

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ

РЕСПУБЛИКИ

АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ”**

Гасымова Джамиля Октай

БАКУ – 2021

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ**

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры
д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы**
Подпись _____
“ ____ ” _____ 20 ____ год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ”**

Код и название специальности: 060407-Менеджмент

Специализация: Менеджмент по отраслям

Группа: 237

Магистрант:
Гасымова Джамиля
Октай кызы
_____ подпись

Научный руководитель:
к.э.н., доц. Ахундова Наиля
Фариз кызы
_____ подпись

Руководитель программы:
д.ф.э., доц. Шамхалова
Самира Октай кызы
_____ подпись

Заведующий кафедрой:
д.э.н. проф., Калбиев Яшар
Атакиши оглы
_____ подпись

БАКУ – 2021

Elm andı

Mən, Qasımova Cəmilə Oktay qızı and içirəm ki, “Система развития персонала как фактор обеспечения эффективной деятельности организации” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

KADR İNKİŞAF SİSTEMİ TƏŞKİLATIN SƏMƏRƏLİ FƏALİYYƏTİNİ TƏMİN EDƏN BİR AMİL KİMİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Kadrların idarə olunması, təşkilatın həyatının effektivliyinə töhfə verən ən vacib sahələrdən biridir. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən təşkilatların idarəetmə təcrübəsi son on ildə kadr idarəetməsindəki strateji dəyişikliklərə şahidlik edir. Bu dəyişikliklər, ilk növbədə, təşkilatın fəaliyyətində insan komponentinin rolunun artırılmasına aiddir. Təşkilatlardakı sosial proseslərin rolu artır. Cəmiyyətin təşkilatlara münasibəti də dəyişir, getdikcə yaradıcılıq qabiliyyətlərinin inkişaf mənbəyi kimi qəbul edilir. Müasir təşkilatların işində sosial strategiyalar mühüm yer tutur. Və təşkilatın bütün kadr siyasətinə yenidən baxılmasını tələb edir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi işçinin əmək potensialının maksimum reallaşdırılmasına əsaslanan yeni idarəetmə mexanizmlərini müəyyən etməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatın metodoloji əsası tarixi, məntiqi, struktur-funksional metodlardan, sorğunun aparılması, təhlil və sintez, qruplaşdırma və müqayisə metodlarından istifadə etməklə həyata keçirilən sistemə yanaşmaya əsaslanır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işinin informasiya bazasını normativ – hüquqi xarakterli materiallar, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin statistik məcmuələri, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qərarları, Azərbaycan Respublikası Maliyyə nazirliyinin statistik məlumatları, Azərbaycan Respublikası Auditorlar Palatasının statistik məlumatları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Pandemiya mövzusunun tədqiqat aparmasında bir çox çətinliklər və məhdudiyyətlər yaratdı.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi bir təşkilatın kadr idarəçiliyi praktikasında sosial texnologiyaların tətbiqinə baxılmasıdır:

-İş həyatının keyfiyyətini artırmaq və əməyin humanistləşdirilməsi üçün tədbirlər müəyyən edilmişdir;

-Təşkilatın sosial inkişafının idarəedilməsi üçün kadr xidmətlərinin vəzifələri formalaşdırıldı.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Elmi işdə Azərbaycanda kadr inkişaf sistemi təşkilatın səmərəli fəaliyyətinin inkişaf istiqamətləri, perspektivləri, elmi – praktik baxımdan tədqiq olunmuşdur və bu istiqamətdə irəli sürülən təkliflər təşkilatların kadrların gələcək inkişafı üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Açar sözlər: kadr inkişafı, komməriya təşkilatı, səmərəli fəaliyyət, təkmilləşdirmə.

СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: Существует необходимость в разработке методологии формирования эффективных стратегий и тактик управления персоналом в компаниях и обеспечения их конкурентоспособности как на локальном, так и на глобальном рынках. Низкая квалификация и профессиональная подготовка персонала в фирмах затрудняет их адаптацию к требованиям современной эффективной системы управления, что делает актуальной для фирм переподготовку сотрудников с общим и специальным высшим образованием.

Цель исследования: Целью исследования является разработка научно-методических подходов к управлению персоналом, создающих необходимую основу для эффективного функционирования организационных структур фирмы.

Методы исследования: Методологическая основа исследования основана на системном подходе с использованием исторических, логических, предметно-объектных и структурно-функциональных методов, а также проведения опроса, анализа и синтеза, группирования и сравнения.

Информационная база исследования: Информационная база диссертации составляет нормативно-правовой характер материалов, сборники Государственного Комитета Статистики Азербайджанской Республики, решения Кабинета Министров Азербайджанской Республики, статистические данные Министерства Финансов Азербайджанской Республики, статистические данные Счетной палаты Азербайджанской Республики.

Ограничения в исследовании: Пандемия создала много трудностей и ограничений в проведении исследований по данной теме.

Научная новизна и практические результаты исследования: Научная новизна исследования заключается в следующем:

-Классифицированы научные направления в классификации эффективности системы управления персоналом.

-Исследование проблем управления персоналом в компаниях, неэффективного использования ими потенциала сотрудников, нестабильности в сфере трудовых отношений, низкого уровня социальной защиты сотрудников, недостаточной общей и профессиональной подготовки.

Сферы применения результатов исследования: В научной работе система развития персонала в Азербайджане изучается с направлений развития, перспектив, научно-практических аспектов эффективной деятельности организации, и выдвинутые в этом направлении предложения имеют особое значение для будущего развития персонала многих компаний.

Ключевые слова: развитие персонала, коммерческая организация, эффективная деятельность, совершенствование.

СОКРАЩЕНИЯ:

AP	Азербайджанская Республика
др.	Другие
ЕЭК	Евразийская Экономическая Комиссия
ЕЭС	Европейское Экономическое Сообщество
ЖКХ	Жилищно-Коммунальное Хозяйство
МФО	Межфилиальный Оборот
ОАО	Открытое Акционерное Общество
ПОО	Профессиональная Образовательная Организация
США	Соединённые Штаты Америки
т. д.	Так далее
УКО	Управления Клиентским ОпытОМ
УП	Управления Проектами
CV	Curriculum Vitae
DDC	Display Data Channel
IRI	Internationalized Resource Identifier
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
SOCAR	State Oil Company of Azerbaijan Republic

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	8
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА.....	12
1.1. Понятие и основные методы развития персонала.....	12
1.2. Взаимосвязь стратегии развития персонала и стратегии развития организации	17
1.3. Особенности развития персонала в американских и японских компаниях	27
II ГЛАВА. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	33
2.1. Организация обучения и переквалификации сотрудников в современной организации	33
2.2. Планирование и становление деловой карьеры как направление развития персонала	40
2.3. Методы оценки эффективности работы персонала организации	50
III ГЛАВА. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	56
3.1. Управление знаниями как фактор обеспечения повышения эффективности деятельности организации....	56
3.2. Особенности организации системы развития персонала в Азербайджане.....	62
3.3. Разработка программ развития сотрудников в организации	66
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	81
Список схем	84
Список таблиц	84
Список рисунков.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: В наше время создание эффективной системы управления персоналом в компаниях требует проведения соответствующей кадровой политики.

Существует необходимость в разработке методологии формирования эффективных стратегий и тактик управления персоналом в компаниях и обеспечения их конкурентоспособности как на локальных, так и на глобальных рынках.

Низкая квалификация и профессиональная подготовка персонала на фирмах затрудняет их адаптацию к требованиям современной эффективной системы управления, что делает актуальной для фирм переподготовку сотрудников с общим и специальным высшим образованием.

Следует отметить, что основной проблемой, стоящей сегодня перед компанией, является создание кадровых служб, отвечающих требованиям современного менеджмента, эффективного личного обучения, переподготовки и повышения квалификации, а также систем обучения сотрудников компании.

Степень разработанности и изученности проблемы: Исследования в этой области проводили ученые: В. А. Антропов, Н. И. Архипов, Т. Ю. Базаров, О. С. Виханский, А. Д. Виварс, Б. М. Генки, Л. Д. Гительман, В. А. Дятлов, Л. И. Эвенко, А. П. Егоршин, А. Ю. Кибанов, Л. И. Кочеткова, Ю. В. Маслов, Д. В. Нестерова, И. А. Никити, И. И. Пичурин, В. В. Семенов, А. И. Татаркин, В. В. Травин, Н. И. Шаталов и др. достаточно отражены в их творчествах.

Опыт управления персоналом в других зарубежных странах рассматривается в трудах зарубежных ученых Ю.Иванцевича, М.Х. Меско, М.Альберта, А.Хедурина, Г.Шмидта и других. Изучали теоретические и практические вопросы по оптимизации организационных структур, обусловленные содержанием работы по управлению персоналом на предприятии.

При этом особое внимание компания уделяет формированию эффективной системы управления персоналом и проблемам сохранения их человеческих ресурсов, опыта и перспектив развития человеческих ресурсов, созданию эффективной системы личного обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников.

Принимая во внимание вышесказанное, предприятиям важно провести исследования по характеристикам и направлениям управления персоналом в современных условиях, обосновать и разработать методологию, улучшающую управление человеческими ресурсами, сочетающую социальные и экономические аспекты, оптимизирующие структуру фирмы.

Цель и задачи исследования: Основной целью является разработка научно-методических подходов к управлению персоналом, создающих необходимую основу для эффективного функционирования организационных структур фирмы.

Для достижения цели исследования необходимо поставить и решить следующие **задачи**:

- уточнить содержание понятия «управление персоналом» и раскрыть суть этого понятия путем акцентирования внимания на целях социально-экономического развития производственных мощностей и производственных отношений на предприятии;
- выявить современные проблемы управления персоналом в компаниях, методы и приемы управления персоналом;
- разработать системы управления персоналом в компании;
- обосновать процедуру переподготовки персонала, обеспечивающую повышение эффективности использования персонала на фирме;
- оценить эффективность организации управления персоналом в компании.

Объект и предмет исследования: Объект исследования - персонал, работающий в компаниях.

Предметом исследования являются организационные и социально-экономические отношения, возникающие при управлении персоналом на фирме.

Методы исследования: Методы послужили исследования местных и зарубежных ученых по вопросам организации управления персоналом, эффективности управления и управления персоналом, нормативные акты, научные публикации, статистические сборники и др.

Решение поставленных в исследовании вопросов осуществляется на основе системного подхода с использованием методов экономико-математического и системного моделирования, экспертных оценок.

Информационная база исследования: Информационная база диссертации составляет нормативно-правовой характер материалов, сборники Государственного Комитета Статистики Азербайджанской Республики, решения Кабинета Министров Азербайджанской Республики, статистические данные Министерства Финансов Азербайджанской Республики.

Ограничения в исследовании: В связи с пандемией произошли некоторые трудности и ограничения в проведении исследований по данной теме.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- Уточняется понятие управление персоналом, которое определяется как систематический, плановый процесс, организованный посредством взаимосвязанных организационных, экономических и социальных механизмов управления, которые влияют на сотрудников с целью обеспечения эффективного производственного процесса и потребностей сотрудников в профессиональном и личностном развитии.

- Классифицированы научные направления в типологии эффективности системы управления персоналом.

- Изучены проблемы управления персоналом в компаниях, выяснены неэффективное использование ими потенциала сотрудников, нестабильность

в сфере трудовых отношений, низкий уровень социальной защиты сотрудников, отсутствие общей и профессиональной подготовки и др.

- На основе примеров компаний был показан уровень развития персонала, позволяющих учитывать уровень образования и профессионального развития сотрудников при определении психологической удовлетворенности сотрудников.

- Даны рекомендации по оптимальному распределению сотрудников в организации по уровню квалификаций и переподготовке сотрудников.

Практическое значение результатов и сфера применения: Суть исследования заключается в том, что с помощью методологических обоснований и научных результатов, полученных в работе служб управления персоналом в фирмах, за счет использования четко определенных функциональных, организационных обязанностей, организационного механизма и информационного воздействия целенаправленно улучшать менеджмент.

Результаты диссертационной работы могут быть рекомендованы к использованию на уровне отдела управления персоналом и отдела социальных дел предприятия при подготовке мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и основные методы развития персонала

Возрастающая роль персонала в деятельности организации в современное время обусловлена необходимой потребностью человеческого фактора, его интеллектуальной и творческой функции. Управление персоналом охватывает все аспекты бизнес-среды и требует подхода к самоинтеграции. Потому что, как считают некоторые представители классической экономической теории, важнейшими факторами национальной конкурентоспособности в росте глобальной конкуренции в мире являются не земля, капитал и природные ресурсы, а высококвалифицированный и мотивированный персонал.

Экономические и другие возможности фирмы, отдела или организации зависят от качества и характера этих ресурсов. Управление человеческими ресурсами сочетает опыт управления с бизнес-стратегией. Поэтому он инновационный и направлен на повышение экономических результатов предприятия, отдела, организации, компании и удовлетворение потребностей населения. Человеческий фактор, то есть возможности сотрудников и их влияние на них, необходимо учитывать при решении любого управленческого вопроса (Ísgændarov R.Э., 2016: s.124).

Ряд экономистов, в том числе В.П. Пугачев, объясняют рост роли персонала следующими факторами:

- изменение содержания труда, внедрение новой техники и технологий, развитие компьютерных технологий.
- принятие авторитарной системы контроля над сотрудниками, в отличие от модели Тейлора в наше время, и появление возможностей для самоконтроля и самодисциплины сотрудников;
- усиление макроэкономических факторов производства, а также конкуренции на мировом рынке, повышение спроса на конкурентоспособность рабочей силы;

- развитие коллективной формы организации труда на предприятиях, многофункциональность современного производства и повышение ответственности.

- повышенный спрос на культурный и образовательный уровень сотрудников.

- развитие демократии, в том числе производственной демократии.

Современная управленческая практика позволяет выделить 3 основных аспекта управления персоналом на разных этапах развития общества:

1. социально-политический. Он включает в себя создание, улучшение и развитие правил, касающихся начального управленческого персонала в этих группах.

2. материально-экономический. Это предполагает поиск материальных ресурсов, их производство и распределение созданной продукции органами управления.

3. Самодостаточность. Он включает в себя управление людьми, чтобы найти выход из конкурентов, а также в любых неожиданных естественных и неестественных ситуациях.

Управление персоналом стало объектом многих наук в связи с деятельностью менеджмента и социальных наук. С помощью этих наук можно получить полное представление об управлении персоналом. Управление человеческими ресурсами также является неотъемлемой частью обучения на предприятии, поскольку оно является частью экономики предприятия. Это связано с кадровой политикой как государства, так и каждой компании. Поэтому различные аспекты персонала следует изучать и исследовать в единстве. Также необходимо оценить социальную, деловую активность и эффективность сотрудника в зависимости от конкретной ситуации (İsgönderoğlu R.Ə., 2016: s.84).

