

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

На тему

**“ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ
АЗЕРБАЙДЖАНА”**

Набизаде Мураз Виляят оглы

БАКУ – 2020

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

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры
д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы
Подпись _____**

“ _____ ” _____ 20__ год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

**“ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНОМ
СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА”**

Код и название специальности: 060407 – Менеджмент

Специализация: Управление персоналом

Группа: 205

**Магистрант:
Набизаде Мураз Виляят
оглы
_____ подпись**

**Научный руководитель:
д.э.н., проф. Мамедов Эльшад
Ягуб оглы
_____ подпись**

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

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

БАКУ – 2020

Elm andı

Mən, Nəbizadə Muraz Vilayət oğlu and içirəm ki, “Проблемы совершенствования организации системы управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджана” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

AZƏRBAYCANIN KORPORATİV SEKTORUNDA HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ PROBLEMLƏRİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Hal-hazırda, korporativ strukturlarda rəqabət üstünlüklərinin əsasını idarəetmə sisteminin effektiv təşkili təmin edir. Məlumdur ki, işçiləri vahid komandaya çevirərək, onların əməyindən və digər resursların məqsədyönlü və səmərəli istifadəsi və korporativ strukturlarda mənfəətin artırılması effektiv idarəetmə sisteminin təşkili olmadan mümkün deyil. Azərbaycanın korporativ sektorunda heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkilində hələ də mövcud problemlər olduğu üçün bu mövzu kifayət qədər aktualdır.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın məqsədi korporativ strukturlarda heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkilinin təkmilləşdirilməsində müxtəlif innovasiya yönümlü yanaşmaların öyrənilməsi, təhlil edilərək praktiki tətbiqi istiqamətində təkliflərin hazırlanmasıdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat aparılan zaman müxtəlif metodlardan istifadə olunmuşdur: SWOT-təhlil, sorğu metodu, müqayisəli təhlil metodu, iqtisadi proqnozlaşdırma metodu.

Tədqiqatın informasiya bazası: Heyətin idarə edilməsi üzrə, xarici və Azərbaycan müəlliflərinin idarəetmə nəzəriyyələri, insan resurslarının menecmenti sahəsində olan əsərləri, həmçinin, elmi-praktiki konfransların materialları tədqiqatın informasiya bazasını təşkil etmişdir. Ölkənin korporativ strukturları tərəfindən verilən statistik məlumatlar, Azərbaycan Respublikasının Dövlət qurumlarının sərbəst çıxışda olan qanunvericilik aktları və qərarları tədqiqatın informasiya bazasını təşkil etmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Heyətin idarə edilməsi sisteminin cari vəziyyəti və problemlərinin qiymətləndirilməsi üzrə tədqiqatın aparılmasında məhdudlaşdırma ölkənin bir çox bankları və digər korporativ strukturları üzrə sərbəst çıxışda olan məlumatların kifayət qədər olmaması, Azərbaycanın Korporativ sektorunda kadrların idarə edilməsinin müasir vəziyyəti haqqında tam mənzərəni əsk etdirməməyə səbəb olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Dissertasiya işində korporativ strukturlarda, o cümlədən Azərbaycan banklarında mövcud olan bütün amilləri nəzərə almaqla heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsində unikal ixtiraların təsiri elmi əhəmiyyətə malikdir. Aparılmış tədqiqatın nəticələrinə dair əks olunan nəticələr və təkliflər ölkənin korporativ sektorunda heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinin praktiki əhəmiyyətini əks etdirir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən korporativ strukturlarda, kommersiya və dövlət banklarında o cümlədən elmi tədqiqatların aparılmasında istifadə etmək mümkündür.

Açar sözlər: heyətin idarə edilməsi, təlim, inkişaf, qiymətləndirmə.

ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: В настоящее время, важнейшую основу конкурентных преимуществ в корпоративных структурах составляет эффективная организация системы управления. Очевидно, что объединение работников в единое целое, рациональное использование их труда, целенаправленное и эффективное использование ресурсов а так же увеличение прибыльности корпораций невозможно без эффективной организации системы управления. Так как в корпоративном секторе Азербайджана всё ещё существуют проблемы в организации системы управления, то данная тема является весьма актуальной.

Цель исследования: Основной целью данного исследования является изучение и анализ различных современных подходов в совершенствовании организации системы управления персоналом в корпоративных структурах и выработка рекомендаций а так же определённых предложений по развитию человеческого капитала этих структур.

Методы исследования: При проведении исследования использовались следующие методы: SWOT-анализ, метод опроса, метод сравнительного анализа, метод экономического прогнозирования.

Информационная база исследования: Информационную базу исследования составили научные труды зарубежных и азербайджанских авторов в области теории управления, менеджмента персонала, а также материалы научно-практических конференций. Статистические данные, предоставленные корпоративными структурами страны, законодательные акты и постановления государственных структур Азербайджанской Республики находящиеся в свободном доступе дополнили информационную базу исследования.

Ограничения исследования: Ограничения в проведении исследования по оценке текущего состояния и проблем системы управления персоналом, которое обуславливается недостаточным количеством информации содержащейся в свободном доступе по многим банкам и другим корпоративным структурам страны, привело к тому, что была раскрыта не полная картина современного состояния управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджана.

Научная новизна и практические результаты исследования: В диссертационной работе научной значимостью обуславливаются влияния уникальных разработок на совершенствование системы управления персоналом с учётом всех факторов существующие в корпоративных структурах, а в частности в банках Азербайджана. Отраженные выводы и предложения по итогам проведенного анализа совершенствования системы управления персоналом в отечественном корпоративном секторе являются практической значимостью исследования.

Сферы применения результатов исследования: Результаты диссертационной работы можно использовать в корпоративных структурах Азербайджана, в коммерческих и государственных банках, а так же для проведения научных исследований.

Ключевые слова: управление персоналом, обучение, развитие, оценка.

СОКРАЩЕНИЯ:

AP	Азербайджанская Республика
ВВП	Внутренний Валовой Продукт
КСО	Корпоративная Социальная Ответственность
И др.	Другие
США	Соединённые Штаты Америки
СНГ	Содружество Независимых Государств
Т.д.	Так далее
УП	Управление Персоналом
УЧР	Управление Человеческими Ресурсами
ЧК	Человеческий Капитал
HR	Human Resources Management
SHRM	Society for Human Resources Management

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
I ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Этапы развития и теоретические основы управления персоналом в корпоративном секторе	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Основные цели и функции системы управления персоналом ...	Ошибка! Закладка не определена.
II ГЛАВА. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОЦЕНКА ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА.....	30
2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджанской Республики	30
2.2. Оценка системы управления персоналом и анализ кадрового потенциала ОАО «TuranBank»	39
III ГЛАВА. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ.....	52
3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в современных корпоративных структурах	Ошибка! Закладка не определена.2
3.2. Система обучения кадров и оценка эффективности труда как главный фактор способствующий совершенствованию системы управления персоналом.....	55
3.3. Перспективы использования экономических методов в управлении персоналом.....	63
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	69
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
Список таблиц:.....	77

Список диаграмм:.....	77
Список рисунков:.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: в настоящее время, эффективная организация системы управления обеспечивает важнейшую основу конкурентных преимуществ в корпоративных структурах. Очевидно, что объединение работников в целую команду, рациональное и целенаправленное использование их труда, эффективное использование всех ресурсов и соответственно увеличение прибыльности бизнес структур невозможно без эффективной организации системы управления. Актуальность совершенствования системы управления персоналом в корпоративных структурах Азербайджана на данный момент обусловлена несколькими причинами:

