

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ»

на правах рукописи

Ахундовой Ляман Акиф гызы

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему:

«Социальные аспекты управления персоналом в организации»

Шифр и название специальности: 060407 - «Менеджмент»

Специализация: «Управление персоналом» Группа: 221

Научный руководитель: Руководитель магистерской программы:

к.э.н., с/п. Ахундова Н.Ф.

д.э.н, проф. Гасанов Г.С.

Заведующий кафедрой: проф. Шахбазов К. А.

БАКУ - 2017

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические вопросы управления персоналом	6
1.1. Понятие управление персоналом.....	6
1.2. Кадровая политика организации	15
1.3. Управление организационным поведением персонала.....	25
Глава 2. Анализ управления персоналом организации	33
2.1. Методы управления и критерия отбора персонала	33
2.2 Социализация и трудовая адаптация персонала	43
2.3 Этика деловых отношений и организационная культура	52
Глава 3. Совершенствование социальных технологий управления персоналом.....	58
3.1 Задачи служб персонала по управлению социальным развитием организации	58
3.2 Управление повышения эффективности рабочего персонала.....	65
3.3 Развитие кадрового потенциала на примере банка «Капитал»	73
Заключение.....	79
Использованная литература	82

Введение

Управление персоналом является одной из самых важных сфер жизнедеятельности организации, способствующей повышению ее эффективности. Управленческая практика организаций, действующих в Азербайджане, свидетельствует о стратегических изменениях в управлении персоналом в последнее десятилетие. Эти изменения касаются, прежде всего, повышения роли человеческой составляющей деятельности организации. Усиливается роль социальных процессов в организациях. Меняется также отношение общества к организациям, они все больше рассматриваются как источник развития творческих способностей. В работе современных организаций важное место занимают социальные стратегии. А это требует, прежде всего, пересмотра всей кадровой политики организации.

На сегодняшний день все специалисты и практики в области управления во всем мире едины во мнении, что сила организации и ее успех зависят прежде всего от ее человеческого потенциала. Совершенствование производственных, управленческих, информационных технологий изменили как характер труда, так и подходы к управлению персоналом. Произошла переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей, в результате наиболее важными вопросами в управлении организацией становятся социальные аспекты управления персоналом, в том числе гуманизация труда и повышение качества трудовой жизни. С этой точки зрения тема представленной диссертации является особенно актуальной для азербайджанских организаций.

Цель исследования – определение новых механизмов управления персоналом на основе максимальной реализации трудового потенциала работника.

Осуществление данной цели предполагает последовательное решение следующих задач:

- рассмотрение кадровой политики организации, как составной части стратегии организации;
- изучение организационного поведения работников;
- анализ методов управления и критериев отбора персонала;
- рассмотрение вопросов социализации и адаптации персонала;
- изучение вопросов деловой этики и организационной культуры;
- выработка методов управления развитием персонала.

Объект исследования – в качестве объекта исследования был выбран «Капиталбанк».

Предмет исследования состоит в изучении вопросов по формированию и совершенствованию социально-психологических факторов в управлении организацией.

Теоретические и практические основы исследования включают структурные подходы, соответствующие трудовому законодательству РФ, книги, научные журналы, государственные электронные порталы, зарубежные веб-страницы, и некоторые аналитические исследования.

Научная новизна исследования состоит в рассмотрении применения социальных технологий в практике управления персоналом организации. В соответствии с вышесказанным были выявлены следующие новшества:

- Были обоснованы методы регулирования организационного поведения персонала, в том числе методы мотивации и построения эффективных взаимосвязей внутри коллектива;
- Были определены мероприятия по совершенствованию качества трудовой жизни и гуманизации труда;
- Были рассмотрены современные виды и направления профессионального обучения
- Сформулированы задачи служб персонала по управлению социальным развитием организации.

Практическое значение исследования – методические результаты, полученные во время исследования, могут способствовать повышению производительности труда работников и повышению эффективности работы служб персонала.

Структура и объем исследовательской работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключение и списка использованной литературы и включает 83 страницы.

Глава 1. Теоретические вопросы управления персоналом

1.1. Понятие управление персоналом

В связи с появлением принципиально новых идей, доктрин и подходов к кадровой работе преобразованию кадрового управления, в качестве профессиональной деятельности на протяжении XX века относятся весьма четко определённые периоды.¹ В настоящее время человек является главной движущей силой производства. Это неоспоримый факт. Работник в организации является основным источником прибыли. Исходя из того тезиса затраты на подготовку работника, повышение его квалификации, создание благоприятных условий на работе, внедрение современных мотивационных программ является важным направлением в деятельности организации и своего рода инвестицией. Идеальной является ситуация когда люди в организации являются ответственными и выполняют работу качественно, а руководство справедливо и без излишней строгости относится к работникам. Но как показывает практика такая ситуация возникает редко. Руководство организации, желающее достижения поставленных целей должно использовать современные технологии по управлению персоналом, учитывая сложившуюся производственную ситуацию.

В любой организации одним из важнейших видов управленческой деятельности является управление персоналом. Для начала определимся с такими понятиями как персонал. В литературе по менеджменту встречается множество определений того термина. Если обратиться к словарю И.П.Журавлева, там дано такое определение: персонал (от лат. *personalis* – личный) – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический и т.д.). На наш взгляд нижеприведенное определение наиболее верно отражает

¹ Heyətín idarə edilməsi, T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin,(перевод) Bakı 2014, стр. 17

значение этого термина. Персонал организации это штатный состав работников, выполняющий различные производственно-хозяйственные функции. Персонал, который числится в штате организации, называется кадрами. Численность персонала организации зависит от характера и трудоемкости производственных процессов. Определяется степенью их механизации, автоматизации и компьютеризации.

Как правило, в организации рассчитывают нормативную (плановую), списочную (фактическую) и явочную численность персонала. Нормативная численность рассчитывается заранее, до начала работ и на практике ее редко удается обеспечить. Работники, которые официально работают в организации на данный момент, составляют списочную численность. Нормативная численность может значительно отличаться от списочной. В списочную численность включают кроме постоянных, сезонных и временных работников. Численность персонала на данный момент в организации, исключая временно отсутствующих, составляет явочная численность персонала.

Численность персонала не является чем-то статичным. Этот показатель все время меняется. Движение персонала по прибытию и выбытию называется оборотом персонала. Работники могут увольняться по субъективным и объективным причинам. Объективные причины это выход пенсию, призыв на военную службу и так далее. Субъективные причины это увольнение по собственному желанию и увольнение за нарушение трудовой дисциплины. Разница между количеством прибывших и уволившихся по субъективным причинам составляет текучесть кадров. Высокая текучесть кадров в организации показывает неудовлетворенность персонала условиями работы и является нежелательной характеристикой организации.²

Так, в любой организации необходимо выполнение различных видов деятельности при неоднородном составе персонала. Персонал различают по таким показателям как пол, возраст, образование, стаж работы, профессии.

² <http://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-personalom.php>

Существует статистическая структура персонала. Выделяют персонал основных видов деятельности и персонал неосновных видов деятельности. Персонал также подразделяют на рабочих и служащих. К рабочим относят и младший обслуживающий персонал. Руководители, выполняющие управленческие функции образуют администрацию. Наиболее многочисленную группу служащих составляют специалисты.

Степень профессиональной подготовки, необходимый для выполнения работ составляет профессиональную компетентность работника.

Совместно с развитием и становлением менеджмента как науки происходило и развитие науки управления персоналом. Тогда управление организацией не отличалось от управления персоналом. Постепенно с развитием менеджмента как науки и менялась роль человека в организации. Соответственно и менялось значение науки управления персоналом. Она выделилась в самостоятельную область управления.

Впервые Ф.Тейлор ввел в администрацию отдел по управлению персоналом (отдел кадров). В 1930-е гг. и в последующие 1940 –е гг. работа отдела кадров заключалась в составлении трудовых договоров, контроле за работниками.

Возникают новые профессии, такие как агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности и т.п.

В 1950—1960-е гг. с изменением в характере труда менялось, что приводило к изменениям в функциях службы персонала. Используются коллективные формы организации труда, меняется характер мотивации и материального стимулирования. Работники организаций допускаются к участию в прибылях. Как раз в этот период возрастает роль персонала в организации, бизнес начинает понимать, что люди на производстве это главный капитал.

В 1970—1980-е гг. наряду с внедрением в управление стратегического планирования меняется и работа кадровых служб. Они начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов.

В 1990-е гг. характеризуются внедрением новых, инновационных методов работы с людьми, обеспечивающие учет интересов персонала реализацию творческого потенциала работников. Понятие управление кадрами преобразуется в термин управление человеческими ресурсами. Что несет в себе смысловой подтекст. В настоящее время кадровые службы решают многообразные задачи и работают на основе стратегического планирования и системного мышления. Все вышеперечисленные изменения в работе кадровых служб диктовались изменениями в управленческой парадигме и отвечали требованиям времени.

Деятельность служб персонала включает комплектование персонала, которое состоит из:

- приема на работу, подготовки и увольнения работников;
- адаптации и перемещения сотрудников;
- охраны труда, социальных программ и разработки методов мотивации персонала;
- определения заработной платы и льгот;
- обучение работников;
- оценки трудовой деятельности;
- подготовки руководящих кадров.

Формирование трудовых ресурсов включает планирование и прогнозирование численности персонала, затем набор и отбор кадров. Набор персонала может происходить и за счет внутренних резервов и со стороны. Оба метода имеют свои преимущества и недостатки. Набор персонала со стороны это большие возможности выбора, приток новых идей. Недостатки это высокие затраты, неизвестность кандидата, не знание им организации, длительная адаптация. Привлечение собственных работников это всегда низкие затраты,

положительная мотивация сотрудников так как им предоставляется возможность карьерного роста, также эти сотрудники хорошо знают организацию и им не нужен период адаптации. Но внутренний набор при этом порождает конфликты среди персонала и ограничивает возможности выбора. Под отбором кадров понимают выбор работника из существующих претендентов, учитывая их пригодность к выполнению необходимых трудовых функций. Для отбора кандидата используют как правило следующие методы:

- изучение документов;
- тестирование;
- собеседование.

Если возникает необходимость, могут проводить графологическую и психологическую экспертизу.

После приема на работу сотрудник проходит период адаптации, который по времени может отличаться в зависимости от личностных качеств человека. Различают профессиональную, психофизиологическую, и социально-психологическую адаптации. Профессиональная адаптация заключается в обучении конкретным рабочим навыкам, психофизиологическая это привыкание к условиям работы. Наиболее сложной для сотрудников становится социально-психологическая адаптация, то есть налаживание межличностных связей с коллективом. Представители кадровых служб должны помочь новым сотрудникам пройти адаптацию.

Оценка персонала осуществляется, как правило, кадровыми службами. На практике оценка персонала проходит в двух формах. В первом случае в виде аттестации, которая проводится специальной комиссией. Во втором, оценка осуществляется непосредственным начальником работника. В данном случае руководитель выступает как наставник, который должен помочь сотруднику преодолевать трудности в работе, совместно исправлять ошибки. На основе проведенной оценки принимается решения о последующем продвижении в

должности работника, о его карьерном росте. В западном менеджменте часто встречается также оценка подчиненными руководителя.

Превращение человека в главный фактор производства выдвигает и новые требования к управлению персоналом. Организация заинтересована в повышении производительности труда. Также руководство должно заботиться и о качестве трудовых ресурсов. Эти задачи решаются с помощью непрерывного развития персонала. Что является также важным современным требованием предъявляемым работникам. Развитие персонала может быть общим и профессиональным. К общему развитию персонала относят раскрытие творческих способностей и личного потенциала работников. Профессиональное развитие персонала состоит в подготовке сотрудников к выполнению производственных функций. В организации должны постоянно проводиться программы обучения и подготовки работников. Обучение необходимо, когда работника только приняли на работу или поручили ему новую малознакомую работу, или в случае, когда ему не хватает навыков для эффективного выполнения производственных задач.

Для повышения качества труда организация применяет методы совершенствования организации труда. Это широко известные методы:

- расширение объема работ;
- обогащение содержания работ.

Объем работы это количество операций, выполняемых работником. Содержание работы это степень влияния, которое работник может оказать на саму работу. Обогащение труда и его содержания заключается в конкретных мероприятиях, которые проводит руководство. Это:

- участие в творческих группах;
- чередование видов деятельности;
- возможность заниматься наукой;
- карьерный рост;
- наставничество.

Перечисленные меры позволяют в полной мере использовать потенциал сотрудника и повысить качество труда.

Службам персонала приходится решать вопросы, связанные с рационализацией персонала. Такая необходимость возникает, когда организация либо перестраивает свою деятельность, либо прекращает существование. В любом случае это всегда болезненный процесс, затрагивающий социальные аспекты деятельности организации. В этом случае организация должна проводить гибкую систему занятости. Это и прекращение найма на работу, и сокращение рабочего времени, и поощрение работников уходу по собственному желанию, и увольнение за нарушения, аутплейсмент. Эти меры могут быть повлиять на морально - психологический климат в коллективе, усилить демотивацию сотрудников. Потому к этим мерам организация прибегает только в крайнем случае и должна проводить очень осторожно.

В 70-е гг. прошлого века в американском управлении термин управление персоналом заменяется на управление человеческими ресурсами. Это изменение означало переосмысление роли человека на производстве.

Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами характеризуется нижеперечисленными тенденциями:

- рост числа работников кадровых служб;
- повышением статуса профессии кадровик (руководители кадровых служб входят в состав правления);
- рост профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- проведение обособленной кадровой политики;
- влияние кадровой политики на бизнес стратегию организации и успех деятельности в целом.

Иногда в литературе встречается мнение что термин «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» идентичны и можно использовать их одинаково. Это не совсем верно. Каждый из этих терминов

несет свою смысловую нагрузку. Ниже приведены основные отличия этих терминов:

1. Управление человеческими ресурсами направлено прежде всего на удовлетворение потребностей организации в рабочей силе, а не направлено на удовлетворение нужд работников как в управлении персоналом.

2. Управление человеческими ресурсами проводят активную кадровую политику на основе стратегического управления, а управление персоналом используют традиционные методы в своей работе.

3. При управлении человеческими ресурсами линейные менеджеры активно интегрируются в работу кадрового менеджмента, совместно реализуя кадровую политику.