Управление персоналом - это сфера деятельности, направленная на обеспечение предприятия профессиональными кадрами и грамотное использование этого ресурса. Для эффективного управления необходимо

знать механизм процесса управления, систему факторов, вызывающих изменения в поведении сотрудников, а также способы воздействия на эти факторы. Непонимание механизмов и принципов управления может привести к снижению эффективности организации. Но грамотное управление высококвалифицированным персоналом, организация правильной мотивации каждого сотрудника ведет к процветанию компании в целом и ведет к повышению уровня жизни каждого сотрудника.

Управление персоналом также тесно связано с организационной структурой и стратегическими целями отдельных фирм и компаний. Управление персоналом связано с производственными факторами, кадровым планированием, вертикальным и горизонтальным управлением, менеджментом. Таким образом, деятельность по управлению персоналом объективно интегрируема. Таким образом, управление человеческими ресурсами проявляется как интеграция управленческой функции фирм и компаний и имеет уровень профессиональной деятельности.

Управление - это прежде всего координация и организация совместной деятельности сотрудников. Сюда входят такие ключевые вопросы, как эффективное использование трудовых ресурсов в самом широком смысле слова, учет человеческого фактора, человеческих отношений, организации труда, социального развития, трудового поведения в организации, кадровой политики, рынка труда. Таким образом, управление человеческими ресурсами как система имеет свои особенности, содержание и значение (Quliyev T., 2010: s.111).

В постсоветских странах, как и в других регионах, кризис в сфере труда серьезно сказался на управлении персоналом. Кризис труда более ярко проявился в следующих сферах:

- трудовые ценности утратили престиж;
- труд, человеческие способности утратили свое материальное и духовное значение;

- роль труда в формировании образа жизни в целом снизилась, и другие факторы начали заменять его.

Все это не означает оправдания данных процессов, напротив, в системе антикризисных мер управления, мер по совершенствованию управления персоналом они должны быть выдвинуты как наиболее важная и актуальная проблема.

Изучение проблем, связанных с совершенствованием управления персоналом, а также методов построения систем управления персоналом, основывается на исследованиях, проводимых местными и зарубежными учеными. Существует множество подходов к определению эффективности управления персоналом в системе менеджмента. Согласно теории эффективности эксплуатации рабочих, согласно теории Ф. Тейлора и А. Файоля, труд обслуживается трудом, измеряемым затратами времени и производства. В теории М. Вебера эффективность управления персоналом в организации определялась степенью бюрократизации организации (Моргунов Е.Б., 2015: с.58).

Постиндустриальный этап экономического развития характеризуется резким повышением роли диагностического анализа в управлении персоналом организации.

Однако экономическая категория «диагностирование» как фактор производительности труда должна не только изменить управление персоналом организации, но и сформировать методологический подход к комплексному анализу организационно-экономических механизмов, позволяющих изучать ресурсы для повышения производительности труда. В настоящее время растущая роль интеллектуального потенциала сотрудника является основой управления персоналом организации. Это направление его личных и профессиональных качеств, знаний и умений в соответствии с основными проблемами, стоящими перед организацией. В такой ситуации особое значение приобретает управление персоналом:

- позволяет обобщить и реализовать комплекс мероприятий по экономическому обоснованию человеческого капитала при диагностическом анализе как фактора экономического роста.

- обеспечение развития персонала, обучения, повышения квалификации.

- улучшение морально-психологической среды в компании.

Основные задачи управления персоналом:

1. обеспечить компанию и ее подразделения современным и качественным персоналом в необходимом количестве.

2. эффективно использовать человеческие ресурсы.

3. обеспечить условия для реализации прав и обязанностей работников в соответствии с трудовым законодательством.

4. определение требований к уровню специализации персонала в рамках общей концепции развития предприятия.

5. разработка процедур управления персоналом.

6. создание концепции заработной платы, материального и морального стимулирования сотрудников.

7. определение механизмов приема на работу, использования и увольнения.

Привлечение необходимого количества персонала для реализации предстоящих целей, а также правильное определение количества и доли сотрудников для выполнения определенных функций по категориям. Для оптимального решения этой задачи необходимо предварительно классифицировать персонал по функциональному составу (Фалмер Р.М., 2015: с.57).

Персонал в сфере материального производства сначала делится на две категории:

- производственный персонал;

- непроизводственный персонал.

Под промышленным производством понимаются работники, которые непосредственно заняты в промышленном производстве. Персонал

промышленного производства, в свою очередь, делится на категории в соответствии с характером выполняемых им функций: инженеры и техники, младший персонал, студенты и охранники. Инженерно-технические работники - в категории специалистов и менеджеров - сотрудники, осуществляющие техническое руководство производством; к категории сотрудников - финансовые, бухгалтерские, закупочные, офисные, некоторые административные сотрудники; студентам - молодые рабочие, направленные индивидуально или бригадой как на фирму, так и в другие учебные заведения для освоения профессии.

Сотрудники фирмы, работающие в непроизводственных сферах (ЖКХ, детские сады, санаторно-курортное хозяйство, подсобные хозяйства и др.), в производственный состав не входят. Целью разделения рабочих на производственный и непроизводственный персонал является определение оптимального соотношения между ними (Кибанов А.Я., 2007: с.425).

1.2. Взаимосвязь стратегии развития персонала и стратегии развития организации

Изменения в экономической и политической системе нашей страны не только создают возможности для каждого человека, но и угрожают стабильности его деятельности, его месту в обществе, определению жизни и деятельности каждого человека. В этой ситуации управление персоналом имеет свою природу, так как решает широкий спектр вопросов адаптации с учетом как личности, так и внешней среды, с учетом личных качеств личности в системе управления персоналом. С учетом этого можно выделить три фактора взаимодействия организации с людьми:

1. Иерархическая организационная структура с основными средствами воздействия. Эти отношения между сотрудником и менеджером предполагают давление сверху и контроль над распределением материальных благ.

2. Это культура, сформированная обществом и группами людей. Сюда входят социальные нормы, регуляция поведения, регуляция поведения личности.

3. Это рынок равных отношений. Этот рынок основан на равных интересах покупателя и продавца в отношении права собственности на покупку и продажу товаров и услуг. Эти взаимодействия редко используются по отдельности на практике и обычно изучаются систематически (Егоршин А.П., 2013: с.220).

Система управления персоналом включает в себя формирование целей, организационную структуру управления персоналом, разработку и обоснование управленческих решений, осуществление подбора персонала, вертикальное и горизонтальное взаимодействие руководителей и специалистов.

В настоящее время концепция управления персоналом основана на развитии личности сотрудника, понимании элементов его мотивации и их способности формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Под понятием управления персоналом понимается система теоретико-методологических подходов, основанная на понимании и определении сущности, содержания, цели, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также формирования механизма организации в конкретных условиях. Он сочетает в себе разработку методологии управления жизнью, формирование системы управления персоналом и развитие технологии управления персоналом (Кибанов А.Я., 2017: с.94).

Концепция управления персоналом имеет общепринятые положения и особенности. Однако эта концепция принята и реализована в разных вариантах в разных странах.

Персонал - это производственный, управленческий, и состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих рабочих, а также менеджеров

и специалистов соответственно, а специалисты - это функциональные специалисты, инженеры-специалисты, техники-обслуживающие.

Современный подход к управлению человеческими ресурсами является одним из важнейших глобальных и внутрифирменных вопросов, среди прочего:

- гибкая, эффективная организация труда;
- операционные и стратегические функции организаций;
- карьерный рост;
- выбор моделей мотивации;
- улучшение концепции управления;
- повышение личного качества и качества продукции;
- подход к персоналу как к важному элементу производственной системы;
- повышение внутренней эффективности.

Поэтому управление персоналом - такой же сложный и ответственный процесс, как и управление производственными, техническими и технологическими системами.

Управление персоналом охватывает экономические, социальные, правовые, организационные и психологические вопросы. Таким образом, к управлению персоналом можно подходить с точки зрения следующих аспектов и направлений:

- эффективное использование человеческих ресурсов;
- выявление потенциала сотрудника, мотивация и стимулирование его деятельности;
- согласование деятельности персонала с экономическими показателями и результатами деятельности организаций;
- управление персоналом как неотъемлемая часть экономики организации;
- в части организации производственной деятельности человека;
- подход к человеку, его деятельности с точки зрения экономических (как субъект производства и потребления), социальных (как член социальной

группы), занятий - специальности, демографии, сословия, социального статуса, биологических, культурных, духовных ценностей.

Следовательно, существуют следующие интегративные концепции управления персоналом:

1. Социологические концепции. Социальное поведение, трудовое поведение, теории социальных групп, конфликты.

2. Экономические концепции. Материальное стимулирование рабочей силы, проблемы на рынке труда, обеспечение трудовых коллективов и др.

3. Психологические концепции. Ценностные ориентации сотрудников, менталитет, психоанализ общения и поведения, психология трудовой деятельности и др.

4. Трудовое и социальное право. Осуществление процесса управления персоналом в рамках определенных нормативно-правовых актов. Трудовое право, тарифные соглашения, правоотношения между работником и работодателем и т. д. (Авдеев В.В., 2016: с.160).

При управлении персоналом необходимо учитывать приведенные выше концепции и определенные научные принципы.

Принципы построения системы управления персоналом универсальны и специфичны. Принципы построения системы управления персоналом классифицируются по-разному в разных литературах. Н.А.Соломатин в основном разделяет эти принципы на две большие группы.

1. принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

2. принципы, определяющие систему управления основными направлениями развития персонала.

Первая группа принципов включает следующее:

а) принцип согласования функции управления персоналом с производственной целью. К этому принципу нужно подходить не только с точки зрения производства, но и с более широкой (для других сфер), универсальной точки зрения.

б) принцип прогресса в управлении персоналом, т.е. он отражает опыт, стандарты и эффективные, оптимальные модели стран мира;

в) принцип перспективности с учетом будущего развития организаций в этой сфере;

г) принцип автономии кадровой политики в полномочиях отдельных структурных единиц (горизонтальные и вертикальные правила);

г) принципы открытости, прозрачности и др. при подборе персонала (Базаров Т.Ю. 2014: с.25).

Второй групповой принцип включает следующее:

а) принцип сосредоточения и направления усилий сотрудников на решение крупных, назревших задач и проблем;

б) принцип специализации с учетом функционального разделения труда в системе управления персоналом;

в) принцип адаптации (гибкости) системы управления персоналом к изменяющимся целям и условиям работы организации и др.

Кадровая политика состоит из определенных полусистем и направлений:

- Подбор персонала: расчет основных и дополнительных потребностей по профессиям по специальностям; определение рабочих мест, должностей; карьерный выбор персонала; формирование кадрового резерва.

- Оценка персонала: оценка реального потенциала каждого сотрудника; определение трудовых вкладов сотрудников; аттестация персонала; распределение функций.

- Кадровое обеспечение: планирование карьеры; условия труда и вознаграждение; текучесть кадров; инструкция по заданию.

- Обучение персонала: профессиональное обучение, повышение квалификации, дополнительное обучение после высшего образования, план и программа обучения (Моргунов Е.Б., 2011: с.44).

Изучение закономерностей формирования его структуры и факторов, влияющих на нее, имеет большое значение в управлении персоналом. Некоторые авторы, в том числе А.П. Егоршин, шире подходят к понятию

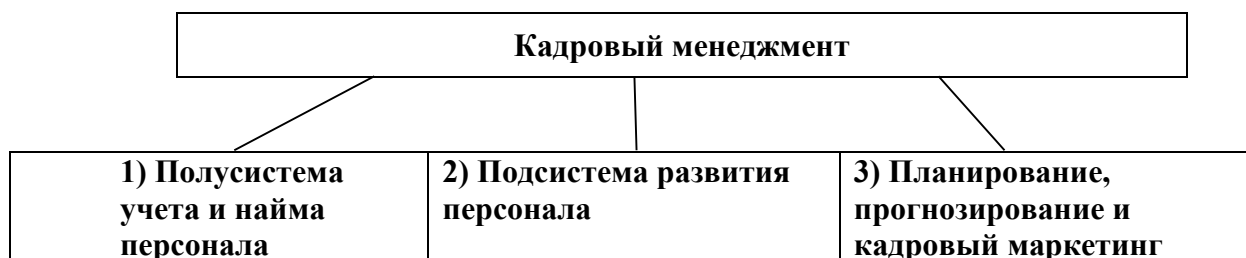
кадровой структуры, объясняя ее во взаимосвязи с организационной структурой фирм. Конечно, эти типы структур существенно различаются по своему содержанию. При определении структуры как организации, так и персонала следует принимать во внимание влияние соответствующих факторов и определенных принципов. Принципы организационной структуры следующие:

- Принцип ловкости.
- Принцип эффективной централизации функций сотрудников и отделов.
- Принцип специализации функций.
- Принцип единства прав и обязанностей.
- Принцип управляемости.
- Принцип экономии при создании управленческих структур и

определении уровня управления (Морнелль П., 2015: с.78).

Есть много подсистем управления персоналом. В основном состоит из 9-10 полусистем. Можно рассмотреть следующие три важные подсистемы.

Схема 1: Система и подсистемы управления персоналом



Источник: Шапиро С. А., Шатаева О. В., 2018: 29 с.

Как правило, в 1-ю половину системы входит набор, увольнение, перевод, информационное обеспечение системы управления персоналом, профориентация, трудоустройство; 2-я половина системы с технической, экономической подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации, работа человеческими ресурсами, будущее бизнеса, планирование и контроль карьеры, систематическая адаптация новых сотрудников к труду, разработка стратегии управления персоналом; для 3-й полусистемы характерно анализ

человеческих ресурсов, планирование и прогнозирование спроса на персонал, анализ рынка труда, оценка персонала.

Помимо перечисленных выше трех важных подсистем, подсистема юридической службы управления персоналом (управление персоналом, система нормативно-правовых документов по трудовым отношениям), организационная структура подсистемы управления (анализ организационной структуры, проектирование данной структуры, укомплектование персоналом, построение новой структуры), подсистема условий труда (соответствие психофизиологическим требованиям, техническая эстетика, требования и правила безопасности), подсистема трудовых отношений (анализ групповых и личных взаимоотношений, управление - подчиненность, управление стрессом, социальная психологическая диагностика, соблюдение этических норм) и другие (Карпов А., 2013: с.75).

Преимущества системы управления персоналом:

- Повышение эффективности персонала;
- Автоматизация процессов планирования и оптимизации штатных расписаний и организационных структур;
- Предоставлять простые аналитические инструменты для получения любой аналитической информации о персонале;
- Разработка программ обучения, а также четких и обоснованных планов обучения и воспитания;
- Знание деятельности и эффективности каждого сотрудника.

Все модули в системе полностью интегрированы друг с другом. Это означает, что достаточно ввести данные в систему один раз, и тогда эта информация будет многократно использоваться модулями системы.

Функциональные возможности системы управления персоналом определяются следующим образом.

1. Модуль кадровой и организационной структуры. Этот модуль позволяет создавать, изменять и планировать любое количество организационных структур предприятия.

2. Модуль кадрового учета позволяет автоматизировать все кадровые операции, доступные в компании: подбор, перевод, увольнение, больничный, отпуск, командировка и др. регистрация, а также ведение личных дел сотрудников.

3. Модуль учета рабочего времени. Этот модуль позволяет настраивать графики рабочего времени по дню и периоду, вести календарь праздников, автоматически создавать рабочий календарь.