во-первых, применение новой техники и технологии, которой способствовали серьёзные изменения в содержании труда, и методов производственной деятельности. Процесс автоматизации производства, чувствительно оказал влияние на изменение содержания труда. Это способствовало увеличению некоторых задач по обработке информации, тем самым освободило человека от многих механических функций. Наряду с этим, автоматизация постепенно стала ослаблять или же совсем устранила тесную связь между производительностью труда и её интенсивностью;

во-вторых, система мотивации, которая является очень важной составляющей в управлении персоналом, нацеленная на решение функциональных обязанностей, в нынешний период не стала такой эффективной, каким он был в плановой экономике. Это обуславливается тем, что изменилась система ценностей, сотрудники стараются вознаграждаться не за должность которую они занимают а за их профессиональную квалификацию. Все это вынуждает руководителей разрабатывать новые методы в системе мотивации персонала.

Степень разработанности и изученности проблемы: современные источники рассматривают и выражают работников с точки зрения ресурсов. Они стали рассматриваться как наиболее важный ресурс, уже называемый

"человеческим капиталом". Человеческий ресурс—это самый полезный для организации из всех ресурсов, самый гибкий и самый находчивый. Человеческие ресурсы являются очень важной и незаменимой составляющей компонентой любой организационной структуры. Можно также сказать, что человеческий капитал—это совокупность активов: все умения и знания, способности, опыт, понимание, подготовка, суждение и знание, которыми обладают исключительно и все вместе люди в популяции. На основе проведённого анализа современных проблем совершенствования системы персонала, выявлено, что современные корпоративные структуры стараются снизить свои организационные расходы за счёт уменьшения доли инвестиций в профессиональное развитие персонала и его обучения, что негативно влияет на стратегическое развитие компаний и тем самым не даёт организациям конкурентных преимуществ.

Цель и задачи исследования: основной целью данного исследования является изучение и анализ различных современных подходов в совершенствовании организации системы управления персоналом в корпоративных структурах и выработка рекомендаций, а так же определённых предложений по развитию человеческого капитала таких структур. Не менее важно также выявить роль и перспективы внедрения инновационных методов совершенствования человеческих ресурсов, которые можно использовать в ходе деятельности организаций.

Наряду с этим в работе поставлена цель показать и решить следующие важные задачи:

- охарактеризовать научно-методологическую основу систему управления персоналом в корпоративном секторе;
- выявить влияние системы мотивации в организациях страны на развитие организации системы управления персоналом;
- изучить влияние тренингов и развития работников как главный фактор устранения существующих проблем;

- рассмотреть основные факторы, которые способствуют обеспечению лояльности персонала организации;
- провести анализ эффективности системы управления персоналом и оценить проблемы её совершенствования в ОАО «TuranBank»;
- оценить стратегические пути по совершенствованию кадровой политики в ОАО «TuranBank».

Объект и предмет исследования: объектом исследования является система управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджана. Предметом исследования является изучение организации системы управления персоналом, а так же социальные, экономические и организационные факторы способствующие совершенствованию этой системы.

Методы исследования: в процессе исследования темы диссертационной работы были использованы такие методы как: SWOT-анализ, метод опроса, метод сравнительного анализа, метод экономического прогнозирования.

Информационная база исследования: информационную базу исследования составили научные труды зарубежных и азербайджанских авторов в области теории управления, менеджмента персонала, а также материалы научно-практических конференций. Статистические данные, предоставленные корпоративными структурами страны, законодательные акты и постановления государственных структур Азербайджанской Республики находящиеся в свободном доступе дополнили информационную базу исследования.

Ограничения в исследовании: ограничения в проведении исследования по оценке текущего состояния и проблем системы управления персоналом, которое обуславливается недостаточным количеством информации содержащейся в свободном доступе по многим банкам и другим корпоративным структурам страны, привели к тому, что была раскрыта не полная картина современного состояния управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджана.

Научная новизна исследования: в ходе проведенных исследований было установлено, что единых стандартов и методов совершенствования системы управления персоналом не существует, и не все структуры в стране занимаются развитием персонала. В диссертационной работе научной значимостью обуславливаются пути уникальных разработок в совершенствовании системы управления персоналом с учётом всех факторов существующие в корпоративных структурах, а в частности в банках Азербайджана.

