предприятий в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами; профессиональная организация работников кадровых служб, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны; переориентация и переподготовка линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе.

В связи с этим предлагаем открыть консалтинговую компанию по вопросам кадрового менеджмента горнодобывающей отрасли. Компания будет предоставлять своим клиентам широкий спектр услуг в области кадрового консультирования и подбора персонала. Консалтинговая компания по вопросам кадрового менеджмента может обучать современным технологиям и приемам кадрового аудита на этапах найма, продвижения, ротации, обучения кадров, а также стратегическим аспектам управления человеческими ресурсами горнодобывающих предприятий в целом [20].

Она должна состоять из следующих структурных подразделений:

подразделение профотбора и профориентации;

подразделение оценки персонала;

подразделение подготовки и повышения квалификации;

подразделение организации труда;

подразделение нормирования труда;

подразделение оплаты труда;

подразделение корпоративных льгот;

подразделение охраны труда и техники безопасности;

подразделение социологических исследований.

Подразделение профотбора и профориентации вырабатывает предложения по организации выполнения кадровых программ предприятия, программы переподготовки кадров для работы в условиях рынка, создания системы социального информирования, организует профотбор, взаимодействует с учебными заведениями, участвует в оценке вновь поступающих на работу, готовит рекомендации в соответствии с квалификацией работников, по работе с молодежью проводит информационную работу среди населения, обеспечивает

функционирование системы адаптации вновь поступающих на работу, проводит профориентацию среди высвобождаемых работников предприятия, желающих пройти переквалификацию.

Подразделение оценки персонала осуществляет систематическую оценку персонала с точки зрения эффективного использования потенциальных возможностей работающих, проводит отбор кандидатов в резерв на замещение руководящих должностей, организует планирование служебного роста и разработку программ подготовки резерва кандидатов на выдвижение, осуществляет контроль за результатами аттестации персонала, проводит периодическую оценку кандидатов и готовит заключения об уровне их готовности к занятию руководящих должностей, проводит работу по изучению и распространению передового опыта, разрабатывает системы оценки различных категорий работающих.

Подразделение подготовки и повышения квалификации оказывает содействие работникам предприятия в разработке индивидуальных программ обучения с учетом требований конкретного рабочего места, контролирует выполнение рекомендаций оценочных комиссий.

Подразделение организации труда обеспечивает организацию трудового процесса всех категорий работников, использование рабочего времени.

Подразделение нормирования труда осуществляет разработку и обеспечивает внедрение прогрессивных форм нормирования труда, контролирует обоснованность и научность применяемых норм и нормативов труда.

Подразделение оплаты труда обеспечивает организацию оплаты труда, морального и материального стимулирования работающих, участвует в совершенствовании систем оплаты труда.

Подразделение корпоративных льгот обеспечивает реализацию мер по сохранению здоровья и повышению содержательности досуга работающих, правовое и финансовое консультирование работающих, разрабатывает предложения по предоставлению различных социальных льгот работникам.

Подразделение охраны труда контролирует состояние охраны и безопасности труда.

Поиск и отбор кандидатов для занятия вакантных руководящих должностей является одной из наиболее сложных задач, решаемых в сфере поиска и отбора персонала. Однако многие горнорудные предприятия все еще не выработали здесь четкой системы процедур, в результате чего поиск и отбор работников осуществляется преимущественно стихийно, без всякой системы.

С каждым из соискателей будет проводиться тестирование и подробное собеседование с целью выяснения его профессиональных навыков, знаний и качеств, необходимых для эффективной работы по специальности с учетом специфики горнодобывающей отрасли. Особенность подхода в области подбора персонала подбор специалистов, позволяющий свести к минимуму затраты клиента на подбор, адаптацию и обучение персонала [21].

При желании дирекции предприятия горнодобывающей отрасли для ознакомления персонала с новинками в той или иной сфере должен проводиться корпоративный семинар.

К основным направлениям обучения и консультаций относятся следующие:

анализ кадровых документов и постановка кадрового документооборота предприятия;

разработка правил найма сотрудников в соответствии с действующим законодательством;

оказание помощи при отборе кандидатов, проведение конкурсных собеседований и других мероприятий по набору и адаптации сотрудников;

аттестация персонала;

рекомендации по продвижению и планированию карьеры;

оказание помощи в выборе программ обучения и развития персонала;

разработка и внедрение положений о структурных подразделениях;

разработка и внедрение должностных инструкций с учетом конкретных задач и особенностей должностей на предприятии;

формирование и внедрение корпоративных ценностей в процессе обучения персонала;

наиболее эффективные и экономичные формы работы с персоналом в условиях кризиса.