4. Модуль расчета заработной платы. Модуль позволяет вносить любые дополнительные или удерживаемые суммы, собирать информацию о заработной плате из личных файлов и таблиц сотрудников, а также рассчитывать заработную плату параллельно по нескольким ставкам.

5. Модуль управления образованием. В этом модуле вы можете вести список параметров образовательных программ. Модуль поиска и подбора персонала.

6. Модуль «Поиск и подбор персонала» автоматизирует процесс поиска и заполнения вакансий на предприятии. Модуль обеспечивает ведение единого реестра вакансий предприятия. Вакансии в системе можно создавать вручную, на основе заявки на вакантную должность или вакансий, которые фактически открыты в штатном расписании (Odegov U.G., Kotova L.R., 2012: p.174).

7. Модуль «Оценка персонала», который тесно интегрирован со всеми модулями системы, позволяет планировать и оценивать эффективность деятельности и полномочий сотрудника. Этот модуль также можно использовать для управления человеческими ресурсами. Модуль полностью контролирует набор сотрудников.

Система работы с персоналом подразумевает широкие и комплексные вопросы - подбор, расстановка, продвижение персонала, их повышение квалификации, определение и анализ категорий сотрудников и номенклатуры должностей, организация их работы, планирование, системы служебной аттестации и т. д. Работа персонала складывается из совокупных систем работы. Вот структура управления, цели, методы и принципы управления,

объем, функции управления и т. д. следует принимать во внимание. Потому что на этой основе определяются необходимые для руководящего органа сотрудники, их структура - профессия и должностной состав. После этого выдвигаются основные требования к должностному лицу, работающему в каждой структуре управления, что он знает и умеет, подбор, расстановка и продвижение персонала. Здесь они отбираются и продвигаются в соответствии с конкретными условиями и обязанностями. Подбор персонала основан на определенных моделях, характеристиках и принципах. Это одно из самых сложных и принципиальных направлений деятельности. Потому что подбор персонала в конечном итоге определяет формирование системы управления - ее настоящего и будущего.

Работа с персоналом также связана с их обучением и повышением квалификации. Кадровая проблема и система работы с ними в определенной степени универсальны. Потому что это позволяет решать проблему кадрового обеспечения и их формирования на основе единого правила. При этом учитывается укомплектование каждого направления, методы работы с ними, специфические требования к ним. При работе с персоналом они систематически и всесторонне изучаются и оцениваются. Следует учитывать систематические и всеобъемлющие требования и принципы, особенно при выборе и продвижении менеджеров (Ulrich D., 2017: p.52).

Правовые нормы играют важную роль в работе с персоналом. Правовые нормы должны сыграть важную роль в устранении произвола и негативных ситуаций при подборе персонала. Правовые нормы также важны для формирования системы работы с персоналом и регулирования этой работы. При этом основную роль играют Трудовой кодекс, основы трудового законодательства республик, типовые правила домашнего труда. Он регулирует трудовые отношения, прием на работу и увольнение сотрудников, права и обязанности руководства и сотрудников в этой сфере и т. д. вопросы указаны. Кроме того, назначение сотрудников, номенклатура должностей,

порядок занятия должностей, выборы также определяется нормативно-правовыми актами.

Система работы с персоналом также включает систему их обучения, организацию роста творческих способностей, создание человеческих ресурсов, методы обучения и аттестацию персонала.

План работы сотрудников играет важную роль в их формировании. Это важная часть системы планирования кадровой политики. Он составляется по каждому предприятию, ведомству и министерству. Он учитывает производственные задачи, требования, вытекающие из научно-технического прогресса. План работы персонала основан на разработке текущих и будущих планов. В практике предприятий, фирм и министерств план работы с персоналом осуществляется в четыре этапа:

- на первом этапе проходит обучение руководителей хозяйств, МФО улучшение их качественного состава, создание резерва кадров, обновление кадров, их аттестация, работа с молодыми специалистами, их трудоустройство;

- все вопросы, связанные с формами обучения персонала рассматриваются на втором этапе;

- на третьем этапе работа по переподготовке и повышению квалификации кадров в связи с научно-техническим прогрессом;

- четвертый этап отражает расстановку кадров во внутренних отделах компании и отдела, анализ их использования.

Организация и персонал должны уделять особое внимание единству протестных интересов между работодателем и работником, а также гарантировать, что работа, выполняемая персоналом, и требуемая работа с персоналом могут формировать единство. Потому что здесь ключевую роль играет стратегия кадрового планирования. Планирование персонала в организациях обычно охватывает четыре вопроса (Paauwe J., 2009: p.511).

Кадровый маркетинг важен в кадровом планировании. Одна из основных задач кадрового маркетинга - определение спроса на сотрудников и

источников их оплаты. При этом кадровый маркетинг состоит из реализации кадровой политики и маркетинговых мероприятий, основанных на рыночных принципах. Данная деятельность предусматривает получение актуальной информации с учетом внутренних и внешних факторов фирмы, факторов рынка труда, составление кадрового маркетингового плана, принятие соответствующих мер.

Стратегическое управление персоналом, все стратегические направления деятельности и концепции организации органически связаны с ее прогнозированием. Это требует сравнительной оценки текущего и будущего состояния человеческих ресурсов, нового подхода к проблеме. Стратегическое управление персоналом также обусловлено стратегической целью организации, формированием миссии, выбором стратегических вариантов, систематическим анализом внутренних и внешних факторов фирмы. Эффективные результаты стратегического управления персоналом связаны со стратегическим предпринимательством, стратегическим динамичным ростом. Здесь также важны развитие персонала, подбор и оценка, выбор критериев эффективности и стратегической модели в целом. Следовательно, стратегическое управление персоналом и стратегическое управление организациями взаимосвязаны и должны дополнять друг друга.

1.3. Особенности развития персонала в американских и японских компаниях

Основная цель в управлении персоналом - максимально использовать их потенциал. Однако в самом широком смысле этого слова управление персоналом охватывает следующие сложные вопросы:

1. определение потребности в кадрах (общей и по категориям) в соответствии с конкретной стратегией предприятий;
2. оценка рынка труда и факторный анализ занятости;
3. планирование карьеры сотрудников, прогресс их развития;
4. разработка системы мотивации деятельности;

5. управление производительностью труда;
6. регулирование трудовых доходов, внутреннего труда и потребления;
7. проведение активной социальной политики внутри фирмы;
8. создание нормальной социально-психологической среды (Michael A., 2016: p.112).

В связи с этим в развитых индустриальных странах, особенно в США и Японии, при обучении менеджеров в своих учебных программах этому уделяется особое внимание. Например, в этих странах психология социальных групп, теория организации, поведение человека, психология личности, мотивация персонала, стиль руководства, исследование ситуации, профессиональная мотивация и т. д. вопросы изучаются как отдельная тема.

Американские компании отличаются от современной японской системы менеджмента с точки зрения «управления персоналом». В японских компаниях бытует мнение, что «организация должна адаптироваться к своим людям». В Соединенных Штатах, напротив, при приеме на работу сотрудников низкого уровня они сосредотачиваются на профессиональных знаниях, научном и практическом опыте, личном потенциале и качествах сотрудника в сфере образования. Идея минимизации капиталовложений в управление человеческими ресурсами лежала в основе научных принципов школы менеджмента и позволял использовать дешевую рабочую силу низкой специализации (Ulrich D., 2017: p.237).

«Представители научной школы менеджмента Ф. Тейлора с его теорией менеджмента могли привлечь больше людей в штат организации, но это противоречило реализации основных принципов менеджмента в условиях преследования с целью получения прибыли.

Основой управления человеческими ресурсами в американском менеджменте стало заимствование новых теоретических концепций и, как следствие, внедрение ряда новшеств в формы и методы работы с персоналом многими фирмами.

Концепция и практика укомплектования персоналом регулировались на практически неограниченном рынке труда с высоким уровнем управления персоналом и рассматривались как дополнительные расходы, которые корпорации пытались минимизировать во всех случаях.

В процессе развития США сформировался американский стиль управления. Для этого стиля характерно создание американского общества, отсутствие пережитков феодализма, а также присвоение территории и богатства страны энергичными и изобретательными иммигрантами. Научно-технический прогресс ведет к глубоким изменениям в методах труда, что, в свою очередь, требует новых форм организации и управления персоналом, направленных на повышение эффективности использования функций управления персоналом.

Особого внимания требует анализ американского стиля управления персоналом. Во-первых, это та область управления, которая четко отличает американский стиль. Японский стиль довольно широк. Первые предпосылки кадровой политики, как конкретные методы ее реализации на американских предприятиях, существенно отличаются от японских. Во-вторых, результаты, полученные на американских предприятиях, показывают, что используемые там методы управления персоналом достаточно эффективны. Именно эффективность привлекает внимание зарубежных исследователей, изучающих американские методы управления персоналом и пытающихся создать условия для их использования в своих странах. Цель работы - выявить особенности и характерные черты американского стиля управления персоналом. Для достижения цели исследуются следующие вопросы:

- проанализировать систему найма в США.
- выявить особенности системы оплаты труда и стимулирования.
- посмотреть на систему обучения и повышения квалификации.
- объяснять особенности обслуживания руководителей высшего звена в США.

30% американских корпораций, крупнейших в США, имеют специальные льготы при приеме на работу для сотрудников с высоким уровнем управления.

Считается, что организации с высшим руководящим составом в США имеют более высокие доходы. Если в США соотношение зарплаты президента и обычного работника составляет 20:1, то в Японии - 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии сотрудников в доходах фирмы или распределении доходов (Ulrich D., 2017: p.92).

В США существуют различные программы для участия сотрудников в доходах, в частности, для обучения пенсионных фондов, заработной платы менеджеров, разовых премий в конце года, размер которых зависит от размера дохода, получаемого фирмой.

Опыт показал, что использование гибких систем позволяет значительно увеличить заработную плату при одновременном росте производительности труда и рентабельности. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он также включает элементы морального духа сотрудников.

По словам исследователя Б. Брюса-Бриггса, главным преимуществом Японии является то, что у нее есть хорошая и дешевая рабочая сила».

Главный вопрос при приеме на работу - изучить спрос на работников как с точки зрения качества, так и количества.

После этого японских рабочих нанимают на длительный срок. Часто выпускников нанимают для обучения их соответствующим методам и навыкам в компании или за ее счет. При подборе персонала для руководителей высшего и среднего звена они отдают предпочтение сотрудникам собственных компаний. В крупных компаниях используется принцип «пожизненной оплаты».

Перспективы японской модели явно высоки, но некоторые исключения не позволяют применять ее в странах, где рыночная экономика еще не полностью определена и находится в кризисе.

В управленческой практике существует четыре основных схемы отбора персонала на вакансии:

1. Назначение опытных менеджеров и специалистов;
2. Прием молодых специалистов, выпускников школ;
3. Использование внутренних возможностей;
4. Использование ресурсов управления.

Перед отбором руководству необходимо найти кандидатов, отвечающих соответствующим требованиям. Организация уделяет внимание возможностям специализации кандидатов, стараясь иметь персонал, который развит, специализирован и практически подготовлен в современных условиях в строгих условиях, и имеет ответственный персонал. Поэтому менеджеры и эксперты рассматривают в качестве кандидатов людей, обладающих хотя бы некоторыми из вышеперечисленных характеристик.

При выборе следует иметь в виду, что некоторые члены организации не предоставляют необходимую информацию для оценки результатов работы некоторых сотрудников, чтобы они знали возможности этих сотрудников и давали им высокие должности, и наоборот. Таким образом, длительная работа многих сотрудников на одном уровне снижает их эффективность, что приводит к потере организации. Назначение сотрудникам ряда функций и обязанностей, с которыми они могут справиться, может заранее предотвратить недовольство в организации. В опыте США принято, что правильное решение кадровых вопросов невозможно до тех пор, пока требования к должности не определены правильно и точно (Legge K., 2014: p.49).

При определении требований к кандидату на руководящую должность в американских компаниях основываются на следующих правилах:

- При выборе любого из кандидатов на должность чиновника неизбежны определенные компромиссы. Так что даже у самого лучшего сотрудника могут быть слабые места. В этом случае компетентные люди должны иметь четкое представление о том, какие качества действительно необходимы для этой должности;

- Руководители и специалисты должны обращать внимание на наиболее распространенные ошибки и уметь проводить четкую грань между качествами

до и после приема на работу при определении требований к должности. Нет необходимости предъявлять дополнительные требования к повышению квалификации без необходимости. Это нежелательно, особенно когда у соискателя меньше позиций. В таких случаях требования к должности должны ограничиваться качеством.

- Повышенный спрос на качество может привести к полной оценке общего потенциала и квалификации сотрудника, что также может потребоваться от сотрудников в будущем.

- Четкое определение требований к должности должно устранить неизбежную субъективность оценки.

- Набор персонала зависит от кадровой политики организации. Важность управления человеческими ресурсами еще раз отражается в важности его среди задач, поставленных менеджерами.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Организация обучения и переквалификации сотрудников в современной организации

Организации используют соответствующие стандарты и нормы, методы оценки при оценке работы персонала. Здесь главная задача - как качество выбранных критериев оценки, так и объективная оценка сотрудников.

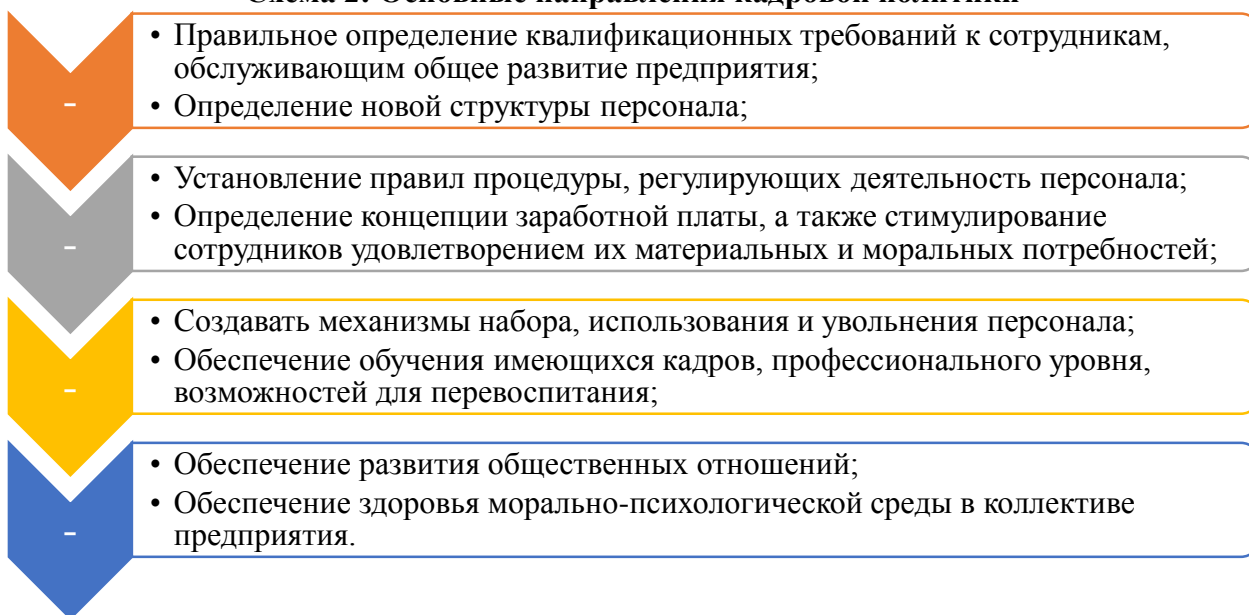
Экономическое развитие не определяется расположением производственного оборудования, организационно-экономическими производственными мощностями и объемом инвестиций из-за наличия системы. Эти факторы часто играют ведущую роль в процессе конкуренции и являются показателем эффективности работы предприятия. Кроме того, управление персоналом - одно из важнейших направлений в стратегии современной организации, при этом роль человека в развитии высокотехнологичного производства возрастает, необходимы его способности, уровень знаний и специализация.

