

УО «Алматы Менеджмент Университет»



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
**UNIVERSITY**

# УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Сборник статей магистрантов  
Магистранттардың мақалалар жинағы  
Collection of articles by Master Program students

Выпуск 7

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»

# **УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**Сборник статей магистрантов**

**Магистранттардың мақалалар жинағы**

**Collection of articles by Master Program students**

**Выпуск 7**

**Алматы, 2016**

**УДК 005.511 (082)**

**У66**

**Редакционная коллегия**

*Исахова П.Б.* - д.э.н.; профессор, заведующая кафедрой «Финансы, учет и аудит»

*Жакытбек Л.Б.* - к.э.н.; зав. кафедры «Менеджмент и маркетинг»

*Залученова О.М.* - к.э.н.; доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

*Жанжигитова Г.А.* – зам. декана по академическим вопросам Высшей школы менеджмента

*Укибаев Д.К.* – редактор журнала «Центр научных исследований»

**У66** **Управлять собой – управлять бизнесом – управлять временем:** Сб. ст. слушателей магистер. прог. Вып. 7. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016 – 144 с.

**ISBN: 978-601-7470-70-8**

Все статьи прошли проверку в системе Антиплагиат.ру (уникальность текста не ниже 75%).

**УДК 005.511 (082)**

**ISBN: 978-601-7470-70-8**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

13	<i>Куралбаева Аксана Титовқызы</i>	Стратегия управления человеческими ресурсами: актуальные тенденции	Масакова С.С., к.э.н., доцент	66
14	<i>Лукпанова Адель Ерболовна</i>	Роль корпоративной культуры в менеджменте	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	69
15	<i>Медиярова Мадина Зейноллақызы</i>	Развитие системы управления качеством услуг и обеспечение ее конкурентоспособности в отеле «city hotel tien shan»	Залучёнова О.М., к.э.н., доцент	73
16	<i>Митяева Виолетта Владимировна</i>	Управление персоналом: основные концепции и подходы	Масакова С.С., к.э.н., доцент	78
17	<i>Нұрғалиев Әлімжан Нұрланұлы</i>	Развитие стандартов энергоэффективности В республике казахстан	Момынова С.А., к.э.н., доцент	83
18	<i>Омарова Әсел Еренғаипқызы</i>	Мотивация «к» и мотивация «от»	Кенжегаранова М.К., Ph.D.	88
19	<i>Пак Артем Александрович</i>	Анализ рисков ликвидности компании	Тютюникова М.В., к.э.н., доцент	93
20	<i>Поживитько Артур Игоревич</i>	Организация поточного производства на предприятии	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	98
21	<i>Позднякова Виктория Викторовна</i>	Финансовое оздоровление компании	Садыкова Р.Б., к.э.н., доцент	103
22	<i>Прохоров Олег Вадимович</i>	Процессный подход, как инструмент эффективного осуществления операционной деятельности организации	Залучёнова О.М., к.э.н.	108
23	<i>Сарыстанова Динара Әлжанқызы</i>	Оценка современного состояния гостиничного рынка города Алматы	Залучёнова О.М., к.э.н., доцент	114
24	<i>Шакиева Юлиана Эдгаровна</i>	Роль и значение маркетинговых исследований в деятельности предприятия	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	121
25	<i>Шафузов Арли Имаржанович</i>	Стратегическое планирование в Казахстане	Таяуова Г.Ж., Ph.D.	126

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ**

В современном мире можно пронаблюдать превращение знания в основной источник конкуренции, в ресурс развития. Компании становятся передовыми благодаря выявлению новых знаний, которые трансформируют в организационные процессы, воплощают в новых технологиях и продуктах. Сотрудники организации являются носителями организационного знания. Из этого вытекает, что необходимо развить новые подходы в управлении человеческими ресурсами, которые помогли бы компаниям сохранить и совершенствовать конкурентные преимущества.

