

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ  
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**« ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ »**

*На правах рукописи*

**Халилов Рамиль Айдын оглы**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**На тему: «Организационное поведение в коммерческих предприятиях в современных условиях»**

**Название шифр направления:** **060411 Коммерция**

**Специализация:** **Коммерческая деятельность**

**Директор Центра Магистратуры:** **проф. Г.Н.Манафов**

**Научный руководитель:** **д.э.н. проф. А.Г.Самедов**

**Руководитель магистерской программы:** **доц. Б.Н.Манафов**

**Заведующий кафедры:** **д.э.н. проф. А.Ш.Шакаралиев**

**БАКУ 2018**

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы организационного поведения в коммерческих предприятиях.....	7
1.1 Теоретические аспекты организационного поведения в предприятиях...	7
1.2 Особенности организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.....	16
Глава 2. Современное Состояние и методика анализа организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.....	28
2.1 Методы и методики анализа организационного поведения персонала в коммерческих организациях.....	28
2.2 Состояние и диагностика организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.....	42
Глава 3. Основные направления совершенства в организационном поведении персонала в коммерческих предприятиях.....	58
3.1 Организационная культура.....	58
3.2 Повышение эффективности деятельности управления персоналом.....	67
Заключение.....	78
Список использованной литературы.....	81

## **Введение**

Актуальность исследования.

Современные показатели представляют активно развивающуюся цивилизацию, с быстрорастущей конкурентоспособной обстановкой. Все это требует внедрения нововведений в различные сферы коммерческой деятельности. Создаются задачи адаптации персонала в организационных предприятиях, высокому темпу изменений, а также решение проблемы управления персоналом.

В настоящее время одним из важных показателей преимущества в конкуренции каждого коммерческого предприятия является его человеческие ресурсы. Благодаря этому научные теории исследования организационного поведения, а также применение результатов деятельности имеют огромную роль в коммерческой деятельности. Немаловажным фактором совершенствования предприятия в условиях развивающейся рыночной среды, увеличение конкурентных фирм является подготовка высоко квалифицированных кадров, ее дальнейшая смена, при необходимости, на более молодых экспертов, которые в силу за короткий промежуток времени приспособиться к современному бурно развивающемуся рынку.

В настоящее время существует много теорий принципа организационной деятельности, используемые при анализе различных препятствий в коммерческой деятельности, определение способа их разрешение. По этому выводу, актуальность приобретает в создании новых системных характеров организационного процесса и поведения, способа более эффективного управления персоналами предприятия, способных увеличить результативность организации.

Таким образом организационным поведением можно называть специфическим видом взаимосвязи людей, обеспечивающее эффективное функционирование предприятия. Основным видом деятельности управляющих и специалистов в коммерческих предприятиях являются: разработка концепции и разные стратегии кадровой политики, методы и принципы управления персоналом, создание иерархии должностей.

Иерархия должностей является общеорганизационной структурой. Сотрудники данной структуры фигурируют, как основной элемент деятельности организации. Но степень эффективности зависит от линейного взаимодействия персонала. Данная технология охватывает широкий диапазон: нанимание, отбирания и прием персонала на работу; оценка, анализ и

аттестация персонала; профессиональная и трудовая адаптация; мотивация; создание организационной культуры и соблюдение этики; регулирование конфликтов и создание условий безопасности персонала рабочих; обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; при необходимости освобождение персонала.

Разработанность темы. Предмет организационного поведения является относительно молодой наукой. Еще в начале прошлого века организационное поведение было упомянуто в работах Ф. Тейлора [44] и А. Файоль [45]. Признавалась она как род человеческого фактора в предприятиях, однако этот фактор не признавался, как необходимость понимания и эффективность регулирования поведения людей Объединённых в организации.

В классической политической экономии была впервые положено анализ способностей человека и эффективностью использования, то есть человек и его труд рассматривался как капитал.

В первой половине 20 века выделялись следующие школы (более подробно будет описано в следующей главе):

- школа научного управления основоположниками являлись Ф. Тейлор, Ф.Гилбрет, Г.Гандт
- административная школа А. Файоль
- школа человеческих отношений Э. Мейо, Р. Оуэн
- школа поведенческих наук Дж. Уотсон, А.Маслоу

Современные проблемы организационного поведения изучались в работах: Дж.А. Гипсона; Д. Робинсон; Э. Чэмберлин; В.Г. Алиева; А.И. Афоничкин А.И.; А. Маслоу; В.П. Гальдикас; Н.Л. Андропова, Л.В.Карташовой и др.

В развитии дисциплины организационного поведения сыграли роль исследования такого психолога, ученого, как Фред Лютенс [31].

Целью работы является более подробно раскрыть процесс организационного поведения в коммерческих предприятиях в современных условиях. Для достижения указанной цели будут затронуты следующие темы:

- Изучение теоретических аспектов организационного поведения в коммерческих предприятиях;
- Раскрыть особенности организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях;
- Выбрать методы и методику анализа организационного поведения в коммерческих предприятиях;

- Провести анализ состояния и дать диагностику состояния организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях;
- Выбрать пути повышения уровня организационной культуры в коммерческих предприятиях;
- Дать оценку эффективности деятельности управления персоналом.

Объектами исследования являются коммерческие предприятия производственной промышленности - Azersun Holding MMC, Coca-Cola Company, предметом исследования выступают управленческие отношения в системе организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.

Информационная база исследования послужили нормативно-законодательные документы Азербайджанской Республики, теоретические и практические материалы отечественных и зарубежных ученых, данные государственного комитета по статистике Азербайджанской Республики.

Научная новизна диссертационного исследования:

- Изучение и уточнение предмета организационного поведения, при исследовании которой пришли к выводу разделения субъектов предприятия на персонал и организацию;
- Были разработаны методики оценки персонала и организации в целом;
- На основе проведенного анализа, были выявлены встроенные охарактеризованные этапы развития организационного поведения;
- Выработаны основные пути повышения организационной культуры;
- Разработаны методы управления организационного поведения на основе экспертных оценок;
- Дана оценка эффективности деятельности управления организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.

Практическая значимость.

Необходимость изучения данной темы заключается в следующем:

1. Использование методов управления поведения персонала в коммерческих предприятиях необходимы, для улучшения регулирования деятельности в организациях.

2.Предложенные диссертационной работе модели управления могут быть рекомендованы для создания стратегии организационного поведения персонала.

Структура и объем работы: - Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных материалов

- Всего диссертация состоит из 83 страниц.

## Глава 1. Теоретико-методологические основы организационного поведения в коммерческих предприятиях.

### 1.1 Теоретические аспекты организационного поведения предприятия

Настоящее время экономическое положение в Азербайджане сильно развиваются, и в связи с этим также увеличивается уровень конкурентоспособности на рынке. Одним из основных показателей конкурентоспособности коммерческого предприятия в современных условиях является уровень его организации. Организация означает объединение нескольких лиц, для дальнейшего достижения поставленных общих целей. В связи с этим немаловажную роль в предприятиях играет поведение персонала организации.

В первую очередь рассмотрим понятия поведение. Поведением можно назвать порядок действий, осуществляемые человеком с определенной целью для конкретных функций, которые требуют контактирования с окружающей средой. Поведение в свою очередь может рассматриваться, как определенная реакция на факторы среды.

По вышеуказанным факторам можно прийти к выводу, что поведение — это взаимодействие человека с окружающей средой: это может быть, как внешней, так и внутренней психической активности. В свое время немецкий ученый Левин Курт предложил формулу (см. рис.1) поведения:

$$B=f(P,E)$$

Рис.1.1 Формула поведения от Левина Курта [30].

В этой формуле В-поведение, Р-личность, Е-Среда.

Данное уравнение показывает, как поведения зависит от свойств личности, а также окружающей его обстановки. Значит поступок персонала зависит в первую очередь от его личности и не зависящих от неё окружающей обстановки.

Поведение человека в современных условиях исследуются во многих научных дисциплинах. Основным предметом исследования поведения человека в коммерческих предприятиях является теория организационного поведения.

Предмет организационного поведения изучает поведение людей в предприятиях, чтобы использовать полученные знания для дальнейшего продвижения трудовой деятельности человека.

Изучение теории организационного поведения играет важную роль в системе управления коммерческих предприятий. Он является систематическим и научно-обоснованным анализом поведения персонала, коллектива и организации, чтобы понять прогнозировать и улучшить индивидуальное, а также коллективное исполнение и функционирования организации в целом.

Концепция организационного поведения возникло по нижеследующим мотивам:

1. Они применяются в организациях, которые представляются как сплочение и совместная деятельность работающих в них людей.
2. Ключевыми фигурами в предприятиях являются его управляющие, которые организуют всю деятельность персонала.
3. Каждый персонал является индивидом и саморегулирующим звеном в системе организации.

Основной Целью данной дисциплины является обеспечение управляющих нужными знаниями, необходимые для изучения человеческих поведенческих факторов, и уметь анализировать и использовать методы управления совершенствования трудовых ресурсов организации для повышения результативности деятельности предприятия.

Для изучения современных теорий организационного поведения в первую очередь необходимо рассмотреть историю развития науки, которая прошла путь эволюции: развитие и совершенствование. Именно это доказывает становление науки необходимой в современных условиях. Выделяются две формы развития научного социального поведения: эмпирический и научный. [19]

Эмпирическое учение является самым древним в системе науки организационного поведения. Впервые пытается изучить данные течения наука организационного поведения являются древнегреческие философы: Сократ Платон и Аристотель и другие философы древности. Они являются одним из первых ученых философов, которые попытались изучать проблему взаимоотношения личность и общество.

На Научной основе организационное поведение развивалась в рамках следующих учений:

Детерминизм – учение, которое представляет все явления, как процесс причинной предопределенности и закономерности. Зная причину можно предсказать следствие. Имеет Детерминизм две формы: механическая и биологическая. В механическом детерминизме объясняется, что при знании

начального положения объекта, можно найти положения этого объекта в другой период времени. Биологический детерминизм в большую роль во взаимосвязи явлений играют законы природы.

Бихевиоризм представляет личность, как совокупность поведенческих реакций, присущих человеку, на ответ возникающим побуждениям и поощрениям. Джон Бродес Уотсон предложил схему, в котором можно было измерить, такие факторы, как стимул и реакция, из-за чего его подход был не сомнительным. Он считал, что при должном подходе можно прогнозировать поведение, а также контролировать его с помощью изменения внешней среды людей необходимых профессий. Иван Петрович Павлов, проведя эксперимент, пришел к мнению, что при постоянном воздействии на личность можно выработать у него новые качества и реакции, которые могут вызвать новые модели поведения. Эдвард Торндайк ввел новое понятия, как оперативная поведение, которая формируется с помощью проведенных экспериментов и полученных ошибок.

Гештальтпсихология исследует психику человека, анализ всех познавательных процессов, динамику и структуру развития личности. Основателями данного учения были Макс Вертгеймер, Вольфганг Кёлер и Курт Коффк.

Интеракционный подход представляет собой направление, в котором поведение обуславливается взаимоотношения людей, взаимодействия и привыкания их друг к другу. Представителями данного подхода являются Льюис Клайв, Уильям Томас и Л.Первин.

Фрейдизм, основанный Зигмундом Фрейдом, это учении глубинных мотивов психики человека, которая основана на концентрации внимания инстинктивных и психических процессов и мотивацию. Фрейдизм является также и психологическим подходом. Одним из значимых представителей психоаналитического подхода является немецкий социолог и психолог Эрих Фромм. Он считал, что движущей силой человека является стремление преодолеть тревогу. Он считал гармоничное взаимодействие человека и общества вполне возможным. [7]

Гуманистическая психология ориентируется на изучение проблемы и трудности личностного выбора и ответственности, в смысле существования. [22] Представляет человека, как уникальный, и целостный субъект. Как самостоятельное учение гуманистическая психология начала шестидесятых годов 20 века, как протест против терроризма и психоанализа США. Представителями гуманистической психологии можно отнести Абрахам Маслоу, Карл Роджерс, Гордон Олпорт, Виктор Франк.

Управленческая психология изучает, как взаимодействие личности и организации, так влияние организации на поведение и психологическую структуру и развития коллектива.

Предмет организационного поведения основывается на базовых идеях, которые изучают природу человека и организации, а также теоретические основы их поведения. [9]

Существует несколько подходов изучения поведения в организации:

Поддерживающий подход предлагает деление основного внимания управляющего с регулирование рабочих на создание методов повышения квалификации и показатели их работы. [39]

Основной задачей управляющего предприятия состоит в создании:

- обстоятельства совершенствование мастерства работников;
- чувство ответственности, справедливости и мотивации работника;
- обстановке, способствующий у работников желания увеличить вложения, для достижения общей цели.

Ситуационный подход, представляя точный анализ, помогает распознать ее основные факторы и установить в определённых обстоятельствах наиболее эффективные методы организационного поведения. [34]

Теория ситуационного подхода представляется в следующих положениях:

- руководитель должен обладать навыками профессионального управления. Это необходимо для понимания процесса управления, специфики поведения рабочего и коллектива, владеть навыками анализа планировки и контроля
- руководитель должен уметь принимать решения;
- руководитель должен уметь предвидеть и прогнозировать ситуацию;
- руководитель должен уметь правильно толковать ситуацию, определять проблемы сложившейся ситуации и уметь их устранить.

Ситуационный подход тесно связан с системным подходом.

Системный подход представляет организацию как система, состоящая из взаимосвязанных элементов.

Принципами системного подхода является:

- целостность позволяет рассматривать организацию как одно целое;
- иерархия, существование подчинения низкого уровня высоким;

- структуризация позволяет анализировать элементы системы и их взаимосвязи;
- множественность позволяет использовать множество моделей для описания элементов и систем в целом
- системность, свойства объекта всех выше перечисленных принципов

Когнитивный подход представляет человека более важным фактором, чем в вышеперечисленных подходах. Когнитивное управление – вид управления, основанный на проблемных знаниях, т.е. информации, необходимой для выявления и решения практически любых проблем социальной организации. Знания снижают риск принятия неточных и неверных решений. [39]

В начале 20 века основались и развивались 4 школы управления, которые повлияли на дальнейшее развитие организационного поведения. Основоположники каждой из этих школ считали, что их школа представляет наиболее эффективный результат изучения поведения в организации. Углубление и подробное изучение приводили к тому, что каждая из них имеет свои недостатки, вопреки частичной правильности их учений.

Далее эти школы будут подробно рассмотрены:

Школа научного управления представляет производительность, как результат научного труда человека, эффективность труда зависит от материальных стимуляций. Эта школа старается получить максимум от деятельности персонала, стараясь выбрать наиболее подходящие активности работников и регулируя процесс работы и отдыха персонала.

Основатель данной школы является Фредерик Тейлор. Он выделил ряд принципов, которые применялись организационной деятельности. Основные принципы Фредерика Тейлора:

- Изучение каждого вида деятельности персонала по отдельности.
- Повышение квалификации рабочих и управляющих на основе научных стандартов.
- Совместная деятельность управляющих с рабочими.
- Объективная планирование обязанностей.

К недостаткам данные школы можно отнести следующие причины: человек являлся исполнителем операции и средством достижения цели; не признавались конфликты и разногласия между персонажами; учитывались только материальные потребности рабочих.

Административная школа является разновидностью классической школы. Главные цели данной школы является создание всесторонних принципов управления, посредством которых деятельность организации будет успешной. Основоположником административной школы является Анри Файоль. Файоль имел опыт в управление организацией. Поэтому основное внимание его учения уделялось на повышение эффективности организационной деятельности. Файоль разработал 14 принципов управление организацией [47]:

1. Принцип разделения труда необходим для более эффективного использования рабочей силы.
2. Эффективная деятельность рабочих следует наделить полномочиями и ответственностью.
3. Принцип дисциплины. Рабочие должны подчиняться условиям контракта, если при нарушении условия должны понести справедливое наказание.
4. Принцип единого руководства. Работник должен отчитываться только перед одним руководителем и следовать единому плану.
5. Принцип единства действий. Организация должно следовать единому плану.
6. Интересы организации имеют преимущество перед личными интересами.
7. Предоставление работнику справедливой награды за его труд.
8. В предприятия должен быть один центр управления.
9. Организация должна быть непрерывная цепь команд между всеми слоями иерархия.
10. Каждый работник должен быть на своем рабочем месте и заниматься своей работой.
11. Правила контракта Должна осуществляться справедливо на всех уровнях.
12. Слишком сильная текучесть кадров является причины плохого управления.
13. Работники поощряется при независимой деятельности в рамках их полномочий.
14. Должно быть развита организационная культура, единство усилий считается фактором успеха предприятия.

Школа человеческих отношений ставит в центре внимания деятельность работника. Представители данной школы считают, что

благополучная деятельность организации зависит, как от успешного взаимодействия между работником и управляющим, так и между самими работниками.

Основными принципами данной школы является признание трудового коллектива, как социальную группу; взаимосвязь между работниками считалось фактором эффективности и потенциалом каждого персонала; считалось иерархия является несовместной с природой человека и его свободой; управляющий должны сконцентрировать внимание больше на работе, чем на производительность предприятия.