Эффективное управление человеческими ресурсами в фирме невозможно без четкого механизма оценки эффективности менеджмента, который позволяет выявить слабые места в создании благоприятных условий в фирме и дать рекомендации по ее улучшению.

Переход к рыночным отношениям, усложнение экономических отношений, научно-технический прогресс, а также интенсивное развитие производительных сил приводят к изменению методов труда, организациям требуется более упорядоченная структура, деятельность которой направлена на повышение эффективности управления персоналом фирмы. Оценку эффективности управления персоналом можно определить, как систематический формализованный процесс, направленный на измерение затрат и выгод программ управления персоналом, чтобы связать их результаты с результатами базового периода и целями предприятия.

В системе управления каждое предприятие ориентируется на определенные направления при реализации своей кадровой политики. Выделяют несколько основных направлений формирования кадровой политики предприятия. Эти направления всесторонне изучены по следующей схеме.

Схема 2: Основные направления кадровой политики



Источник: Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л., 2016: 524 стр.

Как видно из схемы 2, на переднем крае реализации кадровой политики каждого предприятия стоит формирование кадрового состава, способного служить общему развитию предприятия. Таким образом, компания должна в первую очередь реализовать свою кадровую политику, чтобы отбирать сотрудников, у которых есть потребность и что эта потребность важна в ее будущей и долгосрочной деятельности.

Кадровая политика - это политика, проводимая персоналом предприятия, в результате которой осуществляется подбор, найм, обучение и повышение квалификации сотрудников, способных обеспечить устойчивую, долгосрочную и эффективную работу предприятия, а также понимается как совокупность теоретических взглядов, принципов, а также требований,

обеспечивающих правильную ротацию рабочего места в зависимости от уровня специализации (Егоршин А.П., 2013: с.720).

Авторы учебника «Оценка, обучение и сертификация персонала» М.И. Магура и М.Б. Курбатова, в свою очередь, разделяет оценку работы персонала на пять основных целей:

- административные цели;
- оценка качества управленческой деятельности;
- соответствие сотрудников требованиям организации;
- развития персонала;
- совершенствование процесса управления персоналом.

Административные цели состоят в том, чтобы рационально гарантировать, что служебная аттестация руководства используется для принятия административных решений, заработной платы, продвижения по службе и замен в рамках организации. Механизм административной оценки обычно используется для сравнения сотрудников. Этот механизм использует комплексную оценку. Таким образом, интегрированная оценка используется для оценки эффективности персонала.

Вторая группа целей - оценка работы персонала. Оценка работы коллектива зависит от умения решать задачи, стоящие перед руководителями разного уровня, успешно и качественно. В первую очередь это касается следующих вопросов:

- Планирование деятельности и распределения ресурсов;
- Управление в критических ситуациях;
- Работа с документами;
- Инновационная деятельность;
- Мотивация сотрудников;
- Взаимодействия с другими подразделениями организации;
- Формирование в команде работников, отвечающих целям организации.

Информирование сотрудников об адекватности их работы является частью требований организации к оценке работы персонала, так как это

позволяет сотруднику получать обратную связь от руководства. Еще одна цель аттестации персонала - развитие сотрудников. С этой целью производительность и поведение сотрудников сравниваются со стандартами, нормами и требованиями к поведению сотрудников, установленными для этого типа работы, а также с производительностью других сотрудников.

Если обратить внимание на мировой опыт, то можно увидеть, что в США метод собеседования больше используется в процессе обучения и приема на работу. Таким образом, 80 процентов или 4/5 сотрудников компании отбираются на этапе собеседования и получают работу на определенных вакансиях. В некоторых компаниях, работающих в США, процесс отбора персонала осуществляется методом опроса, и статистически можно сказать, что на таких предприятиях на основе опроса трудоустроено 2/3 сотрудников. В то же время третья группа компаний, работающая в США, при отборе сотрудников использует метод централизованной оценки. На таких предприятиях этим методом обеспечивается 1/3 рабочих мест (Simon S., 2012: p.63).

Наукой и практикой разработан инструмент для изучения состояния системы управления персоналом в организации, обоснования организации новой системы и методов организации внедрения системы управления персоналом. Общность этих методов и их классификацию хорошо видно в таблице ниже.

Системный анализ - служит методическим инструментом системного подхода к решению проблемы понимания владения системой управления персоналом. В задачи таких компонентов входят функции, организационные структуры, технические средства управления персоналом, информация, методы управления людьми и т. д. Метод декомпозиции позволяет разбивать сложные случаи на простые. Таким образом, чем проще ситуация, тем легче добраться до ее глубины и определить ее суть.

Таблица 1: Анализ и классификация организационных методов системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный Экономический Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главный компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный Опытный Матричный	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирование Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ

Методы обоснования	Методы внедрения
Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественный организаций Функционально-стоимостного анализа

Источник: <https://studfile.net/preview/3171714/page:5/>

Метод сравнения - позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с аналогичной организационной системой или с нормативной ситуацией или ситуацией в прошлом. Также следует отметить, что сравнение дает положительный результат при выполнении между системами одного типа с одним и тем же корнем. Границы таких сравнений можно также расширить, исключив сравнительные факторы.

Динамический метод рассматривает динамическую сортировку данных. В то же время он также обещает не принимать во внимание неожиданные

разлуки. При этом сериал воплощает в себе сильные тенденции конкуренции. Этот метод используется при изучении набора показателей, характеризующих систему управления персоналом (Моргунов Е.Б., 2013: с.464).

Метод целевого структурирования рассматривает соответствие системы управления персоналом целям организации и обоснование ее целей с точки зрения количества и качества. В контексте структурирования взаимозависимость между различными уровнями управления персоналом должна соответствовать полноте целей.

Экспертно-аналитический метод направлен на овладение кадровым менеджментом и основан на привлечении высококвалифицированных специалистов для проведения процесса освоения. При применении этого метода важно разработать форму систематизации и записать записи экспертных заключений. Этот метод также более эффективен при многоэтапном обследовании.

На практике исключительный эффект на восприятие управления персоналом может быть достигнут с помощью нормативного метода.

Более широко используется параметрический метод. Задача данного метода - определение функциональных взаимосвязей между параметрами для определения уровня совместимости элементов производственной системы и системы управления персоналом.

В последнее время для совершенствования системы управления персоналом применяется функционально-ценностный метод. Этот метод позволяет выбрать вариант настройки системы управления персоналом или той или иной функции управления персоналом, что является наименее затратным и более эффективным с точки зрения конечных результатов. Позволяет обнаруживать избыточные функции для определения уровня централизации и децентрализации функции управления персоналом. Метод главных компонент позволяет отразить характеристики нескольких десятков индикаторов в одном индикаторе. Балансный метод позволяет делать

сравнения балансов. Корреляционно-регрессионный анализ - это анализ линейной зависимости и плотности взаимосвязей между параметрами.

Экспериментальный метод основан на опыте предыдущей системы управления персоналом и других подобных систем. Для совершенствования управления персоналом разработан метод аналогий, заключающийся в применении организационных форм действующих систем управления персоналом с аналогичными экономическими организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе.

Эффективным методом использования типовых методов в совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональной и программно-ориентированной структур. Типовые блочные решения связаны с исходными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом (<https://studfile.net/preview/3171714/page:5/>).

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность системы с наименьшими затратами. Метод творческих консультаций предполагает коллективное обсуждение специалистами и руководителями разработки системы управления персоналом. Эффективность метода заключается в том, что идея, высказанная одним человеком, порождает новые идеи у других участников встречи. Цель творческой встречи - выявить больше способов улучшить систему управления персоналом.

Метод коллективной записной книжки - позволяет совместить независимую оценку идеи каждым экспертом и ее коллективную оценку на встрече. Методика тестовых вопросов заключается в активизации творческого поиска решений проблем совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленных вопросов, форма вопросов должна быть такой, чтобы указывать, как решать задачу.

Метод 6-5-3 заключается в систематизации процесса поиска идей для развития системы управления персоналом. Суть этого метода в том, что

каждый из 6 членов экспертной группы записывает 3 идеи на отдельном листе и передает их другим членам группы. После завершения этой процедуры на каждом из 6 листов будет написано 18 вариантов решения, всего будет 108 вариантов.

Для оценки эффективности управления персоналом широко используются методы управления персоналом, в этом случае хорошо отлаженная стратегия управления персоналом в организации позволяет быстрее достичь эффективных результатов.

2.2. Планирование и становление деловой карьеры как направление развития персонала

Правильный подбор, расстановка и оценка персонала - одно из важнейших условий успешной работы фирмы или организации в рыночной экономике. Если каждый лидер хочет видеть успех организации, решения по управлению человеческими ресурсами должны быть должным образом увязаны со стратегией организации. Подбор персонала в организации связан с наймом сотрудников. Организация собирает сотрудников в основном из 2 источников; внутренние (из числа сотрудников организации) и внешние (из числа людей, не имеющих отношения к организации). Подбор персонала из внутренних источников связан с подбором сотрудников. Внешний источник - это источник занятости для людей за пределами организации.

Одним из основных атрибутов экономической системы в современной рыночной экономике является конкуренция. Организация работы с персоналом стала очень важным вопросом для организации, чтобы продолжать конкурировать в конкурентной среде. Потребность организации в сотрудниках определяется отделом кадров. Чем точнее и точнее предоставленная информация, тем эффективнее будет процесс отбора. Руководители участвуют в этой работе от начала до конца отбора.

Перед отбором менеджеры стремятся выбрать сотрудников, которые соответствуют определенным критериям. Поэтому отбор производится из

людей с высокими знаниями и навыками, специализацией и ответственностью. При отборе кандидатов на вакансии менеджеры и специалисты могут изучить те или иные исполнительские качества претендентов. Эти качества позволяют организации отбирать людей с нужными качествами для решения конкретных задач (Фалмер Р.М., 2015: с.517).

Подбор персонала в организации осуществляется сотрудниками отдела кадров. Менеджер выполняет ряд функций по подбору персонала. Например, определение критериев выбора. Менеджер составляет профиль сотрудника, который будет служить целям организации. Другая функция - это собеседование с функцией отбора. Менеджеры проводят собеседование с кандидатами. Во время собеседования у менеджера есть первоначальное мнение о том, разговаривал ли он с кандидатом в соответствии с профилем сотрудника, которого искал. Другая функция - принять окончательное решение в процессе отбора. Менеджер несет ответственность за принятие окончательного решения о том, прошел ли сотрудник процесс отбора в соответствии с профилем сотрудника, необходимым для достижения общей цели организации.

Необходимо правильно определить критерии по деятельности. Здоровье сотрудников является одним из обязательных критериев. Нездоровый человек не может служить общей цели организации. Многолетний опыт показывает, что одним из основных показателей является уровень квалификации сотрудника. Поэтому при подборе персонала следует обращать внимание на опыт работы и стаж работы сотрудников. Иногда такая работа требует определенных физических сил от рабочих и людей для выполнения этой работы. Например, работники нефтяной промышленности. Поэтому физическая сила иногда может быть одним из главных критериев.

Один из главных критериев - возраст кандидатов. Часто сотрудник не имеет опыта и не может предоставить организации необходимые услуги. Кроме того, отбор пожилых людей не дает необходимых преимуществ из-за возрастных проблем со здоровьем. Проверяются сотрудники, отвечающие

соответствующим требованиям. Результаты теста должны оставаться конфиденциальными, и решение о приеме на работу должно приниматься без их участия.

Таким образом, функция менеджера по определению критериев отбора на этом этапе также влияет на последующие этапы отбора. Процесс отбора состоит из нескольких этапов, которые кандидаты должны пройти. Процесс отбора состоит из следующих этапов.

Предварительное интервью. Правила собеседования определяются заранее, на основании чего с кандидатами проводится предварительное собеседование. На этом собеседовании менеджер или интервьюер формирует первоначальное мнение о том, подходит ли кандидат для этой работы.

Заполнение анкет и резюме поступающих в соответствии с обязанностями. После первоначального собеседования кандидаты должны заполнить свои заявки и формы. CV (Curriculum Vitae) - это форма анкеты, в которой записывается личная информация кандидатов. В резюме содержится информация об имени, фамилии, семейном положении кандидата, его специальных знаниях и умениях, опыте работы, причинах предыдущего увольнения и т. д. Они используются для сбора последних данных. Резюме должно быть сведено к минимуму, а информация, содержащаяся в нем, должна полностью отражать реальность. Анкета является первым шагом в оценке кандидатов (Paauwe J., 2019: p.511).

Любое несоответствие в резюме может привести к увольнению сотрудника в будущем. Одна из основных задач анкеты - определение личных качеств и ответственности кандидатов. Следует отметить, что резюме не имеют стандартной формы. То есть резюме, отражающие информацию, требуемую каждой организацией, могут изменяться в зависимости от этого требования.

Разговор с сотрудниками. При приеме на работу разговор проходит в разных формах.

- Осуществляется по схеме;

- Плохо сформированный;
- Осуществляется без схемы.

Во время разговора информация передается через обычные диалоги, иногда во время разговора возникают ошибки. Самая частая из этих ошибок - первое впечатление о кандидате в первую минуту разговора. Поэтому, чтобы избежать подобных ошибок во время разговора, необходимо контролировать разговор собеседника.

Тестирование. Другой метод используется для облегчения процесса отбора, заключающийся в проведении тестирования кандидатов. Психологи готовят различные тесты, на основе которых проверяется пригодность кандидатов к работе.

Проверка и гарантия списков. Информация о предыдущих местах работы получается после подачи заявки кандидатами на вакансию. Если необходимо проверить эту информацию, причины увольнения кандидата могут быть выяснены.

Подача предложения о зачислении. Это последний шаг в процессе отбора персонала. Между кандидатом и организацией на работу заключается трудовой договор, прошедший все проверки. Этот договор заключается в соответствии с законодательством, и кандидат считается официально принятым на работу.

