

Читанова Сандугаш Оксикбаевна, к.э.н., доцент  
Макажанова Малика Далельгазыевна, студент  
УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Алматы, Республика Казахстан

## АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ТОО «GALAKSI»

ТОО «GALAKSI» входит в турецкую группу компаний «GALAKSI group». Группа компаний «GALAKSI group» была основана в 1993 году, с целью инвестирования в производство стран Центральной Азии и ведет свой бизнес в Казахстане более 20 лет. Основной бизнес Товариществ, входящих в группу компаний связан с производством и реализацией алюминиевых профилей; профилей, труб и фитингов из поливинилхлорида [1].

Большинство иностранных инвесторов пришли в Казахстан, уже после того, как страна приобрела независимость и стала стабильной Республикой. «GALAKSI group» начала свой бизнес, в трудные для страны времена, во времена становления молодой Республики, и смогла укрепиться и более того – развиваться дальше. Огромную роль здесь сыграло вступление Республикой Казахстан в Организацию Экономического Сотрудничества (ОЭС) в 1992 году. Вступление Казахстана в ОЭС и дальнейшее активное сотрудничество в рамках данной организации дали хорошие результаты в развитии социально-экономической сферы между странами-членами ОЭС [2]. Компания «GALAKSI» начала свой бизнес в Казахстане в качестве дистрибьютора крупных турецких производителей строительных материалов. До 1996 года, компания импортировала строительные материалы из Турции, Германии, Китая и активно реализовывала импортируемый материал на территории Центральной Азии. В 1996 году учредители компании решили кардинально поменять свою деятельность и пересмотрели свои стратегические планы: теперь вместо того, чтобы импортировать строительные материалы, учредители направили свои основные инвестиции в развитие производства аналогичных материалов в Казахстане с мировыми стандартами качества производства. Эта идея нашла поддержку в Стратегии Казахстан 2030, нацеленную на производство строительных материалов для реконструкции прежних и реализации новых проектов [3].

Компания групп «GALAKSI group» открыла свой первый завод «Herkul» по производству пластиковых труб в 1997 году. С тех пор завод «Herkul» удерживает лидирующие позиции в области производства изделий из поливинилхлорида в Казахстане. «Herkul» выпускает трубы и фитинги из полипропилена с большим диапазоном диаметров, используемых для систем водоснабжения и отопления, а также для мелиорационных систем. Далее, в 2002 году, компания открыла второй завод по производству алюминиевых профилей «Alugal». Производство высококачественных алюминиевых профилей строительного назначения, стало следующим шагом на пути к становлению в качестве отечественного производителя, и явилось серьезным инвестированием в экономику страны. Третий завод «Galwin» был открыт в 2006 году и явился третьим крупным, инвестиционным проектом, по производству пластиковых профилей для окон, адаптированных к климату Казахстана. В 2011 году в Казахстане открылся филиал компании «NEDEX» по производству комплектующих для стеклопакетов, вошедших в группу компаний «GALAKSI group» [4].

На сегодняшний день в группу компаний «GALAKSI group» входят ТОО «GALAKSI» с заводами «Herkul» и «Galwin», ТОО «Galaksi Marketing» занимающееся реализацией материалов производимых на заводах ТОО «GALAKSI», ТОО «Alugal» с заводом «Alugal», ТОО «Nedex Almaty»; группа компаний также занимается реализацией на рынке строительных материалов продукции торговых марок Galtech и ROSSI [5].

Головной офис и заводы «GALAKSI group», находятся в городе Алматы. Также имеются филиалы по Казахстану, а именно в городах Астана, Караганда, Атырау, Актау и Уральск. В других регионах Казахстана работают официальные дилеры. Компания имеет свои представительства в странах Центральной Азии: Кыргызстане, Таджикистане и Узбекистане. В будущем, планируется экспорт продукции в Россию и Белоруссию. «GALAKSI group» ведет закупку сырья из Нидерландов, этому поспособствовало торговое соглашение между правительствами Нидерландов и Казахстана, а также выгодные логистические условия. Почти все сырье и полуфабрикаты добываются из доменных печей Рурской области.

Группа компаний «GALAKSI group» является участником Европейской Бизнес Ассоциации Казахстана (ЕВРОБАК) и Общества бизнесменов Казахстана и Турции (КАТИАД), сотрудничает с Университетом имени Сулеймана Демиреля и Международным Казахско-Турецким университетом им. Х.А.Ясави.

Миссия группы компаний «GALAKSI group» – обеспечить как можно большее число людей высококачественными, отвечающими мировым стандартам качества, а также адаптированными под климат Казахстана строительными материалами, которые прослужат клиентам на протяжении многих лет.

Успех «GALAKSI group» несомненно, связан с ее кадровой политикой.

В группе компаний работают более 900 человек. Учитывая работу с дилерами, компания обеспечивает занятостью примерно 5 000 человек в Центральной Азии.