Основателем школы человеческий отношение является Элтон Мэйо и Мери Фоллет. Элтон Мэйо считал, что результаты деятельности рабочих зависят от социального взаимодействия между работниками. Представлял свою идею с помощью Хотторнского эксперимента.

Итоги Хотторнского эксперимента позволили сделать следующие выводы:

- на производительность труда влияет социальное положение в организации;
- социальные стимулы положительно влияют на результативность работника, даже имели преимущества перед экономическими стимулами;
- личностные факторы уступали коллективным;
- для успешной деятельности всего коллектива признается участие неформального лидера.

После изучения Хотторнского эксперимента можно выделить недостатки этой мысли:

- в данном учении влияние психологического фактора на работника были преувеличены;
- корпоративная культура не принималось во внимание;
- не давали возможности руководителю принять жесткие решения в сложные ситуации;
- организация рассматривалась как закрытая система.

Школа поведенческих наук возникла на базе Бихевиоризма, то есть поведенческой психологии. С позиции бихевиоризма личность — это индивид, который имеет навыки, инстинкты, эмоции, а также возможность для приспособления к среде. С позиции школы поведенческих наук, для изучения и управления личностных навыков и потенциала работников, должен быть

руководитель. Основоположником данные школы являются Честер Барнард, Герцберг Фредерик.

В отличие от школы человеческих отношений, школа поведенческих наук сосредотачивать внимание на налаживании межличностных отношений в предприятии. Представители данной школы стремились помочь работнику узнать свои собственные возможности, за счет чего получали повышение эффективности человеческих ресурсов. Недостатки школы поведенческих наук является, не сочетание его с другими методами управления, кроме как использования науки о поведении.

Все вышеперечисленные направления имеют свои преимущества и свои недостатки, которые способствовали формированию современной концепции организационного поведения.

Предмет организационного поведения являются молодым научным направлениям. Впервые термин организационное поведение был использован американским психологом ученым Фриц Ротлисбергер в 40-50е годы 20 века в процессе изучения организации.

Первой специально написанной книгой об организационном поведении принадлежала и опубликовано в США 1973 году Фредом Лютенсом.

В своей книге Лютенс утверждал, что теория организационного поведения объединяет в себе 2 классические школы, такие как школа человеческих отношений и школа науки управления. Но он также утверждал, что в дисциплине организационного поведения изучает основные закономерности поведение людей в тех или иных условиях труда и общение. Потому изучение предмета организационного поведения нам необходимо знание таких наук, как психология, социология, социальная психология, педагогика и антропология [26]. Рассмотрим вкратце влияние каждого из этих наук на предмет организационного поведения:

1. Психология - наука, изучающая устойчивые и повторяющиеся индивидуальные поведения.
2. Педагогика - предмет, изучающий способы обучение и развитие и воспитание личностных качеств.
3. Социология - предмет, изучающий закономерности укрепление и распада группы людей, создания и развития взаимоотношения в коллективе и другие.
4. Социальная психология изучает поведение человека группы или в коллективе.
5. Антропология предмет изучающий поведение человека в условиях различной среды и культуры.

Исследования двух американских психологов, Р.Гордон и Д.Хауэл, сыграло ключевую роль в становлении предмета организационного поведения как самостоятельное направление. Инструменты исследования выступали результаты анкетирования слушателей и преподавателей бизнес школ. В итоге они пришли к мнению, что подходы классических теорий управления и психологии не соответствуют современному уровню, как практика тактического и стратегического управления.

Дисциплина организационного поведения можно отнести 2 форма модули, которые будут рассмотрены ниже следующие схеме:

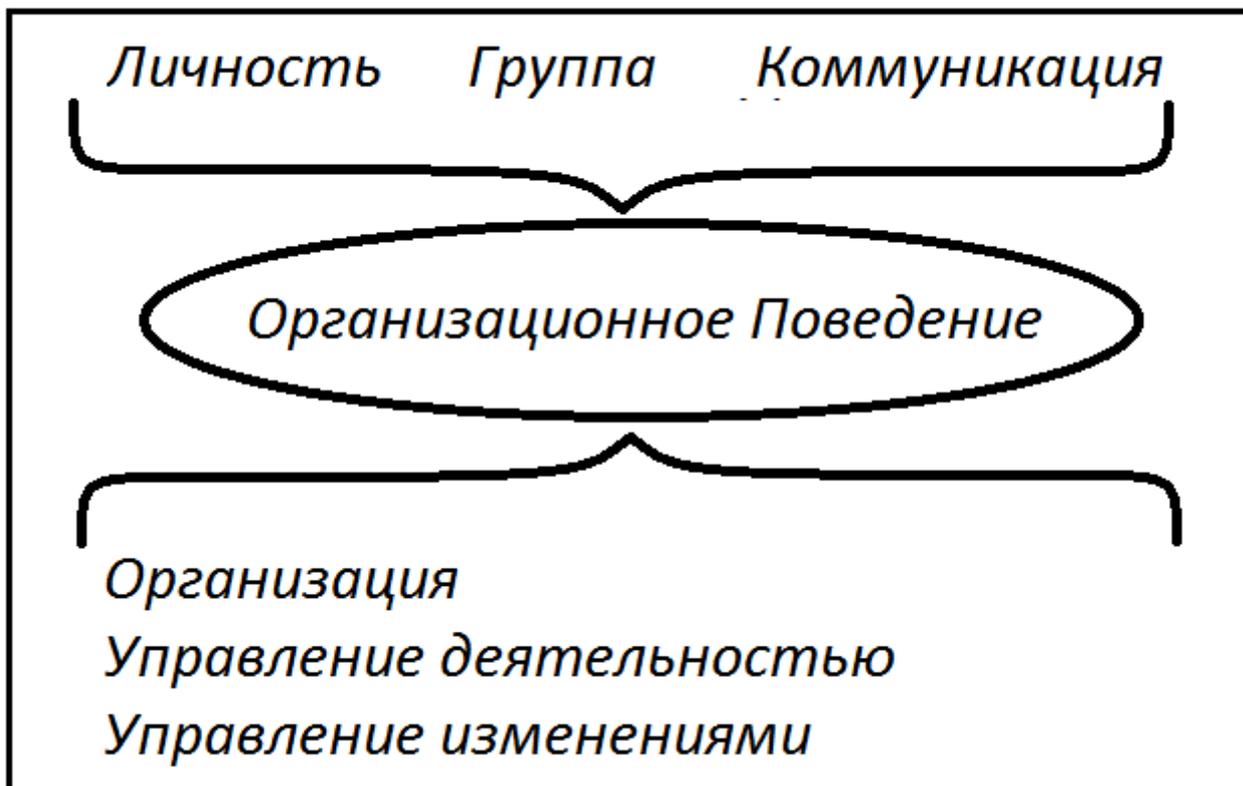


Рис.1.2 Модули понятия Организационное поведение.

В первую модуль относятся: личность, группа и коммуникация.

Личность — это индивид, социальная природа человека, которая обладает особенными характеристиками, выработанные в течении жизни. Личность является ключевым фактором в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях. Имеется ряд ограничений поведения личности: норма организации, кодекс поведения предприятия, диктуемые правила работы.

Группа — это микросреда взаимодействия личности и организации, который представляет собой общую обстановку предприятия. Качество Группы зависит от качества коммуникации в предприятие.

Коммуникация — это процесс взаимодействия одного человека с другим. От качества этого процесса зависит вся деятельность организации. Процессы коммуникации проявляют такие качества работников, как целеустремленность, ответственность, а также принятия ими решений на воздействие к системе. Процесс коммуникации требует непрерывного контроля.

Во вторую модуль относятся: организация, управления деятельности и управления изменения.

Организация — это социально-экономическая система, состоящая из людских, информационных и материальных ресурсов. Цель организации является управление этими ресурсами с помощью организационной культуры, развития системы управления, создание администрации контроля поведением персонала.

В процессы управления деятельностью основную роль играет менеджер, который занимается управленческими функциями, а также обучением персонала, повышением уровня его квалификации, и управлением поведением группы и персонала организации.

Управление изменениями - это деятельность индивида и коллектива организации, которые необходима для организации для ее успешного существования. Для этого процесса необходимо создать менеджмент стратегии и мотивация, сконцентрировать внимание на управленческих решениях и в совершенствовании его качества.

## 1.2 Особенности организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.

Исследование вопросов организационного поведения в коммерческих предприятиях следует начинать с изучения проблем взаимодействия персонала и организации. Подчеркнуть, что в последнее время, ученые уделяют весьма пристальное внимание данной проблематике, ибо основой любой организации главным богатством являются люди.

Исследуемая научная дисциплина направлено на изучение работы персонала в предприятиях, как они справляются со своими обязанностями в

рамках организационных структур. Субъектом предмета организационное поведение является личность, которая играет роль персонала и руководителя.

Перед изучением взаимодействия личности с организацией, необходимо определить такие базовые понятия, как индивид, личность, субъект, индивидуальность (см. рис.1.3).

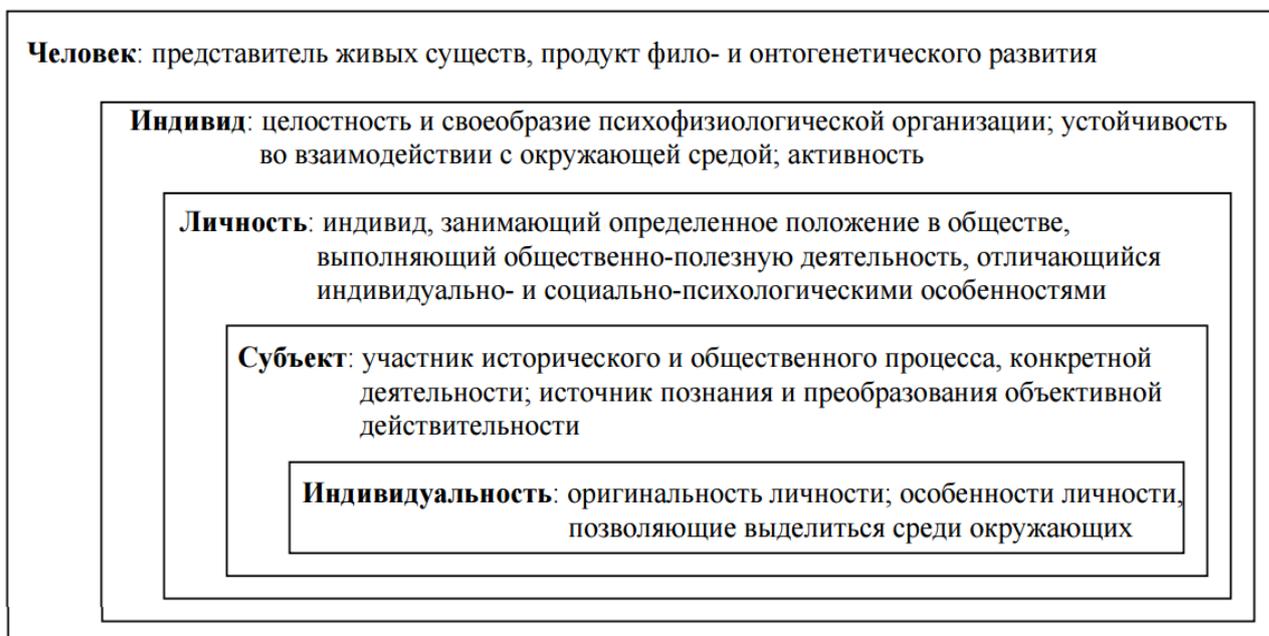


Рис.1.3 Классификация базовых понятий: индивид, личность, субъект, индивидуальность [41]

Личность — это индивид, являющийся частью определенного общества и коллектива, который занимается определенным видом деятельности, имеющий свой взгляд на окружающую среду и психологические особенности.

На черту личности влияют как природные, так и социальные свойства. Личность характеризуется такими качествами, как общие свойства (ум, интеллект, работоспособность, общительность, и так далее); особые свойства (способность к тому или иному виду деятельности); обладание знаниями и характером определенному виду деятельности; биологические характеристики и другие.

В результате исследования качества основополагающих начал поведения человека, была составлена таблица следующего содержания (см. таблица 1.1)

Таблица № 1.1

Основные факторы, влияющие на организованное поведение человека  
(добавлено автором)

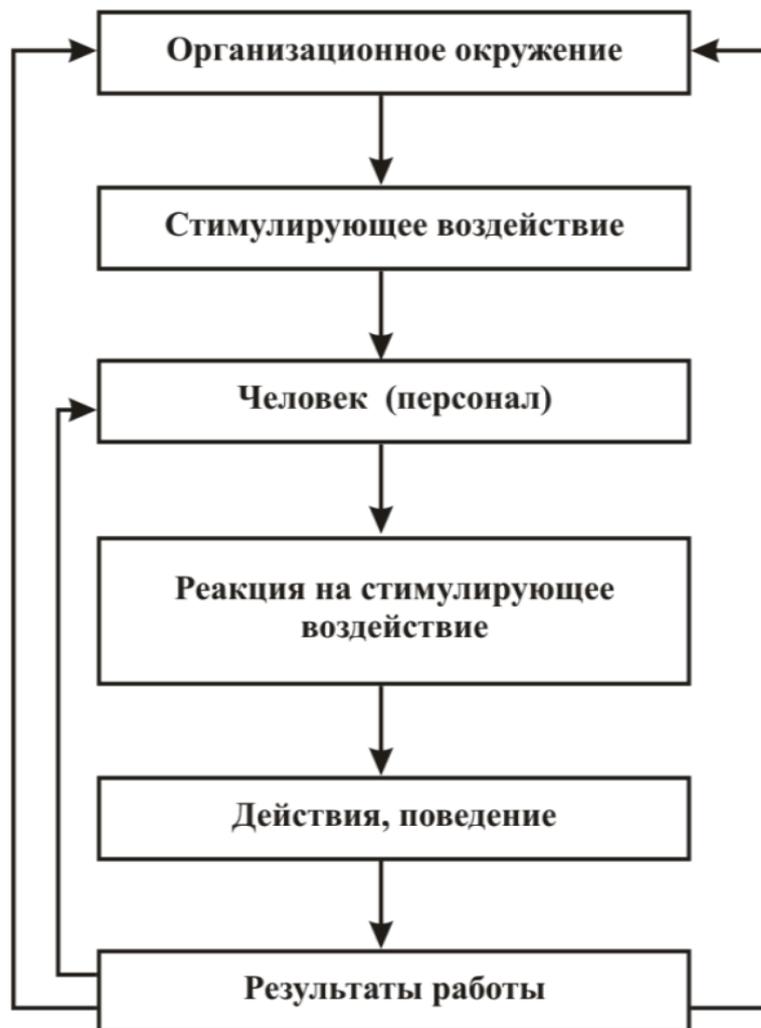
<b>Фактор</b>	<b>Раскрытие</b>
Способности	Это индивидуальные качества личности, при помощи которых он осуществляет успешную деятельность
Предрасположенность	Склонность, заранее создавшееся личности, или индивидуальный характер, действовать определенным образом
Потребности	Осознанная и неосознанная нужда, необходимые для жизнедеятельности человека и его развития. Потребности бывают материальные и духовные.
Ожидания	События, рассматриваемая как наиболее вероятное и реалистичное в определенных ситуациях.
Восприятие	Чувство познания окружающей среды индивидуально
Ценности	Особый вид реальности, представляющий совокупность приоритетно духовно-культурных и морально-нравственных норм индивидом.

Для изучения вопроса взаимодействия человека и организации, необходимо выяснить проблемы поведение:

- характеристику личности;
- поведения человека в организации;
- факторы, оказывающие взаимодействие на включение человека в организационную деятельность.

Исследования показывают две позиции поведение человека в организации: воздействие человека с организационной средой и с позиции организации, включающей в себя индивидов.

Описанная далее модель (см. рис.1.4) представляет схему, рассмотрение взаимодействие человека и организационного окружения, в котором выступает человек, главный фактор: [16]



*Рис. 1.4 Модель включения персонала в организационное окружение*

Взаимодействия человека с организацией, с позиции организации в целом, можно рассмотреть и представить модель следующего виде (см. рис.1.5):



Рис. 1.5 Модель включения персонала в организационное окружение

Зарядка других подходов включению персонала в организации. Примеры можно привести модель включения персонала в организационное окружение А.Ф.Баранникова, которая делится на три фазы:

- первой фазе человеческую деятельность представляет целеполаганием. В этой фазе осуществляется принятие решения;
- во второй фазе проявляется реализация замысла, выдача команды исполнителю;
- суть 3 фазы заключается в закреплении набранного ранее опыта.