Стратегия расстановки кадров. Кадровое обеспечение - это расстановка сотрудников по отделам и должностям с учетом их подготовки, опыта работы, деловой хватки и личных качеств. Помимо соответствующих требований к работникам, в нормативных документах учитываются интересы организации, возможность использования работником профессии и специализации, степень соответствия его личностных и деловых качеств и способностей характеру деятельности:

- Определение пригодности сотрудника для работы;
- Оценить личные качества кандидата, качественные факторы;
- Сравнение должностных функций кандидата с совокупным качеством;

- Сравнение данных разных кандидатов и выбор наиболее подходящего для предполагаемой должности;

- Назначение кандидата.

У каждого из перечисленных есть свои особенности. Например, при изучении качества личности учитываются следующие специфические аспекты (Морнель П., 2015: с.478).

- Способности: организационные, технические, творческие.

- Ментальность: психофизиологические компоненты, мышление, внимание, память и др.

- Характер: инициативность, организованность, целеустремленность, идеология и др.

- Социальная природа: моральные качества, отношение к работе, людям и себе.

- Профессиональное обучение: специальные знания, практический опыт работы.

При наборе новых сотрудников в совет директоров компании необходимо оценивать претендентов по поступившим заявкам. Руководство организации всегда должно понимать, что оно несет ответственность за правильный выбор членов совета директоров. Таким образом, вновь нанятые сотрудники должны иметь возможность реализовывать стратегии компании.

Оценка менеджмента должна быть одним из проверенных методов определения деловых и личных качеств, соответствующих должности и должностным требованиям. Методы оценки персонала можно объединить в 3 основные группы.

- Метод прогнозирования. Этот метод широко используется. Анкеты включают письменные и устные свидетельства, а личные интервью включают психологические тесты.

- Экспериментальный метод. На практике по результатам работы проверяется пригодность сотрудника к процессу выполнения служебных обязанностей в компании.

- Имитационный метод. Претенденту предлагается решить конкретную управленческую проблему. Иногда для заполнения вакансии соискателю рекомендуется теоретически решить определенную кадровую ситуацию в организации, которую нужно нанять. По окончании собрания принимается мотивированное решение о приеме нового члена в правление предприятия путем изучения экспертной оценки и делового качества человека.

Таким образом, стратегия отбора, расстановки и оценки персонала связана с указанной выше последовательностью. Каждый менеджер должен установить правильную связь между стратегией организации и составом персонала во время управления персоналом.

Основными особенностями стратегии управления персоналом являются:

- Долговечность. Объясняется это тем, что нужно много времени, чтобы изменить психологическую атмосферу персонала в организации, сформировать мотивацию, структуру сотрудников.

- Внутренние и внешние факторы окружающей среды организации постоянно влияют на ее стратегию. Изменения этих факторов приводят к изменениям в стратегии организации и, косвенно, к изменениям в стратегии управления персоналом организации. Потому что существует связь между стратегией организации и управлением персоналом. Таким образом, стратегия управления персоналом является неотъемлемой частью стратегии управления организацией (Климов Е.А., 2015: с.478).

Некоторые эксперты отмечают, что стратегия управления персоналом работает во взаимосвязи со стратегией организации. При этом отмечают, что кадровая стратегия зависит от производственной стратегии организации. Можно пояснить на примере прямую связь между стратегией управления персоналом и стратегией предприятия. Любая компания хочет занять сильную позицию на рынке и увеличить свою прибыль. В этом случае компания должна снизить издержки производства и, как следствие, снизить стоимость продукта. В этом случае некоторые изменения могут быть внесены в области управления персоналом на предприятии. Например, рационализация трудового процесса

на предприятии, сокращение повторяющихся, лишних, ненужных трудовых операций. Это будет стратегия управления персоналом компании. В результате стоимость продукта будет снижена, а предприятие достигнет своей цели. Это показывает связь между стратегией компании и управлением персоналом.

Стратегия управления персоналом может функционировать как функциональная стратегия на двух уровнях:

- Как средство реализации общей стратегии организации;
- Как дополнительное отдельное направление деятельности для каждого направления многопрофильной компании. Например, если крупная электротехническая компания занимается производством военной электроники, самолетов, электрооборудования, то для каждой отрасли необходимо разработать стратегию управления персоналом.

Организуя, стратегию управления персонала необходимо учитывать:

- Безопасность персонала, охрана труда.
- Формы и методы регулирования трудовых отношений.
- Способы разрешения производственных и социальных конфликтов.
- Адаптация и ориентация персонала.
- Разработка новых форм и систем материального и морального стимулирования сотрудников, оплаты труда и др.

Выбор этого набора характеристик для управления персоналом в каждой конкретной ситуации будет варьироваться в зависимости от общей стратегии и целей организации. Например, организация выбрала стратегию снижения производственных затрат. При этом поставлена цель повысить производительность труда на 10%. Тогда набор функций управления будет следующим:

Подбор персонала (отбор должен быть направлен на подбор более квалифицированных и мотивированных сотрудников), предоставление информации, мотивация персонала и т. д. Как видно, стратегия управления

персоналом ориентирована на конкретную бизнес-стратегию или корпоративную стратегию.

Выбор и реализация стратегии напрямую связаны с решением задач стратегического, тактического и оперативного управления в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе. Стратегия управления персоналом должна включать:

- Расширение возможностей управления персоналом для повышения конкурентоспособности компании в условиях рыночной конкуренции.
- Демонстрация сильных сторон организации в борьбе с внешней средой.
- Повышение конкурентоспособности организации в конкурентной среде за счет создания условий для развития эффективного использования трудового потенциала.
- Формирование опытных, квалифицированных кадров.
- Содействовать инновационному развитию персонала для достижения как личных, так и организационных целей сотрудников (Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Nəsənov H.S., 2017: s.217).

Разработка стратегии управления персоналом включает в себя глубокий, систематический анализ внутренних и внешних факторов окружающей среды организации, которые способствуют взаимодействию персонала и стратегии управления организацией.

Анализ внешней и внутренней среды методом SWOT позволяет выявить сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также недостатки и преимущества этой среды. Выявление сильных и слабых сторон обеспечивает самооценку организации и позволяет ей сравнивать себя со своими конкурентами на рынке труда. Оценка также может выполняться по дополнительным показателям и функциям через специальный профиль конкурентов. Оценка дополнительных показателей осуществляется методом сравнительного анализа, а по функциям - экспертным методом.

Выявление сильных и слабых сторон в управлении персоналом обеспечивает успех организации. Поэтому при анализе внутренней среды

очень важно выявить сильные и слабые стороны организации в области системного управления персоналом, что является особой сферой управления в рамках стратегического управления персоналом. Для решения этой проблемы используется множество эффективных методов. Одним из таких методов является метод SWOT. После составления списка сильных и слабых сторон организации в области управления персоналом, а также возможностей и угроз можно перейти к следующему этапу их согласования. Для этого составляется SWOT-матрица. Эта матрица была открыта Томпсоном и Стриклендом. В левой части матрицы нарисованы 2 блока:

- Сильные стороны;
- Слабые стороны.

Они выявляются в результате анализа внутренней и внешней среды. В верхней части матрицы также есть 2 блока. Возможности и угрозы организации в области управления персоналом создают 4 области на пересечении этих блоков. Эти области отражены на следующей схеме.

Схема 3: Области, возникающие в результате возможностей организации и угроз в управлении персоналом



Источник: Шапиро С.А., Шатаева О.В., 2018: s:127.

Лицо, отвечающее за управление персоналом, должно обращать внимание на эти области и использовать эти комбинации при разработке стратегии управления персоналом. Для Сферы 2 следует разработать стратегию, позволяющую использовать ее сильные стороны для реализации возможностей внешней среды. Стратегию, разработанную для Сферы 1, следует использовать для смягчения внешних угроз с использованием сильных сторон. Стратегия для Сферы 3 должна быть направлена на использование внешних возможностей организации для усиления ее слабых сторон. Стратегия области 4 должна быть направлена на преодоление слабых мест в управлении персоналом внутри организации и удержание организации от угроз со стороны внешней среды. Если персонал организации имеет высокий инновационный потенциал и квалификацию, а система социальной защиты на районном и городском уровнях ухудшается, кадровая стратегия заключается в поиске дополнительных финансовых и нефинансовых ресурсов и принятии решений по поддержанию социальной инфраструктуры организации; сохраняя свой потенциал, следует сосредоточиться на расширении и усилении социальной помощи и поддержки. Или, например, если у организации нет финансовых ресурсов для принятия и реализации решений по управлению персоналом, но организация удобно расположена и способна привлечь необходимое количество кандидатов на вакансии и выбрать лучших из них, то руководство организации следует разработать стратегию управления персоналом, пересмотреть вопрос о выделении необходимых средств для отбора высококвалифицированных и знающих сотрудников, которые будут служить общим целям организации.

Слабые стороны, сильные стороны и угрозы каждой организации могут быть индивидуальными, в зависимости от конкретной ситуации, в которой находится организация. Следовательно, необходимо с помощью SWOT-матрицы оценить все необходимые комбинации при выборе стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом должна дополнять общую стратегию организации, обеспечивать успешное функционирование организации во всех областях и строиться таким образом, чтобы не задерживать реализацию стратегии организации.

В связи с этим, если процесс разработки необходимой стратегии управления персоналом осложняется нехваткой финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, профессионализма специалистов, следует разработать приоритетные направления для разработки стратегии управления персоналом. Поэтому при выборе ресурсов для реализации стратегии в качестве критерия ее реализации может быть наличие необходимого количества квалифицированного персонала и другие подобные факторы. Хотя выбор сильных сторон и разработка управленческих решений играют ключевую роль в выборе стратегии, они позволяют организации иметь преимущество в области персонала в конкурентной среде. В результате организация реализует свою общую стратегию в отношении конкурентов и продолжает конкурировать (Кибанов А.Я., 2017: с.304).

Таким образом, из вышеизложенного ясно, что выбор и реализация стратегии управления персоналом в организации является неотъемлемой частью общей стратегии организации, и они работают вместе и дополняют друг друга. Если сильное укомплектование персоналом организации служит реализации ее общей стратегии, общая стратегия организации, в свою очередь, должна включать постоянное улучшение стратегии управления персоналом. Организация, которая должным образом оценит и координирует эти две стратегии, сможет успешно работать.

2.3. Методы оценки эффективности работы персонала организации

Выделение управленческого труда как самостоятельного вида занятости является результатом развития трудовой кооперации. Организация труда является важной частью организации производства на предприятиях. Подобно тому, как общество не может выжить без производства и потребления, оно не

может выжить без трудового процесса с участием природы и человека. Правильная организация труда на фирмах означает задачу эффективного использования рабочей силы и производства многих продуктов с низкими затратами труда. На современном уровне совершенствования техники и организации производства содержание мероприятий, направленных на плановое и целесообразное использование рабочей силы, называется организацией труда.

Цель организации труда - производить больше продукции с меньшими затратами труда, создавать благоприятные условия для всестороннего развития человека в процессе труда, обеспечивать неуклонное повышение производительности труда за счет эффективного использования всего рабочего времени, производственного оборудования и материальных ресурсов. Освоение нового оборудования и передовых технологических процессов, широкое применение комплексной механизации и автоматизации, а также повышение технического уровня производства на основе дальнейшей специализации предприятий и совершенствования производственной кооперации требуют совершенствования организации труда. Организация труда в фирмах включает вопросы и условия, указанные в таблице ниже:

Таблица 2: Проблемы и условия организации труда на фирме

Вопросы организации труда		Условия организации труда
1	разделение труда и трудовая кооперация;	повышение уровня механизации труда;
2	организация трудовых процессов;	специализация и концентрация производства;
3	меры безопасности и гигиены труда;	повышение культурного и технического уровня сотрудников;
4	укрепление трудовой дисциплины;	условия организации труда;
5	меры по повышению культурных, технических и производственных навыков сотрудников;	повышение уровня механизации труда.
6	применение передовых методов труда и трудовых приемов;	
7	организация рабочих мест;	
8	материальная и моральная мотивация сотрудников.	

Источник: Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л., 2016: с.224.

Работа коллектива каждого предприятия - это, прежде всего, часть социальной работы, направленной на решение поставленной перед обществом задачи. С другой стороны, организация труда на предприятии частично определяется организацией общественного труда. Улучшение организации труда на отдельных предприятиях, в цехах, производственных площадях и рабочих местах является результатом укрепления и развития организации общественного труда в нашей стране.

К основным принципам организации труда можно отнести следующее: обеспечение последовательного повышения уровня жизни сотрудников на основе повышения производительности труда; улучшение условий труда; развитие творческой инициативы сотрудников и улучшение связей с общественностью внутри предприятия; укрепление принципа личных и коллективных материальных интересов и их правильная согласованность.

Полная экономическая изоляция управленческого труда произошла с приходом капитализма. С приходом капитализма противоречия между управленческим и непосредственным физическим трудом стали обостряться.

Развитие производства требует независимых действий, таких как поиск, сбор, хранение, обработка и повторная доставка множества простых и сложных данных во времени и пространстве для разработки и управления прямой производственной программой. Поэтому для указанной работы деятельность по выполнению сложных операций называется управленческой деятельностью, а занятые ею сотрудники считаются сотрудниками администрации.

У сотрудников администрации есть информационная система, которая является предметом и продуктом их деятельности и через них напрямую влияет на материальное производство. С другой стороны, материальный продукт производства можно рассматривать как результат управленческого труда. Таким образом, при производстве какой-либо продукции работник

использует информацию, подготовленную инженерами и сотрудниками, используя рабочие чертежи, рабочие задания и т. д.

Схема 4: Особенности управленческой работы



Источник: <https://studfile.net/preview/3171714/page:5/>

Также менеджмент дает положительный результат, когда научная организация труда, ее принципы и методы реализуются на всех этапах управления. Теоретическая основа научной организации труда инженеров и техников базируется на целом ряде законов и постановлений - закон экономии времени, закон постоянного повышения производительности труда, закон изменения трудовой активности и др. Также существуют технические и технологические основы научной организации труда инженеров и техников. Уровень развития техники и технологий - важное условие научной организации труда. В этом отношении также важно, чтобы инженеры и техники знали методы и технологии производственного процесса. Например, для нормализации работы токарного станка или для эффективной организации его работы необходимо знать основы и особенности токарной техники.

Организационно-экономическая основа управленческого труда, прежде всего, выражает его общий уровень, его конкретное содержание, показывает структуру системы организации труда на предприятии. Это определяется

направлениями ЕЭС. Практическая творческая работа в каждой области ПОО не основана на определенных организационных принципах. Например, чтобы выбрать эффективную форму разделения труда и трудовой кооперации, важно классифицировать эту форму, выделить границы разделения труда, разместить персонал и знать сочетание профессий и функций. Организационно-техническая база ЕЭК имеет особые организационные принципы:

- Принцип экономии на действии. Этот принцип требует предотвращения ненужных, повторяющихся действий при выполнении работ, совершенствования методов труда.

- Принцип рабочего места. Здесь время, затраченное на службу на рабочем месте, следует фиксировать заранее, и нельзя допускать его нарушения.

- Принцип соответствия квалификации работника выполняемой им работе.

- Принцип технического, экономического и психофизиологического обоснования норм труда (Беляцкий Н.П., 2012: с.352).