Аттестация может служить основанием для регулярной оценки успешности деятельности сотрудника осуществления поощрительных и санкционирующих мероприятий, основанием для оперативного перераспределения задач между сотрудниками, формирования кадрового резерва, планирования карьеры сотрудников, основанием для внедрения систем гибкой оплаты труда [22].

Для снижения текучести кадров на горнодобывающих предприятиях предлагаем ввести дополнения в индивидуальные договора с сотрудниками, касающиеся следующих вопросов:

улучшения условий труда работников;

повышения заработной платы, особенно на участках с вредными и тяжелыми условиями труда, в карьерах, подземных рудниках, фабриках и цехах с особо вредными условиями труда;

рассмотрения трудовых споров с администрацией;  
создания профсоюзных комитетов из работников, не состоящих в штате предприятий, по разработке социальной политики и защите прав наемных работников;  
усиления контроля за соблюдением норм трудового и административного кодексов;  
создания медицинской комиссии для контроля и охраны здоровья персонала;  
автоматизация и механизация тяжелого ручного труда.

Таким образом, консалтинговая компания по вопросам кадрового менеджмента будет способствовать решению проблем управления человеческими ресурсами предприятий горнодобывающей отрасли, повышать квалификацию сотрудников, способствовать повышению эффективности отрасли и экономики Казахстана в целом.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Нурсейтова Г.Б. Оценка деятельности персонала методом построения гистограмм // Вестн. КазНУ. – 2005. – № 4. – С. 56–60.
- [2] Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
- [3] Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 288 с.
- [4] Меликьян Г.Г., Колосова Р.П. Экономика труда и социально-трудовые отношения. – М.: Черо, 1996. – 623 с.
- [5] Шарьгина А.Б. Построение системы управления персоналом // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 332–335.
- [6] Цыганков В. Трудовой потенциал: условия эффективного использования // Человек и труд. – 2006. – № 12. – С. 40–43.
- [7] Балашов Ю. Деятельность менеджеров в кадровой политике корпорации // Труд в Казахстане. – 2002. – № 12. – С. 25–36.
- [8] Блохина С.В. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 4. – С. 280–291.
- [9] Шацкая И. Кадровая политика предприятия, переживающего кризис // Человек и труд. – 2007. № 2. – С. 53–56.
- [10] Абсаттаров М. Демократические принципы, кадры и эффективность // Саясат. – 2005. – № 6. – С. 54.
- [11] Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М.: Бизнес-школа, 2001. – 254 с.
- [12] Сапунов А. Разработка целевых программ управления персоналом // Деньги и кредит. – 2005. – № 12. – С. 41.
- [13] Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
- [14] Стеганцев А.В. Стратегия управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. – № 3. С. 124.
- [15] Колмагорова Е. С чего начать работу в коллективе? Проект по управлению персоналом // Человек и труд. – 2007. – № 1. – С. 2–9.
- [16] Поляков А. Стратегическое управление персоналом // Страховое дело. – 2005. – № 3. – С. 51.
- [17] Захаров В.С. Некоторые аспекты управления персоналом // Банки Казахстана. – 2004. – № 3. – С. 56.
- [18] Дорфман Ю.Э., Литвинова О.Н. Проблема кадрового дефицита и способы ее решения // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – № 3. – С. 192–197.
- [19] Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде // Человек и труд. – 2007. – № 7. – С. 78–82.
- [20] Шарьгина А.Б. Методы повышения квалификации и инструменты развития личности // Управление человеческим потенциалом. – 2006. – № 3. – С. 224–231.
- [21] Подвербных О. Переподготовка рабочих кадров: роль мотивации // Человек и труд. – 2007. – № 4. – С. 76–78.
- [22] Шмидт В. Организация обучения на производстве // Труд в Казахстане. – 2007. – № 4. – С. 38.

