

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**“Стратегическая роль управления человеческими ресурсами на
предприятии в Азербайджане”**

Абдуллаева Нармин Таваккуль гызы

БАКУ – 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докоторантуры**
д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

Подпись _____

« ____ » _____ 2019 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ на тему

**“Стратегическая роль управления человеческими ресурсами на
предприятии в Азербайджане”**

Код и название специальности: 060407-Менеджмент

Специализация: Менеджмент по отраслям

Группа: 233

Магистрант
Абдуллаева Нармин Таваккуль кызы

_____ **подпись**

Научный руководитель
к.э.н., доц. Ханларзаде Сарвиназ
Мамедгасан кызы

_____ **подпись**

Руководитель программы
д.ф.э., ст. преп. Шамхалова
Самира Октай кызы

_____ **подпись**

Заведующий кафедры
д.э.н., проф. Кяльбиев Яшар
Атакиши оглы

_____ **подпись**

БАКУ – 2019

AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ TƏŞKİLATDAKI STRATEJİ ƏHƏMİYYƏTİ

Xülasə

Tədqiqatın aktuallığı: Dissertasiya mövzusunun aktuallığı onunla əsaslandırılır ki, əməkdaşların strateji idarə olunması konsepsiyasının Qərb menecerləri tərəfindən fəal şəkildə tətbiq edilməsinə baxmayaraq, bu konsepsiya yerli şirkətlərin təcrübəsində tətbiq edilmir və müasir idarəedici təcrübələrin tətbiqinin vahid bir mexanizmi yoxdur. Bunun üçün heyətin strateji idarə olunması üzrə metodik təlimatların işlənilib hazırlanması zəruridir.

Disertasiya işinin məqsədi: əməkdaşların strateji idarə olunmasının metod və qaydalarının tətbiq edilməsinin vacibliyinin kadrların idarə edilməsinə innovasiya yönümlü yanaşmanın vacib amili kimi əsaslandırılması, təkliflərin hazırlanması və yerli təşkilatlarda tətbiqi mexanizminin müəyyən edilməsidir.

Tədqiqat metodları: İşdə təhlil və sintez metodları, müqayisəli təhlil metodlarından istifadə olunmuşdur, sorğulama aparılmışdır.

Tədqiqatın məlumat bazası: xarici və Azərbaycan müəlliflərinin menecment, kadrların idarə edilməsi, təşkilati davranış sahəsində əsərləri, həmçinin, elmi konfransların materialları da öyrənilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqat zamanı zəruri materialların yığılmasına dair heç bir məhdudiyyət olmadı, həmçinin anonim bir sorğunun aparılması zamanı heç bir məhdudiyyət qeydə alınmadı.

Nəticələrin elmi - praktiki əhəmiyyəti: ondadır ki, əldə edilən qənaətlər və tövsiyələr yerli şirkətlərdə kadr işinin yaradılması və ya dəyişdirilməsi zamanı istifadə edilə bilər. Bu gün həm yerli, həm də xarici şirkətlərin əksəriyyətində ənənəvi idarəetmə səmərəsizdir, o, təşkilatın inovativ və rəqabətqabiliyyətli olmasına imkan vermir. Bunun üçün əməkdaşların sosial inkişaf proqramlarını tətbiq etmək zəruridir və orada, əməkdaşların peşə və yaradıcılıq bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi ilə yanaşı, işçilərin sağlamlığı və rifahına diqqət yetirmək lazımdır.

Açar sözlər: insan resursları, kadrlar, təşkilati mədəniyyət, strategiya, təlim.

СОКРАЩЕНИЯ

HR – человеческие ресурсы

C&B – система льгот и компенсаций

КПЭ- коэффициент полезной эффективности

КПС – корпоративные социальные программы

КСО – корпоративная социальная ответственность

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	
1.1. Понятие, роль и значение стратегического управления человеческими ресурсами.....	8
1.2. Интеграция стратегии бизнеса и управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии человеческих ресурсов	16
1.3. Кадровая политика – основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами	21
II ГЛАВА. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ОЦЕНКА ИХ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
2.1. Оценка и анализ работы отдела персонала	24
2.2. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов	33
2.3. Стратегическое развитие человеческих ресурсов	40
III ГЛАВА. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ	
3.1. Организационная культура как фактор управления человеческими ресурсами	48
3.2. Разработка социальной программы в отечественных компаниях	54
3.3. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами.....	58
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	63
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	70
СПИСОК ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ И СХЕМ	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: Переход к новой экономической парадигме отражается на менеджменте, на управление персоналом. Исследования Всемирного банка показали, что 16% экономического роста в странах с переходной экономикой обусловлены физическим капиталом, 20% природными ресурсами. Оставшиеся 64% экономического роста связаны исключительно с инвестициями в человеческий капитал.

На сегодняшний день произошли изменения в производстве, начинается четвертая промышленная революция, и надо производить не больше и дешевле, а новое и иное. Сегодня в меняющемся мире выживает тот, кто является лидером изменений, чтобы развивать экономику знаний необходимо развивать инновации. Меняется роль и место человека в организации, то есть она еще не изменилась поэтому проблемы инновационной экономики актуальны для всех стран мира. В этой связи возрастает роль персонала предприятия, возникает необходимость изменения подходов к управлению сотрудниками.

Эффективное управление и компанией, и сотрудниками возможно, когда мы рассматриваем единую триаду: эффективную корпоративную культуру, стратегическое управление компанией и стратегическое управление сотрудниками. Эффективная корпоративная культура, ее ценности влияют и взаимодействуют и со стратегией управления организацией и со стратегией управления сотрудниками. Сегодня все большее значение приобретает организационная культура, или корпоративная культура. Эффективная организационная культура, это не та которая сложилась, а ту которую мы развиваем, прививая сотрудникам ценности, которые необходимы не для получения прибыли компанией, а для того чтобы компания создавала новое и иное, становилась все более инновационной. Речь идет об управлении человеком, а не подчиненным. Сегодня главная проблема, это управление человеком личностью, а не только человеком функцией. Управлять человеком функцией руководители умеют,

при этом не учитываются личные интересы. Задача современного менеджмента чтобы удовлетворять потребности не только работающих и выполняющих свои функции сотрудников, но чтобы человек комфортно себя чувствовал в обществе, в семье и на работе.

Актуальность темы данной диссертации обусловлена тем, что несмотря на то, что западными менеджерами активно применяется концепция стратегического управления сотрудниками, данная концепция не находит применения на практике в отечественных компаниях, не существует единого механизма внедрения современных управленческих практик, необходима разработка методических рекомендаций по стратегическому управлению персоналом.

Степень разработанности и изученности проблемы: Теоретической основой для написания данной диссертации послужили работы таких авторов как, Майкл Армстронг, Питер Друкер, В.Р.Веснин, А.Я.Кибанов, А.М.Карякин, И.А.Епишкин К.А.Шахбазов, Т.Кулиев, Исмаил-заде А.А. Несмотря на то, что вопросы стратегического управления сотрудниками достаточно полно описаны в зарубежной литературе, в отечественной литературе они практически не затрагиваются, что делает выбор данной темы очень актуальным.

Цели и задачи диссертационной работы являются обоснование важности применения методов и способов стратегического управления сотрудниками, как важный фактор инновационно-ориентированного подхода к управлению персоналом и выработку предложений и определения его механизма применения в отечественных организациях. Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

- определить содержание таких понятий как стратегическое управление человеческим ресурсами, кадровая политика организации и их роль в повышении инновативности компаний

- раскрыть взаимосвязь и взаимозависимость между стратегией организации и стратегией по управлению персоналом, описать факторы, которые влияют на формирование стратегий

- проанализировать работу отдела персонала и описать методы оценки работы данного отдела

- исследовать деятельность отдела по вопросам планированию персонала и его влияние на формирование оптимального необходимого профессионального и качественного состава сотрудников

- выявить существующие тенденции в практике развития и обучения персонала и определить его современные направления

- описать эффективную культуру организации и дать предложения по ее формированию

- рассмотреть внедряемые социальные программы в отечественных компаниях и выявить результативность этих программ

- предложить методику инновационного управления сотрудниками предприятия.

Объектом и предметом исследования являются человеческие ресурсы организаций различных отраслей, более подробно исследования проводились на материалах компании Azercell, и возникающие организационно-управленческие отношения при формировании системы инновационного управления сотрудниками как фактор внедрения стратегического управления.

Методы исследования: В работе применялись методы анализа и синтеза, метод сравнительного анализа, было проведено анкетирование.

Информационной базой исследования явились материалы отечественной и зарубежной литературы, публикации периодической печати, законодательные и нормативные документы Азербайджанской Республики. Кроме того, при работе над диссертацией использовалась научно-экономическая литература и соответствующие публикации в газетах, журналах, а также соответствующие интернет ресурсы.

Ограничения исследования: В ходе проведенного исследования не было ограничений по сбору нужного материала, также не было ограничений в ходе проведения анонимного опроса.

Научно-практическая значимость выводов исследования заключается в том, что сделанные предложения и данные рекомендации в работе могут быть использованы при создании или изменении кадровой работы в отечественных компаниях.

Объем и структура диссертационной работы: Работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения и списка использованной литературы из 43 наименований, включает 2 таблицы, 3 схемы, 4 рисунка, одно приложение и представлена на 74 страницах.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.3. Понятие, роль и значение стратегического управления человеческими ресурсами

Термин «управление человеческими ресурсами» возник в 80е годы XX для придания нового смысла понятию управление персоналом. Вследствие перемен в управленческой практике организации, обусловленных изменениями условий ведения бизнеса, внедрения стратегического управления, традиционные механизмы управления персоналом перестали отвечать требованиям времени. На смену жесткой регламентации взаимоотношений руководитель – подчиненный пришли атмосфера сотрудничества в небольших группах, вовлечение персонала в достижение намерений предприятия, делегирование ответственности подчиненным, формирование саморегулирующих команд. В 70е начал развиваться гуманистический подход к менеджменту, что означало повышение значимости персонала в организации. Руководители бизнеса осознали, что решающий фактор в повышении эффективности производства - это люди, которые работают в организации. Традиционные отделы кадров стали заменяться отделами по управлению человеческими ресурсами, но менялось не только название, самое главное то, что менялось содержание работы по управлению персоналом. Появились такие виды деятельности, как долгосрочное планирование кадров, программы развития персонала, планирование карьеры, привлечение сотрудников к управлению. В 80е годы были созданы первые модели управления человеческими ресурсами, которые будут нами описаны ниже. Для 90х годов характерно повсеместное внедрение в практику идей теорий управления человеческими ресурсами. Предпосылки возникновения понятия «человеческие ресурсы» стали такие события 90х годов как глобализация, глобальная конкуренция, ускорение технологического прогресса, бурное развитие информационных технологий,

появления глобальной сети интернет. То есть изменялась среда в которой работают предприятия, где нужно руководить работниками. И конечно основной целью управления людьми на предприятии оставалось достижение целей организации. Эти события меняли не только характер труда, но и взаимоотношения руководитель – подчиненный.

Несмотря на вышесказанное необходимо отметить, что различия в терминах «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», не радикальны и носят эволюционный характер. Можно сказать, что управление человеческими ресурсами организации, это придание нового смысла термину «управления персоналом». Разница в этих терминах касается различных подходов к управлению трудовыми ресурсами организации, не в коей мере не затрагивая сущность этой деятельности. Автор Карен Легге (Human Resource Management: Rhetorics and Realities Legge, К. 2006, p.87) в своей работе, на основе обзора специальной литературы по этому вопросу дает три различия в терминах «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»:

1. Управление человеческими ресурсами больше ориентированно на руководящих работников, чем управление персоналом.

2. Если управление персоналом воздействует директивно на руководителей подразделений, то управление человеческими ресурсами усложняет деятельность менеджеров подразделений, предоставляя им больше полномочий в сфере воздействия на сотрудников.

3. Управление человеческими ресурсами придает большое значение социально-психологическим методам работы, управлению организационной культурой. Особая роль в этом вопросе отводится высшему менеджменту. В то время как в управлении персоналом этим аспектам деятельности в работе с сотрудниками никогда не предавалось большого значения.

Как уже было выше сказано первые модели по управлению HR были описаны в 80е гг. Майкл Армстронг в своей работе «Практика управления человеческими ресурсами» (Майкл Армстронг, «Практика управления

человеческими ресурсами», 2009, с.21-30) проанализировал две модели управления HR. Это модель соответствия и Гарвардская схема.

К Мичиганской школе относится модель соответствия. Согласно этой модели утверждалось, что структура организации и созданная система по управлению HR, как правило подчинены стратегии предприятия. В этой модели в HR существуют четыре процесса, которые выполняются на любом предприятии, и назвали их циклом HR. Рассмотрим подробнее суть этих процессов (функций):

- отбор: рабочие места соответствуют имеющимся HR;
- оценка: учет показателей деятельности персонала и управление ими;
- вознаграждение: стимулирование деятельности сотрудников не исключительно в краткосрочной перспективе, а упор нужно делать именно на долгосрочную перспективу. Действующая на предприятии система вознаграждений часто не является продуктивной и не достигает своих целей.
- развитие: создание условий для творческого роста потенциала работников, выделяя при этом высококачественных работников.