4. В управлении человеческими ресурсами на переднем плане индивидуальная работа с персоналом, в отличие от управления кадрами, которые, ориентируются на коллективные ценности.

5. Технологии управления человеческими ресурсами направлены на улучшение условий труда и постоянный профессиональный рост работников, что предполагает долгосрочные вложения в человеческий капитал. А в управление персоналом преобладают краткосрочные вложения, направленные только лишь на воспроизводство рабочей силы.

6. В управление человеческими ресурсами складывается понимание того, что самый важный ресурс организации это управленческий персонал, от решений которого зависит эффективность работы и будущее организации, в управление персоналом большее внимание уделяется рядовым работникам.

7. В новой системе кадрового менеджмента поддерживается инициатива работников, постоянные нововведения, взаимная ответственность и доверие между подчиненным и руководителем, и в конечном итоге построение современной корпоративной культуры, где и работники и руководители стремятся к процветанию своей компании.

При этом надо понимать, что применение современных технологий кадрового менеджмента на практике не всегда приводит к желаемому результату. В реальной жизни хорошо расписанные на бумаге программы не всегда правильно понимаются менеджментом и простыми работниками, и в результате не достигают поставленных целей. Поэтому нельзя говорить о том, что технология управления человеческими ресурсами решает все проблемы, которые существуют в управлении персоналом. Сложно оценить влияние современных технологий по управлению персоналом на морально-психологический климат коллектива. Но тем не менее сколько бы противоречивы не были бы результаты внедрения современного кадрового менеджмента все больше компаний продолжают практическое применение современных технологий в управление кадрами. Это предъявляет совершенно новые требования к менеджменту персонала в нынешнее время. Глобализация рынков, и интернационализация хозяйственных связей, изменение в структуре промышленности и занятости населения, требуют от работников кадровых служб менять управленческую парадигму.

Основной задачей кадровых служб в XXI в. является создание и постоянное совершенствование кадрового потенциала организации. Перед менеджером по персоналу встает задача по привлечению и удержанию в компании талантливых, профессиональных работников. Как известно корпоративная культура порождает ответственность за проделанную работу, а способности работников создают конкурентные преимущества компании. Обеспечить конкурентные преимущества компании помогает корпоративная культура, которая должна постоянно адаптироваться к изменениям во внешней среде. Корпоративная культура должна быть нацелена на постоянное поддержание роста профессиональной компетенции сотрудников. В современной компании кадровые специалисты работают совместно с линейными руководителями в области повышения уровня компетентности сотр

удников. Для каждой должности разрабатываются индивидуальные планы развития.

Для этого изучается передовой опыт лучших работников, проводится сравнительный анализ деятельности сотрудников. На основе полученного исследования строятся модели компетентности сотрудников, как образец к которому нужно стремиться.

Перед современными организациями, которые стремятся быть успешными встают сложные задачи. Организации должны перестраивать существующие бюрократические структуры, становится более децентрализованными. Существующие системы занятости и оплаты труда часто не отвечают новым требованиям. В целом организация должна применять современную технологию кадрового менеджмента - управление ростом человеческого капитала. Человеческий капитал включает моральный, социальный и культурный капитал. Важная составляющая кадровой политики современной организации это ориентация на индивидуальную работу с персоналом.

1.2. Кадровая политика организации

Одной из важнейших составляющих стратегии развития организации в целом является кадровая политика организации. Основные направления в работе с персоналом и характеристика содержания этих работ должны найти отражение в кадровой политике организации.

Совокупность правил, норм, методов и принципов работы с персоналом носит название кадровой политики организации, которая должна быть сформулирована в соответствующих документах.

Основной целью кадровой политики является обеспечение потребности организации в кадрах в соответствии с действующим законодательством и состоянием рынка труда. Не всегда кадровая политика оформляется документально в организации.³ Тем не менее, даже без соответствующих документов, она существует в каждой организации.

На формирование кадровой политики организации оказывают влияние факторы внутренней и внешней среды. Как известно, под факторами внешней среды мы понимаем те переменные, которые не зависят от воли руководства, но оно должно учитывать их влияние на формирование персонала. К ним относятся:

- состояние экономики;
- состояние на рынке труда;
- трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда;
- характер и содержание труда.

Факторы внутренней среды – это переменные, которые формирует руководство и они зависят от управленческих решений, принимаемых руководителями. К ним относят:

- цели организации;
- стиль управления, поощряемый в данной организации;

³ <http://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-v-organizacii>

- кадровый потенциал организации.

Направление кадровой политики совпадают с функциями системы управления персоналом. Кадровая политика включает спектр работ по:

- подбору и расстановке кадров;
- формирование кадрового резерва;
- оценка и аттестация персонала;
- оплата труда и мотивация персонала;
- мероприятия по развитию персонала.

По масштабам кадровых мероприятий различают несколько видов кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Для организации, которая проводит пассивную кадровую политику характерно отсутствие кадрового планирование, не ведется учет кадровых потребностей, отсутствует объективная оценка персонала. При возникновении конфликтных ситуаций руководство пытается любыми средствами погасить конфликт, не разбираясь в его причинах и последствиях для организации.

Согласно реактивной кадровой политике руководство следит за проблемами, возникающими в работе с персоналом. Для решения таких проблем как возникновение конфликтов, отсутствие достаточно квалифицированных специалистов, низкая мотивация персонала руководство принимает экстренные меры. Но возникают проблемы со среднесрочным прогнозированием и построением стратегии по управлению персоналом.

При осуществлении превентивной кадровой политики руководство имеет среднесрочные и долгосрочные прогнозы развития персонала организации, где даются прогнозы потребности в кадрах в количественных и качественных

измерениях. Но организация не имеет достаточно средств и ресурсов для ее осуществления.

В отличие от организации, которая проводит превентивную кадровую политику, организация с активной кадровой политикой имеет все средства для осуществления намеченных планов и программ по развитию персонала. Кадровые службы разрабатывают антикризисные кадровые программы, проводят постоянный мониторинг исполнения программ. Если программы и прогнозы строятся на реальных данных, то можно говорить о рациональной кадровой политике. А если основа для составления планов и прогнозов не поддается описанию, это говорит об авантюристической кадровой политике. Таким образом, мы можем выделить два варианта активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую. Рациональной кадровой политике соответствует качественные и количественные краткосрочные среднесрочные и долгосрочные прогнозы потребности в кадрах. При авантюристической кадровой политике руководство составляет прогнозы и планы кадровой работы в соответствии с целями организации. Но при этом не располагает данными для достоверного диагноза ситуации и все прогнозы и планы по развитию персонала строятся на предположениях и имеют эмоциональную составляющую. Хотя это и не означает, что они не достигают целей. План работы с персоналом в данном случае строится на мало аргументированном, но может быть и достоверном представлении о персонале. Проблемы при реализации данной стратегии могут возникнуть если появятся ранее неизвестные факты, не учтенные в плане и прогноз окажется неверным. Надо будет переучивать персонал.⁴ А на то требуется время и ресурсы, которыми организация не располагает.

При формировании кадрового состава организация может ориентироваться на собственный персонал или на приглашенный со стороны. В зависимости от этого обстоятельства кадровая политика организации подразделяется на открытую и закрытую.

⁴ <https://businessman.ru/new-tipy-kadrovoj-politiki.html>

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация открыта для привлечения персонала со стороны и готова принять квалифицированного работника на любую должность, без учета опыта работы в данной организации. Данная политика характерна для современных, для молодых организаций, стремящихся завоевать рынок и проводящих агрессивную маркетинговую политику.

Закрытая кадровая политика предполагает, что организация в подборе персонала ориентируется на собственные ресурсы. Если же приходят работники со стороны они начинают карьеру только лишь с низовых должностей. Такие компании стремятся к созданию особой корпоративной культуры или работают в условиях дефицита кадров.

Кадровая политика предусматривает построение кадровой стратегии, которая основывается на общей стратегии организации. Кадровая стратегия организации включает:

- постановку целей управления персоналом
- формирование идеологии кадровой работы, которая находит отражение в создании документа описывающего этические нормы предусмотренные в работе с персоналом
- создание баланса между экономической и социальной эффективностью в использовании трудовых ресурсов.

Существуют три концепции кадровой стратегии организации:

1. Стратегия организации определяет кадровую стратегию
2. Кадровая стратегия рассматривается как самостоятельная функция
3. Синтез двух предыдущих концепций в результате его возникает синергетический эффект. Стратегия организации строится в зависимости от стратегии кадровой политики с учетом имеющимися кадровыми ресурсами.

Для того чтобы определить, сущность стратегического управления персоналом сначала дадим характеристику стратегического управления в целом. В литературе по менеджменту существует множество определений этого

термина. Из множества определений стратегического управления остановимся на определении, данном О. Виханским. «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.»

Процесс стратегического управления можно представить схематично:

Первый этап это определение миссии организации – самой главной цели организации. На основе миссии строятся цели организации, которых как правило множество в организации. Цель это желаемый конечный результат. Цели должны быть конкретными, измеримыми, непротиворечивыми и достижимыми. Анализ внешней среды организации изучает возможности и угрозы, исходящие из окружения. Внешняя среда включает факторы макросреды и факторы непосредственного окружения. К внешней среде организации относят:

- экономические факторы;
- политические факторы;
- социокультурные факторы;
- международные факторы;
- природные факторы;
- научно – технический прогресс.

К факторам микросреды относят:

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- государственные органы.

Анализ внутренней среды выявляет сильные и слабые стороны организации, показывает внутренние возможности, которые организация может использовать в конкурентной борьбе. Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: производство, финансы, маркетинг, персонал, организационная культура и т.д. Последующие этапы это формулировка и выбор стратегии. Затем реализация стратегии и ее оценка.

Согласно определению «Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе». Благодаря стратегии руководство оптимизирует кадровый состав организации и влияет на трудовую мотивацию и квалификацию сотрудников.

Как мы уже отмечали выше, существуют организации, в которых кадровые стратегии оформлены документально и организации где кадровая политика осуществляется на уровне понимания, то есть не оформлено в соответствующих документах. Для руководства современных организаций конечно желательно чтобы кадровая политика проводилась на основе кадровой стратегии с учетом общей стратегии организации. Процесс формирования кадровой стратегии проходит поэтапно. Как правило, выделяют следующие этапы проектирования стратегии по управлению персоналом:

1. Нормирование. На данном этапе стратегия по персоналу согласуется с общей стратегией компании, ее этапами. Анализируются возможные изменения во внутренней и внешней среде, особенности корпоративной культуры, создается образ «идеального сотрудника», регламентируются правила должностного и профессионального роста.

2. Программирование. Этот этап заключается в формировании конкретной программы, с учетом сегодняшних и возможных будущих изменений условий. Строится документально закреплённая система процедур и мероприятий по

достижении целей. Очень важным ориентиром является соответствие методов и инструментов воздействия на персонал с организационной культурой и существующими ценностями в организации.

3. Мониторинг. На этом этапе разрабатываются и внедряются методики оценки эффективности проводимых кадровых программ. Мониторинг программ оценки и аттестации персонала, планирования карьеры, мероприятий по поддержанию благоприятного морально-психологического климата в коллективе должен проходить постоянно. Таким образом, руководство может решать не только кадровые задачи, но и способы диагностики различных управленческих ситуаций, практические способы принятия управленческих решений. В данном случае кадровая политика организации становится инструментом управления компанией.

Как известно организация развивается циклически и проходит определенные фазы, так называемый жизненный цикл организации. Необходимо отметить, что на каждом этапе жизненного цикла должна быть разработана соответствующая кадровая политика. Менеджмент персонала должен предоставить организации тот кадровый ресурс, который необходим на данном этапе жизненного цикла организации.

Первый этап жизненного цикла организации это – этап формирования. На данном этапе, руководство организации, как правило, составляет бизнес-план, в котором сформулированы стратегии и этапы развития организации. В бизнес-плане отдельным разделом должен быть представлен план по персоналу, где дается проект организационной структуры, рассчитывается потребность в персонале, описываются требования к персоналу и какого рода работники будут востребованы в данной сфере деятельности. На данном этапе жизненного цикла организации задачи кадровых служб можно сформулировать таким образом:

- создание проекта организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- разработка системы заработной платы и стимулирования труда;

- разработка плана кадровых мероприятий;
- формулировка принципов и методов кадровой работы;
- формирование кадровой службы.

Второй этап жизненного цикла организации это – стадия роста организации. Работа с кадрами будет включать следующие вопросы - формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.

Следующая стадия это стадия интенсивного роста. На этой стадии предприятие заработало, увеличивается количество потребителей. Для удовлетворения растущего спроса организация должна перестроиться. В организации появляются новые отделы и подразделения, и соответственно перестраивается работа кадровых служб.

Задачи кадровых служб на этапе интенсивного роста могут быть сформулированы ниже:

- привлечение нового персонала и его адаптация;
- распространение корпоративной культуры на новые подразделения;
- описание правил и норм поведения в организации, правил деловой этики;
- внедрение корпоративных символов и обрядов;
- формирование кадрового состава..

Стадии стабилизации достигают не все организации. Организация может прекратиться существование если вовремя не перестроится в соответствии с потребностями рынка . Основной задачей кадрового менеджмента на этой стадии является не только сохранение прибыльности и достигнутого уровня рентабельности , но и сокращения затрат на сырье, технологии и персонал. Основными задачами кадровых служб на том этапе являются:

- аттестация персонала;
- планирование карьеры;
- обучение персонала;

- работа с конфликтами;
- преодоление сопротивления изменениям;
- разработка системы стимулирования труда;
- формирование кадрового резерва.

Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации. Этот период, как правило, бывает болезненным для организации и для ее персонала. Кадровые службы разрабатывают программы по сокращению персонала.

1.3. Управление организационным поведением персонала

Как правило, организация заинтересована в том, чтобы работники вели себя на работе соответствующим образом. Сотрудники добросовестно выполняли возложенные на них обязанности, были бы лояльны к организации, проявляли бы активность и творческий подход.