Не секрет, что успех работы любого предприятия обеспечивают сотрудники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия и оплатой его труда. ТОО «GALAKSI» не является исключением, здесь руководство особую роль уделяет кадровому резерву и кадровой политике в целом.

Кадровая политика компании ТОО «GALAKSI» направлена на увеличение возможности Товарищества реагировать на изменяющиеся требования на рынке в ближайшем будущем. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

В основе кадровой политике лежат принципы управления персоналом, приведенные ниже:

- Непрерывное развитие сотрудников, позволяющее им быть готовыми к постоянным изменениям на рынке труда. Годовой бюджет на обучение всей компании составляет порядка 150 000 000 тенге. На программы развития одного менеджера в среднем инвестируется около 450 000 тенге, обучение для руководящего состава проводиться как минимум 3 раза в год (это составляет примерно 64 учебных часа в год). Для рядовых сотрудников тренинги проводятся только один раз в год. Хочется отметить, что индивидуальные планы развития, составленные в процессе оценки персонала и постановки целей, помимо формальных тренингов, включают все доступные формы развития: самообразование, конференции, круглые столы, участие в проектах.
- Подход развития взаимосвязей, тесное взаимодействие с сотрудниками. Сотрудникам компании выдаются анонимные анкеты с вопросами, которые преследуют цель изменить существующую ситуацию в компании в лучшую сторону. Вопросы затрагивают такие темы как: условия труда, заработная плата, карьерный рост, взаимоотношение сотрудников между подразделениями и т.д. Таким образом, в компании происходит обратная связь, но недостатком является – нерегулярное анкетирование и только в то время, когда это необходимо руководству компании.
- Соблюдение трудового законодательства в вопросах оплаты труда, гарантий и компенсаций, режимах рабочего времени и времени отдыха – данный элемент работает только на 70%, т.к. к сожалению, в компании очень непросто выполнить всю работу в пределах установленного рабочего времени (8 часов в день), сотрудникам компании приходится задерживаться на рабочем месте более положенного времени на 2 часа и более. Это рабочее время никак не оплачивается. И еще один немаловажный недостаток – в компании не предоставляется ученический отпуск, что мешает реализовать планы сотрудников по самообучению и продвижению в карьере.
- Установление политики вознаграждения, которая мотивирует людей, поощряет за индивидуальные и командные достижения. Но в основном мотивируют торговый персонал, т.к. двигателем производства является именно он. Сотрудники бэк-офиса редко получают какое-либо вознаграждение.
- Создание условий для более эффективного труда сотрудникам. Создание условий для иностранных сотрудников и их семей. В компании предусмотрена развозка и обеды за счет работодателя. Для иностранных сотрудников проводится ряд мероприятий для удовлетворения потребностей их семей, таких как обучение за счет работодателя русскому языку сотрудника и членов его семьи, оформление виз и других документов, аренда жилья, предоставление транспорта с водителем, зачисление детей в школу, медицинское обслуживание и т.п.

При приеме на работу в Компании не допускается дискриминация по любым признакам. Подбор и продвижение сотрудников осуществляются на основе профессиональных способностей, знаний и навыков в соответствии с Правилами подбора, отбора и приема персонала, утвержденными решением учредителей ТОО «GALAKSI» [6].

50% сотрудников Товарищества в возрасте от 23-27 лет, большинство из них принимаются на работу сразу после окончания университета, т.к. компания ориентирована на выращивание специалистов в собственных стенах. Основную часть выпускников начинающих свою карьеру в стенах группы компаний «GALAKSI group» составляют выпускники Университета имени Сулеймана Демиреля и Международного Казахско-Турецкого университета им. Х.А.Ясави. Большинство из них, до приема в компанию проходят производственную практику в группе компаний «GALAKSI group», а также владеют турецким языком, что является одним из требований при приеме на работу. Во время производственной практики сотрудники отдела по работе с персоналом и руководители практики наблюдают за студентами, дают им различные задания и выделяют для себя потенциальных сотрудников.

Процент текучести кадров в ТОО «GALAKSI» высокий, 80% текучки кадров приходится на заводы, основные причины текучести на производстве – неблагоприятные условия труда, перспектива получения более высокой зарплаты в другом месте. Основной же причиной текучки сотрудников офиса является многозадачность, а именно выполнение большого количества задач одним сотрудником, присвоение новых функций линейным менеджерам, обучение персонала без отрыва от производства также связано с этим. Производственный персонал, в среднем составляет 86,9% от всей численности персонала согласно штатному расписанию. Доля административного персонала составляет 10,4% и вспомогательного персонала 2,7%. Принцип «сохранения» кадров, в значительной степени распространяется на административный персонал. Он составляет 95 человек на 1 квартал 2016 года.

В работе компания руководствуется Уставом, Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением о Централизованном кадровом делопроизводстве и другими актами работодателя.