Да не отправляется схема сознательной человеческой деятельности в организации (см. рис.1.6) [12]

## 6. Обоснование наилучшего способа

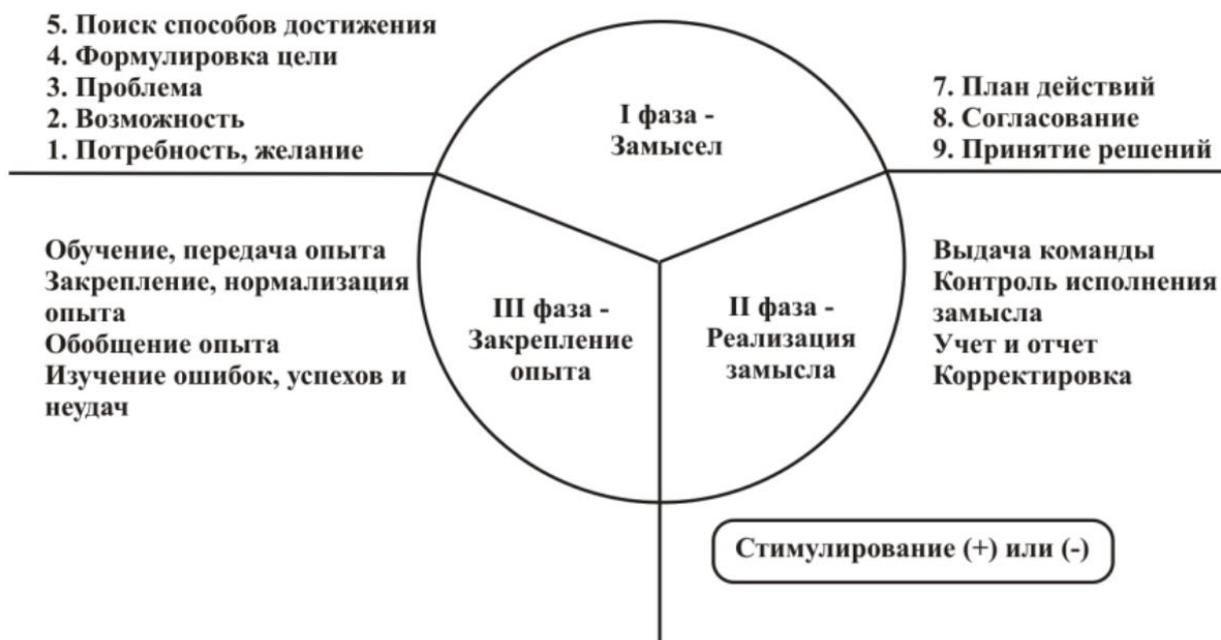


Рис. 1.6. Цикл сознательной, целесообразной человеческой деятельности в организации

Для коммерческого предприятия эффективным поведением персонала считается надежное и добровольное исполнение своих обязанностей персоналом свою деятельность, проходимость могут предлагать дополнительные усилия проявлять инициативу, активность, а также имеют возможности к сотрудничеству.

Для работника ожидания состоять из справедливой оплаты работы, благоприятной психологической атмосферы, уважение, окупаемость творческого потенциала и другие.

Поведением сотрудников является заранее подготовленной организацией стратегия, которая является составной частью деятельности предприятия и знания персонала. Это также формирование и поддержание модели, и стандарты поведения персонал в организациях.

На организационное поведение персонала главным образом влияют следующие факторы:

- Потенциал организации и его социальная структура;
- Рабочее условие и безопасность труда;
- Социальная защита персонала;
- Социально-психологический климат в коллективе;
- Денежное вознаграждение. [25]

Потенциал представляет материально-технические и организационно-экономические способности организация. Организационный потенциал включает в себя широкий спектр возможностей, знаний и ресурсов. Например, имея достаточно сотрудников и сильное руководство может сделать большую разницу в реализации ее целевой программы. Поддержка внутренней программы культивирование и укрепление может увеличить вероятность долгосрочного успеха организации.

Система управления охраной труда, также называется защита и промышленная безопасность труда, охраны здоровья и безопасности на рабочем месте, является междисциплинарной областью, связанной с безопасностью, здоровьем и благополучием персонала в организации. Целью создания программ по охране труда и здоровья персонала, является включение содействия безопасной и здоровой среды производства. Охрана труда может быть направлено также на защиту коллег, членов семьи, работодателей, клиентов и другие, которые могут быть затронуты окружающей средой на рабочем месте.

Все организации обязаны обеспечить, чтобы сотрудники и любые за действенные с ее деятельностью другие лица остались в безопасности во все времена организационной деятельности.

Далее будут рассмотрены факторы включенные в условия охраны труда, связанные с содержанием совместной деятельности персонала, уровнем технической производительности, организационными формами процесса труда и качества эффективности персонала, занимающимися в данной предприятии, а также факторы, которые, так или иначе, воздействуют на психологическое и физическое состояние рабочих, на обеспечение безопасности рабочей среды, предупреждения по поводу возможности, в последствии работу в данной профессии, производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

К этим факторам относятся:

- Наличие современных технологий, а также ее эффективное применение в организации, высокий уровень механизации и автоматизации работ;
- Организация труда должна иметь современные научно-технические достижения, поддержку самостоятельности рабочего коллектива, улучшение и увеличение методов деловой дисциплины и ответственности;
- Сокращение количества тяжелых и вредоносных видов работ, при необходимости представления рабочим необходимых средств безопасности;

- Соблюдение санитарно-гигиенических норм рабочих помещениях оборудование и общая обстановка на рабочем месте;
- Присутствие бытовых помещений и их удобства.
- И др. [5]

Социальная защита определено как научно-исследовательский институт организации в интересах социального развития, которая касается предотвращения, управления и преодоления ситуаций, которые отрицательно влияют на благополучие персонала. Социальная защита состоит из политики и программ, направленных на снижение уровня бедности и уязвимости путем создания и развития эффективных методов организационного поведения, уменьшение подверженности людей рискам, а также повышения их способности управлять рисками.

В результате исследований представляются наиболее распространенные виды социальной защиты в организациях:

- Работников необходимо обеспечить минимальной зарплатой;
- Необходима установка нормальной продолжительности рабочего дня, компенсирование денежными средствами выходных, ежегодный оплачиваемый отпуск;
- Риски, полученные во время исполнения трудовых обязанностей, должны быть возмещены;
- Выплата пособий во время нетрудоспособности, во время профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- Отчисление в пенсионный и другие внебюджетные фонды страхования.

Социально-психологический климат играет существенную роль в повышении эффективного функционирование персонала, объединённого общие цели. Социально психологический климат воздействует на многие факторы, которые влияют на поведение персонала в организации.

На структуру социального и психологического климата в организации воздействуют следующие три компонента:

- психологическая совместимость персонала;
- социальное положение;
- нравственная воспитанность.

Структура социально-психологического климата взаимодействует три основных компонента: психологическая совместимость персонала, их социальное положение и нравственная воспитанность.

Материальное вознаграждение является компенсацией, что один рабочий получает средства в обмен на выполненную работу или услугу, не следует путать с пожертвованиями или займами. Целый ряд дополнительных преимуществ, однако, становятся все более популярными механизмы оплаты труда. Оплата труда является одним из компонентов управления организационным поведением.

Изучение организационного поведения персонала представляет 4 вида характера. Виды отличаются друг от друга по степени свободы, для адаптации к новому коллективу и новой среде, а также стиль деятельности персонала. Исследовав все четыре типа характера можно прийти к выводу, что вместо их отличий, имеются также общие черты. Более подробное доказательство представляются в следующей схеме (см. рис. 1.7)

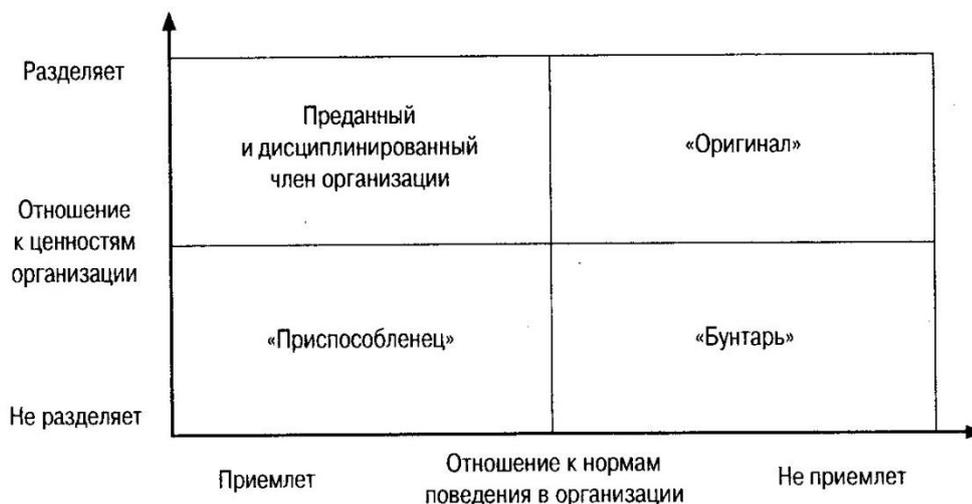


Рис.1.7 Матрица типов включения человека в организацию.

К первому типу персонала в предприятии является личность, который принимает ценности и норму поведения, признанные в организации. Этот человек старается не создавать неблагоприятные условия, приводящие к конфликту в организации. Этот человек ответственен, а также выполняет свою работу в рамках правил поведения, принятыми в организации. Такой тип рабочих характеризуется, как преданный и дисциплинированный член организации.

Вторым типом является работник, который не принимает ценности организации, но ведет себя, следуя нормам и правилам, принятыми в данном предприятии. Он делает все в рамках принятых норм, но при получения маленького шанса может покинуть организацию; работает в предприятии ради получения прибыли, а не ради достижения цели. Этому типу не следует доверять. Такой тип называется приспособленец.

К третьему типу персонала относятся работники, которые не признают нормы и правила, принятые в организации. Они могут создать проблемы во взаимодействии со своими коллегами и управляющими, но при принятии тактики руководителем, отклоняющие нормы поведения для отдельных ее членов, данная категория может принести пользу предприятию. Такой тип характеризуется, как оригиналы.

Четвертый тип-это люди, не принимающие ни нормы поведения, ни ценности организации. Они все время конфликтуют с коллегами, создают конфликтные ситуации. Неправильно считать, что такие люди абсолютно не нужны организации, но они в большинстве случаев создают много проблем организации и наносят большой ущерб организацию. Такой тип называется бунтарь.

Американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор сформулировал теорию X и теория Y. Это теория гласит: [20]

Теория X это набор о человеческой природе, в котором люди негативно относятся к труду, всеми силами пытаются найти легкий путь в работе. Теория X представляет качества людей в следующем порядке:

- Личность с негативным отношением к работе;
- Личность, не принимающий на себя ответственность, не амбициозный, нуждающийся только в безопасности;
- Личности, которые осуществляют деятельность под контролем и принуждением руководителя.

Теория Y набор человеческих качеств, которые смотрят на работе как источник вдохновения и развлечения. Качества присущие теория Y следующие:

- Труд для человека является источником вдохновения и отдыха;
- Работники самостоятельно регулируют свою деятельность, решая задачи
- Это творческие люди, с высоко развитым воображением
- Управляющие стараются развить способности работников оказать помощь при решении общих задач.

Рассмотрев вышеперечисленные факторы, можно прийти к выводу, что теория X это образец чисто властного стиля управления, теория Y - образец демократического стиля управление. Существует следующее модели

организационного поведения: авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная. В подробности рассмотрим данные модели (см. таблице 1.2).

Таблица № 1.2

Модели организационного поведения [17]

	Авторитарная	Опекунская	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Авторитарная модель основывается на власти. Управляющие нацелены отдавать приказы. Управляющий думает, что его знания выше всех, а работники обязаны выполнять все его распоряжения. Данный подход представляет жесткий контроль управляющего за трудовой деятельностью. Работники атомной модели являются зависимыми, у них проявляется чувство неуверенности, смотрят на труд как отнимающий энергия. Авторитарную модель управления эффективно использовать для реализации неквалифицированного персонала, а также в видах деятельности, в которых требуется быстрое принятие решений и неоговорочное подчинение данному решению.

В опекунской модели организационного поведения успех зависит от экономических ресурсов. Она направлена на материальное поощрение, безопасность и зависимость сотрудников от предприятия. Деятельность управляющих направлена на обеспечение средств заработной платы и предоставление льгот. Недостатками данной модели является то, что вне зависимости от профессионализма работников все получают одинаковые экономические ресурсы, как специалисты со стажем, так и неквалифицированные рабочие.

Поддерживающая модель реализует менеджер, чьи установки отношения персонала представляют теория Y. Данная модель опирается не на деньги и на власть, а на лидерство. Управляющий создает климат, помогающий работнику развиваться использовать свои способности в целях достижения интересов организации. Они поддерживать работников, которые хотят совершенствоваться производственной деятельности. [44]

Успех коллегиальной модели заключается в способности создания у персонала чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда работники видят, что управляющие занимаются достижением общей цели, они с уважением относятся к руководителю. Управление направлено на командную работу, к руководителю относятся как к учителю. У работников проявляется чувство ответственности не потому, что так приказал управляющий или под угрозой наказания, а потому что сотрудник видит обязанность в выполнении труда высокого качества. [38]

## Глава 2. Современное Состояние и методика анализа организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.

### 2.1 Методы и методики анализа организационного поведения персонала в коммерческих организациях.

Для глубокого изучения организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях следует отобрать необходимое количество различных исследований и разработать методы анализа в данной сфере.

Для проведения анализа организационного поведения персонала необходимо создать систему его оценки.

Системы оценки персонала является способом установления стоимости деятельности человеческого ресурса. Она характеризует эффективность человеческого ресурса с точки зрения достижения цели, поставленные организацией. Благодаря ее использованию, организации проще находить проблемы в управлении и наилучшего использования трудовых ресурсов.

Целями оценки персонала являются следующее (см. рис.2.1):



Рис.2.1 Цели оценки персонала

Административная цель достигается при принятии решений на административном уровне, то есть при изменении рабочего места, на основе полученных результатов деятельности сотрудника.

Информационная цель проводится для получения точных результатов деятельности персонала. Такая информация является очень важным для предприятия, которая дает возможность принятия правильного решения.

Мотивационная цель состоит в том, чтобы дальше знать мотивации поведения людей и адекватно их оценить. Польза будет только в том случае если труд сотрудника будет оценивать в соответствии с его ожиданиями

Для повышения эффективного результата необходимо точно объективно определить показатели, производящие оценку. В данном случае необходимо установить четкие критерии оценки персонала. Критерии — это граница удовлетворения или неудовлетворения нормативных требований. Существует четыре критерия:

- Профессиональные критерии оценки профессиональных знаний, умений, навыков, опыта персонала, квалификацию, результативность труда;
- Деловые критерии оценка ответственности, организованности, инициативности, активности;
- Морально-психологические критерии оценка способности к самооценке, честности, справедливости, психологической устойчивости;
- Специфические критерии оценка присущих человеку качеств и состояния здоровья, авторитет, особенности личности.

Задачами оценки персонала являются: оценка перспективы повышения и понижения риска деятельности неквалифицированных сотрудников; разрабатывать программы повышения квалификации; определение затраты на обучение; поддержание справедливости у персонала и деловую мотивацию.

При оценке персонала руководство пользуются несколькими видами принципов проведения оценки, некоторые из которых представлены ниже следующей таблице (см. таблицу № 2.1):

Таблица № 2.1

#### Принципы проведения оценки

Принцип	Оценка
Объективность	Предметность оценки и использование нескольких субъектов оценки
Сплошное применение оценочных процедур	Оценочные процедуры применяются ко всему персоналу, а не к отдельным категориям работников или определенным сотрудникам
Регламентированность оценочных процедур	Проведение оценки в соответствии с установленными правилами и стандартами

Периодичность	Оценка проводится не реже заранее установленное время
Экономичность	При оценке необходимо выбирать те методы, которые позволят обеспечить необходимого уровня достоверности оценки при финансовых затратах
Дифференциация	Подразумевает индивидуальный подход к проведению оценочных процедур для каждой группы сотрудников
Равенство	При котором оценке подлежат все специалисты, занимающие данную должность по всей структуре организации на равных условиях

Субъектами оценки являются: управляющий, являющийся главным лицом оценки персонала, ответствен за справедливость и полноту информационной базы для проведения оценки и интервью; персонал, служащий в организации; коллеги и работники; другие лица, не являющийся оцениваемым сотрудником. Субъекты оценки делятся на формальные и неформальные. К формальным относятся руководители и работники, занимающиеся управлением персонала. Они имеют право принятия административного решения по результатам оценки. Неформальные субъекты оценки — коллеги, независимые эксперты — дают заключение, которые могут принять формальные субъекты.

Объект оценки, оцениваемый сотрудник. В качестве объекта могут выступать как отдельные сотрудники, так и группа персонала.

Оценка результатов деятельности труда рабочего несложно, так как количественные и качественные результаты их труда определяются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Сложнее оценка результатов труда управляющих и специалистов, так как они представляют их способность, оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или административного звена.