Практическое значение результатов и сфера применения: практическая значимость диссертационной работы отражена в сделанных выводах и рекомендациях по итогам проведенного анализа системы управления персоналом в корпоративном секторе. Результаты данной диссертационной работы можно будет использовать в корпоративных структурах Азербайджанской Республики, в коммерческих и государственных банках Азербайджана. Результаты исследования также могут послужить основой для проведения научных исследований.

I ГЛАВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Этапы развития и теоретические основы управления персоналом в корпоративном секторе

На протяжении многих лет многие радикальные изменения способствовали появлению новой дисциплины под названием Управление персоналом. В результате этого канцелярские, делопроизводственные, административные аспекты кадровой функции также должны были подвергнуться быстрой трансформации. Кадровик должен играть активную и стратегическую роль в преобразовании отношения людей, в привлечении руководства к обсуждению всех связанных с организацией вопросов и проблем открытым и прозрачным образом, а также в постановке стратегических целей в соответствии с требованиями окружающей среды — с учетом ожиданий и потребностей людей. Он должен следить за прогрессом, проводить коррекцию курса и направлять людей в нужное русло. Стремительный технический прогресс, инновации и другие потрясения, вызванные конкурентными силами, должны постоянно наблюдаться, чтобы подготовить людей к новым вызовам. Многочисленные теоретические исследования зарубежных и отечественных авторов подтверждают возрастающую роль системы управления персоналом в современных организациях.

Формирование управления персоналом как науки началось ещё в конце XIX в. в США. Изначально указанная область знаний начала развиваться в контексте других наук (психологии и социологии, экономики, экономики труда и т.д.) (<http://www.yourarticlelibrary.com/personnel-management/personnel-management-definition-nature-and-objectives/53167>).

В США развитие этой сферы науки осуществлялось в русле поведенческого подхода, и становление как самостоятельное направление знания осуществилось к 1960-м гг. Современная система управления

персоналом — это система целенаправленных функций и мер которые направляются на выгодное построение и управления организационными структурами и проектами. Современное управление персоналом — это система идей и приёмов эффективного построения и управления организациями и проектами (<http://www.yourarticlelibrary.com/personnel-management/personnel-management-definition-nature-and-objectives/53167>).

Главной особенностью персонала является то, что наряду с осуществлением производственных функций сотрудники организаций также составляют активную компоненту процесса производства. Работники организаций в сила свободно влиять росту максимизации производства, или качества услуг, могут относиться нейтрально к итогам функционирования организации, а так же являются людьми, которые нацелены противодействовать инновациям, нарушающий ритм их работы, переход с которого требует дополнительного труда и стараний.

Современные бизнес-подходы рассматривают и выражают работников с точки зрения ресурсов. Они рассматриваются как наиболее важный ресурс, называемый "человеческим капиталом". Человеческий ресурс-это самый полезный для организации из всех ресурсов, самый гибкий и самый находчивый. Человеческие ресурсы являются очень важной и незаменимой составляющей компонентой любой организационной структуры. Понятие человеческого ресурса как экономического актива впервые было дано в 1960 году Теодором Шульцем (Bazarov, 2012). В настоящее время, в период экономического кризиса, политики и эксперты в правительствах и коммерческих организациях рассматривают своих работников как наиболее важный ресурс для восстановления экономической стабильности и достижения экономического роста. Можно также сказать, что человеческий капитал—это совокупность активов: все умения и знания, способности, опыт, понимание, подготовка, суждение и знание, которыми обладают исключительно и все вместе люди в популяции. Эти активы являются совокупным пределом общей численности населения, что говорит о типе

богатства, которое может быть скоординировано для достижения целей страны или государства. В настоящее время мы движемся в сторону обучающейся экономики, где интересы в нематериальных ресурсах рассматриваются как важнейшие компоненты для создания ценности в организации бизнеса, и развитие этого подхода меняет всю процедуру обращения к исполнению в изменяющейся работе с человеческими ресурсами. В настоящее время существует общее понимание того, что научный капитал, особенно человеческий капитал, является основой процветания корпоративных структур, и что кадровый потенциал должен быть больше рассмотрен в период новой информационной экономики (Dessler, 2016).