Другая модель по управлению HR названная Гарвардской схемой, была разработана учеными Гарвардской школы (М.Биер и другие) (Майкл Армстронг, «Практика управления человеческими ресурсами», 2009, с. 24-25). Была высказана мысль, что без стратегического видения и философии по управлению HR, за разработку и внедрение которой отвечает прежде всего высшее руководство, невозможна эффективная деятельность предприятия. Ученые утверждали, что хотя и в управление HR должны быть вовлечены менеджеры на всех ступенях иерархии, ведущая роль принадлежит руководителям среднего звена. Основные характеристики Гарвардской школы:

- обеспечение реализации конкурентоспособной стратегии предприятия в сфере управления HR должно выполняться прежде всего руководителями среднего звена

- сотрудники могут сами выработать правила, направленные на развитие персонала.

Преимущество Гарвардской модели:

- учитывает интересы всех сотрудников и руководителей на всех ступенях иерархии

- делает упор на применение компромисса между всеми группами влияния, сотрудниками и менеджерами

- при принятии решения о стратегии менеджментом признается важность учета социально-культурных факторов

- акцентирует внимание на стратегическом выборе.

Выводы сделанные учеными Гарвардской школы имели огромное значение для менеджеров практиков, и именно Гарвардская модель указала на то, что управлением персонала должны заниматься менеджеры всех уровней.

В последующие годы ученые продолжали исследовать проблемы по управлению HR и дополняли существующие модели новыми практическими рекомендациями. Рассмотрим некоторые из этих наиболее популярных практик.

Дэвид Гэст выделил четыре стратегических цели в области управления человеческими ресурсами на основе Гарвардской модели (Майкл Армстронг, «Практика управления человеческими ресурсами», 2009, с.24-25). Это:

- стратегическая интеграция, то есть при составлении и утверждении стратегического плана, руководство должно обязательно учитывать деятельность по управлению человеческими ресурсами и включать в планы эти планы, интегрировать в общую стратегию;

- высокая приверженность (преданность), означает прежде всего поведенческую приверженность, отождествление себя с организацией;

- высокое качество, которое распространяется не только на выпуск качественной продукции или предоставлении качественной услуги, но и на

всю деятельность предприятия, в том числе и на управление HR, инвестиции в формирование качественных работников;

- гибкость, это прежде всего в вопросе внедрения новшеств и инноваций в ответ на вызовы рынка, принятии персоналом организационных изменений, создании органичной (адаптивной) организационной структуры.

Карен Легге в своих работах подчеркивала, что трудовые ресурсы главное конкурентное преимущество компании, важно создавать и поддерживать вовлеченность сотрудников организации (Human Resource Management: Rhetorics and Realities Legge, К. Article, 2006, p.87-90). В долгосрочные планы предприятия должны включаться планы стратегического развития персонала, которые взаимосвязаны и будут строиться на соответствующей планам организационной культуре. Она высказала мысль, что, изменения в бизнесе, должны сразу же меняться способы по управлению HR. Карен Легге выделила три характерные особенности по управлению HR (Human resource management. Rhetorics and realities - Legge, К. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 34 (2)., 1997, pp. 315-317.):

- гибкость в работе менеджмента
- строить деятельность на основе создания команд, доверии и приверженности работников
- управление организационной культурой.

Специалисты по HR Крис Хендри и Эндрю Петтигрю считали, что «лучшее описание структур и создание стратегии в сложных организациях, а также систем их понимания, является основным фундаментом управления человеческими ресурсами» (Майкл Армстронг, «Практика управления человеческими ресурсами», 2009, с.36).

Джон Стори в своих работах выделял четыре важных аспекта в деятельности по управлению HR (Story, J Human resource management, still marching on or marching out, Human resource management. Rhetorics and realities, 1995, p.215-216). Это:

- сочетание идеологии и гипотезы
- принятие решений по управлению HR на основе стратегии доверия и информированности
- участие топ менеджмента в работе менеджеров среднего звена
- при создании рабочих ресурсов использование новых способов и рычагов воздействия, отличных от классических систем рабочих взаимоотношений.

Все вышеописанные концепции по управлению HR не противоречат одна другой, каждая из них дополняет другую и подчеркивает различные подходы. HR подчеркивают необходимость построения долгосрочной стратегии по управлению человеческими ресурсами и интеграцию ее в общую стратегию компании. При этом с изменением концепции ведения бизнеса и с изменений общей стратегии, должна меняться и стратегия по HR.

Управление HR, как и управление персоналом характеризуется работой с людьми. Персонал – это кадровый состав работников организации, выполняющий различные производственные функции. Если говорить о различиях между понятиями управление персоналом и управление человеческими ресурсами, то многие авторы подтверждают, что между этими понятиями различия носят не революционных характер. Об управлении человеческими ресурсами говорят, как о усовершенствованном управлении персоналом отвечающим современным требованиям ведения бизнесе. Важной отличительной особенностью этих двух понятий многие авторы отмечают стратегический характер управления человеческими ресурсами. Основные отличия в практике управления персоналом и управлении человеческими ресурсами представлены в таблице 1.

Таблица 1: Отличия управления персоналом от управления HR

№	Характеристика	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
1	Стратегия	- в основном решение ежедневных вопросов - реактивное управление, направленное на краткосрочную перспективу	- решение ежедневных вопросов, при этом проактивное управление и интеграция с управленческими функциями
2	Психологический Договор	На основе совместимости работников	На основе желания сотрудников узко профессиональное
3	Проектирование работ	На принципах тейлоризма	На основе команд
4	Организационные структуры	- иерархия - вертикальная интеграция	- в рамках установленных полномочий доверительные взаимоотношения между руководителем и подчиненным - аутсорсинг
5	вознаграждение	- согласно должности - дополнительные бонусы согласно системе Тейлора	- индивидуальное или коллективное - на основе личного вклада
6	Развитие	- узко профессиональное, для определенной категории работников, на короткий срок	- помимо профессионального, личностное, развитие лидерских качеств, долгосрочное - непрерывное обучение
7	Рабочие взаимоотношения	На основе плюрализма, низкое доверие	На основе унитаристского подхода, высокое доверие
8	Выполнение функций	- на основе бюрократизма и централизации - отдельно от линейных руководителей	- Сильная интеграция с линейными менеджерами в решении вопросов по управлению персоналом - группа профессиональных специалистов по управлению человеческими ресурсами, разрабатывающая кадровую политику
9	Показатели	Уменьшение расходов на управление ресурсов	Контроль за расходами на управление персоналом, в то же время долгосрочное максимальное использование человеческих ресурсов

Источник: Составлено автором (Майкл Армстронг, «Практика управления человеческими ресурсами», 2009).

Управление человеческими ресурсами это прежде всего стратегический подход к управлению персоналом. Персонал – это личный состав наемных

работников организации. Как мы знаем, основные и оборотные фонды предприятия, в том числе капитал, технологии, сырье изнашиваются и устаревают в ходе производственного процесса. В отличие от них люди, человеческий капитал, в конечном итоге от приобретенных знаний и навыков работают более продуктивно и эффективно.

Основные принципы по управлению HR можно сформулировать таким образом:

- люди основной фактор результативности и продуктивности организации;
- стратегический подход к управлению HR;
- социальное партнерство;
- гуманизация труда;
- непрерывное обучение и развитие сотрудников;
- управление сотрудниками как профессиональный вид деятельности.

Работа служб по управлению HR строится на выполнении ими определенных задач, которые базируются на общих правилах управления организации, но при этом имеют свою специфику. Службы по управлению человеческими ресурсами выполняют следующие функции:

- прогнозирование и планирование численности работников
- отбор кадров и наем на работу
- адаптация новых сотрудников
- аттестация персонала
- охрана труда, медицинское и социальное обслуживание работников
- создание системы оплаты труда и вознаграждения
- развитие персонала (общее и профессиональное), организация учебных программ
- управление карьерой.

Работа служб HR связана со всеми уровнями менеджмента, они совместно с линейными менеджерами принимают решения, связанные с

такими важными вопросами, как найм, перемещение, увольнение, мотивация, обучение сотрудников.

Управление человеческими ресурсами в первую очередь означает стратегический подход к управлению кадрами.

1.2. Интеграция стратегии бизнеса и управления человеческими ресурсами. Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии человеческих ресурсов

Понятие «стратегическое управление» возникло в 60-70 годы XX столетия, а в 80-е годы стало повсеместно использоваться на практике, то есть в бизнесе. Благодаря ему предприятие способно работать более эффективно и более производительно, учитывая изменчивость, неопределенность и сложность окружающего мира (внешней среды). Стратегическое руководство (управление) деятельностью предприятия это учет человеческого фактора, это постоянные изменения, это долгосрочные цели, отслеживание изменений нужд потребителей.

Работники предприятия - составная часть стратегии. Именно сотрудники, кто работает в компании, реализуют бизнес стратегию, от их работы зависит выполнение задач предприятия. Известно, что сотрудники, кто работает на предприятии являются важным фактором будущего непрерывного эффективного развития. Руководство HR внедряет культуру организации, и проводит мероприятия по обучению и личностному и профессиональному развитию. Определяющие факторы руководства HR это:

- сотрудники, работающие на предприятии как конкурентное преимущества компании

- стратегия HR строится на стратегии предприятия и зависит от нее.

В основе управления HR со стратегической точки зрения, заложено образование рабочей силы, конкурентной на рынке. При осуществлении стратегического руководства HR последовательно решаются нижеприведенные задачи:

- создается, согласно бизнес стратегии предприятия необходимый кадровый состав

- создается корпоративная культура организации, важная в проведении мероприятий по развитию творческого потенциала сотрудников

- создание гибких организационных структур

- четкое разграничение обязательств и ответственности. То есть передача задач стратегического характера отделу по управлению HR, а решение текущих вопросов – линейным подразделениям.

От стратегического управления HR во многом зависит достижение стратегических целей предприятия. Важная роль отводится повышению компетентности сотрудников. Профессиональной компетентностью называется мера квалификации сотрудника. Это совокупность знаний, умений сотрудника, его способность выполнять должностные обязанности, адаптироваться к меняющимся условиям.

Службам HR часто приходится сталкиваться с некоторыми проблемами.

Это:

- появление принципиально новых видов профессий

- проблемы, связанные с привлечением в организацию подходящих сотрудников

- быстрое изменение факторов внешней среды часто становится причиной увольнения работников

- в условиях нехватки средств увольнения работников

- сложность долгосрочного планирования необходимой численности сотрудников.

Причинами подобных сложностей на предприятии являются:

- часто руководство не принимает во внимание изменчивость и неопределенность окружающих факторов, или поздно на них реагируют

- не учет специфики человеческих ресурсов, что вложения в этот ресурс носят долгосрочный характер

- отсутствие разработанных конкретных технологий по стратегическому управлению HR

- отсутствия опыта, нехватка знаний в данной области

- недостаток квалифицированных специалистов по HR

- есть предприятия, где отсутствует сама система по стратегическому управлению.

Трудовые ресурсы изнашиваются и подлежат восстановлению. Поэтому вклад в сотрудников, это прежде всего долгосрочное инвестирование. Если мы обратимся к опыту ведущих иностранных компаний, таких как, IBM, Omron, Toyota, Carco, то мы увидим успешный опыт внедрения современных стратегических практик по управлению HR. Ведущая роль во внедрении принципов и методов стратегического управления принадлежит кадровым службам, особое внимание уделяется формированию продуманной политики, повышению творческого потенциала сотрудников предприятия, улучшения качества трудовой жизни.

Неэффективность работы кадровых структур чаще всего проявляется в том, что они не рассматривают сотрудников предприятия, как данность стратегического управления.

Нами было отмечено выше, основная задача стратегического руководства HR фирмы – создание конкурентоспособных трудовых ресурсов, то есть кадров, обеспечивающих фирме конкурентные преимущества. Функции стратегического руководства HR можно подразделить на:

- функции укомплектования кадров

- развития кадров

- функции применения труда работников.

Стратегическое руководство HR должна строиться на соответствующей структуре фирмы. Структура имеет подчиненное отношение к стратегии и должна меняться с возникновением иных требований. Виды таких структур описаны ниже:

1. Создание полностью обособленного подразделения по стратегическому управлению, которое будет заниматься только лишь вопросами, связанными со стратегией
2. Создание подразделения внутри уже существующей структуры
3. Если стратегическому управлению HR не отводится должного внимания на предприятии, тогда нет необходимости создавать новое подразделение.

Стратегическое руководство HR содержит мероприятия, по формированию качественных сотрудников, которые смогут эффективно выполнять необходимые производственные функции и выполнять поставленные задачи. Стратегическое руководство HR включает:

- долгосрочность, длительное время нужно, чтоб поменять восприятие, установки и ценности работников
- взаимосвязь со стратегией предприятия

Известно, что стратегия по управлению HR является неотъемлемым звеном стратегии предприятия. Здесь возможны два варианта:

- сперва разрабатывается общая стратегия организации, затем стратегия по управлению HR подстраивается под нее
- или, стратегия по управлению HR разрабатывается и реализуется совместно со стратегией предприятия. Эту работу проводят руководители HR совместно с топ менеджментом.

HR стратегия формируется таким способом:

- изначально как формируется общая стратегия, затем на ее базе стратегия HR
- в многопрофильных, диверсифицированных компаниях как стратегия для отдельных функциональных сфер.

Нами выше отмечалось что, существуют два подхода к формированию стратегии по руководству HR, или стратегия разрабатывается вместе со стратегией предприятия, или после определения общей стратегии фирмы. В обоих случаях, стратегия руководства HR опирается на стратегию компании.

Таблица 2: Особенности деятельности HR в зависимости от видов планирования.