## REFERENCES

- [1] Nurseitova G.B. Estimation of activity of personnel by the method of construction of histograms // of Vesty. Treasury. **2005**. № 4. P. 56-60.
- [2] Slezinger G.E. Labour in the conditions of market economy. M.: Infra-m, **1996**. 336 p.
- [3] Kulintcev I.I. Economy and sociology of labour. M.: Center of economy and marketing, **1999**. 288 p.
- [4] Melikyan G.G., Kolosova R.P. Economy of labour and socially-labour relations. M.: Chero, **1996**. 623 p.
- [5] Sharygina A.B. Construction of control system by a personnel // Management by human potential. **2006**. № 4. P. 332-335.
- [6] Tsygankov V. is Labour potential: terms of the effective use // Man and labour. **2006**. № 12. P. 40-43.
- [7] Balashev U. Activity of managers in skilled politics of corporation // Labour in Kazakhstan. **2002**. № 12. -P. 25-36.
- [8] Blokhina S.V. Skilled politics and strategic aims of company : intercommunications // Management by human potential. **2006**. № 4. P. 280-291.
- [9] Shatckaya I. Skilled politics of enterprise, experiencing a crisis // Man and labour. **2007**. № 2. P. 53-56.
- [10] Absattarov M. is Democratic principles, shots and efficiency // Politics. **2005**. № 6. P. 54.
- [11] Magura M.I., Kurbatova M.B. Estimation of work of personnel. M.: Business-school, **2001**. 254 p.
- [12] Sapunov A. having a special purpose program of management Development by a personnel // Money and credit. **2005**. № 12. P. 41.
- [13] Mazmanova B.G. Management by the remuneration of labour. M.: Finances and statistics, **2003**. 368 p.
- [14] Stegancev A.V. Management strategy by a personnel // Management in Russia and abroad. 2007. № 3. P. 124.



- [15] Kolmagorova E. From what to begin work in a collective? Project on a management by a personnel // Man and labour. **2007**. № 1. P. 2-9.
- [16] Polyakov A. the Strategic management by a personnel // Insurance business. **2005**. № 3. P. 51.
- [17] Zaharov V.S. Some aspects of management by the personnel // of Banks of Kazakhstan. **2004**. № 3. P. 56.
- [18] Dorfman U.E., Litvinova O.N. Problem of skilled deficit and methods of her decision // Management by human potential. **2007**. № 3. P. 192-197.
- [19] Milyaeva L. Management by the competitiveness of personnel in an innovative environment // Man and labour. **2007**. № 7. P. 78-82.
- [20] Sharygina A.B. Methods of in-plant training and instruments of development of personality // Management by human potential. **2006**. № 3. P. 224-231.
- [21] Podverbnyh O. Retraining of working shots : role of motivation //Man and labour. **2007**. № 4. P. 76-78.
- [22] Shmidt V. Organization of educating on a production // Labour in Kazakhstan. **2007**. № 4. P. 38.

**А.К. Буткенова**

Қаржы академиясы АҚ, Астана

### **ҚАЗАҚСТАННЫҢ ӨНДІРІСТІК КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ (ТАУ-КЕН ӨНДІРУШІ) АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ**

**Аннотация.** Өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқарудың ұйымдық құрылымы кәсіпорынның өз құрылымына сәйкес келеді және басқарылатын нысандардың ауқымы мен функционалдық максаттарына сәйкес келеді. Ірі кәсіпорындар ондаған цехтер, зертхана, бөлімшеден тұрады. Өз қызметін үйлестіру үшін кешенді иерархиялық басқару құрылымы құрылады. Тау-кен кәсіпорындарындағы кәсіпорындардың барлық ұйымдық басқару құрылымдарынан басқарманың функционалдық функционалдық құрылымы - бұл кәсіпорынның басшысы оның өкілеттілігінің бір бөлігін оның орынбасарларына және функционалдық бөлімшелер мен дүкендердің басшыларына береді. Басқарудың функционалдық нысаны әкімшілік және басқарушылық жұмыстарды таратуға және оны білікті мамандарға тапсыруға мүмкіндік береді.

Функционалдық басқару құрылымы әрбір маңызды құжатты дайындауда басқару органдары арасындағы кешенді үйлестіру қажеттілігіне әкеледі. Бұл жұмыс тиімділігін төмендетеді және құжаттарды тапсыру және шешімдер қабылдау уақытын ұзартады. Бірақ ірі кәсіпорындарда басқарудың функционалдық формасын пайдаланудан бас тартуға болмайды. Сондықтан, басқару механизмінің кемшіліктерін жою және ақпараттық технологияларды пайдалану қажет.

Адам ресурстарын басқару жөніндегі бөлім қызметкердің іскерлік сапасын толыққанды пайдалануына және әрбір қызметкердің іскерлік әлеуетін пайдалану тиімділігіне бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін жалпы шарттар, процедуралар мен бағдарламалар жасау жолымен бұл мәселені шешуге тиіс. Сызықтық менеджерлер адамдардың күнделікті басқаруын жүзеге асыруы керек, яғни бұл жүйелерді жұмыс жасайды.

**Тірек сөздер:** адами капитал, адам ресурстарын басқару, өндірістік кәсіпорындар, тау-кен кәсіпорындары.