Теперь рассмотрим основные операции, связанные с выполнением управленческих трудовых функций.

- Организационные и административные операции: это больше относится к менеджерам.

- Сервисно-коммуникационные операции: телефонные разговоры, диспетчерская связь, прием людей, другие операции связи, командировки.

- Мониторинг и оценка операций: мониторинг выполнения заказов, консультаций, решений, поручений, а также исполнения своих обязанностей сотрудниками. Для этого используются следующие методы:

- метод инверсии: подходить к задачам, проблемам по-новому, для этого отказаться от старых встреч, идей в их решении, занять новую позицию;

- метод аналогии: использовать ситуации, возникающие в других случаях. Это требует обсуждения, анализа и заключения различных идей и мнений в

консультативной манере. Метод «мозгового штурма» также очень эффективен при вынесении свободных суждений при решении крупномасштабных задач.

Для повышения профессионального уровня персонала разных категорий на предприятиях, в подразделениях используются перечисленные методы. Эти методы включают повышение квалификации сотрудников за счет выхода из рабочего процесса и не покидая рабочего процесса. Одна модель, ориентированная на повышение профессионального уровня персонала, понимает процесс повышения профессионального уровня сотрудников без смены места работы. В результате у сотрудников нет причин уходить с работы для повышения своих профессиональных навыков.

III ГЛАВА. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Управление знаниями как фактор обеспечения повышения эффективности деятельности организации

Рабочая сила как фактор производства должна обладать необходимыми физиологическими, психологическими качествами, соответствующими знаниями и профессиональным опытом во всех производственных системах и методах.

Трудовой потенциал сотрудника связан с его способностью участвовать в трудовой деятельности. Для изучения качества рабочей силы, прежде всего, необходимо учитывать образование сотрудника, профессию, знания творческого потенциала, жизненный опыт, моральные ценности, деловую хватку, организацию, и необходимо учитывать, что повышение квалификации сотрудника (кадровый) потенциал является основным условием (Семенов А.К., 2014: с.47).

Также важно отметить, что образовательные услуги являются ключевым компонентом рабочей силы, а не знаниями, навыками или привычками, как это часто утверждается. После завершения курса обучения, то есть после потребления определенного набора услуг в сфере образования, человек покидает фазу рынка образовательных услуг и вступает в фазу рыночных отношений как собственник образовательных услуг определенного качества (специализация, квалификация). Продавая свою рабочую силу на этом рынке, ее владелец получает ее стоимость, то есть заработную плату. Окончательная заработная плата, полученная работником за весь период его работы, затраты на оплату труда, связанные с производством рабочей силы, то есть: стоимость образовательных услуг в период обучения; личные затраты на оплату труда в процессе пользования образовательными услугами; оплачивает личные затраты на рабочую силу, понесенные работником, когда он работает над созданием материальных и нематериальных выгод в процессе труда (Моргунов Е.Б., 2015: с.98).

Изучение изменений трудовой активности рабочей силы в различных производственных процессах, разделение труда, изменения в труде - главное условие правильного понимания уровня образования и непонимание уровня образования сотрудников. Это также важно для правильной координации профессиональной подготовки работников, общего образования и рабочих привычек (Ísgændarov R.Э., 2016: s.134).

Сравнивая работу и уровень образования сотрудника, правильная оценка играет ключевую роль в совершенствовании тарифной системы. Поэтому тарифные ставки должны точно отражать сложность работы и уровень образования сотрудника, а также условия труда.

Сложность труда раскрывается следующим образом:

- а) Изучая работу, изучая ее технологические и организационно-технические особенности, основные функции сотрудника;
- б) путем анализа требований к работе сотрудников с учетом их квалификации (Морнель П., 2015: с.78).

Современный научно-технический прогресс значительно ускоряет процесс передачи знаний от поколения к поколению, который запускает конкретный, целенаправленный трудовой процесс, непосредственно обращающийся к знаниям и производственному опыту, приобретенным наукой в прошлом. Поэтому знания и опыт можно назвать обязательным условием целенаправленной деятельности. Конечно, без знаний и опыта трудовая деятельность может быть. Однако недостаток знаний и опыта приводит к неэффективному использованию инструментов и предметов труда. Это проявляется в непредвиденных авариях, выходе из строя оборудования, полном использовании им производственных мощностей, медленном освоении нового оборудования, производстве некачественной продукции и медленном внедрении стандартов производства.

Образование, в самом широком смысле этого слова, является неотъемлемой частью производственного процесса, являясь этапом или частью воспроизводства квалифицированной рабочей силы. Таким образом,

понятие «культурно-технический уровень» сотрудника охватывает как общее образование, так и культурное развитие сотрудников, а также их производственные навыки.

Еще в 20-е годы прошлого века академик С. Г. Струмилин показал, что средняя грамотность, которую рабочий приобретает за год, на 24% выше, чем в среднем его производительность. По его расчетам, производительность рабочего с семилетним образованием при равных условиях на 67% выше, чем производительность работника того же возраста и стажа.

Квалифицированная рабочая сила должна соответствовать уровню современной науки и техники в своей области, квалифицированный рабочий должен не только владеть полученными знаниями и опытом, но и уметь вносить новые предложения для развития науки, технологий и производства. полезно во время деятельности.

Необходима новая социально-экономическая оценка трудовых ресурсов как при их воспроизводстве, так и в использовании труда. По этой причине этот ресурс рассматривается и оценивается как капитализированный ресурс, источник дохода сейчас и в будущем, долгосрочный актив фирм и компаний, важный его элемент. Поэтому в промышленно развитых странах, особенно в Японии, рабочая сила стала не только объектом инвестиций, но и ускорились инвестиции в человеческий капитал, что привело к повышению качества труда. Однако превращение рабочей силы в активный капитал фирм не устраняет автоматически реальных противоречий между трудом и капиталом (Ulrich D., 2017: p.222).

Масштабное применение науки и технологий в различных сферах и на отдельных предприятиях приводит к сокращению низкоквалифицированной и неквалифицированной работы. Таким образом, потребность в переподготовке обусловлена характером машинного производства и потребностью в более квалифицированных кадрах. Переподготовка проходит в форме повышения квалификации, приобретения дополнительных знаний и освоения новых профессий. Их переподготовка зависит не только от технического прогресса,

но и от конкретного уровня спроса предприятий на работников любой профессии. Последовательное повышение квалификации работников компаний - важное условие реализации производственной программы. Профессиональное развитие позволяет более эффективно использовать производственные мощности. Специализация рабочих увеличивается в следующих формах (Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Nəşənov H.S., 2017: s.67):

- а) на производственно-технических курсах;
- б) в школах передовых методов труда;
- в) на целевых курсах;
- г) на курсах обучения второй профессии;
- д) в передовых производственно-технических институтах и университетах, в вузах технического прогресса.

Многие политики, ученые и особенно демократы утверждают, что в условиях свободной рыночной экономики централизованная профессиональная подготовка и образование невозможны.

Чтобы доказать справедливость этой идеи, обратимся к опыту ряда стран, в том числе Великобритании, основанных на рыночной модели. Еще в середине 60-х годов прошлого века в Англии была предпринята попытка реализации единой государственной политики в области подготовки специалистов. В 1964 году в Англии был принят Закон о подготовке кадров, который обязывался обеспечивать кадрами государственные компании. В США такой закон был принят 15 марта 1962 года. В Великобритании внедряется единая система обучения персонала в соответствии с профилем отраслей, выявляются перспективные потребности, в том числе дополнительные. В 1968 году в Министерстве труда, Министерстве промышленности и других министерствах был создан 31 учебный отдел, а также создан Центральный совет по производственному обучению. В современных промышленно развитых странах широко распространена доктрина человеческого капитала и инвестиций в человеческий капитал, согласно которой этот капитал является производительным капиталом. В

связи с этим значительную часть затрат, включая обучение, несут не только фирмы и компании, но и государство. Государство оказывает различную материальную помощь для повышения уровня образования различных кадров и приведения их к современным требованиям (Мурашко Н.И., 2012: с.54).

Образование - источник духовного развития человека. Это тоже не моральное завоевание личности, а основа социально-экономического и духовного развития общества, государства в целом. Поэтому повышение уровня образования и человеческого развития является движущей силой экономического роста любой страны. Неоспоримый факт, что существует связь между уровнем развития образования и национальным доходом. Согласно исследованию 192 стран, проведенному Всемирным банком, 16% экономического роста на планете обусловлено физическим капиталом, 20% - природными ресурсами и 64% - человеческим капиталом. По мнению Т. Шульста, одного из основоположников теории «человеческого капитала», получившего в 1979 году Нобелевскую премию по экономике, человеческий капитал приносит экономике США физический доход. Кроме того, исследования на Западе показывают, что в развитых странах доходность инвестиций в человеческий капитал как минимум вдвое превышает доходность собственного капитала. Видимо, именно поэтому на образование в США ежегодно тратится более 100 миллиардов долларов в течение последнего десятилетия. В свою очередь, расходы в США за последние 40 лет увеличились в 14,7 раза (включая расходы на высшее образование в 20 раз). Хотя объем средств, выделяемых на образование в Азербайджане, значительно увеличился за последние годы, расходы на образование на душу населения во много раз ниже, чем в Европе. Например, в конце двадцатого века расходы на образование на душу населения во всем мире в среднем составляли 230 долларов, в том числе 600 долларов в США и 800 долларов в Европе, но оценки не превышали 30 долларов в Азербайджане за последние пять лет. Такая слабая финансовая база для образования в Азербайджане, а также неэффективное использование государственных ресурсов во многих

случаях могут стать серьезным препятствием на пути повышения качества образования в стране. Один из самых важных вопросов, которого здесь не хватает, - это незаинтересованность частных фирм и компаний в Азербайджане в обучении и переподготовке кадров. Компании рассматривают инвестирование в образование как не основной фактор. Однако крупные корпорации считают инвестирование в образование одним из своих приоритетов. Крупные американские компании обещают оплатить все затраты по привлечению талантливых студентов, обучающихся в Гарвардском университете, и склонить их к дальнейшему сотрудничеству. Для компаний, желающих развивать бизнес в Азербайджане, важно уделять особое внимание обучению персонала. Характерной особенностью инвестиций в образование является то, что они с одной стороны увеличивают возможности самореализации и социального статуса личности, обеспечивают воспроизводство интеллектуального и духовного потенциала общества, с другой стороны, служат непрерывным процессом, качественно улучшающим персонал. Так, в США соотношение физического труда к общей численности рабочей силы составляет 26%, доля неквалифицированных рабочих - 10%, а в России эти показатели составляют 68% и 45% соответственно.

Все это показывает, что обучение и повышение качества кадров, отвечающих требованиям нового оборудования и технологий, возможно с помощью системы непрерывного образования. После многих лет исследований западные исследователи пришли к выводу, что люди с полным средним образованием осваивают методы в два раза быстрее, чем лица с неполным средним образованием, а их продуктивность на 20-30% выше. Кроме того, по данным американских ученых, в 80-х и 90-х годах прошлого века, в то время как самая высокая заработная плата в их стране увеличивалась на 40%, заработная плата самых низкооплачиваемых 10% неквалифицированного труда выросла всего на 5%. Одним из трех наиболее важных показателей, используемых для оценки человеческого развития (другими показателями являются ожидаемая продолжительность жизни при

рождении и валовой внутренний продукт на душу населения), является уровень образования населения. Преобразование Международной организации труда "Развитие человеческих ресурсов", принятое в 1975 году, также делает упор на развитие образования. Поэтому подготовка квалифицированных кадров и эффективное управление ими является одним из вопросов особой важности в развитии экономики Азербайджана. Для этого, наряду с развитием профессиональных школ, фирмы и компании должны создавать условия для обучения своих сотрудников на регулярных курсах обучения. При этом, чтобы сотрудники могли освоить современное оборудование и технологии, они должны получить опыт работы в зарубежных компаниях. В наше время конкуренцию могут выдержать не только бизнес-структуры с обширными финансовыми ресурсами, но и квалифицированные человеческие ресурсы высокого уровня. Это подтвердил мировой финансовый кризис.

3.2. Особенности организации системы развития персонала в Азербайджане

Управление организацией как социальным объектом можно разделить на две части:

- Управление организацией по отношению к внешней среде;
- Управление персоналом организации.

Понятно, что проблема управления людьми будет более актуальной, если первый тип оставить в тени. Причина, по которой управление персоналом стало актуальной проблемой, заключается в возрастающей роли человеческого фактора для конкурентоспособности организации в наше время. Некоторые организации не обращают внимания на проблему управления персоналом, и в результате не могут определить причины неудач организации в контексте общего стратегического управления. Для этого необходимо искать инструмент, создающий связь между целью и результатом, обращать внимание на мотивацию как руководства, так и персонала. В роли

такого инструмента может выступать оценка трудовой активности. Именно оценка показывает, достаточно ли квалифицирован персонал для достижения целей организации. На основании полученных результатов организация ищет пути улучшения стратегии управления персоналом. Наличие надлежащей системы оценки в каждой организации может сыграть важную роль в улучшении стратегии управления персоналом (Odegov U.G., Kotova L.R., 2012: p.74).

Есть разные способы начать улучшать свою стратегию управления персоналом. Например: повышение квалификации управленческого персонала. Профессиональное развитие связано с развитием управленческих навыков и способностей менеджеров, которые служат для создания необходимых условий и контроля, чтобы персонал выполнял свою работу более эффективно. На практике часто применяются системные программы, направленные на повышение квалификации менеджеров. Чтобы успешно продолжить эту работу, помимо тренингов важно проводить анализ и планирование.

Также необходимо отметить, что большинство компаний в Азербайджане активно проводят систему развития персонала, внедряют определенные новшества. Можно привести в пример нижеследующие компании:

Azercell является ведущим оператором мобильной связи в стране. Компания уделяет важное значение своим сотрудникам, регулярно вводит новшества в систему развития персонала. Основная цель компании создание высококвалифицированного персонала, поддержка талантливых студентов при помощи программ студенческих стипендий. В развитии своего персонала компания применяет один из известных методов 70:20:10. Исходя из этого метода сотрудники получают 70% знаний из практики, 20% от общения с окружающими и 10% с помощью семинаров и тренингов.

Также необходимо отметить, что в 2003 году была создана Академия Azercell, которая ведет широкую деятельность в развитии сотрудников. В Академии проводятся множество тренингов, где известные эксперты

рассказывают о своем пройденном карьерном пути. Также в Академии существует менторинг, при помощи которого профессионалы помогают и обучают новых сотрудников в получения знаний и опыта работы. При помощи консалтинга предоставляется возможность в использовании определенных консалтинговых услуг, а также корпоративная библиотека, которая помогает в обучения и получения необходимых знаний, где насчитывается более 1000 книг. В ходе деятельности Академии Azercell были созданы школы УКО и УП (<https://www.azercell.com/ru/career/>).