Основной причиной повышения интереса руководителей компаний к стратегическому управлению человеческими ресурсами является ужесточение конкуренции на рынке труда. Ярким подтверждением этому является послание президента Н.Назарбаева народу Казахстана от 17.01.2014 г.: «К цели 2050-го года мы будем двигаться в непростой глобальной конкуренции. Предстоящие десятилетия таят немало вызовов, о которых мы уже знаем, и много непредвиденных ситуаций, новые кризисы на глобальных рынках и в мировой политике. «Лёгкой прогулки» по XXI веку не будет» [1].

Многие уже столкнулись с ситуацией, когда не компания выбирает себе работников из числа соискателей вакансий, а работник выбирает компанию из числа заинтересованных в его труде и таланте. Из этого следует, что привлекательность организации на фоне других претендентов становится важным фактором, определяющим выбор высококвалифицированных специалистов, обладающих мотивацией к труду и высокой самооценкой. Остальные компании вынуждены принимать на работу менее разборчивых сотрудников, даже если их профессиональная компетентность не соответствует должностным требованиям. Это закономерно приводит к возникновению проблем, препятствующих оптимальному достижению целей компании, и повышает издержки на персонал. Если компания не может привлечь и удержать человеческие ресурсы нужного для реализации своих целей количества и качества хотя бы в среднесрочной перспективе, то ей закономерно приходится менять бизнес-планы и корректировать практику управления персоналом [2].

Передовая часть бизнес-сообщества не только осознала данную проблему, но и уже предпринимает некоторые действия для «смягчения» конкурентного соревнования за квалифицированные кадры. Индикатором актуальности нарастающего дефицита можно назвать программы «охоты за головами» и ответные программы «сокрытия голов» от конкурентов. К более долгосрочным методам реакции компаний на нарастающий дефицит человеческих ресурсов относятся программы их подготовки, которые уже захватывают не только университеты, но и колледжи, и даже школы.

Другой наиболее важной причиной перехода наиболее «продвинутых» руководителей от оперативного к стратегическому управлению человеческими ресурсами является повышение значимости интеллектуального капитала как фактора конкурентоспособности компании уже на рынках сбыта.

Современная тенденция бизнес-среды отражает переход от эпохи индустриализации к информатизации и к экономике знаний. По оценкам экспертов, доля нематериальных активов в структуре стоимости бизнеса промышленных компаний — международных лидеров бизнеса уже превышает 50% [3]. Важным конкурентоспособным плюсом становится человеческий ресурс в виде высококвалифицированного, мотивированного персонала и

профессионального менеджмента. Человеческие ресурсы создают неповторимый климат в компании (командный, инновационный, предпринимательский), который способствует непрерывному совершенствованию продуктов и бизнес-процессов, что, в свою очередь, определяет устойчивость и долгосрочность конкурентных преимуществ компании. В этой связи перед менеджментом встает задача быстрого и качественного встраивания системы управления человеческими ресурсами в бизнес-модель для обеспечения привлекательности своего бизнеса как для клиентов, так и инвесторов.

Понятия «быстро» и «качественно» зачастую противоречат друг другу, когда дело касается проведения организационных изменений стратегического или системного характера. Ведь для того, чтобы перейти от управления «кадрами» к управлению «человеческими ресурсами», нужно не просто разработать соответствующую функциональную стратегию, но прежде всего изменить философию бизнеса, культуру и корпоративные ценности, а это означает ни много ни мало изменение самого себя (речь в данном случае идет о высших руководителях компании, которые зачастую одновременно являются и владельцами бизнеса). Изменить себя (свои установки, ценностные ориентации и привычки) крайне сложно. Для этого необходимы одновременно высокая мотивация на изменения, целеустремленность и благоприятная внешняя среда, которая будет поддерживать и поощрять усилия по самосовершенствованию. Обеспечить наличие данных условий нелегко. Другим ограничением является временной фактор — изменить ценностную ориентацию и привычки быстро практически невозможно.