Выделяют следующие виды оценки персонала:

- аттестация персонала представляю процедуру выявления ценности деятельности персонала, оценивая итоги его возможности достижения плановых показателей в будущем;
- оценка персонала процесс проведения мероприятий, направленных на проверку, для убеждения того, что выбранная стратегия управления была правильно выбрана и применена.

В настоящее время руководители компании часто заменяют оценка человеческих ресурсов на оценку кадрового потенциала. Так как для стоимости компании ресурсы, которые имеются на сегодняшний день важнее результата, которого они могут получить в будущем, важнее, в этом случае вышеперечисленное утверждение является ошибочным.

Поэтому оценка человеческого ресурса является важным элементом для организации.

Человеческие ресурсы предприятия это трудоспособный персонал, который имеет экономическую выгоду предприятия, и с помощью которого управляющей организации может получить максимум пользу, пользуясь его знаниями и навыками.

Человеческий капитал включает в себя широкий смысл, объединив в себе сумму знаний и навыков, которые в дальнейшем помогут принести предприятию прибыль.

Следующие виды оценки персонала являются самыми часто классифицированными в настоящее время:

1. По объекту оценки персонала. В данном виде оценки персонала выделяют потенциальных кандидатов и сотрудников организации.
2. По цели проведения оценки:
  - количественная используется при оценке результативности труда;
  - качественная используется при оценке качественных характеристик персонала;
  - комплексная позволяет оценить организационное поведение и дать более точные показатели.

Данные виды оценки более подробно будут описаны далее.

Количественный метод исследования в формализованном и массовым.

Формализация направлено на изучение строго определенной информации и его количественном измерении. Уровень формализации количественных методов связан со статистическими данными.

Массовый метод исследования представляет получение точного и статистически выверенного результата.

Качественный метод является полной противоположностью количественного метода, так как в данном случае проверка направлена на глубокие изучения небольшого материала. Часто используемым для данного метода исследования является интервью.

Исследования показывают, что наиболее распространенными и эффективными методами оценки персонала являются нижеследующие:

- Метод анкетирования;
- Метод интервью;
- Метод тестирования.

Метод анкетирования является наиболее распространенным методом оценки персонала организации. Составить анкету из нескольких вопросов, в которых оценивающий анализирует наличие или отсутствие необходимых черт характера, выбираем подходящий вариант. В анкетах могут быть использованы следующие методы:

- метод фиксированного распределения в данном случае варианты представляются в виде процентов или распределение оценок;
- решающая оценка ситуации в данном случае чувствует 2 варианта "правильный неправильный", "Да нет и так далее";

Далее приведены типы анкет, разработанные автором, которые тщательно собраны и наиболее эффективно могут представить положение персонала в организации: общая оценка работы персонала, мотивационное состояние персонала, удовлетворенность сотрудников организацией, удовлетворенность сотрудников вознаграждениями и выплатой, причины недовольства и ухода из организации, уровень самооценки персонала в организации. Все эти методы анкетирования будут подробно представлены далее в исследовании.

Таблица № 2.2

Общая оценка работы персонала (разработано автором)

1. Доступность руководителя подчиненным?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Всегда <input type="radio"/> Часто <input type="radio"/> Редко <input type="radio"/> Никогда	D	C	B	A

2. Частота оценки работы руководителем?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Каждый раз <input type="radio"/> Часто <input type="radio"/> Редко <input type="radio"/> Иногда				

3. Уровень эффективности проводимых тренингов?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Очень эффективные <input type="radio"/> Эффективные <input type="radio"/> Малоэффективные <input type="radio"/> Не эффективные				

4. Эффективность работы отдела? (1 – неудовлетворительно, 4 – очень хорошо)	1	2	3	4
<input type="radio"/> Очень эффективен <input type="radio"/> Эффективен <input type="radio"/> Малоэффективен <input type="radio"/> Не эффективен				

Таблица № 2.3

Мотивационное состояние персонала (разработано автором)

1. Мотивирует ли управляющий сотрудников?	1	2	3	4
---	---	---	---	---

<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				
--	--	--	--	--

2. Мотивированы ли вы своим начальником организации?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

3. Учитываются ли ваше мнение начальником при решении проблемы?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да, всегда <input type="radio"/> Да, часто <input type="radio"/> Да, иногда <input type="radio"/> Да, но редко или вообще нет				

4. Довольны ли вы мотивационной программой Компании?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

Таблица № 2.4

## Удовлетворенность сотрудников организацией (разработано автором)

1. Как часто чувствуете стресс и перегрузку?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Никогда <input type="radio"/> Редко <input type="radio"/> Часто <input type="radio"/> Всегда				

2. Насколько адекватны требования вашего руководителя?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Очень завышены <input type="radio"/> Реалистичны <input type="radio"/> Несколько занижены <input type="radio"/> Занижены				

3. Довольны ли вы своей работой в целом?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

4. Думаете ли вы о смене рабочего места?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Никогда <input type="radio"/> Редко <input type="radio"/> Часто				

<input type="radio"/> Постоянно				
---------------------------------	--	--	--	--

Таблица № 2.5

Удовлетворенность сотрудников вознаграждениями и выплатой (разработано автором)

1. Продолжительность рабочего времени в неделю?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Менее 30 часов в неделю <input type="radio"/> 30-40 часов в неделю <input type="radio"/> 40-50 часов в неделю <input type="radio"/> 50 часов и более в неделю				

2. Удовлетворены ли вы льготами?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

3. Считаете ли вы свою зарплату справедливой?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

4. Довольны ли вы льготами для коллег?	1	2	3	4

<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				
--	--	--	--	--

Таблица № 2.6

Причины недовольства и ухода из организации (разработано автором)

1.\* Каковы причины Вашего ухода из компании?

--

2. Были ли ваши способности раскрыты за время работы в компании?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Полностью <input type="radio"/> Частично <input type="radio"/> Плохо <input type="radio"/> Совсем не раскрыты				

3. Было ли у вас возможности для карьерного роста за время работы?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Достаточно <input type="radio"/> Не достаточно		X X	X X	

4. чувствовали ли вы в течение типичной рабочей недели стресс?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Постоянно <input type="radio"/> Часто <input type="radio"/> Редко				

<input type="radio"/> Никогда				
-------------------------------	--	--	--	--

5. Можете ли Вы поменять свое решение об уходе из компании?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

Таблица № 2.7

Уровень самооценки персонала в организации (разработано автором)

1. Долго ли вы работаете в Компании?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Менее 1 года <input type="radio"/> 1 - 3 года <input type="radio"/> 3 - 5 лет <input type="radio"/> Более 5-ти лет				

2. Довольны ли вы своим статусом в Компании?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Да <input type="radio"/> Скорее да <input type="radio"/> Скорее нет <input type="radio"/> Нет				

3. Какое из следующих высказываний лучше других описывает вашу деятельность в организации?	1	2	3	4
<input type="radio"/> Я достиг своих целей <input type="radio"/> Я достиг целей частично и продолжаю их достигать <input type="radio"/> Я могу достичь целям только частично <input type="radio"/> Я не смогу достичь целей в этой организации				

4. Оцените качество вашей работы:	1	2	3	4
<input type="radio"/> Отлично <input type="radio"/> Хорошо <input type="radio"/> Плохо <input type="radio"/> Очень плохо				

Под общей оценкой работы персонала подразумевается определение необходимых качеств на основании выбора руководителя. В этом типе оцениваются сразу нескольких направлений. (См. таблицу 2.2)

Специальное место в определении положения персонала занимает также мотивационное состояние. Руководителю необходимо уделить время, для подбора стимулов разным категориям персонала, чтобы было возможно регулировать продуктивностью и результатами организации. Для мотивации персонала необходимо специально подобрать вопросы, учитывая стратегические цели предприятия, ее организационную культуру, и долгосрочные планы предприятия. (См. таблицу 2.3)

Для благоприятной и эффективной деятельности предприятия руководителю также следует интересоваться удовлетворенностью персонала предприятием. Ответы этого пункта позволят определить факторы, влияющие на эмоции сотрудников. Важно определить внимание на отзывы и предложения. Это поможет увеличить удовлетворенность сотрудников. Рабочие, имеющие недовольства и проблемы с предприятием, могут создать

неблагоприятные условия и трудности рабочей среде, что приведет к уменьшению производительности. (См. таблицу 2.4)

Управляющему важно определить также, удовлетворен ли персонал получаемыми вознаграждениями и зарплатой. (См. таблицу 2.5)

Причины недовольства и ухода из предприятия. Представлены причины неудовлетворительности компанией и увольнения. (См. таблицу 2.6)

Уровень самооценки персонала в организации. В этом виде анкетирования включены вопросы, касающиеся поведения персонала. Самооценка позволяет определить способность сотрудника уметь самостоятельно определить цель и действовать. (См. таблицу 2.7)

Результаты оценки организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях по вышеперечисленным методом анкетирования рассчитываются по следующей формуле (см. рис 2.7) (разработано автором):

$$\text{Формула} = \frac{\sum (X_1; \dots; X_n)}{m \times n}$$

Рис. 2.7 Формула результата анкетирования

$X_1; X_n$  – результаты каждого вопроса по отдельности (см. рис.2.8);

$m$  – количество опрашиваемых;

$n$  – количество вопросов;

$$X = 4A + 3B + 2C + 1D$$

Рис. 2.8 Формула полученного результата по отдельным вопросам

D-Количество ответов с 1-но балльным вариантом;

C- Количество ответов с 2-но балльным вариантом;

B- Количество ответов с 3-но балльным вариантом;

A-Количество ответов с 4-но балльным вариантом.

(Письменные ответы оцениваются самим предприятием от 1 до 4 баллов)

## Персональные данные:

Просим вас указать некоторые персональные данные для статистической обработки анкеты.

Возраст \_\_\_\_\_ лет

Пол \_\_\_\_\_

Стаж работы в \_\_\_\_\_ лет \_\_\_\_\_ мес.

Результаты данных будут представлены в следующих главах.

М

следующим образом:

- 1-2 балла –коммерческое предприятие “неудовлетворительно” прошло опрос;
- 2-3 балла- коммерческое предприятие “хорошо” прошло опрос;
- 3-4 балла- коммерческое предприятие “отлично” прошло опрос.

Интервью как метод оценки является одним из самых простых методов оценки персонала. Основные цели интервью являются следующие:

- определение способностей персонала, который является кандидатом на определенную должность;
- определить определение характера данного персонала;
- определение того, что подходит ли кандидат в данный момент в данную должность;
- определить цели, которые кандидат поставил перед собой.

Интервью бывает следующих видов:

- Биографическое интервью нацелена на изучение прошлого кандидата, данные его трудового опыта, стиль работы и другие вопросы. Как правило при исследовании сотрудника данным методом, проверяются данные в противоположном хронологическом порядке. При проверке персонала биографическим методом интервьюирования должны быть тщательно подобраны вопросы и создано одинаковые условия для всех проверяемых. В данном методе проверки персонала, сотрудник может проявить себя с лучшей стороны. Эффективность зависит от правильно подобранных вопросов.

- Поведенческое интервью — это перечень вопросов, созданных для проверки опыта и способностей у сотрудника в определенных областях, связанных с работой сотрудника. Основным преимуществом данного метода

является изучение навыков, необходимых для работы. Данный вид интервью может занять много времени, потому что требует глубокого изучения всех важных аспектов работы.

- Ситуационное интервью представляется оценивание персонала определенных ситуаций и описание их поведений. При проверке сотрудник старается ответить социально желательные ответы, то есть, то что он считает правильным.

- Проективное интервью оставляет мнение сотрудника не о себе, а о других людей и своих коллег. Данный проект отнимает большое время, так как, как правило сотрудник маловероятно даст социальный желательные ответы, обработка ответов является достаточно сложным процессом, а также результаты ответов зависит от профессионализма интервьюера.

Процесс интервьюирования состоит из 4 этапов:

1. Подготовка интервью
2. Создать контакт
3. Процесс интервью
4. Завершение интервью

Результаты анализа организационного поведения в коммерческих предприятиях является важным этапом исследования, но, для глубокого анализа эффективности деятельности персонала, необходимо также диагностировать результатов деятельности предприятия.

## 2.2 Состояние и диагностика организационного поведения персонала в коммерческих предприятиях.

Для глубокого анализа исследования организационного поведения в коммерческих предприятиях следует провести анализ и дать диагностика современного состояния объектом исследования диссертации, в частности предприятия обрабатывающей промышленности в лице предприятий по производству пищевых продуктов и напитков в целом по республике, а также конкретных предприятий- Azersun Holding и Coca-Cola Company.

Данный подход дает нам возможность анализировать коммерческие предприятия, как на макроэкономическом уровне, так и на микроэкономическом уровне.

В начале анализируем предприятия по производство пищевых продуктов в Азербайджанской Республике (см. таблица 2.8):

Таблица № 2.8

Основные показатели деятельности предприятий по производству пищевых продуктов [4, 107]

	2010	2011	25012	2013	2014	2015	Проц. соотношение 2015г. к 2010
Количество действующих предприятий	409	396	427	439	389	382	93,3
• Государственные	14	16	17	17	18	18	128,5
• Частные	395	380	410	422	371	364	92,1
Число индивидуальных предпринимателей, участвующих в предпринимательской деятельности	2431	2770	3170	3353	3752	4079	167,8
Объем промышленных товаров (работ, услуг) со стоимостью данных лет, млн. манат	1925	2108	2575	2516	2597	2547	132,3
Индекс физического объема, по отношению на прошедший год, в процентах	102,3	103,8	103,1	104,8	102	102,9	100,5
Доля в общем объеме промышленного производства произведенных в стране, в процентах	1,5	1,5	1,5	1,7	2	2,5	166,6
Доля области негосударственного сектора страны частном промышленном секторе страны, в процентах	8,6	7,5	9,3	9,1	10,2	12,6	146,5
Среднее количество работников, всего тыс. чел	15,1	14,6	17	18,8	20,6	18,8	124,5
• Относительно прошедшего года, в процентах	86,8	96,7	116,4	110,6	109,6	91,3	105,1
Доля работников в сфере общего числа сотрудников, занятых в промышленности, в процентах	8,3	8,3	9,4	9,5	10,5	10	120,5
Средняя заработная плата на одного сотрудника, манат	224	224,5	229,8	280	337,2	352,6	157,4
Наличие основного фонда на конец года, млн. манат	779,9	786,5	856,4	796,9	857,7	884,2	113,3
• Относительно прошлого года	106,3	108,9	104	103	108,5	103,1	97
Инвестиции в основной капитал, млн. манат	27,1	46,5	75,3	160,8	92,4	87,9	324,4

Доля инвестиций, направленных в промышленное предприятие к общему объему инвестиций, в процентах	0,63	0,87	1,2	2,1	1,2	1	158,7
--	------	------	-----	-----	-----	---	-------

За период с 2010 по 2015 год количество действующих предприятий по производству пищевых продуктов в Азербайджанские республики уменьшилось 409 до 382, а в процентном соотношении составила 93,3%, в том числе и наблюдается увеличение государственных предприятий с 14 до 18, составляя при этом 128,5 %, а частных с 395 до 364, уменьшившись на 8%.

Данное положение сложилось, потому что в последние годы сфере производства пищевых продуктов наблюдается процесс укрупнения ряда предприятий, что обуславливает необходимость их оставление в государственном секторе. Тем не менее предпринимательская деятельность предприятие по производству пищевых продуктов Республики активно развивается. Например, число индивидуальных предпринимателей, участвующих в предпринимательской деятельности увеличилась с 2431 до 4079, что показывает рост в 1,7 раза.

Объем деятельности коммерческих предприятий в производстве пищевых продуктов увеличился. Это свидетельствуют данные о росте объема промышленных товаров 1925 млн. AZN в 2010 году до 2547 млн. AZN в 2015 году, рост которого составил 1,3 раза. За исследуемый период ежегодный индекс физического объема, по отношению на прошедший период, составил соответственно 102,3%; 103,8%; 103,1%; 102%; 102,9%, общая доля в общем объеме промышленного производства, произведенного в стране, составило всего 1,5% до 2,5%, а в частности частном секторе 8,6% до 12,6%.

Следует также отметить предприятия по производству пищевых продуктов ежегодно увеличивается средняя количество работников, в частности за 2010-2015 года в составе 15,1 тысяч человек до 18,8 тысяч человек или увеличился в 1,2 раза. В том числе доля работников от общего числа работников, занятых в промышленности, увеличилась с 8,3% до 10%, а средняя зарплата 224 АЗН до 352,6 АЗН.

Положительным сдвигом в показателях коммерческого предприятия по производству пищевых продуктов можно считать то, что за исследуемый период наличие основного фонда увеличилось с 779,9 млн АЗН 884,2 млн АЗН, а инвестиции в основной капитал с 27,1 млн АЗН до 87,9 млн АЗН. Следует подчеркнуть, что доля инвестиций, направленное в промышленные предприятия, к общему объему инвестиций, увеличилась с 0,63% до 1%.