Для устранения имеющихся недостатков в используемых инструментах кадровой политики руководящему составу и отделу по работе с персоналом ТОО «GALAKSI» необходимо принять перечисленные ниже меры:

- сделать график анонимного анкетирования сотрудников, добавить в него такие графы как: что бы вы хотели улучшить в работе компании и ваши вопросы на интересующие темы;
- предоставление ученического отпуска;
- оплата в двойном размере времени, превышающем рабочее;
- ввод постоянной системы повышения оплаты труда;
- ввод программы вознаграждения для всех сотрудников компании;

- проведение тренингов для рядовых сотрудников не менее двух раз в год. На основании результатов тренингов для сотрудников отдела продаж повышать разряд торговых представителей, что на прямую связано с повышением их заработной платы. Тренинги должны каждый раз давать новые знания, но также и закреплять уже имеющиеся;
- выработка определеной новой структуры для продвижения сотрудников по служебной лестнице (на освободившуюся вакансию пишутся заявления сотрудников, которые хотели бы занять данную должность, эти заявления визируются руководителем подразделения и отправляются в высшие инстанции, сотрудники, подавшие заявления рассматриваются по нескольким критериям: каково их выполнение всех показателей работы, на сколько они способны занимать соответствующую должность.
- усовершенствование оборудования компании;
- ежегодно пересматривать процедуру кадровой политики, дополнять ее новыми инструментами и совершенствовать, основываясь на условиях на рынке труда. Прописывание кадровой политики на последующих этапах должно основываться на понимании жизненного цикла организации.

Большое количество времени и внимания необходимо уделить разработке и внедрению процесса аттестации сотрудников. Аттестация тесно связана со всеми элементами системы управления кадрами, являясь частью этой системы, она способствует взаимосвязанной, эффективной работе всех ее элементов. Наличие единой системы оценки в ТОО «GALAKSI» может повысить эффективность управления кадрами.

В настоящее время, из-за отсутствия должного нормативно-методического обеспечения проведения аттестации персонала ТОО «GALAKSI» вынуждено разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или перерабатывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности). В практике крупных международных компаний оценка персонала – обычный, широко практикуемый инструмент. В казахстанских компаниях – где как. Кто-то проводит оценку и доволен, кто-то – проводит, а результата нет. А примерно в 60% компаний, особенно мелких и средних, вообще не знают, что это такое и зачем.

При внедрении системы оценки в Товариществе нужно четко придерживаться следующих правил:

- процесс оценки применяется ко всему персоналу без исключения, не стоит принимать эту процедуру к отдельным категориям сотрудников и тем более конкретным лицам;
- в данном процессе руководители и сотрудники бывают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков;
- проведение оценки регламентировано установленными порядком, правилами и сроками;
- оценка производится на соответствие определенным нормам и требованиям, которые доводятся до сотрудников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее, к началу того периода, за который проводится оценка;
- для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности [7].

Вся деятельность в сфере управления персоналом ТОО «GALAKSI» должна быть обеспечена систематизированным инструментарием работы с кадрами, интегрированным во все направления деятельности организации – как следствие разработанной концепции кадровой политики. Кадровая политика ТОО «GALAKSI» в конечном итоге должна материализоваться в реальный рабочий документ, частично конфиденциальный, а частично – декларативный.

Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой.

Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении сотрудников воле работодателя, а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Таким образом, определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие в Товариществе человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом Товарищества нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

В ТОО «GALAKSI» стоит на этапе создания гибкой системы управления персоналом, ориентированная на деятельность Товарищества в рыночных условиях. Функционирование этой системы, включающей в себя решение комплексных управленческих, трудовых, финансово-экономических, социально-экономических, образовательных и многих других проблем, в рыночных отношениях невозможно без концепции, определяющей основные положения кадровой политики:

- создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли;
- внедрение нововведений в системе подготовки и переподготовки персонала;
- проведение скоординированной тарифной политики и оплаты труда;
- разработка экономических стимулов и социальных гарантий сотрудников;
- защита прав и гарантий сотрудников Товарищества, работа с представителями трудовых коллективов и профсоюзов;

- исследование проблем в области развития человеческих ресурсов;
- подготовка нормативных и методических материалов обеспечения высокого уровня управления кадрами.

Доведенная до ума кадровая политика существенно расширит сферу деятельности отдела по работе с персоналом и предопределил их качественное обновление.

**Источники:**

1. Официальный сайт группы компаний «GALAKSI group»// сайт: <http://www.galaksi.kz>
2. Официальный сайт Министерства иностранных дел Республики Казахстан// сайт: <http://mfa.gov.kz/index.php/ru/>
3. Turkish giants. World Monitor Magazine. -декабрь 2015
4. *Omer Tuzel*. Turkish breakthrough. -ноябрь 2013
5. Официальный сайт Общества бизнесменов Казахстана и Турции в Алматы// сайт: [www.katiad.kz](http://www.katiad.kz)
6. ТОО «GALAKSI». Положением о Централизованном кадровом делопроизводстве. -15 марта 2013
7. *Крымов А.А.* Зачем нужна оценка и аттестация персонала: как обеспечить эффективность. – 9 марта 2016