Как показывает опыт, на практике такого отношения сотрудников к работе не всегда удается достичь. Существует мнение среди специалистов, что организация должна заранее подбирать сотрудников необходимой квалификации и отношением к работе. Такой подход не всегда оправдан на практике. Не всегда удается найти соответствующих определенным требованиям работников, неизвестно как будут ли они себя вести на рабочем месте, так как ожидает от них организация и, как известно поведение членов организации меняется со временем и может вступать в противоречия с организационными ожиданиями. Существует другой подход, в основе которого положено способность человека к научению. На человека влияет организация, заставляя его менять свое поведение в нужном ей направлении. Человек вступает во взаимодействие с организацией обязуясь выполнять работу согласно предписанным требованиям, организация обязуется оплачивать эту работу. Человек на работе выступает не как механизм, а как личность со своими эмоциями, предпочтениями, нравственными ценностями, мотивами поведения. Эти факторы должны учитываться организацией.

Для того чтобы управлять поведением в организации, правильно мотивировать сотрудников необходимо понимать почему люди ведут себя подобным образом и что влияет на их поведение на работе.⁵ Поведение человека индивидуально, как и сам человек. Но при этом поведение человека обладает некоторой предсказуемостью и стабильностью.

⁵ http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm

Поведение человека в организации складывается на основе его личностных характеристик, влияния группы, взаимоотношений с руководством спецификой деятельности и самой организации, а также условиями, которые сложились в данной стране.

«Личность – это относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность»

Руководитель должен понимать из чего складываются личностные характеристики для того чтобы уметь управлять персоналом и различными ситуациями, которые складываются на работе.

Среди специалистов не существует единого мнения о понятие личности. Каждая из теорий делает акцент на каких-то отдельных характеристиках.

Американские специалисты по управлению человеческими ресурсами выделяют пять характеристик личности, связанные с производственной деятельностью. Это:

- экстраверсия (коммуникабельность, открытость, уверенность в себе);
- склонность к сотрудничеству;
- добросовестность, в рамках организации ответственность, нацеленность на успех;
- эмоциональная стабильность;
- восприимчивость к приобретению нового опыта (способность к творчеству);

Личность, по мнению специалистов характеризуется:

- Общими качествами (ум, интеллект, работоспособность, общительность и т.д.)
- Способностями. Способности могут быть общими (присуще всем людям) и специальными (к какой-либо деятельности).
- Складом характера;
- Темпераментом;

- Психическим состоянием.

Личностные черты влияют на качество выполняемой работы, стиль поведения с окружающими. В основе поведения человека на работе лежат мотивы, восприятие окружающего мира. В основе поведения человека лежат мотивы. Мотивация это наиболее сложное явление для понимания руководителей. Но именно мотивами можно объяснить поведение человека. Один и тот же поступок может иметь различные мотивы. Существует достаточное количество теорий мотиваций, которые пытаются объяснить поведение человека на работе. Ниже представлен обзор содержательных теорий мотивации, которые в основу мотивационного поведения ставят потребности человека (табл. 1).

Таблица 1.

Содержательные теории мотивации.

Теория потребностей Альдерфера	Иерархия потребностей Маслоу	Двухфакторная теория Герцберга
ERG		
Потребности в росте	самовыражение	Мотиваторы
Потребности в связях	Потребность в уважении	Гигиенические факторы
Потребности в существовании	Социальные потребности	
	Потребности в безопасности физиологические потребности	

В отличие от содержательных теорий процессуальные теории, исследуют когнитивные предпосылки, которые затем реализуются в мотивации или действиях, и, что более существенно, их взаимосвязь друг с другом.

Формирование мотивации происходит в процессе социализации человека. Социализация начинается с раннего детства и продолжается в период обучения, работы и т.д. В основе мотивации лежит стимулирование работника. Стимулирование может быть экономическим и неэкономическим. Стимулирование это один из способов управления поведением работника в организации. Стимулирование это система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у организации средств, способных удовлетворить потребности работника и использовать их как вознаграждение за успешно выполненную работу. Основные виды стимулирования используемые в организации, перечислены ниже:

- заработная плата;
- бонусы;
- участие в прибылях;
- участие в акционерном капитале;
- дополнительные выплаты;
- стимулирование свободным временем;
- возможность творчества;
- общественное признание заслуг;
- медицинское страхование;
- социальные выплаты;
- программы обучения персонала.

Восприятие это процесс организации и интерпретации действительности, но не реальным отражением действительности. У каждого человека свое восприятие окружающего мира. И это восприятие оказывает влияние на его поведение. Процесс восприятия формирует понимание ситуации и понимание поведения человека. На избирательность восприятия воздействуют внешние и внутренние факторы внимания. Внешние факторы это воздействий окружающей среды - интенсивность, размеры, контрастность, повторяемость, движение, новизна и узнаваемость. К внутренним факторам относится процесс научения и

сложившиеся стереотипы. Другими слова люди видят и слышат то, что хотят видеть и слышать.

На поведение работников в организации оказывает влияние и внешние факторы. Это:

- круг общения;
- ролевое поведение;
- статус.

Поведение человека в организации можно охарактеризовать в зависимости от того как он воспринимает существующие там нормы и ценности. Работник может воспринимать и поддерживать нормы и ценности, существующие в организации или наоборот, не воспринимать и не поддерживать их. Степень приспособляемости работника к коллективу называется конформизмом. Выделяют четыре типа поведения в организации:

- сознательный конформист;
- целесообразный конформист;
- нонконформист;
- негативист;

Сознательный конформист это человек, который сознательно и охотно поддерживает ценности и нормы организации.

Целесообразный конформист – этот человек не приемлет существующие в организации нормы и ценности, но внешне старается их поддерживать. Он к ним приспособляется. Как показывают исследования, в основном люди на работе ведут себя как целесообразные конформисты.

Нонконформист – внутренне согласен с существующими в организации нормами и ценностями, но внешне проявляет не согласие. Таких людей называют – «оригиналами».

Негативист это человек, которому не приемлемы ни ценности, ни нормы организации и проявляет он это внешне, все время вступая в противоречие с

администрацией. Как правило, организация стремится избавиться от таких работников.

Как мы знаем современный труд коллективный, люди не работают по одиночке в современном обществе. На работе люди удовлетворяют свою естественную потребность в общении и вступают в различные группы. Для того чтобы группа считалась коллективом, она должна отвечать определенным характеристикам: наличие общей цели, психологическое признание членов групп друг друга, отождествление себя с группой, общие нормы и ценности.

Группа, как правило, меняет поведение одного индивидуума, очень редко когда один человек может поменять поведение группы, даже в результате конфликта. Группы, как правило, оказывают положительное влияние на индивидуальную эффективность работника, так и на эффективность организации в целом. Одной из важных характеристик группы является ее сплоченность. Интересным является классическое исследование Шехтера о воздействии групповой сплоченности на производительность труда. Независимыми переменными в эксперименте были сплоченность и индукция, а зависимой переменной являлась производительность. Результаты этого исследования достаточно интересны.

Группы с высокой сплоченностью характеризуются очень мощными движущими силами, как положительными, так и отрицательными, которые могут быть использованы в управлении человеческими ресурсами. Слабо сплоченные группы, напротив, не так сильны. Однако еще важнее для управления человеческими ресурсами переменная индукции. Результат во многом зависит от того, какое влияние оказывается на группу с высокой или низкой сплоченностью.

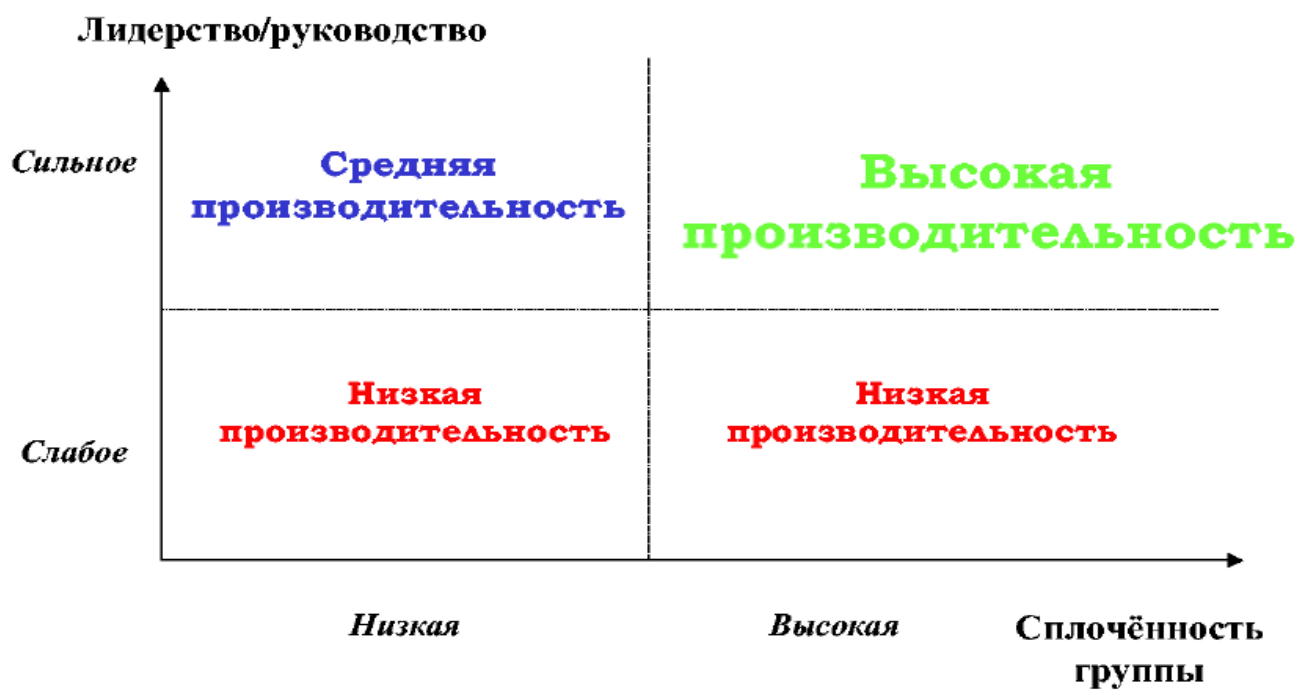
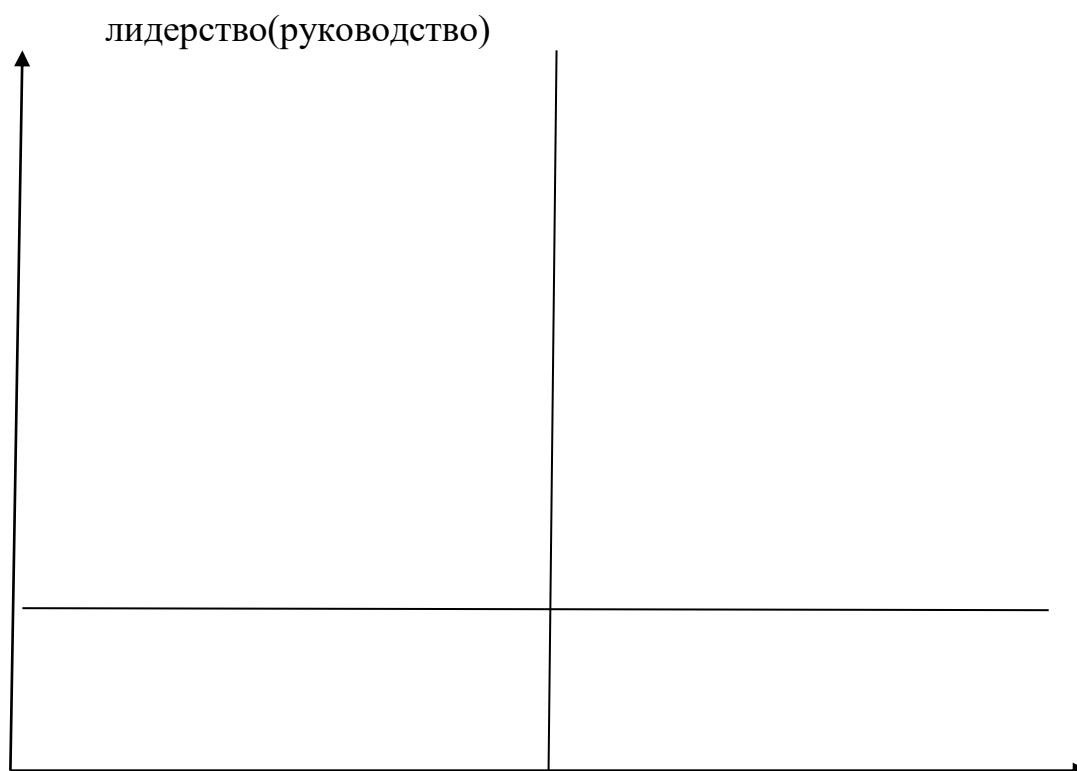


Рис. 8.2. Влияние сплочённости группы и лидерства на производительность



Группа сильно сплоченная зависит от того как она управляется. То есть сплотилась она на благо организации или против нее. Это зависит от лидера группы. Группы с низкой сплоченностью безопасней в руках менеджмента. Но только сильно сплоченная группа может дать высокую производительность при правильном руководстве.

По мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала. Руководство должно понимать и уметь влиять на поведение персонала организации. При том надо учитывать, что не только влияние на отдельную личность меняет ее поведение, но и изменение ситуации, то есть внешних факторов может поменять поведение персонала.

Глава 2. Анализ управления персоналом организации

2.1. Методы управления и критерия отбора персонала в предприятии

Метод управления - заключается в совокупности приемов, возможностей, средств субъекта управления обеспечения, достижения определенной цели и воздействия на нее.⁶ Методология управления персоналом изучает процессы образования тех поведений индивидов, которые соответствуют целям и задачам, вопросам методов и принципов организаций для формирования организации в качестве поведения индивидов, объекта управления.

Классификацию методов в управлении персоналом можно представить в следующей таблице 2.

Таблица 2.

Методы управления, их классификация по характеру структуры.

Характеристика классификации	Методы управления		
	Организационно-распорядительные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Правила ведения	Трудовая дисциплина, управление, чувство задолженности, возникновение необходимости стремления к личному занятию должности в определенной организации	Материальный интерес, социальное обеспечение	Социально-психологический, моральный интерес
Характер воздействия системы управления	Прямые	Косвенные	Косвенные
Основной канал	Организационный механизм: организационная структура управления, организационное регламентирование и нормирование труда, отбор кадров, принятые решения и тд.	Организационный механизм и его ветви: финансы, цены, оплата труда, вознаграждение, прибыль и т.д.	Социальный механизм: групп, личность, роль и позиция, репутация личности, и т.д.
База для выбора экономических методов и оценки их эффективности	Организационный анализ	Техно-экономический анализ	Социальное исследование
Ограничение на выборе методов	Соответствие к правовой норме, действующему регламенту и акту высшего управленческого звена	Соответствие к внедрению экономических законов, норм и нормативов	Соответствие к морально-этическим нормам
Форма выбора методов и обеспечения взаимных связей	Организация	Планирование	Социальное поощрение
Эффективные условия использования	Комплексное использование управленческого процесса в определенных методологических рамках, систематический анализ эффективного использования методов		

⁶ Menecmentin (idarəetmənin) əsasları, Tofiq Quliyev, Bakı 2006, str. 314

Особенности управления рабочего персонала предприятия включает ряд характеристик.