Таблица № 2.9

Производство основных видов продукции предприятий пищевой промышленности в натуральном выражении [4, 108]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Проц. соотношения 2015г. к 2010
Производство мяса - всего, тыс.т	243,2	253,4	272,8	273,8	278,1	285	117.2
• Говядина	112,1	115,2	117,2	117,7	119,2	126,2	112.6
• Баранина	69,3	69,3	69,9	70,4	68,2	70,3	101.4
• Свинина	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	87.5
• Мяса птицы	61	68,2	85	85	90	87,8	143.9
Колбасы, тонн	2123	2361	4029	6030	6637	4970	234.1
Молоко 1-3% жирности, тыс.т	812,8	813,5	820	830,2	840,1	857,4	105.5
Молоко 6-29% жирности, тыс. тонн	4230	4357	4460	4559	4671	5132	121.3
Сыры и творог, т.	43340	44293	45142	47316	48046	48494	111.9
Сливочное масло, тыс.т	20,9	21,1	21,8	21,9	23,4	23,9	114.3
Рыбные продукты (включая рыбные консервы), тыс.т	0,9	0,6	0,2	0,2	0,3	0,7	77.7
• Из которых осетровая икра, т.	0,3	0,1	0	0,1	0,1	0,1	33.3
Консервированные фрукты и овощи, тыс. тонна	137,1	149,6	147,3	153,3	159,1	147,9	107.8
• Из которых товар	49	61,5	57,3	61,7	44,2	51,1	104.3
Макаронные изделия, тыс. т	13	10,7	10,9	7,2	9,3	9,2	70.7
Растительные масла, тыс. т	88,7	80	99,8	100,2	106,9	106,7	120.3
• Рафинированное хлопковое масло	1,2	1,6	2,5	1,9	1,7	1,8	150
• Подсолнечное и сафлоровое масла	26,3	22,3	31,4	31,5	33,5	33,7	128.1
• Другие масла	61,2	56,1	65,9	66,8	71,7	71,2	116.3
Маргарин, т	20224	21764	23061	24505	24770	24925	123.2
Кондитерские изделия, тыс. тонна	43,5	45,7	46,9	47,7	50,1	55,9	128.5
Сахар, тыс. тонна	335,5	334,7	355,7	423,1	410,6	335,6	100.0
Мука, тыс. тонна	1320	1328	1381	1438	1476	1507	114.1
Производство хлеба и хлебобулочных изделий, тыс. тонна	1162	1166	1169	1181	1186	1198	103

• Из которых товар	730	732,4	734,4	741,8	745,6	754,8	103.4
Натуральный чай, тыс. тонна	10,9	11	10,7	7,5	8	6,2	56.8
Йодирование соль, т	8496	17808	25025	27456	32037	36327	427.6

Об успешном развитии предприятия производства промышленности в республике свидетельствуют данные производство основных видов продукции в натуральном выражении (смотреть таблица № 2.9). В частности, в 2010-2015-е годы производство мяса увеличилось 243,2 тыс. тонн до 285, и составило 117,2%. Говядина составила 126,2 тыс. тонн, что является 112,6% по сравнению с 2010 годом, баранина 101,4%, показатели свинины уменьшились с 0,8 до 0,7 тыс. тонн. Мясо птицы увеличилось с 61 тыс. тонн до 87,8 тыс. тонн и составила 143,9% по сравнению с 2010 годом.

Об успешной деятельности развития производственных предприятий можем наблюдать, увидев рост объема производство ряда продуктов, в частности колбасные изделия. Как показано в таблице за 2015 год объем производства увеличился с 2123 тыс. тонн до 4970 тыс. тонн, по сравнению 2010 годом составило 243,1%.

За исследуемый период объем производства молока 1-3% жирности постоянно повышался и в 2015 году составил 857,4 тыс. тонн, 105,5%, а молоко 6-29% жирности 5132 тыс. тонн и составил 121,3% по сравнению с 2010 годом.

Следует также обратить внимание на производство сыра и творога; как за 5 лет объем производства увеличился с 43,34 тыс. тонн до 48,84 тыс. тонн, что составило 111,9%. За исследуемый период объем производства сливочного масла увеличился до 23,9тыс. тонн и составил 114,3%.

В отличие от вышеперечисленных продуктов производственных предприятий можно увидеть также отрицательный сдвиг в показателях, как например данная ситуация представляется в показателях рыбных продуктов. Объем производства в продуктах, включая консервы, уменьшился 0,9тыс. тонн до 0, 7тыс.тонн и составил 77%; осетровые уменьшились до 66,6 %.

За период охватывающий 2010 2015 года объем производства консервных фруктов и овощей варьировался с 137,1 и 147,9, а в итоге составили 107,8% по сравнению с начальным изучаемым периодом.

Особое внимание нужно уделить макаронным изделиям, так как они являются одним из часто используемых продуктов; но по сравнению с 2010

годом объем производства макаронных изделий снизился с 13 тыс. тонн до 9,2 тыс. тонн и составил 70,7%.

Согласно данным таблицы можно заметить развитие промышленности производства растительных масел показатели объема производства растительных масел увеличился на 20,3%, а также немаловажную роль в производстве пищевых продуктов занимают такие продукт как маргарин, так как он напрямую связан с производством других продуктов питания, таких как кондитерские изделия. Объем производства данных продуктов составляет 116,3 % и 128,5% по сравнению с 2010 годом соответственно.

По таблице можно определить, что один из самых популярных продуктов питания является сахар и мука. За последние 5 лет объем производства сахара осталась неизменной, мука составила 1507 тыс. тонн и 114,4%.

Производство хлеба увеличилось на 3% в течение 5 лет. Натуральный чай уменьшился на 50%.

Таблица № 2.10

Основные показатели деятельности предприятий по производству напитков [4, 109]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Проц. соотношение 2015г. к 2010
Количество действующих предприятий	134	127	127	110	118	120	89.5
• Государственные	4	3	3	1	3	3	75
• Негосударственные	130	124	124	107	115	117	90
Количество зарегистрированных в отрасли действующих индивидуальных предпринимателей, человек	189	204	208	198	214	224	118.5
Объем промышленной продукции (работ, услуг), в фактических ценах, млн. манат	170,2	169	175,5	207,7	232,1	194,7	114.4
Индекс физического объема промышленной продукции по отношению к предыдущему году, в процентах	110,8	100	110	112,5	110,1	88,8	80.1
Доля области в общем объеме промышленной	0,6	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8	133.3

продукции, произведенной в стране, в процентах							
Доля области негосударственного сектора в негосударственного сектора в стране промышленности, в процентах	0,8	0,6	0,6	0,7	0,9	1	125
Средней число работников - всего, тыс. грн. человек	5,2	5,7	5,8	5,6	5,8	6	115.4
• По отношению к предыдущему году, в процентах	104	109,6	101,8	96,6	103,6	103,4	99.4
Доля работников области в общей численности работников, занятых в промышленности, в процентах	2,9	3,2	3,2	2,8	2,9	3,2	110.3
Среднемесячная заработная плата в расчете на одного сотрудника, манат	304,6	307,7	319,8	369	471,5	489,1	160.6
Наличие основных фондов на конец года, млн. манат	343,1	387,3	407	433,5	451,6	521,2	151.9
по отношению к предыдущему году, в процентах	100,9	111,9	104,3	107,8	102,5	109,7	108.7
Инвестиции в основной капитал, млн. манат	12,1	41,5	12,2	16,8	14,6	23,7	195.9
Доля инвестиций, направленных в общем объеме инвестиций в промышленности, в процентах	0,28	0,77	0,2	0,2	0,2	0,3	107.1
Производства индекс потребительских цен, по отношению к предыдущему году, в процентах	105,2	102	101,9	104,5	102	104,9	99.7
Производство основных видов продукции в натуральном выражении							
Минеральные воды и газированные воды, неподслащенные тысяч. дкл	5073	6400	7809	7923	7946	8174	161.1
Безалкогольные напитки, тыс. дкл	19866	20978	25362	26658	28269	24885	125.3

Шампанское, тыс. дкл	27,9	19,5	26,8	16,3	9,2	4,5	161.3
Водка, тыс. дкл	884,9	820,6	696,7	884,9	668	770,7	87.1
Вино, тыс. дкл	1170	754,7	1063	835,5	1003	1035	88.5
• Из которых товар	914,4	696,3	766,9	771,1	951,2	1011	110.6
Бренди (коньяк), тыс. дкл	81,4	112,7	87,4	132,5	134,2	3,8	4.7
Солодовый пиво, тыс. дкл	3771	3904	4757	5215	5149	4197	111.3

При исследовании промышленных коммерческих организациях, приходим к выводу, что значимое место занимает в предприятия по производству напитков. Настоящее время количество действующих предприятий по производству напитков уменьшилась до 120, 2010 году это число составляло 134, наблюдается уменьшение количества государственных предприятие до 25%, и частных предприятий до 10%. Количество зарегистрированных действующих индивидуальных предпринимателей составляет 224 человека, что показывает 18 процентное увеличение в соответствии с 2010 годом. По данным исследования, в 2010-2015 годы объем промышленной продукции производственное предприятие составляет 194,7 млн. АЗН, что в свою очередь составляет 114,4%. Доля области производства напитков общем объеме промышленной продукции, произведенный в стране, составляет 0,8%, что является 33,3% увеличение по сравнению с 2010 годом. Доля коммерческих предприятий производство напитков к общему объему негосударственных предприятий в стране составляет 1%, 125% по сравнению с 2010 годом.

Основную роль в производственном предприятии играет персонал. По исследованиям количество работников, занятых производством напитков, ежегодно увеличивается в 2015 году составляет 6000 человек (115,4%). Доля работников промышленности производства напитков к общей численности работников, занятых в промышленных предприятиях составляет 3,2%, этот показатель увеличился на 10,3%.

Следует отметить, что в предприятиях производящие напитки наблюдается развития за последние 5 лет, что положительно влияет на среднюю заработную плату работников в расчете на одного человека. Средняя заработная плата на одного человека составляет 489,1 АЗН, что в 1,6 раза больше по сравнению с 2010 годом. Наличие основных фондов на конец 2015 года составляло 521,2 миллионов АЗН, этот показатель увеличился на 50%. Следует учесть инвестиции в основной капитал составляет 195,9% по сравнению с 2010 года. Доля инвестиций направленных промышленное производство напитков общий объем инвестиций составляет 0,3% этот показатель на 7,1% увеличился. Как показывают данные исследования производства напитков натуральном выражение в стране за 2015 год была произведено на 61,1% больше минеральной за последние 5 лет.

Алкогoльных напитков шампанское, водка, вино самые популярные составляют 161,3%; 87,1%; 88,5% соответственно. Объем производства коньяка в стране за 2015 год резко снизился с 80,7 до 3,8 тысяч литров, что на 95% ниже.

Вышеперечисленные таблица представляет на общее состояние производства пищевых продуктов и влияние персонала на этот показатель. Далее будут рассмотрены исследование коммерческие предприятия, занимающиеся производством пищевых продуктов, действующие внутри республики Азербайджан. Рассмотрим данные коммерческие предприятия.

После распада СССР 1991 году и приобретения Независимости Азербайджанской Республики, государство перешло рыночную экономику.

Оставшиеся в наследство, от системы централизованного планирования экономики, старые технологии, фабрики и заводы не могли в условиях рыночной экономики действовать эффективно. После появления в селе некоторых проблем многие из них оставили свои действия, остальные, уменьшив количество производства, продолжили свое существование. Закрытие рабочих мест создала армию безработных.

В 1993 году Азербайджана осталось одно действующее предприятие в сфере продовольственных товаров. Государственное руководство начало работы по приватизации предприятий. В 1991-92-х начали играть активную роль иностранные бизнесмены. Среди них я есть и основатель компании "Azersun Holding» Абдулбари Гоозал. С прибытием он основал представительскую компанию "Intersun". В начальных стадиях обеспечивал страну основными продуктами питания, и устранил недостаток пищи на рынке.

После всех удачных работ президент страны создал условия для дальнейшего инвестирования и помощи данному предприятию, для дальнейшего продвижения эффективной деятельности. После этого компания Azersun Holding в 1994 году впервые вместе с иностранными инвесторами приватизировали остановивший свою деятельность фабрику по производству чая в Баку завод и по изготовлению масла. Далее будут представлены инвестиционная деятельность компании Azersun Holding (см. таблицу № 2.11):

Таблица №2.11

#### История приобретения дочерних компаний Azersun Holding[57]

Дочерная компания	Год приобретения
Sun Tea International-Чайная фабрика	1994

Bakı Qida Və Yağ Zavodu-Фабрика по производстве масла	1995
Qafqaz Kağız Sənayə-Производство бумаги	1997
Azərbaycan Kağız Və Karton İstehsalat Kombinati- Производство картона	1997
Qida Paketləmə Müəssisəsi-Фабрика пищевой упаковки	1998
Zeytun Emal Fabriki-Производство оливкового масла	2002
Qafqaz Konserv Zavodu-Фабрика консервных продуктов	2003
Qafqaz Metal Qablaşdırma- Фабрика пищевой упаковки	2005
Zaqatala Fındıq Fabriki-Фабрика производства орехов	2006
Qənd İstehsalı Fabriki-Фабрика производства сахара	2009
Biləsuvar Konserv Zavodu- Фабрика консервных продуктов	2010
Azərbaycan Duz İstehsalat Birliyi-Производство соли	2010
Qazax Konserv Zavodu- Фабрика консервных продуктов	2012
Green Tech İstixana Kompleksi-Производство овощей	2012
Kürdəmir Süd Kompleksi-Молочный завод	2013
Sumqayıt Yağ Fabriki- Фабрика по производстве масла	2014

Одним из важных показателей успешности компании является отчётность финансовое положение. Далее рассмотрим консультационную отчетность о финансовом положении выбранной компании (см. таблица №2.12):

Таблица № 2.12

Консолидированная отчетность о финансовом положении 31.12.2015 конец отчетного года [6, стр 4]

	2015 AZN	2014 AZN	2015 к 2014
<b>Активы</b>			
<b>Долгосрочные активы</b>			
Нематериальные активы	<b>151226</b>	<b>156760</b>	<b>96,46976</b>
Земля, здания и оборудования	<b>129986917</b>	<b>130776763</b>	<b>99,39603</b>
Биологические активы	<b>6709187</b>	<b>5986310</b>	<b>112,0755</b>
Инвестиции в дочерние компании	<b>267460</b>	<b>262460</b>	<b>101,9051</b>
Инвестиции в зависимые компании	<b>2133677</b>	<b>2293513</b>	<b>93,03095</b>

Инвестиции в недвижимость	<b>5179857</b>	<b>5488188</b>	<b>94,38192</b>
Инвестиции для продаж	<b>500</b>	<b>5500</b>	<b>9,090909</b>
Налоговые активы внесенные в отчетную дату	<b>9925608</b>	<b>4141335</b>	<b>239,6717</b>
<b>Итого</b>	<b>154354432</b>	<b>149110829</b>	<b>103,5166</b>
<b>Оборотные активы</b>			
Биологические активы	-	<b>89710</b>	<b>#ЗНАЧ!</b>
Материальные запасы	<b>212650504</b>	<b>174461667</b>	<b>121,8895</b>
Торговые и другие дебиторские задолженности	<b>59924980</b>	<b>59513110</b>	<b>100,6921</b>
Задолженность связанных сторон	<b>35094137</b>	<b>32432431</b>	<b>108,2069</b>
Денежные средства и эквивалент денежных средств	<b>6138234</b>	<b>8659095</b>	<b>70,88771</b>
<b>Итого</b>	<b>313807855</b>	<b>275066303</b>	<b>114,0844</b>
Всего активов	<b>468162287</b>	<b>424177132</b>	<b>110,3695</b>
<b>Капитал и обязанности</b>			
<b>Капитал</b>			
<b>Капитал учредителей основной компании:</b>			
Уставной капитал	<b>72521587</b>	<b>72521587</b>	<b>100</b>
Нераспределенные доходы	<b>107355928</b>	<b>95360623</b>	<b>112,5789</b>
<b>Итого</b>	<b>179877515</b>	<b>167882210</b>	<b>107,1451</b>
Доля бесконтрольного участия	<b>1821197</b>	<b>-110751</b>	<b>-1644,41</b>
Общий капитал	<b>181698712</b>	<b>167771459</b>	<b>108,3013</b>
<b>Обязательства</b>			
<b>Долгосрочные обязательства</b>			
Долговые средства	<b>74087802</b>	<b>93530717</b>	<b>79,21227</b>
Финансовый лизинг	<b>133381</b>	<b>101181</b>	<b>131,8242</b>
Доход, от финансового лизинга, записанный в отчетный период	<b>87900</b>	<b>46740</b>	<b>188,0616</b>
Налоговые обязательства записанные в отчетный период	<b>27982</b>	<b>110856</b>	<b>25,24176</b>
<b>Итого</b>	<b>74337065</b>	<b>93789494</b>	<b>79,25948</b>
<b>Оборотные обязательства</b>			

Торговые и другие кредиторские задолженности	<b>20503249</b>	<b>7733914</b>	<b>265,1083</b>
Обязательства перед связными лицами	<b>130525828</b>	<b>76358200</b>	<b>170,9388</b>
Долговые средства	<b>54476110</b>	<b>71759122</b>	<b>75,91524</b>
Финансовый лизинг	<b>21409</b>	<b>32725</b>	<b>65,42093</b>
Доход, от финансового лизинга, записанный в отчетный период	<b>21582</b>	<b>21377</b>	<b>100,959</b>
Кредиторская задолженность по подоходному налогу	<b>6578332</b>	<b>6800551</b>	<b>96,73234</b>
Итого	<b>212126510</b>	<b>162705889</b>	<b>130,3742</b>
<b>Всего обязательств</b>	<b>286463575</b>	<b>256495383</b>	<b>111,6837</b>
<b>Всего капитал и обязанности</b>	<b>468162287</b>	<b>424266842</b>	<b>110,3462</b>

Финансовая отчетность представляет активы, капитал и обязательства компании, которые будут подробно рассмотрены далее. Активы- это ресурсы, которые компания контролирует и ждет от них экономическую выгоду. В Azersun Holding активы подразделяются на долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные активы относятся нижеследующее.