Для продвижения "человеческого капитала" на конкурентоспособный уровень с установленными ориентирами, развитие системы управления персоналом в банках постепенно продвигается вперед. Львиная доля банков за время своей работы создала отдельные отделы Управления Человеческими Ресурсами (УЧР); в нескольких банках отделы УЧР увеличили некоторые заслуживающие внимания достижения. Тщательная обратная связь работы отображения УЧР как "яркое соединение" не может быть защищена. С другой стороны, реальность такова, что работа отдела УЧР в большей части банков далека от удовлетворительного уровня (Quliyev, 2016). Есть много банков, где наряду с обучением были представлены различные упражнения, такие как планирование рабочей силы и оценка эффективности. Тем не менее, некоторые банки сделали быстрые шаги, как и представление новых упражнений по управлению персоналом и подструктур, например, систематическое обучение, кружки качества и совещания персонала.

Помимо представления этих рамок, несколько банков и других структур с корпоративным управлением также предприняли критические усилия по идеализации некоторых рамок, таких как подготовка кадров и служебная аттестация.

Теория человеческого капитала была создана в середине кризиса развития человеческого капитала (Вайсбурд, 2011). Шульц и Беккер - два исследователя,

которые рассматривают человеческий капитал в различных, но близких точках зрения; Шульц анализирует использование обучения как тип предприятия, хотя Беккер рассматривает развитие человеческого капитала как скорость возвращения, чтобы вложить ресурсы в обучение. В любом случае приятно, что обе эти точки зрения верны и могут быть использованы как часть друг друга. Это общая финансовая перспектива человеческого существа, действующего внутри экономики, которая представляет собой попытку уловить социальную, органическую, социальную и ментальную многогранность, поскольку они сотрудничают в экспрессных, а также денежных обменах.

Принципы и методы управления человеческими ресурсами для управления персоналом в конкурентных организациях взяты из теорий, найденных в различных дисциплинах.

Многочисленные гипотезы однозначно связывают интерес к улучшению человеческого капитала с обучением, а часть человеческого капитала в финансовом продвижении, повышении эффективности и продвижении регулярно упоминается как поддержка правительственных спонсорских программ для обучения и подготовки рабочих кадров. Связь между финансовым развитием и развитием человеческого потенциала была предметом тщательной эконометрической работы, было установлено, что обучение, которое является критическим сегментом развития человеческого потенциала, проясняет колеблющиеся уровни доходности и денежно-кредитного развития. Гипотеза о человеческом капитале основывается на том, что люди и фирмы вкладывают ресурсы в человеческий капитал не с учетом текущих, а с учетом будущих финансовых и не денежных доходов.

Предприятия включают в себя различные перспективы, например, репетиторство, подготовку, получение данных, перемещение и упражнения, которые повышают благосостояние человека. Кроме того, западные учёные цитируют, что человеческий капитал концентрируется на двух основных частях, которые являются людьми и ассоциациями. Они также подчеркивают,

что человеческий капитал обладает четырьмя ключевыми чертами: адаптивностью и гибкостью, улучшением индивидуальных возможностей, развитием иерархических навыков и индивидуальной возможностью трудоустройства. Каждое из этих качеств создает и увеличивает ценность индивидуальных и ассоциативных результатов. На организационном уровне человеческий капитал играет важную роль в стратегическом планировании получения конкурентных преимуществ.

Управление людьми в организационной среде хорошо документировано на протяжении всей истории человечества (Вайсбурд, 2011). Развивались организационные структуры, возникало или формировалось руководство, распределялись роли и обязанности между людьми, устанавливались системы подотчетности, вознаграждения и наказания были также предоставлены. В этой связи, разделение труда, специализация и подотчетности систематически организовывались для достижения определенной цели.