1. Гибкость организации труда. Отсутствие четкого функционального распределения между административном и производственным персоналом приводит к уменьшению расстояния между персоналом, но не устраняет социальные различия (например, в оплате труда). Работникам приходится выполнять функции, не совместимые с их должностным обязанностям, здесь нужны не профильные, а универсальные работники. Часто такие «универсалы» появляются в рабочем процессе предприятия, так как приходится заменять и выполнять разных работ.

2. Отсутствие многоуровневой организационной структуры подразумевает не продвижение работника по должности, а расширение и осложнение функциональных задач, повышение профессиональности, увеличение заработной платы.

3. Обладание более подробной информацией (осведомленность) работников. Для руководства предприятия трудно скрывать информацию касательно методов работы и отношений с клиентами и государственными структурами от рабочего персонала. Информированность (осведомленность) работников поставляет работодателя в некой степени в зависимое положение и потому вынуждает его отбирать персонал среди своих родственников, личных знакомых, или же по рекомендациям проверенных людей.

4. Наименьший уровень бюрократии в работе. В малых предприятиях не существует ряд правил и документов в регламентировании персонала и работы, зато есть неофициальные поручения (указания, распоряжения). Это приводит к индивидуальному отношению к каждому положению и работнику, но вызывает образование конфликтов, личной симпатии или антипатии руководителя в отношении к работникам.

5. Отсутствие организационного образования (обучения). Это объясняется некоторыми причинами: недооцениванием образования

руководителем предприятия, недостатками средств, неопределенностью перспективы предприятия, низким уровнем существующих курсов.

6. Завышенность требований к личным качествам работников. С работниками, личные качества которых не соответствуют с принятыми нормами и ценностями предприятия, коллектив прощается быстрее.

7. Широкий отбор работников. Сложившаяся безработица позволяет руководителям принимать сотрудников на работу за низкую зарплату, причем появляется возможность экономить расходы, связанные с социальными льготами, обучением, трудовых условий и пр. невысокая квалификация работников ведет к падению уровня их негодования. Многие из тех, кто боится потерять работу, добровольно терпят подобные трудности.

8. Ориентированность не к прямому, а косвенному свидетельствованию профессиональной пригодности работников. В нынешнее время значение рекомендаций оценивается не только с точки зрения свидетельствования профессиональности работника. Рекомендации практически доказывают наличие знакомых или коллег, готовых к несению ответственности за поступки и действия работника. Иными словами, важно не только содержание рекомендации, но и личность рекомендующего. В таком случае принципы отбора кадров ориентируются не к прямым, а к косвенным свидетельствам профессионального совершенствования. Предприятие получает работника со специфическим капиталом, в виде личных знакомств, служебных контактов и неофициальных связей, что влечет за собой поступление к предприятию дополнительных заказов, предложений.

9. Социальная слабость. Благосостояние персонала зависит от руководителя. Ощущается слабая официальность трудовых отношений: предпочитают трудовые контракты, защита труда редко гарантируется, справки работника на болезнь, образовательные и ежегодные отпуска остаются неоплаченными. Коллективные соглашения, профсоюзы, оказывающие влияние на руководство, отстаивая интерес работников отсутствуют практически во всех

предприятиях. Единственным документом, регулирующим отношения между работниками и работодателями является Трудовой Кодекс Азербайджанской Республики.

В производственных организациях структура персонала сложная: руководство, специалисты, производственные рабочие. Судя поэтому, данные предприятия должны использовать широкое разнообразие методов стимулирования и вознаграждения труда. Таких методов стимулирования, как карьерный (профессиональный) рост, обучение за счет предприятия, участие в доходах или в собственности здесь практически нет. Производственные организации в основном заняты с рабочими профессиональностями, что упрощает методы отбора и оценки работников. В производственных организациях статусная дифференциация и противоречия интересов более заметны. Это влечет за собой повышение уровня конфликтности.

Изучение кадров, установление последовательного контроля над их деятельностью, проверка выполнения принятых решений по хозяйственным и социально-экономическим вопросам имеет весомое значение для организации управленческой деятельности. Последовательный контроль крайне важен для воспитания кадров, увеличения ответственности по порученной им работе, своевременного устранения допускаемых ошибок.

В осуществлении контроля над деятельностью кадров имеет значение правильная постановка управленческой документации. В данной документации должны быть четко закреплены личная деятельность кадров, деятельность отраслей, которыми они руководствуют, решения и распоряжения высших органов по тем отраслям. Здесь следует придавать исключительное значение вопросам изучения и испытание кадров.

Современный научно-технический прогресс делает использования методов, определяющих деловые и личные качества, способности кадров в их изучении, выборе и размещении, также подготовке, необходимым. Данных методов можно делить на три группы:

Первой группе относят описательные методы, этим методом определяются качественные оценки изучаемых факторов и поэтому, отличается по своему субъективизму. Данные методы включают:

- метод, основанный на биографические данные;
- метод определения деятельности работника посредством устных и письменных производственных рекомендаций. Этим рекомендациям лучше быть данным разными лицами и изучаться сравнительно;

- метод оценки работы, проделанной работником в определенное время. Данный метод можно заменять наблюдениями над поведением и характером работника;

- метод группового дискутирования руководителя и экспертов с работниками. Самостоятельным собеседованием с работниками определяются их сильные и слабые стороны;

- целевой метод. При этом методе работнику дают определенные поручения, далее обсуждается результаты их выполнения и на этой основе раскрываются потенциальные возможности работника;

- метод эталона. Здесь избирается лучший работник по отдельным критериям и факторам;

- матричный метод. Используется матричная таблица для облегчения создания ресурсов руководящих кадров.

Здесь отображаются все личные и деловые качества, которыми должен обладать каждый руководитель, конкретизируются по отдельным профессиям, поэтому это порой называют матричным методом. В матрице определяются удельный вес, измерение отдельных качественных признаков по баллу. Преимущество матричного метода заключается в том, что его посредством можно четко определить деятельность не только потенциальных руководителей, но и практически работающих. Это к тому же, важный документ для вознаграждения работников, назначения для них высокую месячную зарплату.

Как и было упомянуто выше, методы второй группы по уровню конкретности используются в получении количественных оценок уровня деловых качеств работников. А это:

- методы ранжирования по важности. Здесь оцениваемые работники ранжируются по определенным критериям, в последовательности от высшей подготовки до слабой, и окончательная оценка каждого работника измеряется по номерам ряда ранжирования.

- метод парного сравнения. При данном методе отбирают двух из всех работников путем сравнения.

- метод оценки по баллам. В этом методе качества работников оцениваются по заранее определенной бальной системе и работник выбирается по общим сложившимся бальным оценкам.

- графический метод. С помощью данного метода баллы, накопленные работником по рабочим качествам указываются точками в шкале, и эти точки обретают графический вид, соединяясь друг с другом прямыми линиями.

Наконец, третья группа включает те методы, которые отображают как описательные, так и деловые признаки работника. Судя по этому:

- с помощью метода завершенной оценки, эксперты оценивают определяя частоту (постоянно, часто, иногда, редко, никогда) проявления тех или иных качеств в работниках;

- метод группирования работников заключается в постепенной замене работников без подготовки работниками с подготовкой деля работников на 4 групп (отличный, хороший, средний и плохой работник);

- благодаря тестовому методу работники показывают свои качества подготовки в решении заранее составленных производственных заданий (тестов). Эти тесты должны включать «игровые» методы, которые проводят оценку по найденным правильным выходам из конкретных производственных ситуаций и выводам, к которым они пришли. Следует отметить, что существуют и другие методы изучения, выбора и подготовки управленческих кадров.

Однако, на самом деле они являются усовершенствованными формами изложенных выше. В большинство случаев с их помощью удастся определить деловые качества работников. Но степень надежности у некоторых способов одинакова. Исходя из этого, нельзя не согласиться с тем, что важно использовать способы, более подробно раскрывающие деловые качества работников в конкретных случаях.

С этой точки зрения, в практике оправдывают себя методы бальной и коэффициентной оценки, особенно последний метод более целесообразен. Несомненно, многотратность данного метода является его недостатком, но это можно устранить путем механизации процесса оценки.

Деловые качества работников могут быть обозначены различными коэффициентами. Это можно рассматривать как в отношении профессиональности, то есть коэффициента специализации, степени образования, стажа работы в данной системе, так и активности творчества, то есть новаторства, коэффициента изобретательной деятельности, освоения и распространения передового опыта, экстенсивного и интенсивного использования рабочего времени, коэффициента общественной активности и дисциплины, коэффициента возникновения неприятных конфликтных ситуаций из-за работника.

Независимо от применяемых методов, основные элементы процедуры оценки управленческого персонала указаны в следующей схеме:

Схема 1.

Процедура оценки управленческого персонала					
1	2	3	4	5	6
Определение объекта оценки	Определение субъекта оценки	Последовательность регламента оценки	Сбор нужной для оценки информации	Соответствие работника с принятыми критериями	Принятое по результату оценки решение

Помимо того, субъект (лицо, группа, или орган), которому будет поручаться оценка работников, выбирается с большой осторожностью. Подобным субъектом может выступать руководители высших организаций, общественные организации коллегии, разные комиссии. Каждый упоминаемый субъект по своему усмотрению делает дополнения к оценке, данной работнику. Итоговый результат оценки деловых качеств работника связан с его перспективностью в системе.

Методы оценки работника предполагают процесс отбора самого заслуженного работника на вакантное место из приобретенных запасов во время накопления. Методы, используемые в отборе, включают: испытания, тестирование, центры оценки и пр.

Упрощенная схема оценки рабочего персонала должен отвечать на следующие вопросы:

- a) Зачем проводится оценка (что нужно оценивать?);
- b) Как должна проводиться оценка, какие методы должны быть использованы?
- c) В каком порядке должна проводиться оценка и как должна быть организована процедура оценки?

Следует отметить, что методы оценки рабочего персонала было бы целесообразно разместить в трех группах: прогностический метод, практический метод, и имитационный метод. Рассмотрим их сущность.

При использовании прогностических методов широко используется анкетные данные, письменные или устные характеристики; предположения и рекомендации руководителей и коллег по работе; индивидуальных собеседования; психологические тесты.

При практическом или операционном методе определяется степень подготовки работника к выполнению служебных обязанностей.

При имитационном методе или методе подражания предлагается претенденту решение конкретной ситуации.

Еще нужно отметить, что существует система целей оценки работника в каждой организации:

1) Продвижение по административно-служебной должности, перевод в должность ниже, в другую должность, расторжение трудового договора. В таком случае оценка работника проводится для принятия административных решений.

2) В следствие информативной оценки появляется возможность предоставлять работникам информацию об их относительном рабочем уровне. В результате работник узнает о слабых и сильных сторонах своей трудовой деятельности.

3) В мотивации результат оценки является наиважнейшим средством мотивирования поведения людей.

В технической процедуре было бы целесообразным уделять внимание на две группы требований: а) по отношению к работе; б) по отношению к организации. В группе личных средств оценки рабочего персонала играет весомую роль проведение диалог дискусионного характера.

По проведению собеседования были бы целесообразными следующие рекомендации:

- собеседнику должно быть известно профиль должности;
- документы претендента должны быть проанализированы перед проведением собеседования;
- следует отдать большое значение неформальным формам общения;
- структура беседы должна состоять из несколько этапов;
- должен быть подготовлен перечень задаваемых вопросов;
- информация должна быть записана и должны быть сделаны выводы после собеседования;
- больше всего рекомендуется проведение собеседования с несколькими претендентами за короткое время.

Процедура проведения собеседования состоит из нескольких стадий:

- a) Начало беседы;
- b) Обсуждение положительных аспектов (подчеркивание улучшения показателей по сравнению с прошлым периодом);
- c) Обсуждение отрицательных аспектов (критика должна касаться не личности, а работе);
- d) Выявление путей улучшения рабочих результатов;
- e) Недостаток времени для раздумий и выражения своей точки зрения (если у претендента имеются предложения, то они должны быть записаны у него на глазах, и должно быть обещано их рассмотрение руководством)
- f) Конец собеседования (должна быть создана положительная атмосфера, выразить благодарность за собеседование и попрощаться).

2.2. Социализация и трудовая адаптация персонала

Социальное развитие реализуется социальным прогрессом, уровнем обеспечения и обеспечением социальной приоритетности какой-либо отрасли, определенными нормами и показателями юридического обеспечения и направлениями их планирования и внедрения. Социальные нормы могут делиться на материальные, моральные и поведенческие. В литературе с целью учебника это можно называть социальными индикаторами. Социальные индикаторы управляются относительными нормами или же закаленными по традициям показателями. Физиологические нормы выражаются определенными показателями находят свое выражение в энергии, карбонатах или килокалориях. Так, когда физиологические аспекты социальных норм сопоставимы с правовыми нормами, тогда и возможна жизненная деятельность. Поэтому материальные, моральные нормы формируют необходимые для человека материальные блага, услуги и социальный рынок. Социально-экономические нормы формируют динамику экономического роста, объем и структуру, необходимую для благосостояния населения. Соответственно, и нормирование и нормативную методологию социально-экономического регулирования, и модели сравнительного анализа и прогноза в современной обстановке. Нормы можно группировать как следующие:

- потребительские нормы материальных благ;
- потребительские или потенциальные нормы для жизнедеятельности услуг;
- структура нормированных расходов и социально-экономические областные нормы, обеспечивающие сбалансированное развитие;
- нормы организации образ жизни и жизнедеятельности в соответствии с общественными и юридическими нормативами.