Нематериальные активы по сравнению с прошлым годом уменьшилась на 3,5%, и составили 151 тыс. АЗН. Объем биологических активов увеличился на 12% и в итоге получилось 6,7 млн. АЗН. Недвижимость и оборудования составили 129 млн. АЗН. Этот показатель на 1% ниже предыдущего года. Компания Azersun Holding активно занимается инвестированием в дочерние и ассоциированные компании. В 2015 году объем инвестиций равен 267 тыс. в дочерние компании, а инвестиции в ассоциированные компании 2,13 млн. АЗН. Расходы на покупку недвижимости составили 5,1 млн. АЗН.

Объем инвестирования составляет 9% по сравнению с прошлым годом. Итоговые результаты долгосрочных активов за 2015 год составили 154,4 млн. АЗН, что составляет 3,5% по сравнению с 2014 годом.

Оборотные активы — это ресурсы необходимы для непрерывного процесса хозяйственной деятельности. Коэффициент оборачиваемости материальных запасов составляет 1,2, и показывает эффективность использования материальных активов. Объем материальных активов составил 212,6 млн. АЗН.

За 2015 год объем средств, предназначенных на торговой дебиторской задолженности, а также задолженность связанных сторон составила 95 млн.

АЗН, а этот показатель на 3% больше предыдущего года. Денежные средства и эквивалент денежных средств составили 6,13 млн. АЗН (70,88%). Детальное рассмотрение оборотных активов представляет 14% увеличение сумма всех оборотных активов в конце года.

По вышеперечисленным показателям можно прийти к итоговому результату сумма долгосрочных и краткосрочных активов равна 468,1 млн. АЗН, что на 10% больше показателя 2014 года.

Далее подробно рассмотрим показатели капитала и обязательств. Капитал это прежде всего две категории:

Уставной капитал составляет 73,5 млн. АЗН, которая осталась неизменной в течении последних двух лет.

Накопительная прибыль — это нераспределенная прибыль, которая составила 107,3 млн. АЗН, этот показатель на 12,5% больше предыдущего года.

Так что, обязательства представляются, как краткосрочные и долгосрочные задолженность. Исследования показали, что долгосрочные обязательства выбранного предприятия за 2015 год уменьшились на 21%. Несмотря на резкий подъём финансового лизинга (131%), объём деловых средств снизился на 25%. Исследуемый период объём краткосрочных обязательств повысится на 30,3%. Причиной этому являются следующие данные: объём торговых и других краткосрочных обязательств увеличился до 265,1%, обязательства связными лицами 170,9%, долговые средства и финансовый лизинг снизились на 25 и 35% соответственно. Кредиторская задолженность по доходному надолго снизился на 4%.

В итоге сумма капитала и обязательств до 468,1 млн. АЗН, всё равно сумма активов.

Рассмотрим результаты консолидационной отчетности о прибыли и убытке Azersun Holding, охватывающий период 2014-2015 годы (см. таблицу № 2.13).

Таблица № 2.13

Консолидированная отчетность прибыли и убытке (31.12.2015 конец отчетного года) [б, стр. 6]

	2014 AZN	2015 AZN	2015 к 2014 %
Прибыль	309528712	300017539	103,1702
Себестоимость товаров и услуг	212632744	228891646	92,89668
<b>Валовая прибыль</b>	<b>96895968</b>	<b>71125893</b>	<b>136,2316</b>
Затраты на продажу и распределение	-5278183	-6757838	78,10461

Общие и административные расходы	-44238395	-41347584	106,9915
Финансовые расходы	-4483403	-4666469	96,07699
Расчет себестоимости биологических активов(прибыль/убыток)	67302	-240332	-28,0038
Доля от инвестиции зависимых компаний	2131227	39875	5344,77
Валютные расходы	-37540299	-	#ЗНАЧ!
Другие доходы	2334292	1585538	147,224
Годовой доход до налогов	9888509	19739083	50,09609
Подоходный налог	1113822	-3570419	-31,1958
Годовой доход	11002331	16168664	68,04725
Годовой доход	11002331	16168664	68,04725
Учредителям основной компании	10963834	16130218	67,97077
Доля бесконтрольных участников	38497	38446	100,1327
<b>Итог</b>	<b>11002331</b>	<b>16168664</b>	<b>68,04725</b>

В данный период прибыль Azersun Holding составляет 309.5 млн. АЗН и 300 млн. АЗН соответственно 2015 годом. Себестоимость проданных товаров 2015 году составила 228 млн. АЗН, что на 7,3% больше предыдущего года. Итоги валовая прибыль 2015 году равна 71млн.АЗН, когда мне показать снизился на 36% сейчас процентов. Сумма расходов и подоходного налога в 2015 году составили 31,6 млн. АЗН и 3,5 млн. АЗН соответственно. В итоге за 2015 год Azersun Holding получила чистую прибыль в размере 16,16 млн. АЗН, что на 32% больше по сравнению с 2014 годом.

Рассмотрев таблицу № 2.14, можно прийти к выводу, что в компании приток денежных средств увеличился на 12%, а это означает, что хозяйственная деятельность предприятия на 2015 год является успешной.

Таблица № 2.14

Консолидированная отчетность о движении денежных средств (31.12.2015 конец отчетного года)[6, стр. 8]

	2015 AZN	2014 AZN	2015 к 2014
Денежные средства образованные от оперативной деятельности			
Годовой доход до налогов	9888511	19739083	50,0961
Поправки безналичных средств	10922195	12626357	86,50314
Изменения в оборотном капитале	24185462	-41524574	-58,2437
Итог	44996168	-9159134	-491,271
Оплаченный подоходный налог	-4975546	-9159134	54,32332
Прибыль/убыток полученный в следствии операционной деятельности	40020622	-13404321	-298,565
Денежные средства полученные от инвестиций			

Покупка нематериальных активов	-22289	-79529	28,02625
Земля, здания и оборудования	-14108568	-27646665	51,03172
Поступления от выписки земли, здания и оборудования	4521454	881820	512,7411
Покупка биологических активов	-957317	-4911577	19,49103
Вложения инвестиций в дочерние компании(консолидировано)	-	-115001	
Поступления от списания инвестиций дочерних компаний	2291062	-	
Полученные дивиденды	698658	79389	880,0438
Денежные средства использованные при инвестиционной деятельности	-7577000	-31791563	23,83337
Движение денежных средств при финансовой деятельности			
Поступления от эмиссии уставного капитала	-	12271	
Поступления от долговых средств	17135797	59939000	28,58873
Возврат долговых обязательств	-53861724	-14697971	366,4569
Погашение обязанностей по финансовой задолженности	20884	-974390	-2,14329
Поступления денежных средств при финансовой деятельности	-36705043	44278910	-82,8951
Денежные средства и изменение эквивалента денежных средств	-4261421	-916974	464,7265
Денежные средства и эквивалент денежных средств на начало года	7200223	8117197	88,70332
Денежные средства и эквивалент денежных средств на конец года	2938802	7200223	40,81543

К данному результату пришли с помощью сложения денежных средств, образованных в результате операционной деятельности, полученные от инвестиций, и при движении денежных средств. Итоговый результат представляет эквиваленты денежных средств, полученных в течение 1 года.

Следующая компания, выбранная для исследования, является крупнейшая компания, производящая пищевых добавок, а также напитков. Данная компания называется Coca-Cola Company. Выбранная компания входит в 100 самых успешных компаний в мире.

Компания Coca Cola была создана Джоном Пембертоном в Атланте в 1886 году, в штате Джорджия. Впервые была предложено в качестве напитка в аптеке Джейкоба, как газированный напиток.

В 1887 году данный продукт был запатентован. В 1893 году был зарегистрирован, как торговый знак в 1895 году продавался во всех Штатах. Свою франчайзинговую деятельность Coca-Cola начало в 1899 году с розлива

в США, а в 1906 году операции по разливу начали расширяться на международном уровне.

Реклама напитка Coca-Cola имеет также ряд других напитков, таких как Fanta, Sprite, Coca Cola Diet, Coca-Cola Light и другие.

В 1996-98 годах в Азербайджане были установлены заводы по разливу Coca-Cola. Представительством компании Coca-Cola в Азербайджан является завод Coca-Cola Isesek (CCI), который является шестой по величине и производстве данных напитков в мире. В данном заводе работает 10000 человек и кроме Азербайджана имеет представительства в Киргизии, Туркмении, Иордании, Иране, Сирии и Таджикистане. CCI имеет общей сложности 22 завода и предлагают широкий ассортимент напитков потребительскую базу более чем 360 млн. людей.

Консолидационная отчетность о финансовом положении	2015	2014
Налоговая ставка дочерней компании Coca-Cola в Азербайджане	20%	20%

Таблица 8 Консолидационная отчетность о финансовом положении

Исследование транснациональной компании Coca-Cola показывает, что за последние два года корпоративная налоговая ставка дочерние компании, расположенного в Азербайджане, составляет 20% за каждый год.

Показатели производительности труда Азербайджане показывает следующее:

- коэффициент использования энергии в 2013 году увеличился на 46.4%;
- как использование воды 2013 году уменьшился на 8,6%.

Эти показатели представлены в соответствии с 2006 годом.

### **Глава 3. Основные направления совершенства в организационном поведении персонала в коммерческих предприятиях.**

#### **3.1 Повышение уровня организационной культуры в коммерческих предприятиях.**

Современные условия хозяйствования в рыночной экономике перед коммерческими предприятиями встает необходимость выработать новые результаты, приспособившись к меняющейся ситуации. В данном случае вклад каждого работника увеличивается для конечного результата предприятия. Настоящее время у большинства коммерческих предприятий имеются много проблем, которые можно устранить изменениями организационной культуры. Необходимо повысить эффективность организационной культуры и выработать изменения и повышения ее уровня.

Руководители ошибочно думают, что лучшего изменения ситуации в организационном поведении им нужно поменять стратегию и технические факторы. Они думают, что если увеличится доход уменьшится издержки, усилить контроль, то организация будет прогрессировать. Вначале это будет так, но данные изменения будут полезны в течение короткого времени. Через определенное время управляющий, проводящий изменения, сталкивается с проблемами. В основном эти проблемы создаются из-за сопротивления представлению персонала. Можно прийти к выводу, что в эффективности организационной деятельности главную роль играют не технические данные и не стратегия, а персонал.

К сожалению, сегодня не все руководители азербайджанских предприятий понимают это, а также не знают суть организационного поведения.

Каждая организация должно создать характер- свои цели, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, поддержание высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компании. [33]

Организационная культура – это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации. [34]

Существует ряд характеристик организационной культуры:

- личная самостоятельность - уровень ответственности, автономность и эффективность деятельности;
- структура - взаимодействие руководителей и персонала;

- направление - создание целей, а также эффективность деятельности организации;

- управленческое обеспечение - взаимосвязь руководителей и подчиненных

- поддержка - помощь руководителей, предоставленные подчиненным

- мотивация - уровень стимулирования персонала, предоставление справедливого вознаграждения;

- отождествление - уровень равенства работников организации;

- контролирование конфликтов - способность решить конфликтные ситуации;

- контролирование рисков - способность работника принимать риск на себя, и последующем их вознаграждением.

Персонал коммерческих предприятий должен иметь следующими характеристиками:

Интеллектуальные способности- необходимый для грамотного и безошибочного выполнения своей должности;

Уровень культуры знание этики и традиции, необходимы при взаимодействии персонала с клиентами;

Собирание информации Рабочий должен уметь быстро эффективно перерабатывать информацию, а также осуществлять вовремя коммерческую деятельность; честолубия, по статистике нравственности и толерантности и дисциплина.

На практике сущность и содержание организационная культура выполняет следующие функции:

- создает определенные знания в коллективе о целях и предпринимательской деятельности организация;

- формирует в организации определённый стиль, отличающий его от других;

- обобщается чувство и деятельность всего персонала организации;

- увеличение заинтересованности персонала в деятельности организации и преданности ей;

- рост социальной стабильности в организации, способствует единство организации, обеспечивая нормы поведения;

- образец поведения и восприятия, необходимых для организации для дальнейшего достижения поставленных целей.

С. П. Роббинс представляет сущность организационной культуры определенной фирмы на основе десяти характеристик, необходимых в организации [42]:

Уровень ответственности, свободы и независимости, которой обладает персонал в предприятии;

Готовность сотрудника рисковать;

Установление четких целей и ожидание результатов их выполнения;

Согласованность действий подразделений и сотрудников внутри организации определенным образом;

Взаимодействие, поддержка и помощь персоналу со стороны управляющих;

Степень равенства всех сотрудников с организации;

Регистрация исполнения обязанностей, наличие системы поощрений;

Умение сотрудника высказывать свое мнение, несмотря на возможный конфликт;

Уровень взаимодействия между управляющим и рабочим классом.

Другие авторы Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру определенного предприятия на основе десяти характеристик. Но они отличаются предложенных С. П. Роббинсом [54].

Они выделяют следующие характеристики:

- Осознание своих возможностей и свою значимость в организации;
- Способности коммуникации и общения с сотрудниками;
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- Чувство, отношение и использование времени;
- Взаимоотношение среди персонала;
- Ценности и нормы;
- Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- Развития и повышение квалификации персонала;
- Деловая этика и мотивация.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Организационную культуру можно рассматривать, как производную двух составляющих:

Согласие и выбор руководителей коммерческого предприятия;

Собранные знания и навыки работающих в организации.

Формирование организационной культуры — это попытка воздействия на социально психологическое состояние, поведения сотрудника. Формируя в рамках организационного поведения нормативы, цели, ценности у сотрудников, можно более эффективно управлять поведением. Изменение организационной культуры предприятия необходимо учитывать положение сложившейся в данный момент.

Часто руководители в предприятиях стараются создать собственную философию поведения в организации, где представляют ценности и нормы в соответствие своим желание, которая получается неудачно. Причиной этому является неестественное внедрение организационных норм и ценностей, с которыми не соглашаются большинства членов в коллективе или вступают в конфликт.

Внешняя среда оказывает огромное влияние на организационную культуру в предприятиях. Но исследования показали, что две организации, находящиеся в одной и той же зоне, могут иметь совершенно разные показатели. Происходит по двум причинам:

- внешняя адаптация отвечает на вопрос: что организация должна сделать и как сделать?

- внутренняя интеграция — это процесс повседневной деятельности работника в организации, их рабочая жизнь.

Для достижения поставленных целей организации это важно взаимодействовать с внешней средой. Именно в этом процессе выполняются поставленные задачи, которые заряжаются успеха или неудачи. Сотрудники должны знать истинную цель организации, выполняя свою миссию и сформировать их понимания.

Некоторые сотрудники в организациях берут ответственность установления целей и их достижения, а другая часть сотрудников участвует только в выборе методов и достижения цели; может быть ситуация чтобы не было этого ни другого или то и другое. Сотрудника в организации как правило участвует в следующих процессах:

- получение важной и неважной информации с внешней среды;
- разрабатывают методы и методики измерения результатов;
- анализирует результаты успехов и неудач организации.

По степени влияния организационной культуры, на деятельность предприятия и поведение сотрудников, бывает нескольких типов:

- бесспорная культура характеризуется малым количеством ценностей, которые являются неукоснительными. В данном случае не допускается влияние внешней среды; является замкнутой.

- слабая культура почти не содержит организационных ценностей и нормативов. Каждый элемент организации имеет свои цели, часто противоречащие друг с другом. Слабая культура это поддается внешним и внутренним изменениям.

- сильная культура является открытой. Это означает что существует взаимодействие между сотрудниками, а также посторонними лицами реорганизация. Сильную культуру можно охарактеризовать общим восприятием всего персонала организации.

Не все сотрудники организации в равной степени воспринимают ценности организации, из-за чего существуют доминирующая культура и несколько субкультур.