Как и все направления науки, в менеджменте эволюция УЧР прошла через определённые и отличающиеся друг от друга этапы. Далее раскроем основные этапы прохождения УЧР (İsgəndərov, 2017).

Рисунок 1: Этапы развития человеческих ресурсов



Источник: İsgəndərov İ., Əsgər M. və Şixəliyev N., 2017: s. 19-26

Административный этап можно рассматривать как начальную точку в управлении человеческими ресурсами. На данном этапе основной функцией УЧР-функции является проведение необходимых документационных работ, связанных с рабочей силой во время деятельности организации. Несмотря на то, что функция УЧР на этапе не играет особой важной роли в управлении организацией, не добавляет дополнительной ценности деятельности организации, решение вопросов, связанных с законодательством, приводит к выделению места в корпоративной структуре УЧР (Ísgændarov, 2017).

Хотя решение административных вопросов не обеспечивает выделения особого внимания функции человеческих ресурсов, оно создает предпосылки для его дальнейшего внимания. Важно отметить, что документационные работы, связанные с рабочей силой в целом, решаются независимо от того, на каком этапе развития осуществляется функция. Это означает, что в течение других этапов развития человеческие ресурсы также выделяют определенную часть времени на административные вопросы и воспринимают это как составную часть своей работы.

Вопрос, который будет представлять интерес, заключается в том, что на следующих этапах развития наряду с административными вопросами существуют и другие важные виды деятельности УЧР. В этом случае на других этапах развития мы принимаем решение административных вопросов “как одну из вещей”, которые должны быть гнойными”. Одним из вопросов, на которых необходимо обратить внимание при рассмотрении этапов развития, является то, что УЧР не только должна дополнять свою деятельность решением административных вопросов, но и направлять свои функции на решение других вопросов, имеющих значение для организации.

На функциональном этапе, управление человеческими ресурсами отличается от документальной работы в соответствии с требованиями задания по поддержанию деятельности организации посредством найма, управления производительностью, обучения, развития и внедрения таких систем в соответствии с текущими и будущими требованиями. На этом этапе

человеческие ресурсы выступают в роли инициаторов, а не исполнителей какой-либо деятельности, связанной с работниками. В качестве примера специалисты УЧР не ограничиваются только документарной работой по приему на работу работника, но и играют активную роль в подготовке системы найма, определении компетентности, заработной платы работников, распределении доплат, привлечении и отборе кандидатов (Ísgændarov, 2017).

Переход к функциональным вопросам меняет позицию УЧР в управлении рабочей силой к пассивному, активу. В результате их эффективной реализации со временем УЧР укрепляется в организационной структуре и увеличивает свой вес. Интересующий вопрос заключается в том, что целью HR-специалиста являются не “документы”, а “сотрудники”. В центре деятельности не только обеспечение порядка документов, но и осуществление необходимых действий, связанных с работниками. На функциональном этапе оценка эффективности УЧР также измеряется положительными эффектами, оказываемыми на рабочую силу. Когда этот процесс происходит, коренные изменения заметны в процессе “идентификации личности”, описанном выше. Руководство организации воспринимает HR как функцию, которая помогает им в достижении своих целей, а сотрудники-в личностном и карьерном развитии, повышении их производительности. А это в конечном итоге приводит к важному подходу.

На стратегическом этапе организация человеческих ресурсов оказывает поддержку в реализации стратегии, достижении поставленных перед ней целей. На этом этапе в центре деятельности УЧР выступает организация и ее будущие интересы. Если на описанном ранее функциональном этапе основной целью человеческих ресурсов является повышение количества и эффективности функций, то на стратегическом этапе вопрос о направлении имеющихся функций на обслуживание целей организации становится в центре внимания. Важно отметить, что переход к стратегическому этапу может быть осуществлен только после построения функциональной однотипной системы (Ísgændarov, 2017). А в случае отсутствия необходимых функций человеческие

ресурсы остаются “опосредованными” для участия в реализации стратегии организации. Это означает, что инструменты, которые могут предложить человеческие ресурсы для поддержки реализации стратегии, недоступны. Учитывая это, для перехода к стратегическому этапу можно в первую очередь рекомендовать, чтобы в соответствии с требованиями организации было важно уделить внимание построению необходимых функций.