Тип руководства	Отбор персонала	Поощрение и стимулирование	Аттестация	Развитие персонала	Планирование карьеры
Стратегическое	Спрогнозировать, сотрудники с какими характеристиками будут необходимы организации	Системы оплаты в будущем	Определить оценки будущего	Прогнозирование органичных изменений	Карьера с увязкой со стратегией организации
Тактическое	Как будет отбираться персонал по каким принципам	оплаты труда и системы стимулирования	Создание реальной и справедливой системы оценок персонала	Поощрение саморазвития сотрудников	Увязка индивидуальных потребностей работников с задачами организации
Оперативное	План набора сотрудников	плата труда	Ежедневная система контроля	Обучающие тренинги и курсы	Ротация и карьерный рост

Источник: составлено автором (Майкл Армстронг, «Практика управления человеческими ресурсами», 2009).

Работа над формированием, затем реализацией и оценкой общей стратегии предприятия это непрерывный циклический процесс. Из стратегических целей вытекают тактические, а достижение тактических целей становится основой для разработки новых или пересмотра стратегических целей. HR обязательно формулируются в соответствующих планах. Стратегия по руководству HR конкретизируется в стратегии компании.

Основной задачей формирования и реализации стратегии по руководству HR является стремление к созданию определенного поведения сотрудника на работе. Поведение, которое будет способствовать достижению целей предприятия. Это формирование приверженности компании, вовлеченности в работу сотрудника, способствовать творческому развитию, полному раскрытию способностей и таланта. В зависимости от видов плана

меняются и задачи, и методы работы кадровых служб. Особенности деятельности отдела HR в зависимости от видов планов представлена ниже. Стратегия по человеческим ресурсам основывается на глубоком анализе как внутренних переменных факторах, так и внешних ситуационных факторах, посредством чего создается будущая концепция и видения компании и HR.

1.3. Кадровая политика – основа формирования стратегии управления человеческими ресурсами

Кадровая политика организации – это свод теоретических и практических принципов, форм, способов, требований и идей, составляющих основу работы с работниками. Кадровая политика формирует долгосрочную стратегию работы с сотрудниками на предприятии, является основой формирования оперативных планов работы с работниками. Политика предприятия, связанная с руководством работниками, формируется, как известно топ менеджментом, с привлечением начальника подразделения HR, или собственниками.

Основной задачей политики кадров прежде всего, это формирование на предприятии персонала, способного выполнять необходимые производственные функции, качественного персонала, и осуществлять эту работу в необходимые сроки.

К задачам политики по управлению кадрами относят:

- работа, согласно существующему трудовому законодательству
- рациональное применение трудовых ресурсов на предприятии
- составление потенциала персонала
- создание условий для продуктивной деятельности рабочих групп.

Осуществление политики кадров предприятия включает:

- привлечение и набор персонала
- обучение и оценка работников
- отказ от карьерных тупиков для сотрудников

- осуществление стимулирования и вознаграждения
- осуществление социальных программ.

Во многих, особенно эффективных организациях политика кадров, как правило регистрируется и закрепляется в соответствующих документах, регулирующих все аспекты взаимодействия с работниками. Но есть предприятия где, часто не уделяют данному вопросу должного внимания и не происходит официального документирования политики, посвященной кадровому вопросу. Хотя даже если нет документа о стратегии по кадрам, менеджмент имеет собственные представления по поводу работы с сотрудниками, и она проводится в действие как неформальная политика.

Но как показывает практика работы в организациях, где правила работы с персоналом официально задокументированы в виде инструкций, меморандумов, те предприятий более эффективны. Там где администрация предприятия четко излагает свои взгляды на работу с сотрудниками, в результате чего, улучшается рабочая обстановка, лучше координируется работа подразделений, более эффективно принимаются управленческие решения

Работа с персоналом в организации строится на определенных правилах (принципах). Наиболее важные из них это: нормативно-правовая база, то есть трудовое законодательство Азербайджанской республики, в частности статья 147. «Трудовые нормы», статья 148. «Применение трудовых норм, замена и их пересмотр» (AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ ƏMƏK MƏCƏLLƏSİ <http://www.e-qanun.az>) и другие статьи; оплата и стимулирование на справедливой основе; взаимосвязь и очередность процессов, а также отсутствие дискриминации.

В организации может наблюдаться ситуация дискриминации, что является негативным моментом в деятельности предприятия и является нарушением закона и в конечном итоге наносит ущерб имиджу предприятия, неблагоприятной обстановке в целом и в конечном итоге снижению доходов и прибыли.

Политика кадров строится с учетом ряда факторов. Эти факторы можно классифицировать на внутренние и внешние. Внешние переменные это:

- нормативно-правовая база
- экономические переменные
- рынок рабочей силы
- социотехнические переменные
- демографические факторы.

К внутренним факторам относят все внутренние переменные, которые создаются и изменяются по воле менеджмента, и на них, в отличие от внешних руководство может повлиять.

Политика в области управления человеческими ресурсами охватывает такие виды работ, как:

- составление перечня требований к сотрудникам, с учетом возможных изменений

- подготовка правил и процедур по управлению HR
- создание целостной системы по управлению
- создание системы оплаты и стимулирования труда
- осуществление приема и отбора сотрудников
- политика адаптации
- аттестация
- формирование способов рационализации персонала, высвобождения работников

- обучение сотрудников
- вопросы, связанные с развитием карьеры сотрудников
- улучшение морально-психологического климата в коллективе
- привлечение работников к принятию решений.

Кадровая политика находит свое отражение в стратегических и оперативных планах предприятия включающая в себя нормы нормативные документы, организационные, административные мероприятия.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ОЦЕНКА ИХ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1. Оценка и анализ работы отдела персонала

Анализ и оценка работы отдела по управлению персоналом очень важна, она показывает насколько деятельность подразделений по кадрам эффективна и результативна, и отвечает требованиям организационной стратегии.

На практике существуют два подхода к оцениванию деятельности службы HR: стратегическое и тактическое. В области стратегии деятельность отдела HR охватывает описание и видение кадровой политики предприятия как системы ценностей, взглядов, а также практических методов отношений с сотрудниками.

Тактический или оперативный подход к работе с сотрудниками охватывает: планирование необходимого количества сотрудников, прием и отбор работников, их адаптация, формирование фонда заработной платы и вознаграждения, дальнейшее повышение профессионализма сотрудников, их обучение и оценивание. Тактическая работа наглядно видна в функциях отдела по управлению HR, и включает текущую работу с работниками. Ниже схематично показан модернизированный подход к функциям осуществляемым отделом по HR:

Этот перечень не отражает полностью всех выполняемых функций, который осуществляется на практике. Раскроем каждое из этих понятий.

Планирование человеческих ресурсов охватывает:

- формирование нормативов численности работников
- формулировка должностных задач и требований
- составление плана.

Наем включает:

- поиск кандидатов
- выбор

- адаптация новых сотрудников.

Рис.1: Функции отдела HR



Источник: составлено автором (Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. 2013).

Программы по обучению и развитию работников охватывают:

- выявление потребности в обучении
- подготовка обучающих тренингов
- организация тренингов.

Под благополучием сотрудников понимается:

- защиты жизни и здоровья сотрудников
- социальное развитие сотрудников.

Стимулирование, (С&В):

- грейдинг
- система заработных плат и дополнительные выплаты

- бонусы.

Performance менеджмент:

- Определение стандартов Performance

- Внедрение Performance

- Оценка Performance.

Performance менеджмент означает оценку персонала на основе показателей эффективности организации. Оценку должен проводить непосредственный начальник сотрудника по заранее определенным показателям эффективности деятельности. Кроме того, система PM включает ежегодное проведение Performance Review – обсуждение итогов деятельности сотрудников.

В существующей практике применяются следующие подходы к оценке деятельности работы отдела HR:

1. Оценивается совокупная работа всего штата сотрудников организации в зависимости от эффективности деятельности самого предприятия. Этот способ позволяет оценить результативность персонала в свете результативности всей деятельности фирмы. Хотя этот метод не учитывает каким образом и за счет каких ресурсов или каких конкретных действий была достигнута соответствующая результативность персонала, у него есть свои плюсы. Так как продуктивность отдела HR можно наглядно отслеживать по показателям работы самой организации.

2. Во втором подходе объектом оценки становятся непосредственно трудовые ресурсы. Используются критериальные коэффициенты эффективности работ. Например, такие коэффициенты как фондовооруженность труда, производительность труда, норма времени на выпуск единицы продукции, уровень травматизма, простои и т.д. Этот способ не отражает полной картины и не отвечает современным требованиям, не принимает во внимание условий рынка и конкуренции, их изменений, поэтому он не отвечает требованиям рынка. Поэтому на

сегодняшний день он не отражает всей картины в деятельности отдела HR и может применяться как вспомогательный.

3. Этот способ характеризуется индивидуальным подходом к сотрудникам. В данном подходе трудно использовать количественные показатели, так как сложно измерить морально-психологический климат в коллективе, удовлетворенность трудом и вознаграждением, вовлеченность персонала, его приверженность организации. Для этого в организациях проводятся анонимные исследования и опросы сотрудников. Полученные данные анализируются специалистами и на их основе составляются отчеты, которые представляются руководству, и являются базой для дальнейшей работы с сотрудниками и оценивания подразделения HR.

На наш взгляд при оценке рабочей деятельности подразделения HR необходимо учитывать все три вышеперечисленных подхода. Работу отдела HR можно оценить с помощью показателей эффективности и результативности. Результативность и эффективность работы отдела HR отражает ту степень, в которой его работа помогает достигать целей организации. Производительность (Performance) оценивается по показателям эффективности и результативности. Эффективность показывает получение результата (дохода) с минимальными затратами ресурсов. Результативность отражает степень получения результата.

Система оценки работы подразделения HR является на сегодняшний день слабо проработанной. Один из способов оценки, это метод ключевых показателей эффективности, предложенный Питером Друкером. (Питер Ф.Друкер, «Классические работы по менеджменту», 2015, с. 245-246) КПЭ включает показатели эффективности и результативности и напрямую связан с мотивацией и стимулированием сотрудников. Питер Друкер советовал руководителям не попадать в «ловушки времени», т.е. есть за каждодневной, рутинной работой, не оставлять без внимания достижения конечных целей организации. КПЭ должны разрабатываться в конкретной организации в зависимости от конкретной деятельности компании, особенно в фирмах

напрямую работающих с клиентами. Схематично процесс КПЭ можно представить следующим образом.

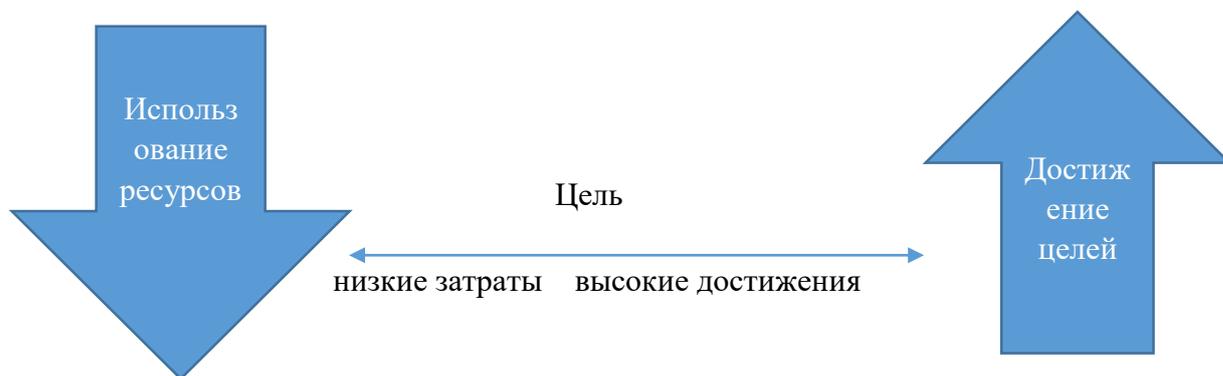
Рис.2: Процесс КПЭ

Средство:

Результат:

Результативность

Эффективность



Источник: составлено автором (Питер Ф.Друкер «Классические работы по менеджменту», 2015).

Метод КПЭ часто применяют для оценки деятельности не только отдела HR, но и для оценки деятельности всего административно-управленческого аппарата, его способов и методов воздействия на подчиненных.

Также для оценки влияния организационных изменений специалисты отдела HR используют следующие показатели:

1. Финансовые показатели
2. Показатели производительности (Performance)
3. Показатели планирования рабочей силы.

Критерии оценки достижения целей показывают в какой степени были достигнуты эти цели. Цели могут быть промежуточными и окончательными. Промежуточные цели устанавливаются по пути достижения окончательных целей. Например, могут быть установлены такие цели как:

- к 1 января подготовить отчет о шкале заработной платы
- к 1 сентябрю провести тренинги для всех работников

- в течении 10 месяцев ввести новую систему мотивации персонала и т.д.

На наш взгляд к самым распространенным критериям оценки деятельности отдела по управлению человеческими ресурсами можно отнести субъективную оценку его деятельности высшим руководством. В этом случае чаще всего оценивается качество рекомендаций и услуг, предоставляемых сотрудниками HR отдела высшему руководству, насколько сотрудники проявляют активность и старание в работе, по мнению оценивающего. Также могут проводиться опросы линейных менеджеров по поводу работы сотрудников HR отдела, насколько полезна и важна была деятельность сотрудников HR сотрудников. Полностью полагаться на данные оценки не стоит, хотя это часто и происходит, так как они носят произвольный и субъективный характер.

Помимо вышеописанного субъективного подхода к оценке, существует другой подход, который позволяет оценить в какой степени непосредственные пользователи, линейные менеджеры, директора, и другие сотрудники, удовлетворены качеством предоставляемых им услуг отделом по персоналу.