Доминирующая культура — это ценности, которые принимаются большим количеством членов организации. Субкультура ценности, принимаемые среди меньших членов организации. В свою очередь субкультуры в организации бывают разных типов:

Иерархические субкультуры образуются на различных уровнях управления предприятия и представляют различия присущие управляющим и сотрудникам. Данная ситуация выражается в предприятиях, имеющих иерархическую лестницу, в которой сотрудники низших ступеней выполняют узкоспециализированную деятельность, которая не требует высокой квалификации; а поднятие вверх по лестнице иерархии требует не только определенного опыта, а также деления ценностей предприятия.

Профессиональные субкультуры принципы, принимаемые между сотрудниками предприятия, деятельность которых тесно связано и устанавливаются с коллегами, имеющими одинаковый уровень квалификации. Люди с одинаковым видом деятельности или работающие над решением общей задачей, могут быть группами, имеющей собственную субкультуру.

Результатом появления субкультур, основанные на культурных различиях, являются компании, в которых работают представители разных стран, говорящие на разных языках, исповедующие различную религию. Сегодня условиях глобализации во многих компаниях встречается рост количества разных культур.

Субкультуры различных возрастных групп представляют принципы, объединяющих сотрудников разных возрастов, формирующих группы, включающие персонала организации, являющимися ровесниками или имеющие близкий друг к другу возраст. Этот тип субкультуры характерен в основном для учебных заведений.

Субкультуры могут причинить вред организации, так как могут существовать несогласия и проблемы во взаимодействии между различными субкультура. В большинстве случаев субкультуры образуются, как помощь членам определённых группы в повседневных проблемах.

Чтобы построить эффективную организационную культуру, недостаточно изменить цели и принципы. Подобное изменение напрямую связано в поведении и взаимоотношением сотрудников. Поэтому чаще всего начинаем проект диагностики организационной культуры. Данный метод позволяет руководителям организации выявить проблемы в культуре, в дальнейшем прогрессировать процесс управления персоналом. В результате руководителя организации проводят мероприятия, которые в дальнейшем способствуют хорошим результатам.

Анализ с помощью анкетирования позволяет получить определенные данные по измеренным параметрам организационной культуры, что важно, так как измерения данного характера является неосязаемый, поэтому всегда вызывает сомнение в точности получена информация. При правильном подборе вопросов можно выявить пути совершенствования культуры. Во время исследований было выбрано 20 сотрудников с каждого предприятия. Результаты исследования представлены далее (см. Таблицы №3.1-3.3):

Таблица № 3.1

Результаты опроса общей оценки работы в предприятиях

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
1. Доступность руководителя подчиненным?	60	59
2. Частота оценки работы руководителем?	44	63
3. Уровень эффективности проводимых тренингов?	70	69
4. Эффективность работы отдела?	64	60

Таблица № 3.2

### Мотивационное состояние персонала

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
1. Мотивирует ли управляющий сотрудников?	69	72
2. Мотивированы ли вы своим начальником организации?	71	70
3. Учитываются ли ваше мнение начальником при решении проблемы?	60	62
4. Довольны ли вы мотивационной программой Компании?	63	60

Таблица № 3.3

### Результат опроса персонала о удовлетворённости организацией

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
1. Как часто чувствуете стресс и перегрузку?	53	50
2. Насколько адекватны требования вашего руководителя?	66	70
3. Довольны ли вы своей работой в целом?	72	65
4. Думаете ли вы о смене рабочего места?	70	75

Таблица № 3.4

## Удовлетворенность сотрудников вознаграждениями и выплатой

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
1. Продолжительность рабочего времени в неделю?	75	75
2. Удовлетворены ли вы льготами?	71	70
3. Считаете ли вы свою зарплату справедливой?	70	75
4. Довольны ли вы льготами для коллег?	68	70

Таблица № 3.5

## Результат опроса сотрудника о причине недовольства и ухода из организации

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
1. * Каковы причины Вашего ухода из компании?	X	X
2. Были ли ваши способности раскрыты за время работы в компании?	40	65
3. Было ли у вас возможности для карьерного роста за время работы?	60	70
4. Чувствовали ли вы в течение типичной рабочей недели стресс?	55	70

5. Можете ли Вы поменять свое решение об уходе из компании?	40	40
---	----	----

Таблица № 3.6

Уровень самооценки персонала в организации

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
2. Долго ли вы работаете в Компании?	69	72
3. Довольны ли вы своим статусом в Компании?	71	70
3. Какое из следующих высказываний лучше других описывает вашу деятельность в организации?	60	62
4. Оцените качество вашей работы:	63	60

Подведем итоги по формуле оценки персонала, представленной в главе 2.1, получаем результаты (см. Таблица 3.7)

Таблица 3.7

Итоговые результаты анкетирования.

	Azersun Holding	Coca-Cola Company
Общая оценка работы в предприятии	2,98	3,13
Мотивационное состояние персонала	3,27	3,3
Удовлетворённость организацией	3,26	3,25

Удовлетворенность сотрудников вознаграждениями и выплатой	3,55	3,63
Причина недовольства и ухода из организации	2,44	3,06
Уровень самооценки персонала в организации	3,29	3,3

Исследовав данные показатели можно прийти к такому выводу:

- общая оценка работы в предприятиях Azersun Holding, чуть ниже Coca-Cola Company;

- персонал в выбранных для исследования компаний является мотивированным;

- удовлетворенность организацией обоих предприятий почти одинакова;

- показатели обеих компаний представляют хороший уровень вознаграждений;

- в первой выбранной компании коэффициент недовольства, ниже чем во второй, это значит, что первое предприятие должно везти изменения организационной культуры.

- уровень самооценки персонала в обеих предприятиях одинакова.

Причиной того, что показатели выбранных компаний близки друг к другу может являться следующее:

- расположены на территории одного и того же государства;

- несмотря на то, что одна компания является местной, а другая иностранной компанией, но основной персонал является местными гражданами, соответственно имеют одинаковую организационную культуру;

### 3.2 Повышение эффективности деятельности организационного поведения

В эпоху, когда общее качество имеет первостепенное значение, эффективность может быть достигнута только за счет успешного использования человеческих ресурсов. Управление человеческим ресурсом является одним из необходимых потребностей современного бизнеса. Отдел управления человеческими ресурсами имеет очень важную роль для снабжения человека к основным ресурсам компании.

Отдел управления человеческими ресурсами имеет фундаментальную роль для рекрутинга, ориентации и оценки производительности труда. Вопросы управления человеческими ресурсами, которые будут рассмотрены далее в организации и управлении стратегических решений, обязательны для заполнения. Это исследование будет информировать управление человеческими ресурсами, масштабы и влияющие факторы в области управления, функции управления человеческими ресурсами и взаимосвязи между организационной эффективностью, и управления людскими ресурсами.

Все исследователи и практики знают о преимуществах и недостатках конкурентной рабочей среды и попытаются найти пути для адаптации к условиям конкуренции. Эти усилия в основном направлены на опыт управления человеческими ресурсами в последние два десятилетия, особенно с появлением стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами.

Эффективность организации становится все более и более важным, особенно на рынке с большей конкуренцией и динамикой. Эффективность организации измеряется с помощью различных показателей. Это гарантирует непрерывность деятельности, чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке. Как правило, внедрение показателей эффективности достигается за счет человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы являются ключевыми для поддержания. Человеческие ресурсы должны быть эффективно регулированы, для достижения требуемой производительности организации. Необходимо управлять стратегией людских ресурсов и адаптации на своей стратегии с организационной стратегией. Целью данного исследования сосредоточено на влиянии стратегического управления человеческими ресурсами в достижении эффективности работы организации. Данное исследование было проведено на основе первичных и вторичных источников.

Стратегическое управление человеческими ресурсами это процесс, который включает в себя использование общих подходов к разработке управление стратегий человеческих ресурсов, которые направлены вертикально с предпринимательской стратегией, так и горизонтально друг с другом. Эти стратегии определяют намерения и планы, связанные с общими организационными соображениями, например, организационной эффективности, а также более конкретные аспекты управления людьми, такие как; Ресурсное, обучение и развитие, вознаграждение и трудовые отношения. Стратегическое управление человеческими ресурсами ориентируется на действиях, которые отличают фирму от конкурентов. Его предложили Хендри и Петтигрю, на семь значений:

- использование планирования;

- согласованный подход к проектированию и управлению персоналом;
- системы на основе политики занятости и стратегии рабочей силы;
- частое использование «философии»;
- соответствие деятельности управления человеческими ресурсами и политики бизнес стратегии;
- представление персонала организации в качестве стратегического ресурса;
- достижение конкурентного преимущества.

Стратегическое управление человеческими ресурсами имеет четкую направленность на реализацию стратегических изменений и растущей базы навыков организации, чтобы гарантировать, что организация может эффективно конкурировать в будущем. Стратегическое управление человеческими ресурсами способствует развитию человеческого капитала, отвечающая требованиям конкурентной стратегии, так что организационные цели и миссия будет достигнута. Стратегия управления человеческими ресурсами является неотъемлемой частью бизнес-стратегии. Основным направлением этой стратегии является достижение организационных целей.

Исследования между стратегическим управлением персонала и хозяйственной деятельности, доминировали академической и практикующей дебаты на протяжении более двух десятилетий. Тем не менее, большинство исследований и публикаций в области управления человеческими ресурсами определили концепцию с точки зрения индивидуальной практики. Согласно Ноэ, относится практики и политики, которые влияют на поведение, отношение и производительность сотрудников отдела кадров. Они сосредоточены на нескольких важных видов практики, которые, в свою очередь, может положительно отразиться на эффективности работы организации, такие как планирование человеческих ресурсов, найма, отбора, обучения и развития, компенсации, управления эффективностью и трудовых отношений.

Пфедфер подразделяет эту практику на семь методов управления персоналом; эти практики, как ожидается, для повышения эффективности работы организации и позволит организации получить конкурентное преимущество (1998). Такая практика подробно описаны следующим образом:

- Обеспечение гарантий занятости;
- Селективный прием на работу нового персонала;
- Самоуправляемые команды и децентрализации процесса принятия

решений в качестве основного;

Принципы организационного проектирования.

- Относительно высокая компенсация зависит от эффективности работы организации.
- Интенсивное обучение.
- Сокращение различий статуса и барьеров, а также различия по заработной плате по уровням.
- Широкое распределение финансовой и оперативной информации о деятельности всей организации.

На рисунке 3.1 показана схема связности между отделом кадров и производительностью. С помощью этой модели находит свое отражение в деталях связь, которая существует с бизнес-стратегией организационной деятельности измеряется финансовыми показателями. По словам Майкла Армстронга (2006), в центре этой модели является производительность в зависимости от способности + мотивация + возможность. Разработка стратегии развития персонала создается коллектив, изготовления бизнес-стратегии. Но до разработки и формулирования бизнес-стратегии должны быть проанализированы права персонала, способы мотивации, типы навыков и знаний сотрудников. Именно эта рабочая сила, что позволит достичь показателей эффективности. Таким образом, реализация организационной стратегии идет за счет интеграции возможностей трудовых ресурсов, их ожиданий и других факторов, влияющих на внутри и за пределами организации. Таким образом, проще отслеживание стратегии персонала и стратегию адаптации с предыдущей практикой и практикой, которым необходимо следовать для осуществления деятельности. Действие будет успешно реализовано для достижения организационной эффективности и достижения сотрудников, их мотивации, эффективного управления персоналом путем изготовления высококачественной продукции.



Рисунок 3.1. Соотношение между стратегическим управлением персоналом и производительности

В отделе кадров-выполнение исследований, результаты эффективности управления персоналом можно рассматривать по-разному. Исследователи Дайер и Ривс в основном результаты исполнения управления персоналом классифицируют следующим образом:

- Связанные результаты, такие как текучесть кадров, прогулов, удовлетворенность работой, целеустремленность.
- Организационные результаты, такие как производительность, качество, сервис, эффективность, удовлетворенность клиентов.
- Финансовые результаты бухгалтерского учета, такие как прибыль, продажи, рентабельность активов, рентабельность инвестиций.
- Результаты работы рынка капитала, такие как доля рынка, цена акций, роста.

Ряд эмпирических исследований, которые мы провели в рамках организаций в Азербайджане были выявлены недостатки в управлении человеческими ресурсами, со значительным влиянием на производительность организаций. Среди этих недостатков, выделим:

- неспособность руководства в управлении людскими ресурсами в разработке организационную культуру, ориентированную на повышение производительности;
- ошибки достижение системы оценки эффективности;
- степени достижения поставленных целей;
- использование финансовых мотивационных инструментов;
- отсутствие планирования карьеры сотрудников.

Во всем мире существует много исследований, которые показывают прямую связь между управлением персонала и деятельностью организации. Общие соображения по управлению персоналом и ее влияние на результаты деятельности организации человеческий ресурс рассматривается, как добавленная стоимость. Никакая работа не может происходить без его вклада. Даже самые автоматизированные действия требуют вмешательства человеческих ресурсов в процессе программирования, контроля за ходом производства, а также техническое обслуживание и ремонт машин и оборудования.

Исходя из этих соображений, следует уделять больше внимания процессу привлечения и управления этим ресурсом, который имеет важное значение для любой организации. Таким образом, в последние годы, управление человеческими ресурсами приобрела все более важную роль в

системе управления любой компании. Надлежащее управление человеческими ресурсами может стать ключевым фактором успеха.

При подходе стратегического управления, важность человеческих ресурсов играет важную роль. Без хорошо подготовленных и мотивированных специалистов не может быть обосновано и реализовано стратегия, которая способствует вынесению компании в конкурентной среде. Соответствующий анализ внешней среды и внутренней ситуации компании, определяя положительные и негативные вопросы, устанавливающие миссии компании, цели системы стратегических вариантов, эффективность ресурсов, надлежащее осуществление установленных программ деятельности, которые не могут быть достигнуты без хорошо подготовленных специалистов, с большим опытом работы. Исследователи (2000) заявили, что главной заботой функции персонала является его интеграция в общую систему управления и стратегического управления компанией. Учитывая эти соображения, приходим к выводу, что управление людскими ресурсами, включает в себя все процессы и отношения управления, с целью создания долгосрочного конкурентного преимущества и повышения эффективности организации.

Основные функции персонала в управлении организации являются:

- Прогнозирование персонала;
- Закупка и организация персонала;
- Координация персонала;
- Контроль и оценка персонала;
- Подготовка персонала.

Можно видеть, что речь идет о функциях управления в целом, за исключением того, что все эти функции относятся к взаимодействию персонала.

Помимо организации, было включено покупка человеческих ресурсов. Эти функции являются взаимозависимыми и взаимно обусловлены. Достижение функции прогнозирования предполагает развитие следующих видов деятельности:

- Экологический анализ и выявление тенденции на развитие такого вида ресурсов, факторов, которые могут влиять на персонал. Особое внимание уделено анализу развития людских ресурсов, специализирующихся на областях, представляющих интерес для компании. Он также принимает во внимание трудовое законодательство в тех областях, в которых организация осуществляет свою деятельность. В нем определены основные методологические вопросы по подбору, управлению и организации персонала.

- Разработка стратегии организации персонала. Особое внимание в этой стратегии уделяется созданию и реализации организационной культуры конкретной компании, которая должна культивировать эффективность работы, приверженность компании, признание и уважение ценностей.
- Создание тактики и программы реализации стратегии управления персоналом. Это ставит цель отметить методы найма, отбора, оценки, мотивации, обучения, продвижения по службе персонала.
- Руководство старших менеджеров по долгосрочным последствиям, которые определенные стратегические варианты и конкретные меры в области человеческих ресурсов и т.д.

Некоторые эксперты выделяют важность процесса, так как помогает определить идеального кандидата, с высоким потенциалом для получения выдающуюся производительность на занятого работу. Ввиду важности она помогает в эффективном ведении организационной деятельности и достижения своих целей, это требует повышенного внимания к качеству отбора. Для выполнения выбора используются несколько критериев. Наиболее распространенными являются:

- Исследования и специализации, подтвержденные дипломами;
- Ранее занимаемая должность, указанием обязанностей, полномочий;
- Стаж работы, с указанием периодов, в течение которых он / она занимала различные должности и основные выполняемые задачи;
- Потенциал, знания и навыки кандидатов, которые могут быть проверены с помощью экзаменов, анкеты, психологические тесты, тематические исследования и / или практических испытаний;
- Рекомендации от предыдущих рабочих мест или от лиц с известностью в области, которые знают такого кандидата.

Отбор кандидатов для занятия определенной позиции внутри компании может рассматривать кандидатов как внутри, так и вне компании. Когда в компании работают лица, которые имеют знания, навыки и умения для использования на вакантную должность, их выбор рекомендуется по следующим причинам:

- Такой человек очень хорошо известен вместе со своими достижениями. После интервью или теоретических и / или практических испытаний, организованных для людей за пределами компании, могут быть выбраны сотрудники, которые не отвечают требованиям работы;
- Производится мотивирование персонала;
- Быстрая адаптация в работе;
- Лица в компании, которые знают организационную культуру и т.д.

Работа персонала включает в себя ряд мероприятий, по которым возлагаются задачи, полномочия и обязанности, индивидуальные цели и представляются конкретные должностные организационные отношения.