Поскольку каждый из этих норм обладает механизмами обоснования, дизайна, прогноза и пользования, происходит их построение и использование на основе научных прогнозов, научных принципов. Составная часть социальных норм состоит из методов организации отраслей, то есть минимальных, средних

и самых благоприятных в соответствии с потребительскими нормами населения отраслей. Потребительские нормы включает продуктовый рынок, импорт и организация на рынке в соответствии с покупательской способностью непродовольственных товаров народного потребления, а также направления организации и планирования деятельности объектов здравоохранения, образования, культуры.

Социальные нормы планируются и используются на минимальном, среднем и максимальном уровнях, учитывая рабочие и бытовые условия социальных групп. Минимальный уровень социальных норм есть государственный инструмент обеспечения. Удовлетворяя больше потребностей, государство регулирует защищаемые расходы. Минимальные зарплаты, минимальные пенсии являются применяемыми минимумами объектов здравоохранения, образования и культуры, некоторых категорий жилищного обеспечения. Минимумы устанавливаются над обязанностями и принципами обеспечения минимального уровня воспроизводства человеческой деятельности. Это в свою очередь создает поведенческую модель государства и населения, и общественно-политической деятельности подходящую к данным минимумам. Минимальной уровень социальных обеспечений также меняется динамично, совершенствуется в совместимости с динамичности изменений ценностей жизни человека, структурируется в соответствии с определенными целями с количеством и качеством. По этой причине, жизнедеятельность как и образ жизни строится над принципами социального управления и саморегулирования. Обеспечение механизмов саморегулирования определяет ряд законов, нормативно-правовыми актами, образовательными, воспитательными, культурными нормами, и тарифными, национальными, традиционными особенностями их усвоения.

Социальные нормы определяются реальностью отношений сосуществования, совместного поведения, их доступностью с точки зрения адекватности и социальной эффективности.⁷

Законодательную базу социальных норм составляют социально-экономические законы и разрабатываемые и внедряемые правительством нормы. Такие нормы проявляются в виде потребительских норм. Потребительские нормы определяют минимальный потребительский бюджет, минимальный прожиточный уровень, рациональный потребительский бюджет, а также направления разработок и использования самых эффективных социально-экономических программ, также программ по снижению бедности, территориальному и социальному развитию.

Социальные нормы обеспечиваются как социальными группами, так и материальными благами и взаимозаменяемыми продуктами и услугами. Так, для обеспечения потребительской корзины на душу населения, минимальные потребительские нормы представляет собой необходимые продовольствия, непродовольственные товары, услуги и прочие обязательные платежи. Естественно, материальные блага и услуги, входящие в потребительскую корзину, осуществляются с учетом производимой в республике продукции и сформированной потребности населения.

Стоимость минимальной потребительской корзины отображает необходимого прожиточного минимума. Социальные нормы соответственно классифицируются по потреблению и предприятиям, и функциональным расходам. Мясо и мясопродукты, молоко и молочные продукты, жиры, витамины, которые приходятся на душу населения, оплачиваются по разным источникам. Потому и функциональные потребительские нормы оплачиваются развитием соответственных производств и отраслей. В том числе принимаются во внимание нормы развития здравоохранения, количество образовательных учреждений, которые приходятся на душу населения, их объем, количество

⁷ http://finances.social/upravlenie-personalom_709/sotsializatsiya-proforientatsiya-trudovaya-32838.html

услуг, оказываемыми ими в течение дня и года. Количество и качество продукции и услуг, производимых здравоохранением и образованием указывает соответствие с определенными или прогнозируемыми нормами.

Социальные нормы дифференцируются для территории и социальных групп. Социальные нормы определяют планирование средств, выделяемых государством для целей социальной защиты и динамику их изменений. Критерия социальной защиты для регулирования соотношения доходов и потребления, так называемый «потребительский» минимум подтверждается Парламентом. Ежегодно, эти цифры прогнозируются и подтверждаются в соответствии с потребностями населения в бюджетном году. Для нашей республики, в 2009 г. потребностный минимум составляет 55 манатов. Когда уровень доходов на душу населения отстает от данной нормы, уязвимым семьям выделяются дополнительные средства. Расходы на социальную защиту управляются в соответствии с прожиточным минимумом, минимальным потребностям и нормам минимального потребления. Социальные стандарты решаются в рамках зарубежных государств и динамики нормального развития.

В организационном (социальном) управлении управленческое воздействие в зависимости от системы общества может быть разным: административное, идеологическое, экономическое и пр.

Виды социального управления, а также управленческие отношения можно определять и применяя их к производственным мощностям, производственным отношениям, экономической базе общества и политической надстройке.

Во всех трех группах управленческих отношений (социальное, экономическое, политико-идеологическое) они обладают силой правового, организационно-технического, социально-психологического воздействия. В современной обстановке управленческая деятельность делится на две части:

а) Производство информации, другими словами, поиск, накопление, реестр, сбор и хранение информации.

б) Использование информации, или принятие управленческих решений и ее пользование.

Управленческие отношения меняют характер власти, поэтому и в них в основном выступают две категории – власти и подчинение.

Функции управления находятся в более тесных связях с подсистемными элементами в системе функций, учитывая данные функции. Здесь одно из них порождает другого, одно является продолжением другого, и одновременно дополняет его. В целом они создают словно цикл (вращение), таким образом, неоднократно и регулярно повторяются.

Понятие социального управления. Управление обществом принципиально отличается от управления живым существом или техническим оборудованием. Социальное управление имея сложную структуру, выступает в качестве специфического вида деятельности человека, увязывая в себе материальные и нравственные процессы. Особенность данного понятия заключается в том, что управленческое воздействие участвует во всех областях общественной жизни, иными словами представляет собой особый вид общественных отношений. А это означает, что управленческие отношения образуют необходимый момент социальной среды. В управленческих отношениях можно выделять некоторые аспекты: политический, экономический, этический. Каждому из этих свойственны две взаимосвязанные стороны – информационная и организационная. Так как управление всегда состоит из функции властвования в обществе, в классовом обществе оно означает функцию политической, государственной власти.

Фундаментальная роль в механизме социального управления принадлежит повторной связи: где данный принцип нарушается или полностью устраняется, там и результаты социального управления становятся бессмысленными. Данный принцип в третьей форме звучит так: в каждом взаимодействии источник (субъект информации и управление) и принимающий (объект информации и управление) неизбежно меняются местами. И

следовательно, в процессе социального управления происходит повторное воздействие объекта управления на его субъект. Далее, принцип повторной связи выступает в качестве необходимого момента обмена информацией. Значит, социальное управление – это сопряженный с повторной связью информационный процесс. В принципе повторной связи осуществляется информационное воздействие объекта управления на его субъект. В обществе данный принцип постоянно перемещается. Этим следует понять то, здесь субъект и объект управления словно меняются ролями в определенном времени. Например, полководец являясь главнокомандующим армии, выступает как субъект управления, однако, в то же время он действует по получаемой от разведчиков информации и т.д.

В свою очередь объект управления, например в процессе получения офицером того или иного управленческого поручения и его осуществления, он является субъектом управления. В подобной примере, субъект и объект управления выполняют функцию двойного субъекта и объекта.

Главное условие в управленческой структуре – разработка и выполнение управленческого решения. Здесь важный принцип состоит из принципа оптимальности. Это подразумевает, что в управлении необходимо учет значимых вариантов и среди них следует выбирать таких, чтобы достижение поставленной цели было полностью обеспечено. Следовательно, одним из условий, которого важно принимать во внимание является дополнение субъекта или объекта друг друга. В частности, в данном процессе некоторое совместимость личных и общественных интересов является из числа основных аспектов. К примеру, известно, что в области государственного управления принцип оптимальности утрачивает свою эффективность без научного обоснования народных потребностей.

В условиях феодализма в системе управления возникает большая дифференциация. Такие виды управления, как политическое, правовое, нравственное, религиозное, философское, художественное и пр. более

существенно воздействуют в поведенческие нормы людей, социальных групп и в целом общества. В данном случае политическая власть носит элитарный (переход власти наследственным путем) характер. В общем, для феодализма была характерна сложная иерархия субъекта управления.

При капитализме на основе смены и усложнения механизмов управления социальными процессами, прекращаются процессы развития материального и морального производства, частного имущества, различных видов конкуренции, а также на основании всего этого правовых отношений. Капитализм при своем восстановлении вводит на жизненную арену массу способных, талантливых людей, а они выдвигают вперед свои интересы в реализации производства и доходов. Максимально используются достижения научно-технического прогресса, также глубоких потенциальных запасов человека. В каждом конкретном случае организация управления выражает четкий целенаправленный характер, тем самым в целом подчиняется стихийной силе рынка.

В условиях общей демократизации общественной жизни, политическая власть теряет свой характер перехода власти наследственным путем навсегда, становится избирательной. Социальные группы, коллективы и обширные большие классы больше воздействуют на политическую власть, образовывается управляющая элита.

Судя по сказанному выше, социальное управление носит конкретно-исторический, а в классовом обществе классовый характер. Каждой общественной формации свойственна специфичность управления, в соответствии со своими общими принципами. Она осуществляется в разных формах и методах. Общая черта антагонистичных формаций то, что классовое противоречие определяет специфичность управления: здесь каждый человек управляемый, но управление каждого невозможно. Потому, что часть общества (меньшинство) управляет, а объект управления составляет другая часть (большинство).

В социальном управлении управление в отличие от предыдущих, по качеству представляет собой иной характер. Это прежде всего, находит свое выражение тем, что в данном случае, человек (народ) обладает реальными возможностями не только выступать в роли управляемого, но и самим оказывать влияние на управление. Для социалистического управления характерны следующие: глубокая гуманность и механизм управления; планированность управленческих методов; системный подход к разработке управленческих решений; взаимодействие субъекта и объекта управления; построение свобод и прав человека на основании принципа интересов общества в процессе управления; установление взаимопомощи, сотрудничества вместо управленческой конкуренции и пр.

Управление необходимо не только для целей защиты и сохранения функционального здоровья системы, но и для ее развития.

Для успешного ведения управленческой деятельности одного учета объективных законов развития общества с точки зрения науки мало. Правда, законы являются общей тенденцией – общими правилами деятельности общества, но для конкретного социально-исторического управления лишь знание данного основного закона недостаточно, в то же время важно обнаруживать причины проявления того или другого социального явления (в том числе, негативного). Потому, что как мы и отметили ранее, управление играет роль реального фактора в каждом конкретном явлении, а также в социальной эволюции. Неправильное определение причин противоречий, даже неадекватное понимание тенденции их решения всегда препятствует выявлению правильного решения управления.

Помимо общих законов развития, конкретной причины того или иного социального явления, следует изучать и множество других факторов при организации управленческой программы, например, нравственно-психологическую атмосферу в обществе, чтобы успешное осуществление управления стало возможным.

В данном примере, управленческие навыки требуют рассматривать «общего», «особого» и «единичного» во взаимном единстве. Управление есть социальная практика, которое всегда отстраняет от себя абстрактные социальные идеи.

2.3. Этика деловых отношений и организационная культура

Деловая этика – это совокупность правил и норм служебного положения. Деловая этика базируется на моральных и нравственных принципах. Она охватывает внутреннюю и внешнюю политику организации, моральный климат в коллективе, регулирования взаимоотношений между членами коллектива, нравственные принципы поведения сотрудников. Также можно сказать, что деловая этика включает профессиональную мораль и нормы делового этикета.

Многие компании создают собственные корпоративные этические кодексы, где в письменном виде излагаются правила поведения сотрудников в организации. Хотя как показывает практика часто эти кодексы остаются красиво расписанными на бумаге, в реальности моральный образ руководителей не всегда отвечает представленным требованиям.

В современном обществе все больше внимание общественности приковано к этическим проблемам в организации. Поэтому современные организации заинтересованы в создании этических кодексов и в проведении анализа этических проблем своей деятельности.

Этические правила и нормы могут быть официально оформлены, в этическом кодексе фирмы и миссии организации, то есть быть формальными, и носить неформальный характер. Неформальные нормы и правила поведения в организации, как правило, зависят от поведения на работе высшего руководства и определяются присущими им стереотипами и авторитетом.

В конце XX века сформировался гуманистический подход в отношении труда и универсальные принципы справедливости: равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческой личности. Существуют два подхода в формировании корпоративных этических кодексов. Это утилитаристский, который предполагает наибольшее благо наибольшему числу людей, и индивидуалистский, который направлен на достижение чьих-либо интересов. Помимо формулировки этических кодексов организации, к которым руководство может относиться как к красивым словам на бумаге, существует отношение общества к организации. И эти требования довольно высоки. Они заключены в принципах социальной ответственности организации перед обществом. Это и качество выпускаемых товаров и предоставляемых услуг и защита окружающей среды и повышение качества жизни работников организации. Без соблюдения принципов социальной ответственности перед обществом организация не сможет долго просуществовать. Хотя и существуют высказывания против соблюдения принципов социальной ответственности. Здесь мы наблюдаем сложившееся противоречие между соблюдением принципа социальной ответственности перед обществом и главной целью организации - получение прибыли. Противники этого принципа высказываются, что дело бизнеса это всегда бизнес. Соблюдение принципа социальной ответственности приводит к увеличению расходов, что приводит к удорожанию продукции, снижению заработной платы работников. В то же время соблюдения принципа социальной ответственности перед обществом в целом одобряется общественностью, формирует положительный имидж компании и в конечном итоге приводит организацию к успеху.

Один из подразделов деловой этики – это деловой этикет, который легче поддается контролю и регламентации со стороны руководства компании. Словарь по этике определяет это понятие так: «Этикет – совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям» (Словарь по этике 1981: стр.412). Этикет не относится к моральным нормам и ценностям и

затрагивает только внешние формы поведения не оставляя человеку свободы выбора. Этикет может сильно различаться в зависимости от культурной среды и эпохи. Существуют множество видов этикета: профессиональный, светский, военный, научный и т.д. В сфере бизнеса и менеджмента – это деловой этикет. Он включает в себя довольно четко разработанные и официально оформленные правила приветствия, прощания, культуру речи, умение вести беседу, принятие подарков, поздравлений, правила общения начальника с подчиненными, правила ведения телефонных разговоров, деловой переписки, от ношений мужчин и женщин в процессе делового общения.

Правила делового этикета общеприняты в мировом бизнес сообществе, хотя имеют некоторые национальные и корпоративные различия.

В конкретной организации деловой этикет зависит от стиля управления, которого придерживается руководства, характера выполняемых задач, культурных традиций самой организации и в целом общества.