Организация повышения квалификации сотрудников также является неотъемлемой частью стратегии управления. В наше время предприятия энергетической и нефтяной промышленности Азербайджана: ОАО «Бакинские электрические сети», SOCAR и др. стали уделять больше внимания профессиональному развитию. Предпринимаются конкретные шаги по повышению квалификации сотрудников организаций. Например, согласно приказу SOCAR «О повышении профессионального образования работников», уровень профессионального образования работников предприятий и организаций государственной нефтяной компании, повышение квалификации, освоение второй профессии, подготовка инженеров и обучение сотрудников. Кроме того, ежегодно на основании заказов, размещаемых на предприятиях, организуются курсы повышения квалификации и переподготовки. В соответствии с утвержденными учебными планами и расписаниями занятий на основании заказов предприятий по шести специальностям - оператор технологического оборудования, машинист компрессора технологического оборудования, слесарь по автоматике, слесарь по ремонту и обслуживанию электрооборудования, газосварщик, технологическое оборудование и классы (теоретические и практические) по слесарным специальностям по ремонту насосов завершены и проведены итоговые контрольные экзамены по теоретической части. После этого, согласно учебному плану, студенты проходят практику на соответствующих кафедрах. Обучающиеся на этих курсах студенты сдают выпускные экзамены

и получают сертификаты по выбранным специальностям. Два человека, показавшие высокие результаты на экзамене, награждаются сертификатами международного образца (<https://socar.az/socar/az/news-and-media/news-archives/news-archives/id/11611>).

Kapital Bank является финансовым учреждением с крупной служебной сетью филиалов и отделений. Банк постоянно работает над усовершенствованиями системы персонала. В результате правильно построенных принципов, а также организационной структуры обеспечивается повышение эффективности Банка. Для еще большего улучшения показателей Kapital Bank регулярно проводит собрания между сотрудниками и их руководителями. Также для повышения профессионального развития своих сотрудников проводятся тренинги, программы обучения. Необходимо отметить о наличии стажировок в различных направлениях Банка, которые позволяют получить знания и опыт работы.

Следует отметить, что был создан портал, в котором каждый желающий может пройти регистрацию для облегчения подачи CV. Портал создает определенную базу желающих устроиться на работу. В данном портале можно найти цели, список вакансий, ценности Банка, советы, определенные статьи, которые являются полезными в прохождении собеседования. Создания портала является большим плюсом во время пандемии, в прохождении всех этапов по приему на работу онлайн (<https://kapitalbank.az/ru/career/>).

В Азербайджане также принимаются меры на государственном уровне по повышению квалификации управленческого персонала. Так, между Министерством экономического развития Азербайджанской Республики и Федеральным министерством экономики и технологий Федеративной Республики Германии был подписан Меморандум о взаимопонимании по профессиональному развитию персонала в области управления бизнесом в АР. Согласно меморандуму, менеджеры, работающие в сфере управления бизнесом в частном секторе Азербайджана, пройдут обучение и стажировку в Германии в рамках «Немецко-азербайджанской двусторонней программы

профессионального развития в сфере управления бизнесом в Азербайджанской Республике».

Таким образом, к вопросам совершенствования стратегии управления организацией относятся увеличение штатного и управленческого персонала, ротация на рабочем месте, совершенствование системы надлежащей служебной аттестации, оптимизация затрат на обучение персонала, безопасность персонала и охрана труда, решение производственных проблем, социальные конфликты, включая управление продвижением сотрудников на служебные и профессиональные должности и т. д. Решение этих проблем может сыграть ключевую роль в улучшении стратегии управления персоналом организации.

3.3. Разработка программ развития сотрудников в организации

Управление персоналом - это концепция, которая в последнее время стала более заметной в Азербайджане. В нашей стране в крупных компаниях есть отделы по управлению персоналом. Эта область, которая сегодня становится все более распространенной и исследуемой. После обретения нашей страной независимости возрождение экономики привело к созданию новых предприятий, в результате чего конкуренция между компаниями усилилась. Чтобы работать в условиях растущей конкуренции, человеческий фактор вышел на первый план, и, таким образом, управление персоналом заняло свое место в качестве подразделения в компаниях. Однако в этой сфере все еще есть функции советской эпохи.

В советское время в крупных компаниях было четыре отдела кадров. Прежде всего, отдел кадров, который выполняет юридические работы, такие как прием на работу и увольнение сотрудников; второй - профсоюз, отвечающий за организацию общественной жизни; зоны забастовки, школы, спортивные и общественные мероприятия и, самое главное, мероприятия, необходимые сотрудникам для владения жильем. Другой отдел - отдел заработной платы - проводил начисление заработной платы. Отделом

организации и охраны труда руководил главный инженер. Как видно из этих разделов и выполняемой ими деятельности, в советское время не существовало общеорганизационной стратегии управления человеческими ресурсами (Гасымов Р., 2011: с.106).

С 1990-х годов в результате внедрения концепции системы менеджмента качества предприятия стали уделять больше внимания людям, и были введены такие функции, как служебная аттестация, управление карьерой и вознаграждение. Понимая, что инвестиции в сотрудников повышают производительность в соответствии с целями компании, менеджеры начали принимать меры в этом направлении. После этого отдел обучения и развития в некоторых крупных организациях был усовершенствован (Алиева Ф., 2015: с.92).

Сегодня во многих компаниях в нашей стране, даже несмотря на то, что отдел управления человеческими ресурсами отделен от отдела кадров, все еще есть предприятия, которые выполняют кадровую работу в рамках управления человеческими ресурсами.

Обучение и развитие человеческих ресурсов - одна из основных функций управления человеческими ресурсами. При высоком уровне реализации этой функции компании могут в долгосрочной перспективе повысить свою конкурентоспособность и занять желаемое положение на рынке. То есть правильная подготовка сотрудников напрямую влияет на эффективность работы предприятия, обеспечивая высокий уровень работы.

Основная цель диссертации - изучить важность обучения и развития человеческих ресурсов в компаниях, работающих в Азербайджане, определить положительное влияние этих программ на сотрудников, понаблюдать за тем, как реализуется процесс, проанализировать проблемы и способы их решения, обучение состоит из подготовки наиболее оптимальных предложений.

Роль программ обучения и повышения квалификации в повышении знаний и навыков сотрудников, сокращении количества несчастных случаев, дальнейшем развитии карьеры сотрудников и повышении общей

производительности предприятий велика. Учитывая все это, в рамках исследования был проведен опрос сотрудников компаний, работающих в Азербайджане. Основная цель здесь - выявить проблемы в области обучения и развития человеческих ресурсов и разработать предложения по решению выявленных проблем.

В ходе исследования была получена необходимая информация из первоисточника с использованием эмпирических и теоретических методов исследования для анализа текущей ситуации, а собранные данные были проанализированы и систематизированы.

Информация, необходимая для исследования, была получена с помощью анкеты. Для целей исследования была подготовлена анкета, состоящая из 24 вопросов, в которую вошли вопросы о самих сотрудниках и предприятиях, на которых они работают, а также о важности, продолжительности и методах обучения. В опросе приняли участие сотрудники разных возрастных категорий, с разным опытом работы, а также специалисты по кадрам.

В ходе опроса компаний и учреждений, работающих в Азербайджане, попросили ответить на анкету, из которых только 25 ответили положительно. Остальные не участвовали в опросе по разным причинам (отсутствие разрешения руководства, нехватка времени и т. д.). Таким образом, по результатам анкетирования 25 сотрудников была получена следующая информация.

Анкета была впервые использована для получения информации о рынке, на котором работают компании, количестве сотрудников, сфере деятельности компании, дате основания и форме собственности. На основании собранной информации распределение предприятий на обслуживаемом ими рынке представлено в таблице.

Таблица 3: Распределение рынков, обслуживаемых предприятиями, участвовавшими в опросе

Рынки, обслуживаемые предприятиями	Процент (%)
Местный	56
Иностранный	24
Оба	20

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Согласно таблице, в опросе предприятия, обслуживающие местный рынок, составляют 56%. Исходя из этого, результаты опроса могут быть более применимы к предприятиям, обслуживающим местный рынок.

Еще один вопрос о компании связан с количеством сотрудников.

Таблица 4: Количество сотрудников на предприятиях, участвовавших в опросе

Количество сотрудников на предприятиях	Процент (%)
10–49	24
50–149	32
150–499	44

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Как видно из таблицы, 24% опрошенных предприятий имеют 10-49 сотрудников. Учитывая, что на втором месте находятся предприятия с численностью сотрудников 50-149 человек, можно сказать, что если IRI больше используется на крупных и средних предприятиях в Азербайджане, то малые предприятия не уделяют этому вопросу особого внимания и, как следствие, недостаточно внимания уделяется программам обучения и развития.

Таблица 5: Сферы деятельности предприятий, участвовавших в опросе

Сфера деятельности предприятий	Процент (%)
Управление персоналом	20
Финансы и бухгалтерия	32
Сфера услуг	48

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Распределение предприятий, участвовавших в опросе, по сферам деятельности показано в таблице. Согласно данным таблицы, большинство опрошенных предприятий работают в сфере услуг.

Еще один вопрос анкеты связан с формой собственности предприятий.

Таблица 6: Форма собственности предприятий, участвовавших в опросе

Форма собственности предприятий	Процент (%)
Государственный	16
Частный	44

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Как видно из таблицы, большинство респондентов (44%) являются работниками частных предприятий. После вопросов о предприятиях в анкете были составлены вопросы для получения информации о работающих на них кадрах.

Если посмотреть на демографические характеристики персонала, то можно увидеть, что большинство респондентов - мужчины (53%), в возрасте от 25 до 31 года (41%), с высшим образованием (51%). Опрос также показал, что респонденты со стажем работы от 3 до 6 лет (24,4%) составляют большинство. Учитывая, что часть из них (29,5%) выступала в качестве членов совета директоров, можно сказать, что в опросе, наряду с персоналом (85%), руководители предприятий, начальники отделов и т. д. также участвовали и высказали свое мнение по теме.

Таблица 7: Демографические характеристики персонала, участвовавшего в опросе

Пол:	Процент (%)	Позиция:	Процент (%)
Мужчина	53	Исполнительный совет	15
Женщина	47	Сотрудники	85
Возраст:	Процент (%)	Опыт работы:	Процент (%)
18-24	30	1 мес.-3 г.	41
25-31	41	3 г.-6 л.	24
32-45	12,8	6 л.-15 л.	12
Уровень образования:	Процент (%)	Вы работаете в отделе кадров?	Процент (%)
Высшее	51	Да	27
Студент	49	Нет	73

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Среди ответивших на опрос 27% работали в отделе кадров. Это означает, что примерно 3 человека из 10 занимают различные должности в отделе кадров.

Чтобы измерить уровень применения программ обучения и развития в компаниях, работающих в Азербайджане, в первую очередь, была проанализирована продолжительность тренингов.

Таблица 8: Продолжительность обучения на предприятиях, участвовавших в опросе

Какая продолжительность обучения в вашей компании?	Процент (%)
Часто	28
Частично	30
Редко	30
Не проводится	12

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Как видно из таблицы, на большинстве предприятий Азербайджана (30%) обучение проводится частично, на 30% - нечасто, а на 28% - часто. Однако, согласно результатам, обучение вообще не проводится примерно в 1 из 10 учреждений. Учитывая, что количество малых предприятий, участвующих в опросе, примерно одинаково, можно сказать, что обучению на предприятиях с 1-9 работниками не придается особого значения.

На следующем этапе, какие факторы учитываются при определении потребности в обучении персонала на предприятиях.

Таблица 9: Основные факторы, определяющие потребность в обучении персонала на предприятиях, участвовавших в опросе

Какие факторы учитываются при определении потребности в обучении персонала?	Процент (%)
Низкая производительность	40
Увеличение количества несчастных случаев на производстве	25
Другое:	35

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Согласно результатам, основной причиной определения потребности в обучении персонала на большинстве предприятий (40%) является низкая производительность. Рост несчастных случаев на производстве составляет 25%, а других случаев (применение инноваций, управление обновленными

системами и оборудованием, обучение стандартам труда, повышение уровня знаний, отсутствие обучения) - 35%. Основываясь на данных, можно сказать, что в большинстве случаев эффективные результаты получаются при организации тренингов по показателям эффективности. Это связано с тем, что низкая производительность сотрудника создает необходимость в обучении. В этом случае главная задача - правильно выявить проблему и принять необходимые меры для ее решения.

Еще один вопрос анкеты был подготовлен для определения уровня участия персонала в тренингах.

Таблица 10: Участие персонала в программах обучения

Вы участвуете в обучающих программах, реализуемых вашей компанией.	Процент (%)
Часто	45
Редко	35
Не участвовал	20

Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Как видно из Таблицы 13, частые участники тренингов примерно в два раза больше, чем тех, кто не участвует вообще, а 35% участвуют редко.

Еще один вопрос анкеты касается тренеров.

Рисунок 1: Выбор тренеров



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Исходя из вышеперечисленных показателей, предприятия используют больше внутренних ресурсов (53%) при выборе тренеров. Это экономит время

и материальные ресурсы. Кроме того, 19% выбраны из-за рубежа и 28% - из обеих стран. Этот вариант может отличаться в зависимости от типа обучения.

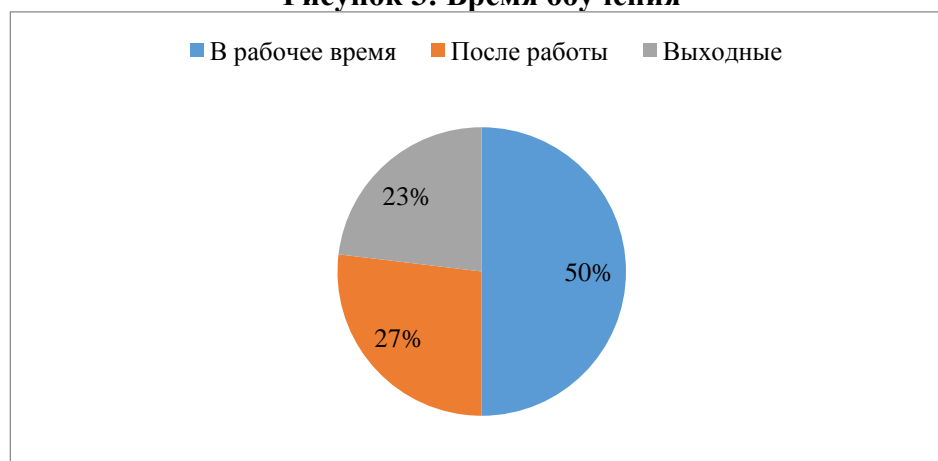
Рисунок 2: Используемые методы обучения



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

По показателям меньше всего используются тренинги, проводимые с помощью электронных средств (10%). В наше время технологии широко используются на предприятиях, работающих в DDC. Также, если компании, работающие в нашей стране, будут использовать такие возможности в своей деятельности, производительность повысится, время и деньги будут сэкономлены. На сегодняшний день в связи с пандемией широко использовать электронные тренинги.

Рисунок 3: Время обучения



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Как видно из рисунка 4, по мнению половины участников, тренинги проводятся по выходным (23%). Учитывая, что люди устали после работы, обучение (27%) не будет эффективным. Предприятия, которые проводят тренинги в рабочее время, будут более продуктивными.