Этот процесс зависит от интеграции работника в коллектив, его принятие формальных и неформальных групп, стабильность работника в новой должности. На практике встречаются ситуации, когда новые сотрудники покидают свое рабочее место, потому что они согласуются со своими коллегами по работе, рабочая среда враждебна и т.д. Таким образом, в течение первых месяцев работы на новом месте отдел кадров и непосредственный руководитель должен проводить тщательный общаться с новым сотрудником и иметь постоянную связь с ним, для быстрого выявления проблем и их скорейшего разрешения.

Частые изменения, происходящие во внешней среде, требуют непрерывной адаптации и совершенствования людских ресурсов. Хорошо обученный, высококвалифицированный и инициативный персонал, повышает эффективность работы и принимает непосредственное участие в определении и достижении организационных целей. Проведенные исследования, подчеркивает положительное влияние тренингов на деятельности организаций [43]. Исходя из этих соображений, следует уделять повышенное внимание к подготовке и обучению персонала.

Исследования, проведенные несколькими экспертами в области управления, Денисон [49], Гордон и Ди Томасо [50], Четман и Джейн [48] показали, что компании, выполняющие повышенную производительность в работе имеют организационную культуру, основанную на приверженности компании, признании ценностей, культ хорошо выполненной работ. Моделирование организационной культуры представляет собой трудоемкий процесс и требует привлечения опытных специалистов, которые участвуют в процессе учреждения и заниматься в процессе реализации. В процессе моделирования организационной культуры должны быть приняты во внимание конкретной традиции компании, рассматривая характер у работников и определение наиболее подходящих методов для их моделирования. Важную роль в осуществлении организационной культуры у менеджеров компании и их способности отстаивать себя, как истинных лидеров в группе, которую они ведут.

Функция Координация направлена на согласование мероприятий, проводимых сотрудниками компании, путем создания синергии, эффективность компании должна увеличиться и повышать производительность.

Процесс создания команд включает в себя несколько этапов:

- Установление целей команды;
- Идентификация всех лиц, которые могут участвовать в достижении этих целей;
- Определение соответствующих рабочих мест, путем четкого указания индивидуальных целей, задач, полномочий и ответственности;
- Создание формальных организационных отношений, что позволяет хорошее сотрудничество;
- Создание информационной системы, которая позволяет быстро и эффективно обмениваться информацией между членами команды;
- Представление изменений и информации персонала на индивидуальных и коллективных выгодах, получаемых от внедрения новых процедур;
- Постоянная координация и контроль за выполнением работы команды, быстро вмешаться, где обнаружены недостатки, устранить их причины.

Функция управления-оценки специфическими для управления человеческими ресурсами нацелена на оценивании эффективности работы сотрудников, путем сравнения поставленных целей с их результатами, чтобы контролировать применение методологии мотивации и соблюдение прав и обязанностей сотрудников.

В зависимости от результата применяются различные мотивационные инструменты.

Успех процесса оценки и ее влияния на организационной деятельности в значительной степени зависит от того, как устанавливаются критерии оценки. Они должны быть адаптированы к специфике компании и оценивать рабочие места. Важно также, чтобы эти критерии были уведомлены заранее всем сотрудникам, должны быть прозрачными и объективными. Таким образом, существенно снижается возможность внесения нарушений в процессе оценки. Кроме того, наличие некоторых соответствующих критериев оценки снижает субъективность оценки.

Кроме того, ряд руководителей считают, что отсутствие четких критериев оценки увеличивает их силу в рамках организации, так как они могут санкционировать или мотивировать людей произвольно. Такой подход имеет серьезные последствия для деятельности организации, поскольку она создает неравенство и демотивации сотрудника.

Функция обучения, характерные для управления людскими ресурсами, направлена на мотивации персонала компании для повышения эффективности работы, активное участие в процессе достижения целей. В отличие от функции подготовки, характерные для управления общих человеческих ресурсов, путем реализации этой функции, имеет цель обоснования и разработки

стратегий, политики и программ мотивации персонала, выявление и установление наиболее подходящих методологических инструментов, которые могут быть использованы мотивированием сотрудников.

Считается, что обоснование и внедрение соответствующей мотивационной политики является необходимым условием для применения эффективного стратегического управления. Разработка и реализации мотивационных стратегий и программ охватывает следующие этапы:

1. Оценка и анализ методологических вопросов, касающихся мотивации персонала. Она направлена на увеличение существующей базы знаний внутри компании в этой области. Она преобладает финансовой мотивации, выраженное увеличение заработной платы и бонусов. Наиболее часто используемые формы и инструменты мотивации персонала:

- Хорошая заработная плата, соответствующая работе сотрудников и подготовки кадров;
- Оценки результатов деятельности. Это может быть сделано путем материального вознаграждения (бонусы, повышение заработной платы и т.д.). Для некоторых лиц, словесные оценки, сделанные начальством или коллективностью, к которому он принадлежит, стоит больше, чем бонус.
- Предоставление бесплатной медицинской помощи или субсидируется в определенной степени компанией;
- Заключение страховых полисов, покрываются за счет компании, которая имеет работников в качестве бенефициаров;
- Оказание бесплатной юридической или экономической помощи со стороны общества;
- Предоставление скидки на покупку товаров. Это может быть сделано компанией, принимающей этот мотивационный инструмент или контракты заключены с компаниями, которые производят эти товары;
- Организация рекреационных программ. В эту категорию могут быть включены групповые поездки, обеды проводятся в ресторане, вечерние дискотеки, коллективные спортивные состязания и т.д.;
- Выплата индивидуальных поездок;
- Создание хороших условий труда;
- Предоставление сотрудникам льготных кредитов;
- Предоставление компанией жилья или арендной платы;
- Обеспечение компании автомобиля, мобильные телефоны, которые могут быть также использованы в личной заинтересованности;

- Предоставление определенной доли прибыли или награждение менеджеров с акций компании;
- Дополнительные дни отпуска;
- Финансирование образования, специализации персонала и т.д.

2. Готовить документацию по мотивационным инструментам, которые являются наиболее эффективными для этой компании, презентация метода и условий их применения;

4. Оценивая затраты и выгоды, создаваемые с применением различных Мотивационных инструментов;

5. Выработка общей политики мотивации. После достижения вышеуказанных шагов, четкое изображение создается на недостатки нынешней мотивационной системы и их причины. Определяются мотивационные инструменты, которые должны быть применены и их реализации, кроме того оценка затрат и выгод для каждого инструмента. На основании этой оценки, выбираются те инструменты, чьи эксплуатационные расходы могут покрываться компанией и способны принести лучшие результаты.

6. Утверждение мотивационной политики со стороны руководства.

7. Обучение персонала для осуществления политики.

8. Осуществление мотивационной политики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка организационного поведения в коммерческих предприятиях в современных условиях становится необходимой для улучшения способов управления персоналом. Увеличение значимости оценки управления организационным поведением требует ответственности, в выборе методов и принципов работы с персоналом.

Особое внимание в этом исследовании было уделено предпринимательству и эффективности на уровне организации на основе теории и практики предпринимательства в государственном и частном секторах. Используя результаты исследования и рамки этого исследования, а также различные перспективы из литературы, организационное поведение в расширении может быть усилено путем развития предпринимательских принципов и процессов в организациях, а также проведения и изучения будущих исследований и практики.

Авторский подход сосредоточен на создании метода анализа положения организационного поведения и культуры, для определения слабых мест в предприятии и работы по его преждевременному отстранению.

Исследования, проведенные в диссертации, приводят к следующим выводам.

1. С развитием предмета организационное поведение все более усложняются исследования. Предмет исследования можно разделить на этапы. Первым этапом является место работы персонала. Данный этап тесно связан с научно управленческой и классической школами. Вторым этапом организационного поведения является рабочая группа, связанная со школой человеческих отношений. Основное внимание в школе научного управления уделяется внимание важности управляющего, сотрудничеству в организации в принятии решений и постановке целей. В школе человеческих отношений особое внимание уделяется более широкому контексту; первоначально изучалось индивидуальное поведение, после коллективное поведение, а также стиль управления. Третий этап предмета организационного поведения является сама организация и ее отделения. В данном этапе рассматриваются взаимоотношения между коллегами, внесенные ими ценности. Четвертый этап изучает внутреннюю и внешнюю среду. В этом этапе затрагивается организационное культура, ее влияние на организацию в целом. Особое внимание уделяется на психологическое состояние персонала, так как эти характеристики влияют на эффективность предприятия.

2. Выделены две группы идей, предметов, влияющих на понятие организационное поведение персонала. В первые группы входят идеи экономической теории и менеджмента, во вторую группу социальные науки и культура. Роль второго этапа в создании понятия организационное поведения велика. Предмет организационного поведения развивается и все более влияет на эффективность предприятия. Предмет представляет вид деятельности, направленный на повышение эффективности управления в предприятии и персоналом, рассматривается, как наука и процесс.

3. Выделяется 3 типа организационного поведения: слаженный, нормативный и хаотичный. В организациях со слаженным типом поведения характерен механический подход к персоналу. К нормативному типу поведения закрепляется организационная культура. Нормативный тип требует некоторую степень систематичности, постоянства и управления поведением. Нормативное поведение может проявить элементы хаоса, при ослаблении причинно-следственных связей, из-за абсолютной невозможности точного повторения. В данном случае управляющий должен сформировать процесс самоорганизации. Хаотичный тип поведения представляет непредсказуемость и неопределенность.

Разнообразие организационного поведения повышает возможности к творчеству и адаптации. Увеличение разнообразия и отказ от старых моделей управления необходимо для существования организации в изменяющейся среде.

4. Каждая компания имеет свою уникальную индивидуальность, как и рабочие. Уникальная личность организации называется ее культурой. В группе людей, которые работают вместе, организационная культура является невидимой, но мощной силой, которая влияет на поведение членов этой группы. Организационная культура - это система общих допущений, ценностей и убеждений, которая определяет поведение людей в организациях. Эти общие ценности оказывают сильное влияние на людей в организации и диктуют, как им одеваться, действовать и выполнять свою работу. Каждая организация разрабатывает и поддерживает уникальную культуру, которая обеспечивает руководство и границы поведения членов организации. Организационная культура состоит из семи характеристик (ориентация на риск, ориентация на точность, ориентация на достижение, ориентация на справедливость, ориентация на сотрудничество, конкурентная ориентация, ориентация на правила), которые имеют приоритет от высокого к низкому. Каждая организация имеет особое значение для каждой из этих характеристик, которые при объединении, определяют уникальную культуру организации. Члены организаций выносят суждения о ценности, которую их организация

накладывает на эти характеристики, а затем корректируют свое поведение в соответствии с этим воспринимаемым набором ценностей. Рассмотрим каждую из этих семи характеристик.

5. Необходимость в формировании кадровой политики, отвечающий следующим критериям: письменный формат в понятной форме, содержащий все аспекты; не должна противоречить законам и политике общества; должна соответствовать целям и задачам организации.

6. Предлагаемые автором методы оценки позволяют в необходимое время распознать проблемы, находящиеся в организации. При необходимых действиях, предлагаемых в диссертационной работе, можно уменьшить количество проблем и повысить эффективность предприятия. Предлагаемый автором метод проверки может быть использован во всех видах предприятий, в независимости от вида деятельности и объёма производства.

## Список использованной литературы

1. Azərbaycan Respublikası Konstitusiyası 1999. 55стр.
2. Azərbaycan Respublikasının Qanunu "Müəssisələr Haqqında" Bakı 1994
3. Azərbaycan Yol Xəritəsi. Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin Sərəncamı. Bakı 2016
4. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Azərbaycanın Sənayesi. Rəsmi Nəşr. 2016. 107-109 Стр.
5. Azərbaycan Respublikasında əməyin mühafizəsi qanunvericilik və praktika. Bakı 2008.
6. Azərsun Holding MMC Və Onun Törəmə Müəssisələri. 2015. 8 Стр.
7. Алексахина Ю.В. Организационное поведение. М.: МГОУ. 1997, - 25 с
8. Андреева И.В., Свипак В.А. Организационное Поведение. Санкт-Петербург, "Нева" 2003г. Стр.22
9. Андропова Н.Л. и др. Кадровый менеджмент. М.: Академия. 2008, -64 с.
10. Артамонова Н.В., Фрумкин Л.П., Головцова И.Г. Организационное поведение: Учебное пособие. – СПб.:ГУАП, 2001. – 52с.
11. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. СПб.: Питер 2009, -480 с.
12. Б.Н. ГЕРАСИМОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Издательство СГАУ Самара. 2010. 169 стр.
13. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Юнити. Москва. 2002. 689 стр.
14. Баранников А.Ф. Теория организации. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004, с. 34-35.
15. В.Ю. Дорошенко, А.И. Зотова и др. Психология и этика делового общения: учебник– М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997. – 279 с.
16. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики. 1999, с. 62-64.
17. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: Бином, 1997.
18. Дизель П.М., Раньян У. М-К. Поведение человека в организации. — М, 1993.
19. Дорофеев В.Д. Организационное поведение: учеб. пособие. Пенза: Изд-во ун-та, 2004. с. 24
20. Дуглас Макгрегор Человеческая сторона предприятия McGraw-Hill, 2005
21. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. М.: Магистр. 2010, - 460 с.

22. Захарова Т.И. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. – 330 с.
23. Карташова Л.В. Организационное поведение. 2014. 160 стр.
24. Карякин, А.М. Организационное поведение: Учебное пособие. – Иваново: РИО ГОУ ВПО ИГЭУ, 2001. -41с.
25. Кибанова А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. 3-е изд. М.: ИНФРА-М, 2006. 638 с.
26. Козлов В.В., Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационное поведение. Кнорус Москва. 2013. 232 стр.
27. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ. 2011, - 527 с.
28. Круглов М.И. Структура управления коллективом. – М.: Русс. дел. лит., 1998. 768 стр.
29. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. СПб.: Питер. 2007, - 432 с.
30. Левин Курт. Принципы топологической психологии. Нью-Йорк. McGraw-Hill. Стр 4-7
31. Лютенс Ф. Организационное поведение. McGraw-Hill, Inc. 1973г. стр. 32
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1999
33. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: Инфра – М, 2006. – С. 4
34. Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления: пер. с англ. – М.: ФАИРПРЕСС, 1999. – 272 с
35. Прокофьева Ж.В. Менеджмент: Учеб. пос. – М.: Знание. 2007. – стр. 147
36. Резник С.Д. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М. 2011. 430 стр.
37. Савеленок Е.А. Идеология управления в организации // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3. – 15с.
38. Самедов А.Г. Теория организации. Баку. 2012. 301 стр.
39. Самедов А.Г., Худиева П.Т. Управление коммерческими предприятиями. Баку. 2013. 526 стр.
40. Сарычев С.В., Чернышев А.С. Социально-психологические аспекты надежности группы в напряженных ситуациях совместной деятельности: Монография. – Курск: КГПУ, 2000. – 24с.
41. Сидорова Т.В. Организационное поведение. Учебное пособие. Новосибирск 2014 стр. 46
42. Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер. Менеджмент; издательство Вильямс. 1056 стр.
43. Стивен П. Роббинс. Основы организационного поведения. 2006. 448 стр.
44. Тейлор Ф. "Принципы Научного Менеджмента". Монография. 1911. 61стр

- 45.Файоль А. "Общее и промышленное управление". Монография. 1916.  
121 стр
- 46.Франчук В.И. Основы современной теории социальных проблем. М.:  
Изд-во МГСУ, 2003. Стр.128
- 47.Яницкий М.С. Адаптационный процесс: психологические механизмы и  
закономерности динамики: Учебное пособие. – Кемерово: КГУ, 1999. –  
37с.
48. Chatman, J. and Jehn, K. (1994), Assessing the relationship between  
industry characteristics and organisational culture: how different can you be?,  
Academy of Management Journal, Vol. 37(3): 522-53
49. Denison, D. (1984), Corporate culture and organizational culture and  
effectiveness, Organization Science, Vol. 6(2): 204-23
50. Gordon, G. and DiTomaso, N. (1992), Predicting corporate performance  
from organization culture, Journal of Management Studies, Vol. 29(6): 783-  
98
- 51.Henri Fayol. Administration Industrielle et Générale, 1916.
- 52.Kalleberg, A.L. and Moody, J.W. (1994), Human resource management and  
organizational performance, American Behavioral Scientist, 948-62
- 53.Pepper G.L. Communicating in Organizations: A Cultural Approach. — N.-  
etc.; McGraw-Hill, Inc., 1995.
- 54.Robert T. Moran, Philip R. Harris, William G. Stripp. Developing the Global  
Organization. London and New York. 1993. 318стр.
- 55.Schultz T. Investment in Human Capital. — N.-Y., 1971.
- 56.Wendell L. French, Cecil H. Bell. Organization development. Prentice-Hall  
International, Inc., 1990.
- 57.[www.azersun.com](http://www.azersun.com)
- 58.[www.coca-cola.com](http://www.coca-cola.com)
- 59.[www.president.az](http://www.president.az)
- 60.[www.stat.gov.az](http://www.stat.gov.az)