Американская исследовательница, социолог Джен Ягер так сформулировала основные заповеди делового этикета:

- делай, все вовремя
- не болтай лишнего
- будьте любезны, доброжелательны и приветливы
- думайте о других, а не только о себе
- одевайтесь как положено
- говорите и пишите правильно.

Менеджеры по персоналу разрабатывают правила делового этикета для организации совместно с высшим руководством. Ниже мы приводим правила делового этикета на примере

Морально – психологический климат в организации определяется ее организационной культурой. Такое определение организационной культуре дано в ученике по организационному поведению: «Организационная культура – это шаблонный образ мыслей и реакций, присущих организации, и ее внутренним подразделениям» (Л.Г. Зайцев, М.И.Соколова Организационное поведение, 2006, стр.289).

Источники организационной культуры делят на три группы:

- внешнее влияние, то есть внешняя среда организации
- общественные ценности
- специфические внутренние факторы, то есть внутренняя среда организации

Основные области проявления организационной культуры это:

- структура компании
- стратегии отбора и социализации, которые определяют порядок набора нового персонала и как новички проходят процесс адаптации к новой работе
- статусные различия, определяются сложившимися отношениями между группами сотрудников
- идеология организации, система взглядов и убеждений людей, помогающая им сплачиваться и быстрее мобилизовать персонал при необходимости

- мифы, вымышленные события, которые помогают донести персоналу информацию о реальных ценностях организации

- символы, атрибуты с которыми организация хочет ассоциироваться в глазах окружающих

- уникальный язык общения, фирменные, профессиональные обороты речи, лучше понимаемые своими сотрудниками

- ритуалы и церемонии, продуманные действия, объединяющие проявления отдельных культурных событий в одно целое, больше рассчитаны на зрителей.

Существует множество классификаций организационных культур в литературе. Один из подходов в типологии организационных культур делает акцент на схожести поведения высшего руководства организации и поведения организации в целом. Проводится аналогия между неуравновешенными людьми и невротическими организациями и уравновешенными людьми и здоровыми организациями.

В харизматических организационных культурах власть сосредоточена в руках высшего руководства культурах, сотрудники предпочитают, чтобы ими управляли, процветает индивидуализм. В фирмах с самодостаточной культурой ценится инициатива сотрудников, личные достижения, поощряется самодисциплина.

Параноидальной организационной культуре свойственно всеобщее недоверие, что является следствием подозрительности руководителей организации. Сотрудники избегают участия в мероприятиях организуемых компанией и достаточно инертны.

В основе избегающей организационной культуры лежит стремление высшего руководства компании избежать любых перемен. Таким фирмам присущи черты механистических организаций, менеджеры всеми силами стремятся удержать существующие позиции фирмы, не учитывая инновации. Преувеличивается значение процедур, правил, политики компании. В противоположность таким фирмам, компании с инновационной организационной культурой стремятся укрепить конкурентные преимущества компании за счет использования инноваций.

В политизированных организационных культурах руководство не заинтересованно в делах компании, стремится отдалиться от окружающих. Как следствие менеджеры низшего звена стараются повлиять на развитие организации, что не способствует повышению эффективности бизнес процессов. Наоборот компании с акцентрированной организационной культурой имеют четкие цели и планы развития, сформулированные высшим руководством и поддерживаемые всеми сотрудниками.

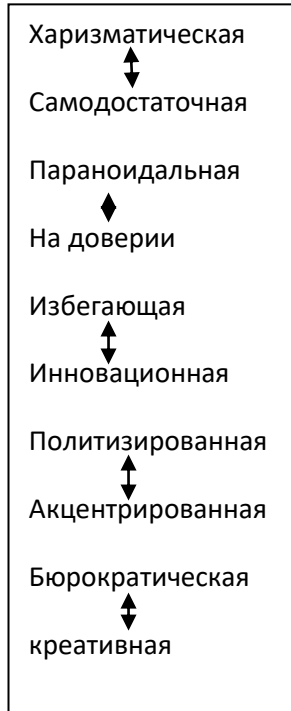
В компаниях с бюрократизированной организационной культурой руководители используют принуждение в управление людьми и жесткий контроль. Им присуща четкая иерархия, соблюдение дистанции между руководством и подчиненными, акцентируется внимание на правилах и процедурах, больше ем на обеспечении эффективного функционирования фирмы. Компании с креативной организационной культурой ориентированы на работу в команде, самодисциплину, у сотрудников вырабатывается опыт совместной эффективной работы. Работники кадровых служб могут использовать нижеследующую таблицу в своей работе, чтобы полностью использовать творческий потенциал своих работников.

Рис. Виды организационных культур, источники и проявления

Источники

проявления

- внешнее влияние
- общественные ценности
- внутренняя среда организации



- Структура
- Стратегия
- Статус
- Идеология
- Мифы
- Язык
- Ритуалы и символы

Работник службы персонала должен уметь решать этические проблемы, если они возникают в организации. Этические вопросы в организации касаются не только взаимоотношений начальник и подчиненный, а также регулирование взаимоотношений с потребителями, поставщиками, конкурентами и т.д.

Глава 3. Совершенствование социальных технологий управления персоналом

3.1 Задачи служб персонала по управлению социальным развитием организации

Социальная деятельность организации включает, прежде всего, работу по гуманизации труда и повышению качества трудовой жизни. Процесс гуманизации труда является инструментом актуализации человеческих ресурсов, и цель является предоставление работнику возможности раскрыть свои производительные, профессиональные резервы, творческий потенциал и в первую очередь интеллектуальные и психологические способности. Гуманизация труда включает:

- безопасность (на рабочем месте работники не должны ощущать угроз своей жизни, здоровью и т.д.);
- справедливость (справедливое отношение ко всем работникам и справедливое вознаграждение в соответствии с вкладом в достижения организации);
- самоактуализация личности (возможность раскрытия индивидуальных способностей работников);
- демократию (участие работников в распределение прибылей).

В организации гуманизация труда осуществляется на основе улучшения условий труда, отдыха, морально-психологического климата в коллективе, оплаты труда и всех процессов, которые влияют на взаимоотношения в коллективе.

Качество трудовой жизни – это уровень удовлетворения личных потребностей работников через их деятельность в организации, характеризующее степень духовного и социального развития человека.⁸ Концепции качества трудовой жизни основываются на создании условий,

⁸ <http://1popersonalu.ru/upravlenie/upravlenie-socialnym-razvitiem-personala.html>

обеспечивающих возможности оптимального использования трудового потенциала человека.

Организация достигая поставленных целей, должна учитывать социальные условия, в том числе и внешние и уметь управлять своим социальным развитием.⁹

Современного общества характеризуется тем, что труд превращается из средств существования в способ обеспечения раскрытия способностей человека и самоактуализации личности. Социальное развитие организации способствует:

- самоактуализации профессиональных способностей индивида
- синергии индивидуальных целей работника и целей организации
- повышение эффективности организации.

В 70-х годах прошлого столетия в США получили распространение концепции качества трудовой жизни (КТЖ). На то были объективные причины. Возрастало неудовлетворенность работников содержанием и условиями труда, ослабление мотивации, нарастание социальных протестов. Согласно социологическому опросу, проведенному среди работников «Дженерал моторс», о своей неудовлетворенности качеством трудовой жизни заявили 76% и 57% служащих. Американский бизнес менеджмент отреагировал быстро, путем внедрения программ КТЖ, в которых предполагается связь с производительность труда с одной стороны и самореализацией творческого потенциала с другой. Основными задачами КТЖ является совершенствование процессов трудовой мотивации, обогащение труда, полное раскрытие личного и профессионального потенциала. Система КТЖ включает:

- самоактуализация профессиональной деятельности;
- перспектива карьерного роста;
- справедливое вознаграждение;
- безопасные условия труда;
- социальная защищенность;

⁹ http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm

- благоприятная морально – психологическая атмосфера в коллективе;
- общественная значимость организации, гордость работников за нее;
- труд не должен мешать личной и семейной жизни сотрудников.

Впервые программ КТЖ была разработана и внедрена компанией «Дженерал моторс». Сейчас программы по улучшению КТЖ являются обычной практикой и социальным приоритетом многих предприятий и компаний.

В 80-е годы прошлого столетия США преодолело проблемы с производительностью труда и усилило свои позиции на международной арене. Важную роль здесь сыграло понимание менеджментом возрастание роли социальных факторов в управлении организацией. Инструментами социальной деятельности организаций является:

- участие работников в прибылях;
- привлечение персонала к управлению, к принятию управленческих решений.

В настоящее время особое приобретает повышение эффективности производства за счет социальных факторов. В условиях конкуренции успеха добивается та организация, которая не только может определить наличие потребности в данном товаре или услуге, но качественно удовлетворить ее за счет эффективного использования производственного потенциала. Поэтому в организации вопросы снижения издержек, мотивации труда, повышения эффективности производства становятся очень актуальными. Современные исследования доказывают, что социальные факторы влияют на производительность труда и на лояльность работников. Благоприятные социальные условия способствуют не только повышению производительности, но снижают недобросовестное отношение к организации и трудовой деятельности.

В условиях построения социально ориентированной экономики необходимо пристальное внимание уделять социальному развитию организаций. Хотя очень часто работодатели в нашей стране рассматривают

расходы на социальные нужды работников как лишние расходы. Но это известный факт, что предоставление работникам комплекса социальных условий повышает эффективность производства. Очень важно внедрение мотивационных программ и включение их в стратегические планы развития организации. Получение работниками от организации различных льгот является сильным мотивирующим фактором. В то же время собственники часто считают, что затраты на социальные нужды работников уменьшат их прибыль. Хотя они должны понимать, что конкурентные преимущества организации создает персонал, который там работает.

Управление социальным развитием составная часть управления персоналом. Функции управления социальным развитием выполняют работники служб управления персоналом. Управление социальным развитием организации осуществляется в соответствии со стратегическим планом социального развития организации. Основными социальными ориентирами организации являются:

- создание благоприятных условий труда и отдыха работников;
- справедливое вознаграждение за труд;
- создание благоприятного морально – психологического климата в коллективе;
- обеспечение социальной защиты персонала;
- социальное партнерство.

В развитых странах в организациях существуют административные звенья, которые занимаются работой с кадрами, регулированием социально-трудовых отношений, связями с профсоюзами, предоставлением социальных услуг персоналу, благотворительностью.

На наш взгляд организационная структура служб управления персоналом, в том числе и социальным развитием должна включать следующие подразделения:

- социально – психологическую службу, которая занимается регулированием производственных и личных взаимоотношений между

работниками, отношений между работниками и администрацией, урегулированием конфликтов, формированием благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, организацией корпоративных мероприятий;

- службу безопасности труда, которая должна заниматься совершенствованием условий труда, эргономикой, комфортом помещений, обеспечением безопасных условий труда;

- кадровую службу, основной обязанностью работников этой службы должна быть работа с документацией по приему, увольнению и перемещению персонала;

- подразделение по управлению профессиональным развитием персонала, занимающиеся подбором и расстановкой кадров, их адаптацией, созданием и внедрением программ обучения персонала, повышения квалификации работников, разработкой и реализацией мотивационных программ;

- служб экономики труда, осуществляющие организацию нормирования труда, изучение затрат рабочего времени, расчет и выплату заработной платы, премий, компенсаций;

- службу социальной защиты, которая следит за выполнением трудового законодательства, прав и социальных гарантий сотрудников;

- подразделение, обеспечивающее нормальное функционирование объектов социальной инфраструктуры, если организация имеет в своем составе объекты социальной инфраструктуры, это учреждения здравоохранения, образования, культуры, социально-бытовые, спортивные сооружения.

Основная миссия служб управления социальным развитием организацией это формирование условий для внедрения процессов гуманизации труда и повышения качества трудовой жизни. Согласно миссии задачей управления социальным развитием является разработка и реализация мероприятий, обеспечивающих социальное партнерство. Социальное партнерство как способ

регулирования взаимоотношений на всех уровнях, должно базироваться на принципах добровольности, равноправия и взаимной ответственности сторон.

Основными функциями социальной деятельности организации являются:

- социальное планирование, которое предполагает всесторонний анализ социальных условий в организации, диагностика и выявление причин социальных проблем. На основе анализа происходит постановка целей и разработка планов по достижению этих целей, что дает возможность эффективно воздействовать на социальные процессы, возникающие в организации;

- функция организации и координации работ. Это подготовка инструкций, приказов, распоряжений и других документов, касающихся социальных вопросов;

- функция мотивации. Включает разработку социальных программ, и комплекса мер по поощрению работников, которые проявляют инициативу, творческий подход в работе;

- контроль за реализацией планов, который осуществляется на основе анализа полученных сведений о социальной деятельности организации;

- «внутренний PR». Это новое понятие, это деятельность организации по созданию благоприятного имиджа организации и создание образа организации, которая удовлетворяет социальные нужды персонала.

Для выполнения вышеперечисленных задач и функций сотрудники службы управления персоналом, занимающиеся социальным развитием должны обладать следующими знаниями и навыками:

- законодательство о труде;
- нормативные и правовые акты организации управления персоналом;
- делопроизводство, порядок заключения трудовых договоров;
- современные концепции управления персоналом;
- систему оценки персонала и основу трудовой мотивации;
- основы экономики, маркетинга, рынок рабочей силы;

- методы и формы организации обучения персонала и повышения его квалификации;

- деловую этику;

- социологи и психологию труда;

- нормы охраны труда.

Специалист службы персонала организации, выполняющий функции по социальному развитию выполняет следующие виды деятельности:

- управленческие;

- организаторские;

- правовые;

- воспитательные;

- учетные;

- социально-бытовые;

- социально-психологические.

Руководитель, отвечающий за социальное развитие организации должен обладать знаниями в области психологии и организационного поведения, деловой этики и хорошими коммуникационными навыками, обладать чувством такта и дипломатии при ведении разговора и преодолении конфликтов, опираться на коллегиальность при принятии решений.

3.2 Управление повышения эффективности рабочего персонала

Совокупность поведений, отображающая физиологические и социально-психологические особенности работника, его профессиональные и личностные качества, и возникающая в процессе трудовой деятельности человека составляет основу концепции управления персоналом¹⁰.

Развитие персонала – это новая концепция в управлении персоналом, основанная на повышении роли человеческих ресурсов в деятельности организаций. В литературе каждый существует множество определений данному процессу. Например, в работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия. (Юнг П. – Концепция развития персонала в альянсе VAG, 1998. – стр. 43).