Рисунок 4: Оценка результатов обучения



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

По мнению большинства участников опроса (74,4%), результаты программ обучения оцениваются систематически. Для остальных (25,6%) результаты не оцениваются. То есть 3 человека из 10 ответили на этот вопрос отрицательно.

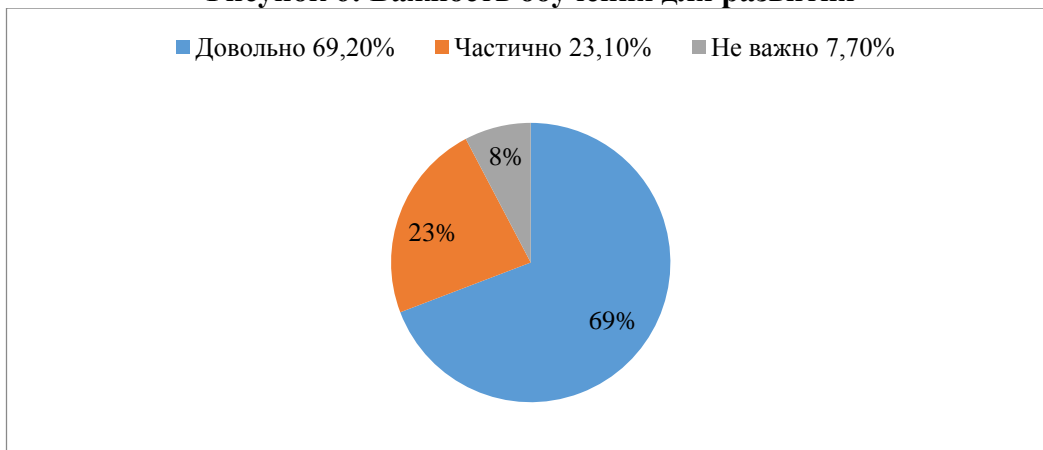
Рисунок 5: Используемые методы оценки



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Методы, показанные на рисунке 6, в основном используются для оценки результатов обучения. Самая популярная из них - экспериментальная группа по результатам анкетирования.

Рисунок 6: Важность обучения для развития



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

69% респондентов считают тренинги очень важными, 23% считают, что они важны частично, а 7% считают, что они не важны. Несмотря на то, что существует небольшое количество негативных мнений, можно сказать, что основная причина существования таких взглядов заключается в том, что предприятия, на которых они работают, не передают должным образом суть программ обучения и развития своим сотрудникам.

Рисунок 7: Влияние обучения на продуктивность сотрудников



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

Большинство респондентов (72%) часто применяют новые знания, полученные в процессе обучения, в своей работе. 21% редко используют то, чему учатся, а 8% вообще не используют. Обучение, проводимое на предприятиях, где не используются полученные знания, не проводится должным образом. Основная причина этого может заключаться в неправильном направлении сотрудника. В этом случае преподаваемая информация не имеет отношения к работе или преподается неправильно.

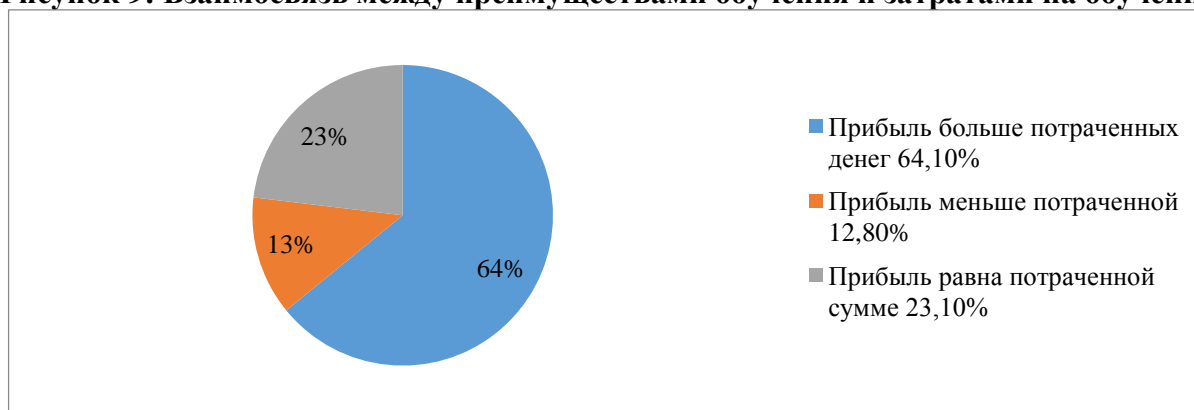
Рисунок 8: Влияние обучения на эффективность работы



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

По мнению большинства респондентов, программы обучения повышают эффективность работы. Однако есть те, кто считает, что эти программы не влияют на эффективность работы и даже не снижают ее эффективность. Понятно, что такие тренинги не проводятся должным образом.

Рисунок 9: Взаимосвязь между преимуществами обучения и затратами на обучение



Источник: Подготовлено на основе опроса, проведенного автором.

64,1% респондентов считают, что выгода перевешивает затраты на обучение. Одни (23,1%) считают, что выгода равна затратам, а остальные (12,8%) считают, что выгода меньше затрат. Польза для любой компании должна быть больше, если процесс обучения применяется правильно.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Реализация различных этапов стратегии подбора, расстановки и оценки персонала в организации для достижения общих целей организации позволяет организации быть устойчивой в борьбе с конкурентами в условиях современной свободной конкуренции, их знания и навыки должны находиться под контролем менеджера.

Изучение общей стратегии организации по отношению к стратегии управления персоналом позволило выявить связь между ними. Исследование проблемы ориентации стратегии управления персоналом на общую стратегию организации также подтвердило важность этого вопроса. Внедрение стратегии управления персоналом подчеркнуло важность тактических шагов, связанных с этой стратегией, чтобы ускорить ее реализацию.

Улучшение стратегии управления персоналом всегда должно рассматриваться руководством организации как более эффективное управление персоналом. В этом случае следует особо отметить опыт японских и американских компаний и организаций. Понятно, насколько японцы ценят человеческий фактор, они понимают, что самый производительный капитал - это капитал, затраченный на человеческие ресурсы. В японских компаниях подход людей к организации, в которой они работают, как к дому, и семейная среда в коллективе являются ключевыми элементами системы управления персоналом.

Совершенствование стратегии управления персоналом предполагает решение ряда важных вопросов, упомянутых выше. Таким образом, основа успешной деятельности в современных организациях - это не только обеспечение предприятия или организации сырьем, материалами, оборудованием, но и решение задач управления персоналом. Действия менеджеров и менеджеров в связи с вышеизложенным очень важны для успешного управления организацией и продолжения конкуренции. Организация, которая не управляет своим персоналом должным образом и эффективно, обречена постоянно проигрывать в конкуренции.

В исследовании подчеркивается важность управления человеческими ресурсами и анализируется обучение и развитие как функция человеческих ресурсов в компаниях, работающих в Азербайджане. В сегодняшней конкурентной среде компаниям важно уделять достаточно внимания программам обучения и развития.

В результате исследования можно сказать, что азербайджанские компании проводят частичные (30%) тренинги. При определении потребности в обучении основная причина - низкая успеваемость (69,7%). Учитывая, что низкая производительность связана с отсутствием знаний о работе, становится ясно, почему этот показатель более серьезно рассматривается при анализе потребностей. В то же время, на основе развития человеческих ресурсов при определении потребностей в обучении компании могут достичь высокой производительности в долгосрочной перспективе.

Большинство сотрудников часто (44,9%) участвуют в тренингах. Если компании будут проводить полезные и эффективные тренинги для персонала, уровень участия вырастет еще больше. Интерес сотрудников к тренингам в нашей стране невысокий. Основная причина этого - плохо спланированные тренировки. Потому что в этом случае и сотрудники, и бизнес теряют время, а эффективность падает с обеих сторон.

Большинство компаний предлагают в среднем 10 часов обучения в год. Этот показатель нельзя считать удовлетворительным. Уделять больше внимания программам обучения будет выгоднее как для сотрудников, так и для бизнеса.

Тренеров набирают в основном внутри предприятия (52,6%), что экономит время и деньги.

Чаще всего используется метод обучения без работы (52,6%). При проведении тренингов предприятия предпочитают методы обучения без отрыва от производства (семинары, курсы и т. д.), даже если они заинтересованы в привлечении собственных тренеров.

То, что тренинги проводятся в основном в рабочее время (50%), является положительным моментом и положительно влияет на уровень участия в тренингах. Однако эта цифра недостаточно высока.

В большинстве учебных заведений (74,4%) результаты обучения подвергаются систематической оценке. Наиболее распространенным методом оценки является метод экспериментальной группы (47,8%). 71,8% сотрудников часто используют новые знания, полученные в результате обучения. По мнению 78,8% респондентов, обучение повышает эффективность труда.

Стоимость обучения в компании возвращается компании в качестве выгоды (64,1%). Это побуждает компании проводить новые тренинги.

По результатам опроса, ответы противоречат друг другу. В результате можно сказать, что планирование, реализация и оценка программ обучения в нашей стране на примере компаний, участвующих в исследовании, находится на среднем-низком уровне. В целом, крупные компании, работающие в Азербайджане, уделяют больше внимания программам обучения, а малые и средние предприятия. В этом случае небольшие компании не могут расти и прекращать свою деятельность, потому что они не могут конкурировать на рынке. В средних компаниях обучение относительно распространено. Однако есть проблемы с планированием. В целом в этой сфере сформировались организации, отдающие приоритет зарубежному опыту. Такие компании осознают, что вложения в сотрудников окупятся в долгосрочной перспективе, и уделяют большое внимание человеческому капиталу.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На азербайджанском языке

1. İsgəndərov R.Ə. (2016), “Heyətin idarə edilməsi”, Bakı, “Elm”, 364 səh.
2. Quliyev T. (2010), “İdarəetmənin əsasları”, Bakı, “Təhsil”, 411 səh.
3. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Nəsənov H.S. (2017), “Menecment”, Bakı, “Şərq və Qərb”, 217 səh.

На русском языке

1. Авдеев В.В. (2016), «Управление персоналом. Оптимизация командной работы», М.: Вильямс, 960 стр.
2. Базаров Т.Ю. (2014), «Управление персоналом организаций», М.: Вильямс, 255 стр.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. (2016), «Управление персоналом», М.: Вильямс, 524 стр.
4. Балихина Н.Ю. (2012), «Справочник по управлению персоналом», М.: МЭСИ, 279 стр.
5. Беляцкий Н.П. (2012), «Управление персоналом», М.: МЭСИ, 352 стр.
6. Борисова Е.А. (2013), «Оценка и аттестация персонала», М.: Вильямс, 288 стр.
7. Егоршин А.П. (2015), «Управление персоналом», М.: Экономика, СПб.: Питер, 478 стр.
8. Егоршин А.П. (2013), «Управление персоналом», СПб.: Питер, 720 стр.
9. Кабатченко Т.С. (2010), «Психология управления», М.: Экономика, 657 стр.
10. Карпов А.В. (2009), «Психология менеджмента», М., СПб.: Питер, 287 стр.
11. Кибанов А.Я. (2007), «Управление персоналом организации», СПб.: Летний сад 425 стр.

12. Кибанов А.Я. (2017), «Основы управления персоналом: учебник», М.: Экономика, 304 стр.
13. Климов Е.А. (2015), «Управление кадрами организаций», М.: Экономика, 478 стр.
14. Моргунов Е.Б. (2011), «Модели и методы управления персоналом», СПб.: Летний сад, 464 стр.
15. Моргунов Е.Б. (2015), «Управление персоналом», М.: Научный эксперт 598 стр.
16. Морнель П. (2015), «Новая система оценки и отбора персонала», М.: Экономика, 478 стр.
17. Мурашко Н.И. (2012), «Управление персоналом организаций», М.: Научный эксперт, 514 стр.
18. Семенов А.К. (2014), «Психология и этика менеджмента в бизнесе», М.: Дека, 547 стр.
19. Фалмер Р.М. (2015), «Современное управление кадрами предприятий и организаций», М.: Олимп-Бизнес, 517 стр.
20. Шапиро С.А., Шатаева О.В. (2018), «Основы управления персоналом в современных организациях», М.: Планум, 427 стр.

На английском языке

1. Karpov A. (2013), “Management Today”, London: Routledge, 475 p.
2. Legge K. (2014), “Human Resource Management: Rhetorics and Realities”, London: Kogan, 412 p.
3. Michael A. (2016), “Handbook of Human Resource Management” Practice Bingley, Yorkshire: Emerald Group Publishing, 512 p.
4. Odegov U.G., Kotova L.R. (2012), “Organization of Personnel Management” London: Kogan, 274 p.
5. Paauwe, J. (2009), “Human resource management”, New York: Routledge, 511 p.

6. The International Journal of Human Resource Management (2009), New York: Routledge.

7. Ulrich, D. (2017), "Effective personnel management", London: Routledge, 422 p.

Интернет ресурсы

1. <http://www.tatsel.ru/delo/attestation>
2. <https://kapitalbank.az/ru/career/>
3. <https://press.az/az/category/economy>
4. <https://socar.az/socar/az/news-and-media/news-archives/news-archives/id/11611>
5. <https://www.azercell.com/ru/career/>
6. <https://www.humanresources.org/event/hr-roundtable-discussion/>
7. <https://studfile.net/preview/3171714/page:5/>

Список схем

Схема 1: Система и подсистемы управления персоналом.....	22
Схема 2: Основные направления кадровой политики.....	34
Схема 3: Области, возникающие в результате возможностей организации и угроз в управлении персоналом.....	49
Схема 4: Особенности управленческой работы.....	53

Список таблиц

Таблица 1: Анализ и классификация организационных методов системы управления персоналом организации.....	37
Таблица 2: Проблемы и условия организации труда на фирме.....	51
Таблица 3: Распределение рынков, обслуживаемых предприятиями, участвовавшими в опросе.....	68
Таблица 4: Количество сотрудников на предприятиях, участвовавших в опросе.....	69
Таблица 5: Сферы деятельности предприятий, участвовавших в опросе.....	69
Таблица 6: Форма собственности предприятий, участвовавших в опросе.....	70
Таблица 7: Демографические характеристики персонала, участвовавшего в опросе.....	70
Таблица 8: Продолжительность обучения на предприятиях, участвовавших в опросе.....	71
Таблица 9: Основные факторы, определяющие потребность в обучении персонала на предприятиях, участвовавших в опросе.....	71
Таблица 10: Участие персонала в программах обучения.....	72

Список рисунков

Рисунок 1: Выбор тренеров.....	72
Рисунок 2: Используемые методы обучения.....	73
Рисунок 3: Время обучения.....	73
Рисунок 4: Оценка результатов обучения.....	74
Рисунок 5: Используемые методы оценки.....	74
Рисунок 6: Важность обучения для развития.....	75
Рисунок 7: Влияние обучения на продуктивность сотрудников.....	75
Рисунок 8: Влияние обучения на эффективность работы.....	76
Рисунок 9: Взаимосвязь между преимуществами обучения и затратами на обучение.....	76