Качество предоставляемых отделом HR услуг можно определить по следующим критериям:

- способность работать в команде
- качество, практичность и своевременность предоставляемых рекомендаций и советов, и степень в которой в конечном итоге эти рекомендации имели практическое применение
- скорость ответа на запрос
- быстрота рассмотрения апелляций и трудовых конфликтов
- разработка программ, положительно влияющих на мотивацию, показатели приверженности организации
- степень в которой программы по обучению и развитию положительно влияют на показатели труда.

Оценить вклад отдела HR по этим показателям можно путем проведения опроса как среди руководства, так и среди других сотрудников.

В какой степени сотрудники удовлетворены работой отдела HR можно выяснить, проведя опрос по следующим вопросам:

- справедливо ли, на их взгляд осуществляются процедуры продвижения по службе, процедуры решения трудовых конфликтов, система оплаты и вознаграждения труда

- довольны ли они степенью привлечения их к принятию управленческих решений

- существует ли на их взгляд равенство возможностей в продвижение по службе, системе доходов и выплат

- возможности обучения и развития сотрудников

- насколько сотрудники могут применять и раскрывать свои способности

- насколько сотрудники понимают, что от них ожидает руководство

- достаточную ли поддержку и наставничество они получают от своих непосредственных руководителей

- довольны ли сотрудники условиями труда и техникой безопасности

- удовлетворены ли сотрудники морально-психологическим климатом и в коллективе и стилем руководства.

Описанные выше подходы помогают оценить работу как отдела HR в целом, так и работу сотрудников в отдельности. Однако помимо этого нужны общие стандарты эффективности работ, которые можно сгруппировать по следующим параметрам

- экономическая эффективность

- социальная эффективность

- косвенные показатели экономической эффективности.

Для реализации кадровой политики организации необходимо рассчитать затраты на ее проведение. При этом учитывают не только все затраты на персонал, но и затраты на содержание служб HR.

К общим показателям экономической эффективности относят:

- выпуск и качества продукции
- средний уровень заработной платы
- использования материальных ресурсов
- использования основного и оборотного капитала
- производительность труда
- уровень нормирования труда
- численность управленческого персонала
- прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда

Социальную эффективность отдела HR можно определить с помощью таких показателей как:

- структура персонала по возрасту, стажу работы, по профессиональному и квалификационному составу
- образовательный уровень персонала и уровень проведения мероприятий по повышению квалификации и переквалификации сотрудников
- показатели гуманизации труда: обогащение работ и т.д.
- показатели охраны труда, санитарно-гигиенических требований
- соблюдение трудового законодательства
- повышения обоснованности, точности и правильности управленческих решений.

Также среди показателей социальной эффективности есть показатели, которые можно рассчитать и представить в стоимостном виде. Их можно обозначить как косвенные показатели экономической эффективности:

- текучесть кадров
- уровень абсентеизма
- сокращение числа трудовых конфликтов
- степень удовлетворенности трудом, руководством и вознаграждением.

Особо нам хотелось бы рассмотреть показатели текучести персонала и абсентеизма.

Текучесть кадров измеряется как правило, разницей между прибывшими и выбывшими по собственному желанию из организации за определенный период времени. Высокий показатель текучести говорит о недовольстве сотрудников и их стремлении покинуть организацию с целью поиска лучшего места работы. Хотя, как утверждают специалисты, этот показатель не всегда отражает реальную ситуацию в организации. Сотрудники могут быть недовольны своим положением в организации, но продолжать работать, так как не могут найти лучшее место работы. При изучении проблем высокой текучести кадров необходимо выяснить мотивы такого поведения работников. С этой целью могут проводиться анкетирование и интервьюирование уволенных работников.

Показатели текучести сотрудников как правило связаны с показателями абсентеизма. Абсентеизм – это такая поведенческая модель, при которой работники систематически не приходят на работу и уклоняются от своих должностных обязанностей. При этом этот показатель рассчитывается путем учета общего количества пропущенных дней как по уважительной, так и по неуважительной причине. Абсентеизм является одной из распространенных причин увольнения работников и отражается на показателях эффективности организации. Абсентеизм, как и показатель текучести кадров отражает удовлетворенность сотрудников работой. Эти два показателя взаимосвязаны и взаимозависимы. Как показывает практика вначале сотрудники проявляют высокий уровень абсентеизма, и потом увольняются из организации. С данными проявлениями также тесно связаны такие процессы в коллективе, как жалобы, недовольства, конфликты. Данные показатели отражают насколько успешно проводится работа отделом HR по повышению удовлетворенности сотрудниками самой работой, условиями труда, руководителем и вознаграждением.

Все вышерассмотренные показатели тесно взаимосвязаны, так как добиться высокой социальной эффективности персонала невозможно без высоких показателей эффективности организации и получения прибыли. А высокая эффективность организации в целом во многом зависит от социальной эффективности, от удовлетворенности работниками трудом.

2.2. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов

Прогнозирование и планирование человеческих ресурсов основывается прежде всего на постулате, что человеческие ресурсы – это главное конкурентное преимущество организации и значимый стратегический ресурс.

Кадровый состав в организации должен соответствовать как долгосрочным, так и краткосрочным целям, и принятой бизнес-стратегии. Планирование персонала удовлетворяет потребность организации в них. То есть при планировании человеческих ресурсов надо отвечать на два важных вопроса:

- Сколько сотрудников необходимо для эффективной деятельности организации?

- Какие сотрудники нужны для достижения целей компании?

Планированию предшествует процесс прогнозирования. Оно носит вероятностный характер и осуществляется в виде предположений о будущем развитии событий.

Планирование персонала, тесно связано с бизнес планированием, оно определяет какой персонал нужен организации для эффективной работы. Как бизнес план является основой для формирования плана по человеческим ресурсам, так и план по персоналу влияет на формирование бизнес-стратегии. Планирование HR это не просто наем персонала и количественные методы подбора персонала. Планы по HR, как и в целом бизнес планы, это непрерывный процесс. Планы подлежат постоянной корректировке, в

зависимости от изменения факторов внешней среды (изменения спроса и желаний потребителей, появления новых конкурентов, изменений в технологиях и законодательстве). В виде нижеприведенной схеме можно представить задачи и цели планирования персонала:

Прогнозирование персонала должно осуществляться до планирования. Однако составление прогнозов сильно ограничено из-за неопределенности, сложности, многочисленности факторов внешней среды, меняющейся деятельности самой организации, изменчивостью персонала. Сегодня сложно предвидеть будущее развитие событий поэтому прогнозирование человеческих ресурсов как анализ долгосрочного спроса и предложения не отвечает современным требованиям.

Схема 1: Задачи и цели планирования персонала



Источник: составлено автором (В.М.Маслова, Управление персоналом, Москва 2015).

Современное планирование и прогнозирование HR делает упор на исследовательской деятельности, на том какие навыки персонала нужны будут в будущем. Прогнозы как правило представляют собой сценарии развития, а не будущие прогнозы спроса и предложения. На практике, планирование не является основным видом деятельности подразделения HR. Планирование организационных ресурсов происходит в организационной среде. Организация работает в быстро меняющейся среде и давать долгосрочные прогнозы не представляется реальным и оправданным. Руководство исходит из текущей ситуации и в работе HR делает упор на приеме на работу и закреплении в компании ключевых сотрудников.

Осуществляя набор персонала организация может использовать два источника: внутренний и внешний. Внутренний набор – поиск кандидатов внутри организации среди работающих в ней сотрудников. Внешний набор – это привлечение сотрудников со стороны. Каждый из этих способов имеет свои минусы и свои плюсы.

Набор внутри организации дает возможность сотрудникам карьерного роста, способствует мотивации сотрудников, как правило они хорошо знакомы с организацией, но при этом может способствовать возникновению конфликтов.

Внешний поиск кандидатов на должность способствует привлечению специалистов с новыми идеями и новыми взглядами, но предполагает период адаптации новых сотрудников. На практике менеджмент организации не должен строить свою работу опираясь только на один вышеописанный способ привлечения персонала, необходимо рационально сочетать эти два способа, исходя из ситуации.

Таким образом общую цель планирования HR можно определить как удовлетворение потребности организации в персонале в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

В каждой организации задачи планирования персонала как правило отличаются, исходя из вида деятельности организации и ситуации в которой

организация находится в данный момент. Но в общем задачи планирования HR можно сформулировать следующим способом:

- прием и закрепление работников с необходимыми качествами
- спрогнозировать возможное превышение необходимой численности сотрудников или наоборот нехватка кадров в будущем
- создание штата организации соответствующего целям организации
- внедрение программ по развитию сотрудников и уменьшение приема сотрудников из внешних источников.

Необходимо отметить, что планирование HR в компании не всегда может быть четко формализованным. Это зависит от деятельности компании. Если компания работает в стабильной внешней среде и будущее можно относительно предвидеть, то можно использовать формальное планирование HR. Но если организация работает в сложной непредсказуемой внешней среде, то тогда планирование HR будет полагаться только лишь на прогнозирование. Схематично процесс планирования HR представлен ниже.

Схема 2: Связь стратегии бизнеса с планированием HR



Источник: составлено автором (Дейнека А.В. Управление персоналом организации, 2014).

Исходя из вышеизложенного планирование HR можно сформулировать как целенаправленную деятельность по обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительной потребности персонала.

На практике при составлении планов по HR необходимо учитывать факторы влияющие на эти планы. Их можно сформулировать следующим образом:

- область деятельности организации (промышленность, услуги, производство, продажи и т.д.)
- размер организации (крупная, средняя, малая)
- особенности задач, выполняемые в должности (должностная инструкция)
- профиль должности (основные обязанности сотрудника и критерии его успешной деятельности: описание должности, биографические требования, к полу, возрасту, образованию и опыту работы, корпоративные ценности, указываются корпоративные компетенции, т.е. компетенции которыми должен соответствовать сотрудник и функциональные обязанности)
- стратегия и цели организации
- процент текучести кадров
- сезонные изменения и конкуренция
- предложения на рынке рабочей силы.

При планировании HR анализируются следующие показатели:

- анализ работ
- анализ рабочей нагрузки
- анализ продолжительности работ по времени
- анализ текучести кадров
- цели фирмы
- анализ профиля должностей.

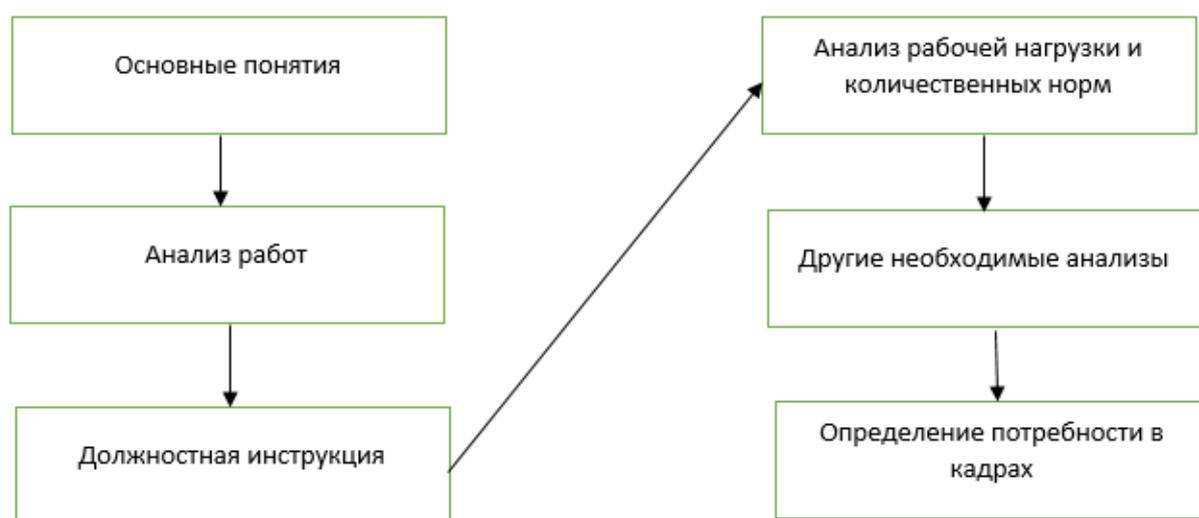
Планирование численности персонала осуществляется целенаправленно.

При расчете численности персонала используются следующие показатели:

- нормативная потребность в кадрах (количественные нормы)
- фактическая численность (определения графика работ, графика отпусков)
- оборот персонала (оборот по прибытию и оборот по выбытию)
- перспективная потребность в персонале.

Определение потребности в кадрах можно представить схематично:

Схема 3: Потребность в кадрах



Источник: составлено автором (Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами, 2013).

Основная цель анализа работ является:

- определить требования к должности
- подготовить структуру должностных окладов

Анализ работ помогает фиксировать следующую информацию:

- уровень ответственности и значение каждой задачи
- определение насколько данная работа взаимосвязана и зависит от выполнения других работ
- на каких условиях осуществляется управление данной работой
- показатели эффективности работ

При этом необходимо учитывать, что для формирования видения, миссии и целей организации и их достижения все должности должны быть взаимосвязаны между собой.

Анализ работ направлен на определение специфики каждой должности и определение отличий работ, выполняемых в каждой должности от других должностей. Для определения этих отличий важны следующие компоненты:

- полномочия и ответственность
- необходимые знания, навыки и способности
- используемое оборудование
- стандарты эффективности
- с кем взаимодействует для выполнения данной работы.