Одним из важных вопросов, на которые следует обратить внимание, является то, что на стратегическом этапе взгляд на человеческие ресурсы направлен в “будущее”. Планы, цели организации являются неотъемлемой частью ее ожиданий от будущего. На стратегическом этапе будущие ожидания являются приоритетными. На более ранних административных и функциональных этапах обзор человеческих ресурсов является к прошлому или к текущему времени. Для сравнения можно сказать, что УЧР находящаяся на административной стадии, уже осуществляет необходимые документационные работы в результате осуществленной деятельности. На функциональном этапе, в качестве примера, высшее руководство осуществляет набор человеческих ресурсов и другие подобные системы для удовлетворения растущего спроса на рабочую силу в результате решения о предоставлении новых продуктов. В связи с решением, принятым руководством организации, УЧР участвует в реализации решения, принятого путем осуществления своих функций. Также на функциональном этапе УЧР выступает в роли реагента и может только инициировать реализацию данных решений. Это означает, что УЧР становится исполнителем решений, принятых в связи с дальнейшей деятельностью организации.

На этапе «извне внутрь» человеческие ресурсы в отличии на стратегическом этапе, описанном ранее, ценность, которую организация вкладывает в свою деятельность, становится еще более высокой, ее влияние на укрепление позиции организации на рынке меняется к лучшему. Как на стратегическом этапе, так и на внутреннем этапе извне УЧР смотрит в будущее

и направляет свою деятельность на реализацию стратегических целей организации (İsgəndərov, 2017).

Основное отличие внутреннего этапа от внешнего заключается в том, что для реализации стратегии также учитываются изменения, происходящие вокруг УЧР. Именно выражение «извне внутрь» предполагает рассмотрение вопросов с учетом происходящих вокруг событий. А на стратегическом этапе УЧР, выступая в основном с позиции «изнутри», рассматривал происходящие вокруг события изнутри. В результате этого осуществлялась работа, связанная с человеческими ресурсами, без учета факторов окружающей среды. На этапе извне УЧР адаптирует деятельность, осуществляемую внутри, к событиям, которые происходят вокруг и могут произойти. При правильной реализации процесса адаптации можно добиться повышения конкурентоспособности организации, увеличения ее доходов, повышения ее позиции на рынке. В целом представьте, что организация борется со своими конкурентами за клиентов, чтобы увеличить свои доходы. Чтобы выиграть в этой борьбе, организация предлагает свои продукты и услуги в соответствии с требованиями, пожеланиями, материальными возможностями клиентов.

Оригинальная концепция управления персоналом имеет мощную теоретическую базу. Управление человеческими ресурсами, кажется, склоняется в значительной степени на теориях приверженности и мотивации и другие идеи, полученные из области организационного поведения. Ряд других теорий, особенно ресурсное представление, внесли свой вклад к пониманию цели и смысла управление персоналом. Эти теории кратко излагаются ниже (Armstrong, 2014).

Институциональная теория. Слово "институт" означает дисциплина, которая сочетает в себе политику, право, психологию, государственное управление и экономику среди прочего, чтобы объяснить, почему принимаются определенные решения или действия и их влияние на организацию. Коммонс, который является одним из представителей данной теории, определяет "институты" как "коллективные действия по контролю,

освобождению и расширению индивидуальных действий". Коллективные действия охватывают такие области, как обычаи, право и процедуры. Коммонс утверждал, что эти институты устанавливают отношения прав, обязанностей, отсутствия прав и обязанностей, которые влияют на поведение индивидов. Основная роль институтов в обществе заключается в уменьшении неопределенности путем создания стабильной (не обязательно эффективной) структуры человеческого взаимодействия.