Также можно дать следующее определение: развитие персонала – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, включающих обучение и повышение квалификации кадров, управление карьерой и профессиональным ростом, формирование организационной культуры.¹¹

Развитие персонала и обучение персонала это не идентичные понятия. Развитие персонала более емкое понятие и включает помимо обучения персонала, также такие мероприятия как, повышение квалификации и переподготовка, делегирование полномочий, ротация персонала, планирование карьеры.

Причинами, которые способствовали распространению мероприятий по развитию персонала в современных условиях, являются:

- глобализация рынков;

¹⁰ Əmək və insan resursları üzrə iqtisadçının “lüğət-məlumat” kitabçası, E.D.Əzizova, M.İ.Mustafayeva, S.R.Bayramova, A.A.Əzizova, Bakı 2011, str. 68

¹¹ <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/razvitie-personala.php>

- ужесточение конкуренции;
- развитие информационных технологий;
- превращение персонала в главный стратегический ресурс организации;
- участие линейных руководителей в реализации кадровой политики организации;
- включение вопросов управления человеческими ресурсами в общую стратегию организации;
- необходимость разработки организационной культуры.

Основной целью развития персонала является повышение трудового потенциала работника на основе удовлетворения личных потребностей и для решения задач развития организации.

Принципы развития персонала нижеследующие:

- целостность системы развития персонала;
- преемственность системы развития персонала;
- опережающий характер развития персонала, т.е. обучение на основе научно – технических прогнозов;
- гибкость системы развития персонала;
- социальное стимулирование программ развития персонала.

Как известно знания устаревают, по мнению специалистов каждые 5-6 лет знания должны обновляться и пополняться. Делается это с помощью обучения, переподготовки и повышения квалификации.

Обучение персонала это целенаправленный и систематический процесс получения знаний, умений, навыков. Важное место в развитии персонала занимает профессиональное обучение. Его целями является:

- первичное обучение в соответствии с особенностями будущей работы
- обучение, связанной с повышением квалификации
- обучения новым направлениям деятельности организации
- обучение передовым методам и приемам выполнения трудовых операций

- обучение с целью уменьшения разрыва между личными способностями и должностными требованиями.

Как считают многие западные специалисты в профессиональном обучении, в современных организациях важна его непрерывность. Внедрение новых технологий, их быстрое изменение, и производство современных товаров, что приводит к изменению некоторых видов работ или их ликвидации, требуют непрерывного обучения персонала. Непрерывное образование это не только повышение квалификации, но и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование это одно из звеньев системы непрерывного образования. Профессиональное образование персонала осуществляется посредством его обучения. Различают три вида обучения: подготовка кадров, повышение квалификации персонала и его переподготовка.

Подготовка кадров это организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности. Повышение квалификации это совершенствование знаний и навыков в связи с изменением требований профессии или должности. Переподготовка кадров это освоение новых знаний, навыков и умений, связанных с овладение новой профессией или изменениями к требованиям труда.

В настоящее время известны три концепции обучения персонала:

- концепция специализированного обучения
- концепция многопрофильного обучения
- концепция обучения, ориентированного на личность.

Концепция специализированного обучения относится к определенному рабочему месту, направлено на сегодняшний день или на ближайшее будущее. Это обучение является хорошей мотивацией для работников, укрепляет в них чувство собственного достоинства, но эффективно непродолжительный отрезок времени. Концепция многопрофильного обучения повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника,

поэтому является эффективной с экономической точки зрения. Обучение ориентированное на личность заключается прежде всего в развитие творческих способностей персонала.

Виды обучения персонала представлены в схеме:

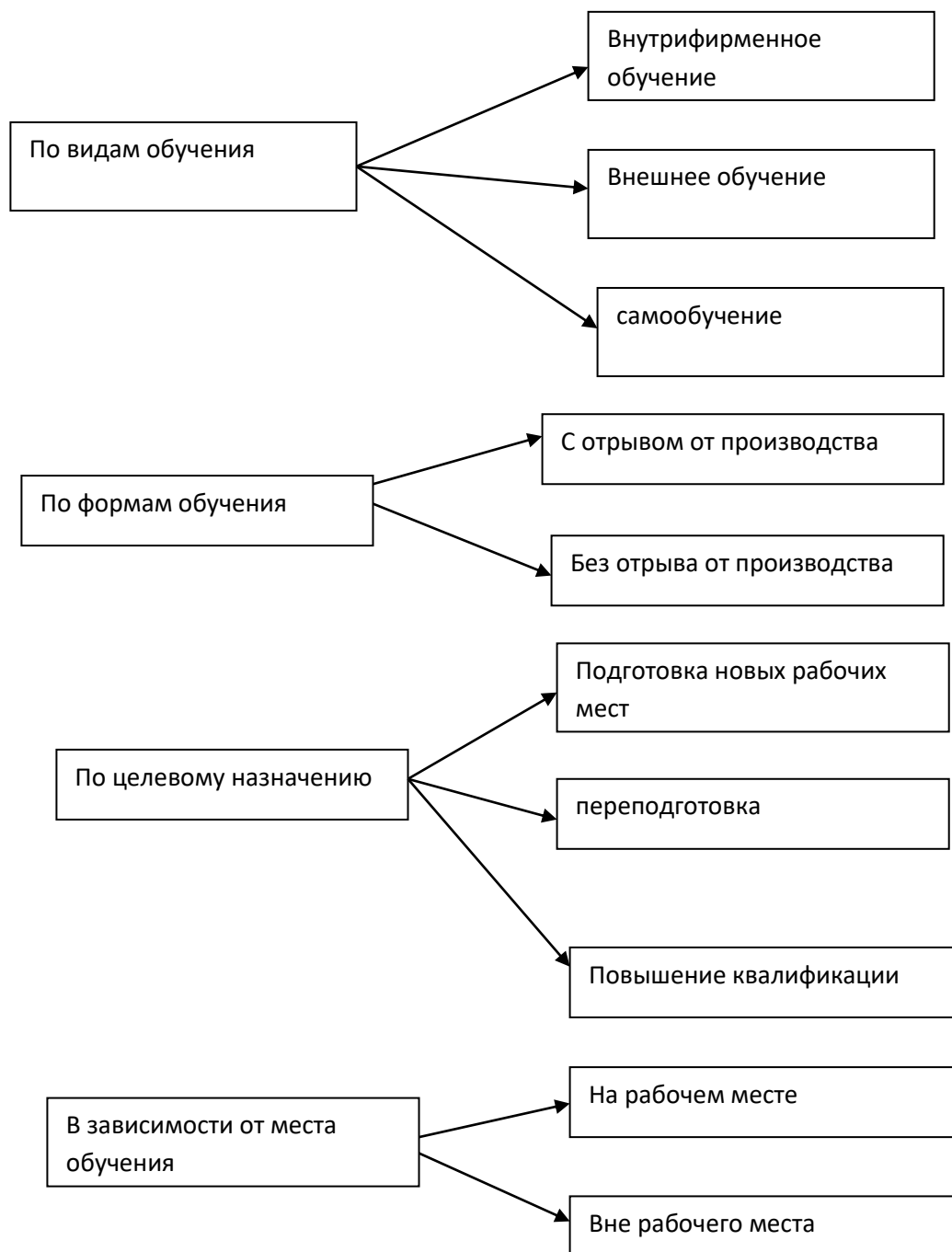


Схема 1. Виды обучения персонала.

Обучение может проводиться на рабочем месте и вне его. Обучение на рабочем месте проводится с учетом специфики организации, наглядным

образом и результаты легко контролировать. Внепроизводственное обучение проводится как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне их знаний, но нужды организации не всегда учитываются.

Как будет проводиться обучение на рабочем месте или с отрывом от производственной деятельности, зависит от методов, которые будут применяться при обучении. Обучение на рабочем месте, без отрыва от производства проводится в обычной рабочей обстановке, используются инструменты, оборудование, материалы, которые и в дальнейшем будут использованы работником, после завершения обучения. Обучаемый работник рассматривается как производственный. Обучение вне рабочего места проводится, как правило, в центрах обучения или в производственных помещениях компании работодателя, с использованием упрощенных инструментов и оборудования.

Методы профессионального обучения на рабочем месте это:

- направленное приобретение опыта;
- производственный инструктаж;
- ротация;
- использование обучаемых в качестве стажеров;
- наставничество;
- подготовка в проектных группах.

К методам обучения персонала вне рабочего места относят:

- чтение лекций;
- конференции, семинары;
- деловые игры;
- тренинги;
- методы решения производственно-экономических задач при помощи моделей;
- кружки качества.

Возможно также сочетание обучения на рабочем месте и обучения вне его. К таким методам относят:

- опытное обучение;
- практика под руководством наставника
- программируемое обучение
- обучение действием.

Обучение квалифицированных кадров является важным фактором повышения социальной эффективности организации. Проводимое обучение персонала в конечном итоге положительно сказывается на возможностях самореализации и карьерного роста работников, на гарантии сохранения рабочего места, на повышении доходов организации в конечном итоге.

Деловая карьера

Карьера – это больше чем смена мест работы в течении жизни человека. Карьера – это результат поведения человека в трудовой области на протяжении всей трудовой жизни, связанный с профессиональным или должностным ростом. Карьеру всегда человек строит сам, сам принимает решения в соответствии со своим целями, желаниями, установками. Специалисты различают несколько видов карьеры.



Рис. 2. Структура деловой карьеры

Карьера вертикальная – это наиболее видимый тип карьеры, предполагает сотрудника вверх по служебной иерархии, то есть повышение в должности.

Карьера горизонтальная – это, когда сотрудник может оставаться на той же ступени в должностной иерархии, но у него повышается круг выполняемых задач и соответственно статус и вознаграждение.

Карьера внутриорганизационная – означает, что сотрудник проходит все этапы карьеры, начиная с обучения и поступления на работу и до выхода на пенсию в одной организации. Такая карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера межорганизационная – это такой вид карьеры, при котором работник все стадии карьеры проходит в разных организациях, то есть меняет место работы. Такая карьера также может быть специализированной и неспециализированной:

Карьера специализированная – это вид карьеры, при которой работник может пройти все стадии профессиональной деятельности как в одной организации, так и в различных, но только в рамках одной профессии или специальности.

Неспециализированная карьера – в данном случае работник может работать в различных подразделениях компании или заниматься различными видами деятельности в различных компаниях. Этот вид карьеры развит в Японии. Там придерживаются мнения, что руководитель должен проработать во всех отделах компании до назначения на должность.

Карьера ступенчатая – это сочетание горизонтальной и вертикальной карьеры.

Карьера центростремительная (скрытая) – понимается движение к ядру, к руководству организации, при этом сотрудник может оставаться в той же должности, но у него значительно расширяются реальные властные полномочия и оплата значительно повышается.

Карьера молния – это стремительный и быстрый путь к успеху к более высокой должности.

Одно из направлений кадровой работы в организации – это планирование карьеры сотрудников. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимый службами по персоналу по планированию, организации, мотивации и контролю продвижения работника исходя из личных потребностей и потребностей организации. Конечно, управление карьеры занимается сам сотрудник. Каждый человек строит свои планы на будущее и планы продвижения по службе.

Службы персонала должны понимать, что карьерный рост сотрудника является залогом успеха организации. Работника становятся более мотивированны и преданны организации. Движение кадров очень важный процесс и проводится службой персонала в соответствии с кадровой политикой организации.

3.3. Развитие кадрового потенциала на примере банка «Капитал»

«Капитал Банк» будучи правопреемником Сбербанка, первая касса которого появилась в 1874 г., насчитывает более 140 лет истории своей банковской деятельности. Постановлением Кабинета Министров Азербайджанской Республики № «40-s» 21 февраля 2000 г. был учрежден Объединенный Универсальный Акционерный Банк (ОУАБанк) в результате слияния здоровых активов и обязанностей трех государственных коммерческих банков – Аграрно-Промышленного, Промышленно-Инвестиционного и Сберегательного. Во внеочередном совещании акционеров банка 29 декабря 2004 г. было принято решение о переименовании «ОУАБанка» на «Капитал Банк». В настоящее время 99,84% всех акций ОАО «Капитал Банк» принадлежит «Паша Холдингу». Уставной капитал банка составляет 185 млн. АЗН.¹²

Данный банк является финансовым учреждением с крупнейшей служебной сетью в Азербайджане с 90 филиалами и 2 отделениями. Банк, также лидер в Азербайджане по количеству активных платежных картов – более 2 млн. Банк, являясь универсальным, оказывает банковские услуги более 3 млн. физическим лицам, а также более 22 тыс. юридических лицам. Банк также участвует в ряде социальных государственных программ и программ по развитию реального сектора.

Для того, чтобы сотрудники банка могли выражать свои недовольства по вопросам личного характера, а также по прочим вопросам, Капитал Банк создал соответствующие условия, с целью правильного и справедливого обеспечения кадровых отношений при организации. Усовершенствованные средства общения играют наиважнейшую роль в построении здоровых отношений. В направлении решения возникших в «Капитал Банке» конфликтов предполагается принятие ряд мероприятий. В межличностных отношениях в

¹² <https://kapitalbank.az>

случае допущения трудовых споров перед тем, как обращаться с жалобами, являющееся источником конфликта или вызвавшее трудности лицо или группа лиц должны добиться неофициальному разрешению вопроса, обсудив его. Здесь исключительными случаями рассматриваются преступления и связанные с запрещенной законами деятельностью конфликты. Подобный подход к урегулированию конфликтов основывается на прямое разрешение проблемы на месте и предотвращение потери времени. Обсуждение темы межличностных конфликтов непосредственно с руководителем считается более целесообразным. В «Капитал Банке» даются соответствующие рекомендации, проводя регулярные собрания, посвященные урегулированию межличностных отношений между работниками и их непосредственными менеджерами. Успех каждого менеджера зависит от производительности работника, подчиняющемуся ему. Для сохранения межличностных отношений на желаемом уровне, менеджеры должны регулярно проводить индивидуальные встречи. Самый уязвимый период межличностных отношений может происходить между работниками с многолетним стажем и новичками, недавно принятыми на работу. Адаптация к новому рабочему месту, рабочим условиям, коллегам, демонстрация навыков в должностных обязанностях новичку не всегда удается успешно. В таких случаях на плечи руководителя возлагается немалое количество трудностей. Межличностные отношения в «Капитал Банке» проявляются не только внутри организации, но и в построении отношений с клиентами. В первую очередь следует отметить, что «Капитал Банк» выстраивает отношения со всеми клиентами на равных уровнях. Любезность и прозрачность в осуществлении защиты позиций клиентов по процентным ставкам, видам выдаваемого кредита и оказывании прочих услуг для данного банка также из числа главных принципов.