Для подготовки должностной инструкции в первую очередь должен проводиться анализ работ, по той схеме которая описана ниже. Этапы анализа работ могут представлены таким образом:

1. Этап: принятие решения каким образом будет использоваться информация
2. Этап: анализ предшествующей информации
3. Этап: выбор определенной должности
4. Этап: анализ должности
5. Этап: проверка поступившей информации
6. Этап: подготовка должностной инструкции и общих требований к должности

Как правило для формирования и обновления должностной инструкции необходима совместная работа специалистов HR и соответствующих менеджеров подразделений. Должностная инструкция показывает выполнение каких задач, обязательство и ответственность предписывается данной должности.

В целом планирование персонала помогает руководству организации эффективнее использовать персонал, избегать дублирования работ, улучшить интеграцию и координацию между сотрудниками, быть готовыми к

изменениям, правильно оценить деятельность сотрудников и в целом повысить конкурентоспособность и эффективность всей организации.

2.3. Стратегическое развитие человеческих ресурсов

Стратегическое развитие человеческих ресурсов в организации предполагает развитие персонала в стратегической перспективе, на долгосрочный период. Развитие персонала должно проходить в соответствии со стратегией организации и способствовать достижению целей организации. Развитие персонала означает деятельность, направленную на раскрытие личного потенциала работника и соответственно повышению вклада сотрудников в достижение целей компании. Существуют два основных направления развития персонала. Это общее и профессиональное развитие. Общее развитие включает проведение мероприятия по расширению кругозора сотрудников, интеллекта, а также формирование управленческих и коммуникативных навыков, раскрытию способностей и личного потенциала. Профессиональное развитие включает ряд мероприятий по подготовке работников к выполнению новых производственно-хозяйственных функций, новых задач, подготовку к переходу на более высокие позиции и уровни в служебной иерархии. Профессиональное обучение направлено на сокращение разрыва между требованиями, предъявляемыми к сотрудникам и определенными качествами сотрудников, которыми они в реальности обладают.

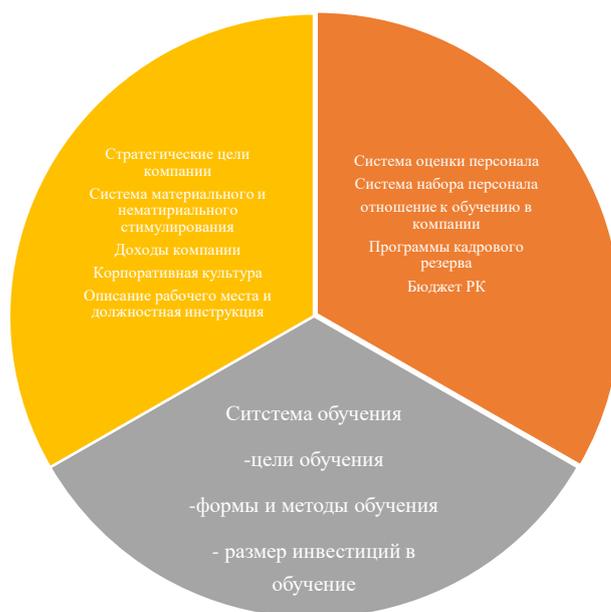
Система обучения персонала интегрирована в общую систему управления организацией и подчиняется стратегическим целям организации. Схематично систему обучения персонала и взаимосвязь этого процесса с другими процессами протекающими в организации можно представить таким образом:

Рассмотрим каждый из этих этапов подробнее.

Этап 1: Определение потребности в обучении включает:

- анализ организации, то есть организационных изменений, которые приводят к необходимости обучения персонала. Например, изменения внешней среды, изменения в технологиях, изменение стратегии и структуры организации, появление современных видов деятельности.

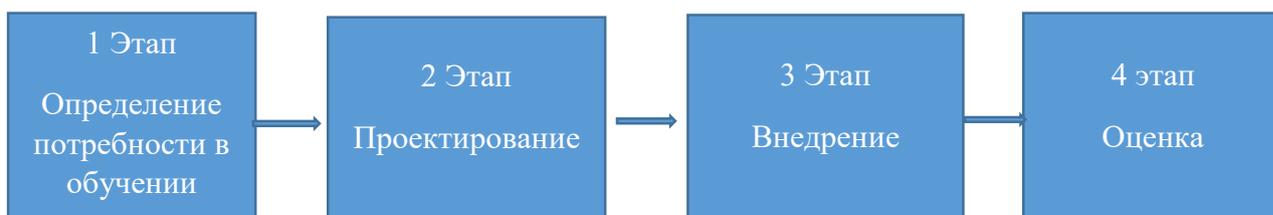
Рисунок 3: Система обучения персонала в общей системе развития персонала



Источник: составлено автором (Бушуева А.А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала, 2015)

Модель обучения персонала состоит из нижеприведенных этапов:

Схема 4. Модель обучения персонала



Источник: составлено автором (Бушуева А.А. Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала, 2015).

- анализ задач, то есть процедура определение требований к должности.
- анализ личностный, то есть процедура определение требуемых навыков сотрудника, зависящих от специфики занимаемой должности.

2 Этап: Проектирование включает:

- определение задач обучения, то есть формулировка ожидаемых результатов от программ обучения
- подготовка и мотивация сотрудников
- формулировку принципов обучения.

При составлении проектов по обучению необходимо учитывать нижеперечисленные принципы:

- целеполагания
- индивидуальные различия сотрудников
- обучение активное
- обучение полное и частичное
- наставничество
- обратная связь
- актуальность.

На практике встречается три метода обучения персонала:

1. на рабочем месте
2. вне рабочего места
3. совмещение двух вышеизложенных методов, то есть на рабочем месте и вне его.

Обучение проходящее на рабочем месте включает: наставничество, ротацию кадров. Вне рабочего место это: лекции, обсуждения, обсуждение ситуаций, ролевые игры, решение кейсов, различные тренинги, практика НЛП (нейро-лингвистическое программирование), дистанционное обучение.

Активное обучение - это обучение на рабочем месте или вне его, обучение в виде интерактивных дискуссий, самостоятельных заданий, обучение с помощью информационных технологий. В современных

компаниях к активно внедряемым методам относят: кейс-методы, ролевые игры, групповые задания.

Важным этапом в развитии персонала является оценка эффективности обучающих программ. Хотя эта процедура часто бывает сложно осуществима и требует затрат времени, как показывает практика, это необходимо. Руководство компаний рассматривает инвестиции в обучение как вложение в человеческий капитал компании, которые со временем должны принести значительные дивиденды, в виде конкурентного преимущества и повышения эффективности организации. Конкретными целями оценки эффективности обучающих программ являются:

- определение были ли достигнуты цели программы обучения
- определение слабых и сильных сторон программы
- оценка затрат на программу
- определение уровня достижений сотрудников при обучении, у кого из сотрудников высокие, а у кого низкие показатели
- сбор информации для будущих программ
- оценка полезности обучающей программы.

Эффективность обучающих программ необходимо оценивать, как с помощью количественных, так и качественных показателей. В современных компаниях часто прибегают к непосредственным опросам сотрудников для определения эффективности обучения. Опрос проводится среди непосредственных участников: сотрудников, организаторов тренингов, менеджеров. Для оценки эффективности программы часто проводят опросы среди сотрудников. Опрашиваются участники процесса обучения, организаторы, менеджеры и сотрудники. Желательно чтобы критерии оценки были сформулированы до начала проведения обучения и доведены до сведения сотрудников. Для того чтобы обучение было эффективным надо придерживаться определенных правил. Сотрудники должны быть мотивированы на обучение и должны получать удовлетворения от приложенных усилий. Методы обучения должны быть разнообразными и

меняться в зависимости от видов обучения. Разные формы обучения требуют разных методов обучения и разное время проведения.

На практике сотрудники HR в оценке часто прибегают к использованию модели Киркпатрика (И.Н.Кузнецов. Корпоративная культура 2006. с. 118-119). Хотя автор описал и представил модель в 1954 году, хотя она и неоднократно подвергалась критике за упрощенность, остается актуальной и практичной до сегодняшнего дня. Эта модель универсальна, может применяться не только к тренингам, но и к другим видам обучения. В модели процесс обучения подразделяется на четыре уровня и соответственно оценивается.

1-ый уровень – Реакция – оценивается реакция участников на обучающую программу, понравилась ли эта программа, будут ли они использовать полученные знания.

2-ой уровень – Обучение – оценивается насколько сами участники программ усвоили новые знания, изменились ли их знания и установки.

3-ий уровень – Поведение – изменилось ли поведение сотрудников после программ обучения, применяют ли они полученные новые знания и навыки на рабочем месте.

4-ий уровень – Результаты – определение окончательных результатов обучения. Применяется сравнительный анализ, до и после обучения.

В стратегическом развитии человеческих ресурсов необходимо отметить важную роль карьерного роста сотрудников. Общеизвестно, что карьерный рост является сильным мотивирующим фактором для персонала, а карьерный тупик приводит к отчужденности от работы и понижению производительности труда. Поэтому сотрудники HR должны совместно с работниками и их непосредственными менеджерами разрабатывать план карьеры. Целью управления карьерой является:

1. Определение возможностей карьерного роста
2. Определение сотрудников, чья карьера будет планироваться

3. Проведение конкурса планирования карьеры (опрос, тестирование и конкурс)
4. Подготовка планов карьерного роста и их внедрение.

С этой точки зрения интересен опыт отечественной компании ООО Azercell Telekom. Azercell Telekom первый среди оператором мобильной связи в Азербайджана. Ее доля рынка является наибольшей в Азербайджане и число пользователей более 4,5 миллионов. В настоящее время 100% акционером Azercell является турецкая компания " Azertel Telekomünikasyon ve Yatırım Dış Ticaret A.Ş.". В настоящее время Azercell распространяется на 99,8% населения и на 80% территории страны (без учета 20% оккупированных территорий). Azercell является обладателем международных стандартов ISO 9001:2008, ISO 10002:2014, ИР (инвестиции в человеческие ресурсы) и EN 15838 (европейский стандарт обслуживания клиентов).

В организации создана в 2003 году и успешно работает Академия Azercell, Она была создана с целью повышения развития сотрудников улучшения качества трудовой жизни. Это явилось новаторством среди отечественных организаций в сфере вложений в ЧК (человеческий капитал). Со дня создания Академия удачно и продуктивно вела обучающие занятия со своими работниками. В дальнейшем различные обучения стали востребованы и в других отечественных организациях. Таким образом Академия восполняла пустые ниши в сфере оказания профессиональных программ по развитию сотрудников. На сегодняшний день Академия Azercell имеет и реализует обучение по 32 обучающим программам, которые проводят 30 высококлассных и опытных тренеров (специалистов). Сначала Академия проводила тренинги для своих партнеров по бизнесу, в дальнейшем программами обучения заинтересовались другие компании и государственные организации.

На сегодняшний день Академия Azercell осуществляет разного рода образовательные услуги, услуги по консалтингу различным организациям в

Азербайджане. Так, в 2018 году было успешно проведено 231 тренингов. Участниками тренингов помимо непосредственно сотрудников Azercell, были также работники Министерства Транспорта, Связи и Высоких Технологий Азербайджанской Республики, Управление военизированной охраны, Baktelecom, Aztelecom, AzIntelecom, также сотрудники Avand Technology, Azeronline, ELCOM, Call-центра "ASAN xidmət" и члены инициативной группы "Üçüncü bahar" ("Третья весна"). Программы (тренинги) Академии Azercell играют важную роль в совершенствовании знаний и развитии в том числе у сотрудников. Академия проводит обучающие программы как для молодых сотрудников, так и для руководителей, также для студентов. Для студентов вузов проводятся постоянные активные обучения сезонные (летние и зимние) стажировки. Ежегодно проводится конкурс на получение стипендии, победители получают стипендию в течении года и возможность принять участия в различных проектах и работы в активное обучение организации в будущем. Например, тренинг "Создай Карьерный Бренд" проводится для молодежи и студентов. Молодые работники проходят тренинги и занятия, как "Навыки презентаций", "Навыки ведения переговоров" и другие, охватывающие важные вопросы профессионального роста. Для руководителей проводится тренинг по "Управлению Обслуживания Клиентов", который охватывает процесс приема на работу, отбора персонала и их обучение, установление и оценивание рабочих процессов. Академией проводятся учебные курсы для различных организаций страны в сфере очного Обслуживания Клиентов и по телефону, безопасности труда, управления проектами, а также управления стрессом.

Основной задачей обучения является развитие компаний, предоставление клиентам более качественных услуг, повышение профессиональных знаний молодых специалистов в области.

В развитии профессиональных навыков сотрудников применяют широко известный принцип работы с персоналом 70:20:10. То есть, сотрудник

приобретает 70% знаний по своей профессии и практики, 20% из контактов с окружающими, а 10% получают благодаря развивающим программам и тренингам.

Инвестируя в человека, в обучение, компания Azercell постоянно увеличивает вложения в человеческий капитал. И как результат компания смогла сформировать мощную организационную культуру, лидерские навыки у руководителей, современные стили управления работниками. В 2018 году ООО "Azercell Telekom" получил Золотой сертификат по итогам оценки требований "Investors in People" (ИП)/ "Инвестиции в Людей". Наряду с тем, что Azercell стал первой компанией, получившей Золотой сертификат в Азербайджане, он также является единственной телекоммуникационной компанией во всём СНГ, которая добилась такого успеха (<https://www.azercell.com/ru/company/>).