Помимо философии бизнеса внедрение стратегического управления человеческими ресурсами предполагает существенные изменения соотношения власти и влияния в компании: делегирование полномочий, вовлечение специалистов и менеджеров линейного звена в процесс разработки и принятия управленческих решений, изменение роли службы по работе с персоналом и др. Для проведения этих изменений помимо мотивации и воли нужны время, компетентность и совокупность взаимосвязанных программ.

Стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает серьезные изменения организационной структуры, требований к должностным обязанностям менеджеров и количеству штатных специалистов службы по работе с персоналом. Ведь ни для кого не секрет, что требовать обеспечения стратегического управления человеческими ресурсами можно со службы, в которой на одного сотрудника приходится 150, но не 2 тыс. человек персонала, плюс еще около 1 тыс. пенсионеров и просто граждан, над которыми по тем или иным причинам компания наблюдает. Для проведения этих изменений нужны уже не только мотивация, воля и компетентность топ-менеджеров, но прежде всего материальные ресурсы и люди, которым эти ресурсы можно доверить без известного «эффекта Черномырдина» («Хотели как лучше, а получилось как всегда») [4].

Условия перехода к стратегическому управлению человеческими ресурсами таковы:

- Изменить себя (руководителю / владельцу).
- Принять соответствующую философию бизнеса.
- Разработать и внедрить соответствующие корпоративные ценности, усовершенствовать корпоративную культуру.
- Изменить систему управления, принятия решений, распределения полномочий.
- Изменить роль службы по работе с персоналом и увеличить ее штат.

Также следует отметить, что все эти кардинальные изменения нужно проводить, так сказать, «на марше», то есть не снижая темпов развития компании в условиях растущих рынков и еще не вполне жесткой конкуренции за потребителя. Нужно «ковать железо, пока горячо», быстро занимать ниши, пока входной барьер не слишком высок. Да и внешняя среда в лице общества и государственных структур до поры до времени проявляет лояльность к менеджменту бизнес-структур периода «подростковой зрелости».

Несмотря на все положительные тенденции, «черная» зарплата, игнорирование положений Трудового кодекса Республики Казахстан, проявление дискриминации по тем или иным признакам до сих пор являются «визитными карточками» многих компаний. Эти факты

не очень-то скрываются компаниями, но адекватной реакции общества (специализированных СМИ, общественных организаций, персонала) и представителей государственных структур, как правило, не отмечается. На практике это означает, что внешняя среда бизнеса легитимизирует подобные принципы и подходы к управлению наемными работниками. В подобных условиях далеко не каждый владелец и руководитель компании захочет стать лучше, пересмотреть философию своего бизнеса и в глубине своей души видеть в наемном работнике самую важную ценность.

Таким образом, применение методов стратегического планирования в области управления человеческими ресурсами и разработка долгосрочных программ, направленных на совершенствование соответствующей политики (программа управления результативностью, программа управления талантами, программа работы с кадровым резервом и другие), свидетельствуют о наличии стратегического видения и подхода к управлению человеческими ресурсами. Если данные программы согласованы по горизонтали и вертикали, связаны едиными принципами развития человеческого, структурного и интеллектуального капитала, то даже отсутствие сформулированной стратегии позволяет менеджменту стратегически управлять персоналом и создавать устойчивые конкурентные преимущества для компании.

#### **Источники:**

1. Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана от 17 января 2014 г. «Казахстанский путь – 2050: Единая цель, единые интересы, единое будущее».
2. <http://www.journal-discussion.ru/en/publication.php?id=1349>
3. Трофимов, И.В. Аудит человеческих ресурсов как инструмент кадрового менеджмента // Российское предпринимательство. – 2012, № 8 (206), сс. 89-94.
4. Мескон, М. Основы менеджмента / Мескон, М., Альберт, М., Хедоури Ф.; Пер. с англ. и ред. Медведь, О.И. – М.: Вильямс, 2007, 665 с.