Повышение эффективности управления является одним из основных особенностей современной эпохи экономического развития. Невзирая на наличие определенного опыта в данной области, формирование эффективной и

оптимальной организационной структуры в банковском секторе остается проблемой. В целом, актуальность данной проблемы обуславливается некоторыми причинами. Во первых, это увеличение значимости управленческих факторов в повышении эффективности банковской деятельности и более полное использование организационного, информационного и кадрового потенциала, во вторых – повышение требований к качеству управления, в третьих – существенное увеличение информационной нагрузки управленческого персонала, в четвертых – увеличение роли факторов внешней среды. В таких условиях важной проблемой управления является формирование эффективной организационной структуры, оказывающей существенное влияние на сложную и динамичную деятельность банка.

Не менее важный принцип организации аппарата в управлении «Капитал Банка», подразумевает также обеспечение совместной и скоординированной деятельности. Главный смысл слова «структур» не случайный отбор его элементов, а слаженное упорядочение взаимосвязей. Если какое-либо предприятие владеет банковским статусом, то становится неизбежным присутствие таких подразделений, что данные подразделения с одной стороны должны регулировать соответственные операции изнутри, с другой – приспособить свою деятельность к окружающей его среде. К примеру, при выдачи банком кредита, помимо кредитных отделений подразделения (группы), ведущие учет выдачи ссуды и платежей, и отделения юридических услуг, которые обеспечивают соответствие системы кредитования с существующими законодательными нормами во вспомогательных целях должны создавать специальные группы сотрудников, проверяющих кредитоспособность клиентов, качество и гарантии залогов.

В целом не менее важным является обеспечение подробной и оперативной информацией банка, это позволяет своевременно принимать необходимые экономические мероприятия, которые повышают уровень стабильности и надежности кредитной организации. Поскольку информационное обеспечение

является системным элементом банковской инфраструктуры, с организационной точки зрения осуществляется созданием специальных подразделений, собирающих и разрабатывающих соответствующую информацию. Принципы организации банка:

- ✓ Функциональная организация;
- ✓ Совместимость с целями банка;
- ✓ Право организации на управление и средства скоординированных действий, обладающих соответственным уровнем;
- ✓ Эффективность управления;
- ✓ Единство и совместимость с окружающей средой;
- ✓ Обеспечение инспекции;
- ✓ Регламентирование деятельности рабочего персонала;
- ✓ Обеспечение оперативной и детальной информацией;

Значит, осуществление поставленных перед банком задач основывается на соблюдении отмеченным принципам.

Организационная структура является важным условием деятельности банка. Она в большей степени определяется рыночной стратегией и специализацией банка. Целесообразно выбранная и качественно осуществляемая организационная структура, позволяет более эффективно использовать существующих ресурсов банка.

У каждой организационной структуры есть некоторые преимущества и недостатки, и их практическое использование требует индивидуальных особенностей.

Практическое применение новой организационной структуры является более трудоемким процессом, чем его теоретическая разработка. Его осуществление требует жесткого планирования и контроля над всеми стадиями прямой реорганизации. Полагаем, что необходимо воплотить в жизнь следующую последовательную деятельность при смене организационной структуры банка:

- анализ эффективности текущей организационной структуры;
- разработка, сопоставление и подтверждение рабочего схема новой организационной структуры;
- восстановление графики и сметы работ по реструктуризации;
- анализ модели новой организационной структуры;
- окончательное подтверждение новой структуры, графика (плана) его внедрения и сметные расходы;
- осуществление плана новой структуризации.

В настоящее время в «Капитал Банке» работают 2150 сотрудников. Капитал Банк, будучи одним из самых перспективных банков, придает развитию человеческих ресурсов большое значение. Со своей экономической мощью и потенциальным кадровым составом банк в силах проводить в среднем 8 социально-экономических и научных обучений. По всей республике действуют 90 филиалов. Для достижения эффективности деятельности периодическое усовершенствование по ведению кадровой политики находится в центре внимания. Вопросы по совершенствованию банковской деятельности в рассмотрении Департамента Управления Человеческими Ресурсами (ДУЧР). Функциями его структуров и подразделений являются (рис. 1):

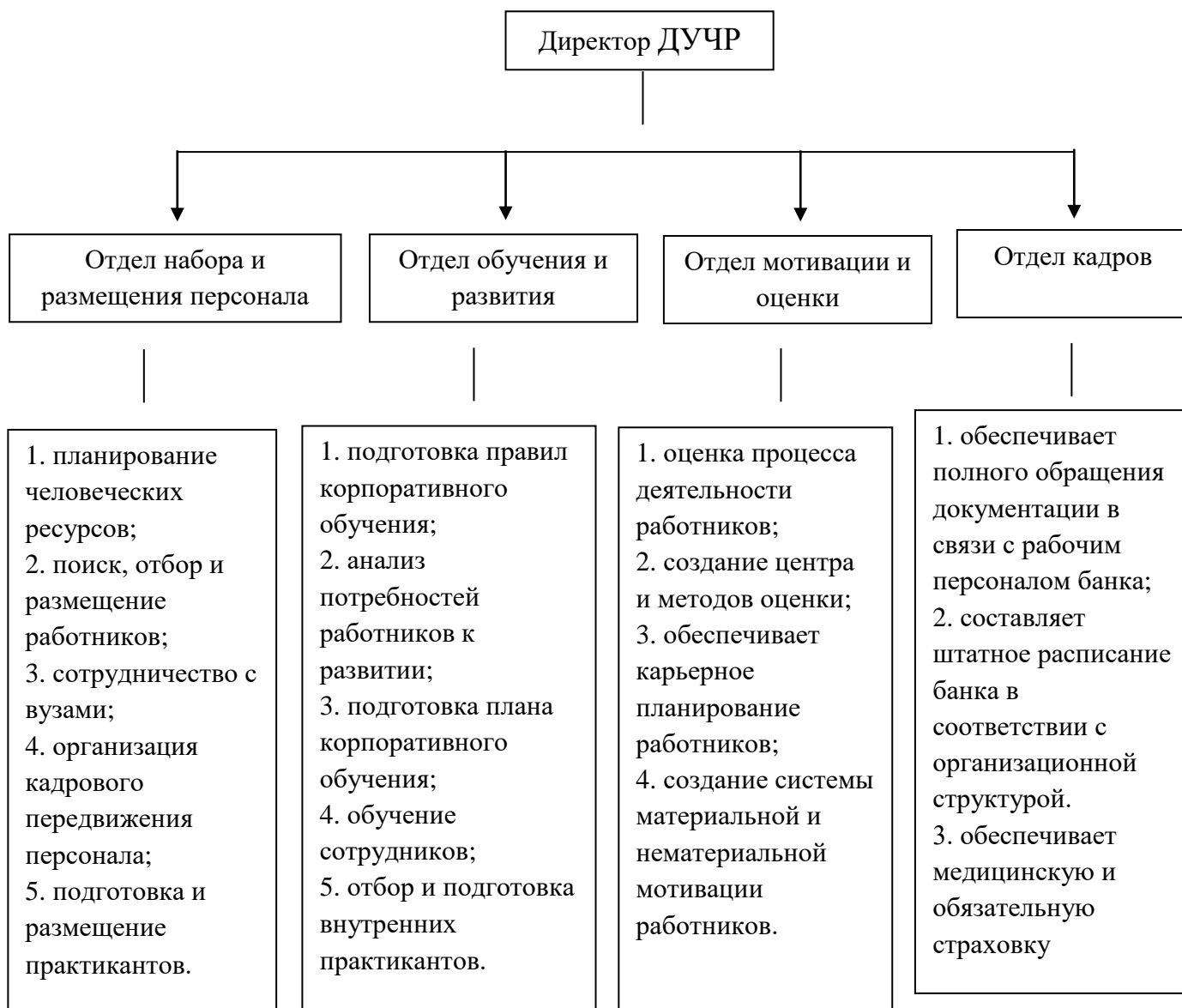


Рис. 2. Функции Департамента Управления Человеческими Ресурсами по подразделениям.

Причины, по которым новым работникам стоит строить карьеру в Капитал Банке:

- Работа в профессиональной команде;
- Возможности обучения и развития;
- Конкурентная зарплата;
- Страховка;
- Корпоративные мероприятия;
- Материальные и нематериальные бонусы.

Заключение

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Основной задачей кадровых служб в XXI в., является, создание и постоянное совершенствование кадрового потенциала организации. Перед менеджером по персоналу встает задача по привлечению и удержанию в компании талантливых, профессиональных работников.
2. Одной из важнейших составляющих стратегии развития организации в целом является кадровая политика организации. Основные направления в работе с персоналом и характеристика содержания этих работ должны найти отражение в кадровой политике организации. Основной целью кадровой политики является обеспечение потребности организации в кадрах в соответствии с действующим законодательством и состоянием рынка труда. Не всегда кадровая политика оформляется документально в организации.¹³ Тем не менее, даже без соответствующих документов, она существует в каждой организации.
3. Существует подход в управлении поведением человека на работе, в основе которого положено способность человека к научению. На человека влияет организация, заставляя его менять свое поведение в нужном ей направлении. Человек вступает во взаимодействие с организацией обязуясь выполнять работу согласно предписанным требованиям, организация обязуется оплачивать эту работу. Человек на работе выступает не как механизм, а как личность со своими эмоциями, предпочтениями, нравственными ценностями, мотивами поведения. Эти факторы должны учитываться организацией.
4. В конце XX века сформировался гуманистический подход в отношении труда и универсальные принципы справедливости: равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческой личности. В современном обществе все больше внимание общественности приковано к этическим проблемам в организации. Поэтому современные

¹³ <http://hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-v-organizacii>

организации заинтересованы в создании этических кодексов и в проведении анализа этических проблем своей деятельности. Работник службы персонала должен уметь решать этические проблемы, если они возникают в организации. Этические вопросы в организации касаются не только взаимоотношений начальник и подчиненный, а также регулирование взаимоотношений с потребителями, поставщиками, конкурентами и т.д.

5. Социальная деятельность организации включает, прежде всего, работу по гуманизации труда и повышению качества трудовой жизни. Процесс гуманизации труда является инструментом актуализации человеческих ресурсов, и цель является предоставление работнику возможности раскрыть свои производительные, профессиональные резервы, творческий потенциал и в первую очередь интеллектуальные и психологические способности.
6. Основная миссия служб управления социальным развитием организацией это формирование условий для внедрения процессов гуманизации труда и повышения качества трудовой жизни. Согласно миссии задачей управления социальным развитием является разработка и реализация мероприятий, обеспечивающих социальное партнерство. Социальное партнерство как способ регулирования взаимоотношений на всех уровнях, должно базироваться на принципах добровольности, равноправия и взаимной ответственности сторон.
7. Руководитель, отвечающий за социальное развитие организации должен обладать знаниями в области психологии и организационного поведения, деловой этики и хорошими коммуникационными навыками, обладать чувством такта и дипломатии при ведении разговора и преодолении конфликтов, опираться на коллегиальность при принятии решений.
8. Внедрение новых технологий, их быстрое изменение, и производство современных товаров, что приводит к изменению некоторых видов работ или их ликвидации, требуют непрерывного обучения персонала.

Непрерывное образование это не только повышение квалификации, но и стимулирование постоянного самообразования.

9. Одно из направлений кадровой работы в организации – это планирование карьеры сотрудников. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимый службами по персоналу по планированию, организации, мотивации и контролю продвижения работника исходя из личных потребностей и потребностей организации. Конечно, управление карьеры занимается сам сотрудник. Каждый человек строит свои планы на будущее и планы продвижения по службе. Службы персонала должны понимать, что карьерный рост сотрудника является залогом успеха организации. Работники становятся более мотивированными и преданными организации. Движение кадров очень важный процесс и проводится службой персонала в соответствии с кадровой политикой организации.

Использованная литература

1. Sosial sferanın iqtisadiyyatı və idarə edilməsi (учебное пособие), Ə.Q.Əlirzayev, Bakı 2010;
2. Menecment (учебник), K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov, M.H.Məmmədov, Bakı 2007;
3. Sosiallaşan iqtisadiyyat, E.M.Hacızadə, Bakı 2006;
4. Əməyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası (учебное пособие),H.S.Zeynalov, Bakı 2007;
5. Heyətin idarə edilməsi, T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin,(перевод) Bakı 2014;
6. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları,Tofiq Quliyev, Bakı 2006
7. Словарь по этике-1981;
8. Организационное поведение, Л.Г. Зайцев, М.И.Соколова, 2006;
9. Əmək və insan resursları üzrə iqtisadçının “lüğət-məlumat” kitabçası, E.D.Əzizova, M.İ.Mustafayeva, S.R.Bayramova, A.A.Əzizova, Bakı 2011;
10. Təşkilati davranış, N.F.Axundova, Bakı 2014;
11. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - Moskva 2006;
12. Теория организации. Под ред. В.Г.Алиева, Луч, М., 1999;
13. Яхонтова Е. - Эффективные технологии управления персоналом. 2003;
14. Кайдас Э. Почему новички уходят или как построить эффективную систему адаптации, Управление персоналом. – 2005;
15. Кибалов А., Захаров Д. - Формирование системы управления персоналом на предприятии. 1999;
16. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента; М.: 2007;
17. Поляков В. Оценка персонала, Кадровый вестник. – 2007;
18. Магура М.И. Основные принципы построения системы отбора кадров. / Управление персоналом. – 2007.

Электронные ресурсы

19. center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-personalom.php
20. hr-portal.ru/article/kadrovaya-politika-v-organizacii

21. businessman.ru/new-tipy-kadrovoj-politiki.html
22. www.aup.ru/books/m17/4_1.htm
23. finances.social/upravlenie-personalom_709/sotsializatsiya-proforientatsiya-trudovaya-32838.html
24. scicenter.online/osnovyi-biznesa_1682/korporativnaya-kultura-etika-28293.html
25. center-yf.ru/data/Kadroviku/razvitie-personala.php
26. kapitalbank.az