III ГЛАВА. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЯХ

1.1. Организационная культура как фактор управления человеческими ресурсами

Для эффективного управления современными сотрудниками в организациях, на наш взгляд, необходимо наличие трех факторов:

1. Новый подход к управлению сотрудниками, стратегический, не оперативный
2. Новые субъекты управления, лидеры, а не просто руководители
3. Соответствующая культура организации или как ее обозначают в американском менеджменте корпоративная культура.

Любая организационная культура формируется на основе нижеприведенных показателей:

- идеология, видение и традиции руководителей компании
- опыт, который получили сотрудники в коллективе выполняя рабочее задания
- новые нормы и ценности, разделяемые новыми сотрудниками и руководителями.

В 80 е годы XX века в Соединенных Штатах Америки была сформирована идея и основные положения корпоративной культуры. Причиной этого явилось то, что в конце 70х гг. XX века специалисты по менеджменту и руководители бизнеса не могли объяснить многочисленные явления, происходящие в компаниях.

От культуры организации зависит будет ли конкурентоспособна организация, будет ли организация привлекать высокопрофессиональных сотрудников. От нее во многом зависит будут ли привлекаться квалифицированные кадры или нет. А именно сегодня квалифицированные кадры главный фактор успеха или не успеха компании. Среди высокоприбыльных и высококонкурентных компаний мира 88% имеют

четкую философию деятельности, то есть четкие ценностные ориентиры (И.Н.Кузнецов. «Корпоративная культура», 2006, с. 50-59). Имеют в структуре специальные подразделения, которые отвечают за формирование «ценностей». Возросший интерес к культуре компаний в мире объясняется, тем, что в инновационной современной экономике, в эпоху глобализации и роста информационных технологий необходим иной подход к сотруднику. Основным ресурсом организации становится не работник, не специалист, а человек, работающий в организации, не работа с кадрами, а работа с человеком. Согласно этой концепции, желательно чтобы сотруднику было комфортно не только на рабочем месте, но и в самой организации. В этом и заключается сущность культуры организации. Высокоэффективен только такой подход к персоналу, когда менеджеры заботятся о благополучии человека не только на работе, но и в семье и обществе. Это предполагает не менеджеров администраторов, которые приказывают, а менеджеров лидеров, которые увлекают за собой сотрудников.

Составляющими культуры организации могут быть:

- элементы культуры организации, которые видны сразу, этикет, как здороваются сотрудники, артефакты, язык, правила взаимоотношений между сотрудниками, дресс-код, как расположены помещения.

- поведение сотрудников и влияющие на это стереотипы, включая способы принятия управленческих решений, построение команды и организация работы, разрешение проблем и конфликтных ситуаций

- нормы поведения и мораль, ценности и убеждения, которые приемлемы для большинства сотрудников. Это ядро организационной культуры. Часто в компании среди сотрудников складываются разные взгляды на ведение бизнеса, его этические вопросы. Это может означать, что в различных подразделениях и на различных уровнях в организации может складываться разная организационная культура. То есть помимо общей корпоративной культуры, может сложиться микрокультура в подразделениях. Тогда руководству важно согласовать эти ценностные

ориентации сотрудников разных отделов для того чтобы была эффективная культура по всей компании.

Культура, доминирующая в организации, определяет отношение сотрудников к делу, к друг другу, к менеджменту и организации в целом. Эффективная организационная культура имеет те убеждения, которые определяют творческое отношение сотрудников к своему делу, а не исполнительское. Позиция к друг другу характеризуется взаимопомощью, позиция к руководству доверием, позиция к организации в идеале как к семье. Такой подход, как известно, характерен для японских фирм. Дж.Коттер и Дж.Хескотт (И.Н.Кузнецов. «Корпоративная культура», 2006, с. 87-88) провели интервью с 75 известными финансовыми аналитиками, которые изучали деятельность 12 известных фирм и 10 низшего уровня. В результате исследования аналитики подтвердили, что определяющим фактором финансового успеха компании в долгосрочной перспективе будет организационная культура. Успешная компания, которая хочет получать прибыль надо менять требования к управлению человеческими ресурсами, формировать эффективную культуру организации. Ценности и убеждения, принятые в организации, обеспечивают связь между эмоциями и поведением сотрудников, между тем что мы делаем и тем, что чувствуем и представляют собой важнейший элемент организации. Только когда сотрудник чувствует себя в организации комфортно, он хочет работать творчески, выполнить свое дело лучше.

Культура компании нуждается в непрерывном совершенствовании, нужно быстро реагировать на перемены во внешней среде, что невозможно без высокоэффективной организационной культуры.

На сегодняшний день можно отметить следующие изменения на макроуровне:

- тенденция к индивидуализму, то есть сотрудник понимает смысл задания и получает удовольствие от работы
- технологизация

- глобализация, наличие национальных ценностей
- разнообразие, творчество и инновации порождаются разнообразием сотрудников, разнообразием их видения ситуации и проблемы.

Эти изменения оказывают значительное влияние на формирование корпоративной культуры. Если рассматривать типологию организационной культуры, то необходимо отметить, что в теории и практике менеджмента нет общепринятой классификации. На наш взгляд наиболее приемлемой является типология, сформулированная американским исследователем Джеффри Зонненфельдом (И.Н.Кузнецов. Корпоративная культура, 2006. С. 119-120). Он классифицировал корпоративной культуры по следующим типам:

1. «Бейсбольная команда»
2. «Клубная культура»
3. «Академическая культура»
4. «Оборонная культура»

Для вышеперечисленных видов культуры существуют свои нормы и убеждения. «Бейсбольная команда» оптимальна в тех фирмах, где принимаются рискованные решения, когда есть непосредственная и немедленная связь с внешней средой, поощряется талант, новаторство, инициатива. Как правило такая культура присуща таким сферам как рекламное дело, высокие технологии.

«Клубная культура» предполагает лояльность и сработанность сотрудников, умение работать в команде. Клубная культура сочетает сотрудников разных возрастов, там очень ценен опыт сотрудника. Как правило в таких организациях медленный карьерный рост. Пример таких компаний: банки.

Академической культуре тоже присущ медленный карьерный рост, набор сотрудников осуществляется с целью долгосрочного сотрудничества. В отличие от клубной культуры в академической культуре работники редко меняют подразделения. «Академическая культура» присуща устоявшимся

давно образованным фирмам. Например: университеты, компании Coca-Cola, Ford, General Motors. Минусы таких организаций - они ограничивают широкое развитие личности сотрудника, препятствуют внутриорганизационной кооперации. Успех таких организаций обычно происходит в стабильной обстановке. На сегодняшний день, когда изменения становятся обязательными, фирмы с такой организационной культурой испытывают трудности.

«Оборонная культура» присуще организациям, которые борются за выживание. Эта культура губительна для сотрудников, так как они понимают, что неизбежна реструктуризация бизнеса и сокращение персонала.

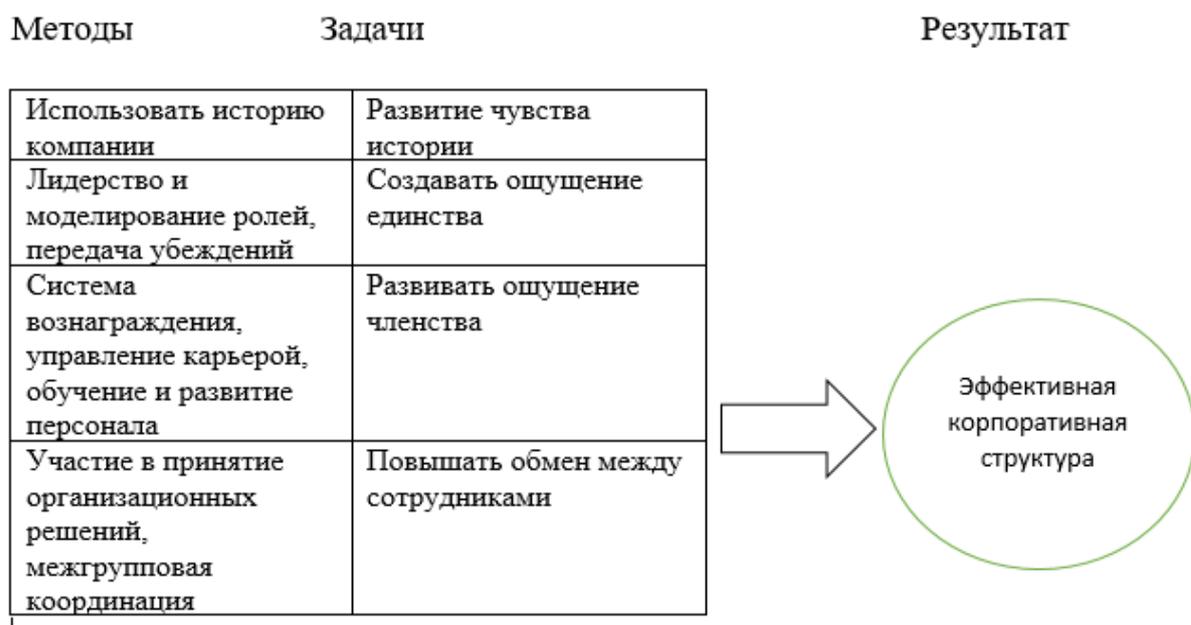
Национальная культура оказывает значительное влияние на формирование корпоративной культуры. Ученый Г.Хофштеде, проведя исследование 60 стран выделил пять переменных по которым отличаются национальные культуры (Коул Дж. «Управление персоналом в современных организациях», 2014, с.215-220). Это дистанция власти, индивидуальность, мужественность, стремление избежать неопределенности, долгосрочность ориентации. Эти пять переменных помогают понять характер национальных культур, что очень важно. Для создания эффективной культуры организации необходимо:

1. Низкий уровень дистанции власти. Необходимо чтобы руководитель интересовался мнением сотрудников, а они открыто высказывали свои идеи.
2. Низкий уровень индивидуальности, то есть акцент на командную работу
3. Низкий уровень «мужественности», то есть высокий уровень женских ценностей
4. Низкий уровень уклонения от неизвестности, высокий уровень готовности воспринимать новое

5. Высокий уровень показателя «Долгосрочность ориентации». При высокой неизвестности, неопределенности необходимо иметь ориентиры, которые будут пересматриваться одновременно с происходящими изменениями.

Важное назначение культуры компании, это мотивировать работников творчески относиться к делу, побуждать работников производить принципиально новое и рассматривать свою компанию не как чужую, а как свою. Высшее руководство может само определить какие ценности нужны организации или высшее руководство совместно с менеджментом среднего звена будет обсуждать новые убеждения и нормы компании. Они в свою очередь будут обсуждать эти новые нормы и убеждения с работниками. Тогда становление высокоэффективной культуры должно состоять из ряда шагов.

Схема 5: Процесс создания высокоэффективной организационной культуры



Источник: составлено автором (Коул Дж. «Управление персоналом в современных организациях», 2014)

Это:

1. Определение видения, ценностей, убеждений, норм и нужного поведения работников

2. Анализ существующей культуры фирмы. Выяснение насколько существующая культура фирмы соответствует ее стратегии.
3. Составление плана действий по формированию и закреплению желательного поведения и ценностей работников
4. Воздействие на культуру фирму для того, чтобы изменить нежелательные убеждения и нормы работников
5. Полученные результаты оценить.

Процесс создания высокоэффективной культуры организации можно представить в схеме 5.

На сегодняшний день службы по управлению человеческими ресурсами занимают активную позицию в создании высокоэффективной культуры организации, как фактора повышения конкурентоспособности, способности к изменениям организации.

3.2. Разработка социальной программы в отечественных компаниях

Социальные программы это проводимые фирмой мероприятия на добровольных началах по охране природной среды, по личностному и профессиональному развитию работников, формирование благоприятных условий труда, оказание материальной помощи работникам компании, повышению качества трудовой жизни, благотворительность и хорошая деловая репутация. Социальные программы компании должны соответствовать стратегии и целям фирмы и способствовать формированию высокоэффективной организационной культуры. Внедрение социальных программ помогает менеджменту фирмы мотивировать работников не только денежными или материальными стимулами. Возрастает роль корпоративной социальной ответственности в компаниях по всему миру, и в том числе, и в отечественных компаниях. В современном мире при поиске работы кандидат на должность, особенно высокопрофессиональные кадры, обращают внимание не только на денежные выплаты, а на социальный пакет, который

может предоставить им компания. Главной целью внедрения и реализации разных социальных программ является мотивация работника на эффективный труд, творчество, инновационный подход. Социальная программа компании является неразрывной частью общей социальной политики фирмы. Социальная политика фирмы – это мероприятия, направленные на учет и удовлетворение как потребностей фирмы, так и личных потребностей работников. Социальные программы реализуются в виде социального пакета, предоставляемого сотруднику и членам его семьи в том числе, помимо основной заработной платы.

В социальные пакеты, как правило включаются следующие мероприятия:

- медицинское страхование
- низкие процентные ставки по кредитам для сотрудников
- оплата части суммы кредита
- оплата питания
- оплата мобильной связи
- обучение и другие компенсации.

Льготы, предусмотренные, в социальном пакете заранее утверждаются в трудовом договоре.

Социальные программы являются неотъемлемой частью кадровой политики организации и предполагают увеличения вложений в корпоративные социальные программы (КПС).

В Азербайджане на данный момент во многих компаниях не уделяют должного внимания социальным программам и программам социальной ответственности, в том числе КСО. Многим руководителям азербайджанских компаний мешает отсутствие дальновидности, стратегического мышления. Руководители отечественного бизнеса должны понимать, что вложенный сегодня один манат в социальные программы, через некоторое время значительно окупиться, возрастет имидж и репутация компании. Многие руководители мыслят традиционно и считают, что вложение в социальные

программы впустую потраченные средства, хотя на западе это стало инструментом привлечения инвестиций в компании. Эти выводы были подтверждены в ходе проводимого нами исследования. В результате проведенного опроса среди сотрудников нескольких компаний были сделаны следующие выводы:

1. Всего 10 % опрошенных работа интересует и удовлетворяет, 40% интересуется, 30% не удовлетворяет, а 20% хотят уйти с места работы.
2. 50% ответили, что им нравится их работа, другие 50%, что не нравится.
3. 40% считают, что у них есть возможность карьерного роста, а 60% не видят для себя такой возможности.
4. Лишь 20% респондентов довольны льготами для сотрудников, 40% недовольны ими.
5. 10% очень довольны брендом компании в которой работают, 20% довольны, 10% ответили скорее да, чем нет, 20% скорее нет, чем да, 40% совсем недовольны.
6. Почти все респонденты подтвердили, что стиль менеджера влияет на их работу.
7. Лишь 20% довольны и совсем довольны стилем управления своего начальника, остальные опрошенные недовольны и совсем недовольны
8. 10% ответили, что руководитель иногда учитывает их мнение, 30%, что иногда принимает во внимание, 20% что изредка, а 40%, что никогда
9. 20% довольны обучающими программами в компаниях, 20% скорее да, 30% скорее нет, и 30% полностью нет.

Среди респондентов 37% составили мужчины и 63% женщины. Средний возраст опрошиваемых составил 25 лет.

Проведенное анкетирование показывает, что в целом в отечественных компаниях руководители придерживаются авторитарного стиля руководства, не учитывают мнения сотрудников при принятии решений, недостаточно внимание уделяют образовательным программам среди сотрудников, и предоставляют незначительные льготы для работников. Таким образом

данная ситуация не может соответствовать современным требованиям, требованиям перехода на инновационную экономику, экономику знаний.

Также необходимо отметить, что среди отечественных компаний есть такие, которые активно проводят социальную политику, внедряют социальную ответственность. Таким примером является компания Azercell.

Компания предоставляет своим сотрудникам социальный пакет помимо заработной платы в виде медицинского страхования, оплаты питания на рабочем месте, корпоративные скидки на различного рода услуги, занятия спортом и т.д. Помимо этого компания проводит активную социальную политику. Важные направления социальной политики Azercell: образование, окружающая среда, социально-экономическое развитие. За все время своего существования на социальные проекты компания потратила более 16 миллионов манат. Компания с целью развития инноваций в Азербайджане создала инкубационный бизнес центр Барам. Барам успешно функционирует с 2009 года. Основной целью создание такого бизнес-инкубатора было поддержка талантливой молодежи и развитию предпринимательства. Компания претворяет в жизнь в своих офисных помещениях программу «зеленый офис». Вся используемая в фирме бумага собирается и перерабатывается. В компании существует программа студенческой стипендии, в результате конкурса лучшим студентам выдается стипендия в течении года. В прошлом году в рамках программы оказания медицинских услуг малоимущим слоям населения, была организована передвижная медицинская бригада, которая ездила по отдаленным селам республики и предоставляла медицинские услуги бесплатно. Социальная политика компании Azercell приносит свои результаты. Azercell пример грамотного современного и ответственного работодателя в стране. Справедливый прием на работу, поддержка индивидуальности и полов, поощрение инициативы и творчества, признание успехов работников вовлекают работников в дело, повышают удовлетворенность сотрудников. (<https://www.azercell.com/ru/company/>)

3.3. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами

Инновационная экономика предполагает ряд изменений.

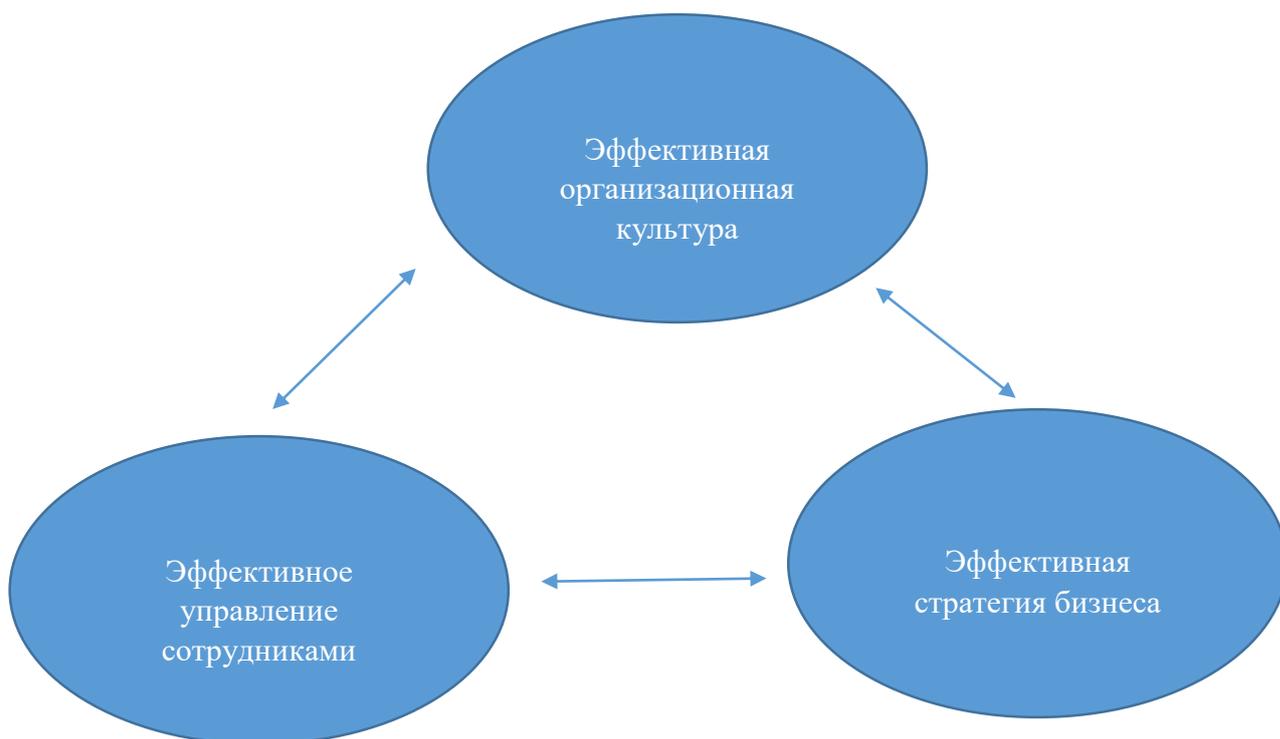
1. Изменения затрагивают прежде всего целей производства. Фирмам сегодня для удержания конкурентоспособности на рынке необходимо производить не больше и дешевле, а новое и иное. Сегодня специалисты уже говорят о четвертой промышленной революции, которая предполагает компьютеризацию всего мира, а не только общества и все большую роль искусственного интеллекта в жизни общества. Работать в такой экономике, создавать и использовать искусственный интеллект смогут люди имеющие другие знания, ценности и ожидания.
2. Это новая роль и место человека в организации от пассивного исполнителя до сотрудника новатора.
3. Возникает необходимость развивать эффективную культуру организации, как залог успеха компании. Эффективная культура организации позволяет формировать такую систему ценностей, когда сотрудник на работе чувствует себя как в семье, когда сотруднику хорошо в компании, он идет на работу не как в чужую компанию, а как в свою.
4. Вовлечение сотрудников в обсуждение и решения проблем организации. Здесь важно подчеркнуть то, что сотрудников не только привлекают к обсуждению, но и к совместному решению проблем компании.

Сегодня традиционный менеджмент неэффективен, он не позволяет организации быть инновационной и соответственно конкурентоспособной. В инновационной экономике на первый план выходит лидерский менеджмент. Руководство осуществляют не начальники, а лидеры. Сегодня главная проблема управления - это управление человеком личностью, а не человеком функцией. В инновационно ориентированной экономике сотруднику для того

чтобы работать творчески, проявлять инициативу необходимо понимать, что он востребован не только как специалист, но и как личность. Сегодня можно говорить об управлении человеком, а не подчиненным. В США появился такой термин – Human being management. На русский язык его можно перевести как человекоуправление.

Новая парадигма управления в инновационной экономике вытекает из того, что, сегодня успешное управление организацией и сотрудниками фирмы только при условии когда мы рассматриваем вместе три фактора: эффективную организационную культуру, стратегию управления сотрудниками, стратегию управления организацией. Эту триаду можно представить схематично:

Рис. 4: Взаимосвязь корпоративной культуры, стратегии бизнеса и стратегии по персоналу



Источник: составлено автором (Коул Дж. «Управление персоналом в современных организациях», 2014).

Успех компании зависит от интеллектуального и профессионального развития сотрудника. Известный специалист в области менеджмента

Коносуки Мацусита (Коносуки Мацусита, «Миссия бизнеса», М.Альпина Паблишерз, 2010, с.124-125) утверждает в своих работах, что в современных условиях, капиталом является не столько земля, заводы, инструменты и станки, сколько знания и квалификация людей. При чем значение указанных факторов постоянно растет. Очень важную роль в успехе компании играет удовлетворенность сотрудников своим трудом. Если сотрудники недовольны своей работой она их не захватывает, то они не будут высокопроизводительными. Среди всех сотрудников выделяется часть сотрудников умственного труда, которая может и хочет создавать что-то новое, кто хочет иметь больше ответственности, кто требует свободы поиска и свободы на ошибку. Питер Друкер таких сотрудников называет интеллектуальными сотрудниками. (Питер Ф. Друкер, «Классические работы по менеджменту», 2015, с.216-217)

На современном этапе развития необходимо менять подход к персоналу, как к интеллектуальному, так и обычному. Сегодня изменилось роль и место сотрудника в организации. Он уже не исполнитель приказов, а новатор создающий что-то новое. Сотрудник не объект управления, не подчиненный, а субъект-объект.

Важнейшей задачей современного менеджмента стало внимательное отношение к здоровью и благополучию сотрудников. Как показывает практика сотрудники сегодня не хотят работать. Общество знаний базируется на трех факторах:

- интеллект
- интерес
- информация

К характеристике общества знаний можно отнести:

- повсеместная креативность, которая меняет отношение к проявлению самореализации личности

- так называемое предпринимательское поведение. Это – труд людей интеллектуалов, направленный на творчество, созидание и внедрение

новшеств. Раньше предпринимательское поведение наблюдалось только у предпринимателей. В XXI веке такое поведение должно быть присуще как можно большему количеству сотрудников.

- модификация отношений собственности в крупных корпорациях. Крупные корпорации достаточно консервативны, а сегодня необходим риск и хорошо его проверять не на всей компании. Поэтому корпорации стали использовать венчуры, как отдельную структуру для реализации инновационного проекта.

Культура общества где и развивается инновационная экономика это и есть новый тип культуры. Этому типу культуры (инновационному) присуще:

- высокая степень образованности сотрудников
- креативная обстановка
- стремление к постоянному улучшению (совершенствованию) всего, что производится
- способность рисковать, для того чтобы развивать общество
- динамизм, в мире происходят постоянные изменения.

Поэтому менеджмент, который провозглашали Тейлор и его последователи не подходит для руководства компанией и руководства сотрудниками. Требуется новый подход прежде всего к сотрудникам, и первое основание этих перемен это перемены в самих сотрудниках. Вторая причина – новая миссия бизнеса, это работа ради людей, совершенствование их навыков и способностей, искоренения бедности, повышение уровня жизни общества. Третья причина – изменение целей бизнеса. Сегодня важно производить не больше и дешевле, а производить новое и иное. (Уорд П. «Метод 360 градусов» М. с.189-192)

Сегодня, кто приказывает сотрудникам, в конечном итоге может остаться без подчиненных. Менеджера покину, останутся малокомпетентные подчиненные. Безинициативные сотрудники, которые останутся они приведут организацию к краху, так как действуют в условиях глобализации и постоянных изменений.

Интеллектуальные сотрудники являются вызовом традиционному менеджменту. Эффективность компаний во многом зависит от того, смогут ли руководители привлечь в организацию интеллектуальных сотрудников, управлять и удержать их. Этого можно добиться сделав сотрудников партнерами по бизнесу. Также очень важный аспект управления интеллектуальными сотрудниками это вовлеченность персонала, который приобретает важное значение в инновационной экономике. Вовлеченность персонала складывается из интеллектуальной и эмоциональной приверженности персонала. Интеллектуальная приверженность, это знание сотрудником что делать? (куда мы хотим попасть), как делать и почему? Эмоциональная приверженность, это пробуждение у сотрудника творчества и воображения, которые ведут к инновациям и росту компании. Трудность руководителя заключается в том, что эмоциональную приверженность он не может контролировать.

Характеристика новых сотрудников:

- талантливые сотрудники знают себе цену – до единого доллара
- наличие работы не мешает им внимательно следить за рынком в поисках привлекательных возможностей
- просто деньги сегодня не удержат талантливого сотрудника в компании. Нужен вызов, сложный проект, задача высокого уровня. (Джонсон М.А., «Битва за персонал», 2004, с.158-160)

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В результате проведенного исследования нами были сделаны следующие выводы и рекомендации:

1. Управление человеческими ресурсами (HR), концепция которая зародилась в 1980-е годы, в первую очередь означает стратегический подход к управлению кадрами. Работа служб HR связана со всеми уровнями менеджмента, они совместно с линейными менеджерами принимают решения, связанные с такими важными вопросами, как найм, перемещение, увольнение, мотивация, обучение сотрудников.

2. Стратегия по человеческим ресурсам основывается на глубоком анализе как внутренних переменных факторов, так и внешних ситуационных факторов, посредством чего создается будущая концепция и видение компании и HR. Стратегия HR является составной частью стратегии организации, и как стратегия предприятия влияет на формирование стратегии HR, так и она оказывает огромное влияние на реализацию стратегии организации.

3. Кадровая политика находит свое отражение в стратегических и оперативных планах предприятия, включающая в себя нормативные документы, организационные, административные мероприятия.

4. Система оценки работы подразделения HR является на сегодняшний день слабо проработанной, особенно в отечественных компаниях. Необходимо внедрение системы оценок деятельности работы отдела HR используя зарубежный опыт. Один из способов оценки, это метод HR разрабатываться в организации в зависимости от конкретной деятельности компании.

5. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в современных организациях делает акцент на исследовательской деятельности, на представление будущего, на том какие навыки персонала нужны будут в будущем. Одним из важных минусов в работе отдела HR в отечественных компаниях это недостаточное внимание к вопросам

планирования HR. Мы рекомендуем менеджменту отечественных организаций изменить свое отношение к практике HR, и в частности к планированию, создать базы индивидуальных планов HR развития сотрудников и на их основе создать кадровый резерв предприятия.

6. Один из важных аспектов деятельности HR - стратегическое развитие сотрудников было проанализировано на примере компании AzerCell Telekom. Это компания, являясь лидером среди операторов мобильной связи в Азербайджане демонстрирует яркий пример эффективной работы с персоналом в области его развития и обучения. В организации создана в 2003 году и успешно работает Академия AzerCell, Это явилось новаторством среди отечественных организаций в сфере вложений в ЧК (человеческий капитал). В развитии профессиональных навыков сотрудников применяют широко известный принцип работы с персоналом 70:20:10. Инвестируя в человека, в обучение, компания AzerCell постоянно увеличивает вложения в человеческий капитал. И как результат компания смогла сформировать мощную организационную культуру, лидерские навыки у руководителей, современные стили управления работниками.

7. Менеджеры отечественных компаний не учитывают важность корпоративной культуры в современной экономике. Только эффективная корпоративная культура способна помочь в реализации стратегии компании и стратегии по управлению HR. Руководство организации должно менять сложившуюся корпоративную культуру, прививая сотрудникам те ценности, которые способствуют не получению прибыли, а созданию нового и иного, творческое отношение к делу, поощрять инициативу, а не исполнение, учитывать личные интересы сотрудников. Сегодня главная проблема, это управление человеком – личностью, чтобы человек комфортно себя чувствовал в обществе, в семье и на работе.

8. В ходе исследования был проведен анонимный опрос сотрудников различных компаний. В результате было определено, что в целом в отечественных компаниях руководители придерживаются

авторитарного стиля руководства, не учитывают мнения сотрудников при принятии решений, недостаточно внимание уделяют образовательным программам среди сотрудников, и предоставляют незначительные льготы для работников. Таким образом данная ситуация не может соответствовать современным требованиям, требованиям перехода на инновационную экономику, экономику знаний.

9. Суммируя вышеизложенное можно сказать, что сегодня традиционный менеджмент, как в большинстве как отечественных, так и зарубежных компаний неэффективен, он не позволяет организации быть инновационной и соответственно конкурентоспособной. Мы рекомендуем руководству предприятий осознать, что сегодня главная для них проблема управления - это управление человеком личностью, а не подчиненным. Также рекомендуем менять подход к персоналу, как к интеллектуальному, так и обычному, строить взаимоотношения не как к объекту управления, а равные взаимоотношения субъекта и объекта. Для этого необходимо внедрять социальные программы развития сотрудников, где помимо совершенствования профессиональных и творческих навыков необходимо уделять внимание к здоровью и благополучию сотрудников.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

На азербайджанском языке:

1. Axundova N.F. – Təşkilati davranış (dərs vəsaiti). Bakı 2014, s.120
2. Quliyeva Ş.T. Menecmentin əsasları. (dərs vəsaiti) Bakı, 2017, s. 220
5. Səfərov R.A. – Dövlət qulluğu (dərs vəsaiti). Bakı 2014, s. 130
6. K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, “Menecment” Bakı 2007, s,340
7. Quliyeva Ş.T. Menecmentin əsasları. (dərs vəsaiti) Bakı, 2017, s.150

На иностранном языке:

1. Human resource management. Rhetorics and realities - Legge,K. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 34 (2). pp. 315-317. ISSN 0022-2380, 1997
2. Human Resource Management: Rhetorics and Realities Legge,K. Article · January 2006
3. Story.J Human resource managemen, still marching on or marching out, Human resource management. Rhetorics and realities, London, 1995
4. Майкл Армстронг, Практика управления человеческими ресурсами, 9-е издание, Питер, 2009
5. Адамчук В.В.Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 457с.
6. Андруник А.П., Гордеев А.Е., Черданцев В.П., «Управление человеческими ресурсами», «Альбом графических схем», Пермь 2015
7. Акбердин Р.З. «Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования», Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. — М.: ГАУ, 2015. — 321 с.
8. Ансофф Н. «Стратегическое управление», Н.Ансофф. — М.: Экономика, 2014. — 276 с.
9. Т.Ю.Базаров «Управление персоналом», Москва 2010

10. Н.Н. Борисова, «Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: Монография», , 2014, 200с.
11. Бушуева А. А. «Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала». // ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ: сборник статей Международной научно-практической конференции — Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. — с. 97.
12. Вальчук В.В. «Обучение персонала. Принятие решений об обучении». Зауральский Научный Вестник №1(3) / 2013. — С. 117-118.
13. Векслер В. А. «Сущность непрерывного образования в контексте профессиональной подготовки специалистов». «Среднее профессиональное образование», выпуск № 3, 2008. — с. 72-76.
14. Верховцев А.В. «Аттестация работников организации». М.: Инфра-М 210с.
15. Веснин В.Р. «Менеджмент». 2-е издание / В.Р. Веснин. — М.: ТК Велби, 2015. — 370с.
16. Виханский О.С. «Менеджмент» / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Дело, 2015.- 425с.
17. Виханский О.С. «Стратегическое управление»-М.: Гардарики, 2002. 296 с.
18. Дейнека А.В. «Управление персоналом организации». Учебник. М.: Дашков и Ко, 2014. 288 с.
19. Епишкин И.А. «Управление человеческими ресурсами». Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». –М.: МИИТ, 2013. 157 с.
20. Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

21. Н.Л.Захаров, А.Л.Кузнецов, «Управление социальным развитием организации», Управление социальным развитием организации: Учебник: ИНФРА-М; Москва; 2006
22. Исмаилзаде А.А. «Основы управления человеческими ресурсами». Учебное пособие. Баку: «Игтисад Университети», 2010. - 300 с.
23. Веснин В.Р. «Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе». — М.: Юристъ, 2001. — 496 с.
24. Карякин А.М. «Управление персоналом»: учеб. пособие. 3-я редакция/ Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005.
25. А.Я. Кибанов, «Управление персоналом организации» Учебник — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
26. И.Н.Кузнецов. « Корпоративная культура»: Учебное пособие. Мн., 2006.
27. Коул Дж. «Управление персоналом в современных организациях» / Джеральд Коул; [Пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. — М.: ООО «Вершина», 2004. 352 с.
28. Ковалевич И.А., «Управление человеческими ресурсами»: учебное пособие, Красноярск, 2011, 210с.
29. Лёвин Б.А., Галахов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. «Человеческие ресурсы корпорации: Стратегия и практика управления». – М.: ИКЦ «Академкнига», 2005.
30. В.М.Маслова, «Управление персоналом», 2е издание, Москва 2015
31. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова, «Управление человеческими ресурсами»: учебник для бакалавров /под ред. — 2-е изд., 2014
32. Мельник М.В. «Анализ и оценка систем управления на предприятиях»/. -М.: АСТ-ПРЕСС, 2014. — 263с.
33. «Менеджмент организации»: Учеб. пособие /Под ред. З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина. -М.: Дело, 2014. — 260с.
34. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» / М.Х. : Дело, 2015 — 800 с.

35. Уиддет С., Холлифорд С. «Руководство по компетенциям». / М.: НІРРО, 2008. 240 с.
36. Ульрих Д. «Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации»: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 304 с.
37. Уорд П. «Метод 360 градусов»: пер. с англ. / П. Уорд. М.: НІРРО Publishing, 2006. 352 с.
38. Коносуки Мацусита.- «Миссия бизнеса». - М. Альпина Паблишерз, 2010, с.220
39. Джонсон М.А. , «Битва за персонал», Питер – 2004, пер. с англ. – 304с.
40. Питер Ф. Друкер, «Задачи менеджмента в XXI веке», Пер. с англ., М., 2007, 288с
41. Питер Ф. Друкер, «Классические работы по менеджменту», изд. Альпина, 2015, с.320

Интернет ресурсы

1. Юркина Е. Нужно срочно сформировать кадровый резерв. «Директор по персоналу», №5, 2013 [Электронный ресурс] / сайт компании Energy Consulting — [URL: http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=2034](http://www.ec-group.ru/press/press/detail.php?ID=2034)
2. Официальный сайт Azercell telecom/
<https://www.azercell.com/ru/company/>
3. Официальный сайт Всемирного банка, Публикации и статьи,
<http://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/reference>
4. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ ƏMƏK MƏCƏLLƏSİ
<http://www.e-qanun.az>
5. Материалы <http://hr-portal.ru>
6. Материалы <https://scienceforum.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета

Инновационно ориентированное управление человеческими ресурсами

Уважаемый респондент, эта анкета составлена с целью выяснения насколько управление человеческими ресурсами имеет инновационную направленность. Основные цели исследования:

1. Выявление применяемых инновационных методов управления человеческими ресурсами
2. Определить какой вид стимулирования (материальный или нематериальный) является более значимым для сотрудников
3. Какие виды нематериального стимулирования более предпочтительны для сотрудников

Анкета, была составлена под руководством доц. Ханларзаде Сярвиназ магистром Международного Центра Магистратуры и Докторантуры Азербайджанского Государственного Университета Абдуллаевой Нармин в ходе проводимого ею исследования по теме магистерской диссертации «Стратегическая роль управления человеческими ресурсами на предприятии»

Прохождение опроса займет у вас 5 минут, при этом ответы ваши будут полностью анонимны. Исследование осуществляется в научных целях и не будет предоставляться третьей стороне. Этот опрос поможет нам улучшить существующий инструментарий, выяснить какие методы управления и стимулирования наиболее предпочтительны для сотрудников в отечественных компаниях.

Вопросы составлены в простой и лаконичной форме. Перед ответом, который вы считаете верным для себя поставьте знак.

Заранее благодарим. Мы ценим Ваш вклад!

1. В каком секторе экономике Вы работаете?

Промышленность

Сельское хозяйство

Сфера услуг

2. Ваш стаж работы?

3. Пол

Мужской

Женский

4. Семейное положение

Женат, замужем

Свободен(на)

5. Уровень образования

Среднее

Высшее бакалавр

Высшее магистр

6. Возраст

Должность

7. Моя работа меня:

Интересует и удовлетворяет

Интересует

Не интересует и не удовлетворяет

Не интересует и я жду возможности уйти

8. Вам нравится работа и вы верите в то, что делаете

Да

нет

9. Вы получаете за свою работу адекватную заработную плату

Безусловно да

Да

Скорее да, чем нет

Скорее нет

Нет

Безусловно нет

10. В какой степени коллеги на работе ценят ваше мнение

Очень ценят

Больше, чем других сотрудников

Одинаково, как и мнение других сотрудников

Меньше, чем мнение других

Совсем не ценят

11. Насколько реалистичны ожидания вашего руководителя

Они очень переоценены

Немного переоценены

Реалистичны

Немного недооценены

Очень недооценены

12. Имеется ли возможность карьерного роста

Да

Нет

13. Вы довольны льготами для сотрудников

Да, очень

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

Совсем нет

14. Вы довольны своей работой?

Да, очень

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

Совсем нет

15. Вы довольны брендом компании, в которой работаете?

Да, очень

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

Совсем нет

16. Стиль управления вашего начальника оказывает влияние на вашу работу?

Да

Нет

17. Вы довольны стилем управления своего начальника?

Совсем доволен(льна)

Доволен(льна)

Доволен(льна) совсем

Недоволен (льна)

Совсем недоволен(льна)

18. Берет ли начальник во внимание ваше мнение решая проблему?

Всегда

Иногда

Изредка

Никогда

19. В какой степени вы довольны обучающими программами в организации?

Да, очень

Да

Скорее да

Скорее нет

Нет

Список таблиц

Таблица 1. Отличия управления персоналом от управления HR	14
Таблица 2. Особенности деятельности HR в зависимости от видов планирования	20

Список рисунков

Рисунок 1. Функции отдела HR.....	25
Рисунок 2. Процесс КПЭ.....	28
Рисунок 3. Система обучения персонала в общей системе развития персонала.....	41
Рисунок 4. Взаимосвязь корпоративной культуры, стратегии бизнеса и стратегии по персоналу.....	59

Список схем

Схема 1. Задачи и цели планирования персонала.....	34
Схема 2. Связь стратегии бизнеса с планированием HR.....	36
Схема 3. Потребность в кадрах.....	38
Схема 4. Модель обучения персонала.....	42
Схема 5. Процесс создания высокоэффективной организационной культуры.....	53