Теория жизненного цикла организации. Камерон и Уэттон выдвинули теорию жизненного цикла организации, которая характеризует организационное развитие от формирования, роста, зрелости, упадка и смерти. Согласно теории, движущей силой на всех этих этапах является природа рабочей силы. На стадии зрелости организация не может продолжать расти или выживать, если нет организационной структуры, поддерживающей креативность человеческих ресурсов, инновации, командную работу и высокую производительность, которая выдержит давление конкурентов.

Теория непредвиденных обстоятельств утверждает, что практики УЧР являются зависимыми от окружающей среды организации и обстоятельства. Теория непредвиденных обстоятельств, связана с понятием подгонки - необходимость достижения конгруэнтности между собой кадровые стратегии, политика и практика организации и его бизнес-стратегии в контексте его внешняя и внутренняя среда. Это и есть ключ концепции стратегического управления персоналом.

Теория ресурсной зависимости. Одна из проблем, являющаяся актуальной и по сей день, с которой сталкиваются менеджеры во время экономических спадов 1970-х годов, заключается в том, как организации могут наилучшим образом приобретать дефицитные ресурсы и эффективно использовать их, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. Способность использовать свои собственные ресурсы, в том числе финансовые, технологические и трудовые, и получать больше от внешней среды была одной из проблемных областей во многих организациях. Чем

больше организаций были способны использовать ресурсы, тем более конкурентоспособными они становились. Поэтому ресурсы с точки зрения данной теории рассматривались как сущность организационной власти.

1.2. Основные цели и функции системы управления персоналом

Человеческие ресурсы - это один из важнейших компонентов прочной и систематичной бизнес-модели которая требует конкретных мер направленных на постоянное совершенствование. Без надлежащего УЧР инфраструктура организаций становится фрагментированной, что препятствует производительности и достижению стратегических целей. Есть несколько ключевых целей для отличного управления человеческими ресурсами, которые могут обеспечить успех для организации (<https://www.uniquehr.com/7-human-resource-management-goals-for-your-small-business/>):

- Помогает организации достичь своих целей.
- Обеспечивает эффективное использование и максимальное развитие человеческих ресурсов.
- Достигает и поддерживает высокий моральный дух среди сотрудников.
- Обеспечивает организацию хорошо обученными и хорошо мотивированными сотрудниками.
- Расширяет возможности сотрудников для выполнения текущей работы.

Некоторые из основных функций управления человеческими ресурсами заключаются в следующем:

1. Управленческие функции
2. Оперативные функции
3. Консультативные функции.

Далее рассмотрим функции системы управления персоналом на таблице:

Таблица 1: Функции системы управления персоналом

Управленческие функции	Планирование, организация, направление, контроль
Оперативные функции	Трудоустройство, развитие персонала, компенсация, интеграция, поддержка
Консультативные функции	Консультация топ-менеджмента, консультация структурных менеджеров

Источник: https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/187336/13/13_chapter4.pdf

Отдел УП в организациях оказывает помощь и производит услуги всем другим отделам по вопросам ЧР. Хотя менеджер по персоналу или управлению персоналом является сотрудником по отношению к другим отделам предприятия, он имеет линейные полномочия для выполнения заказов в своем отделе.

Управленческие функции. Менеджер по персоналу является частью организационного управления. Таким образом, он должен выполнять основные управленческие функции планирования, организации, руководства и контроля по отношению к своему отделу.

Планирование. Для менеджера по персоналу планирование означает определение кадровых программ, которые будут способствовать достижению целей предприятия, т.е. предвосхищение вакансий, планирование требований к работе, должностных инструкций и определение источников найма. Процесс планирования ЧР включает в себя три важных этапа: составляется прогноз спроса и предложения для различной категории рабочих мест, чистый дефицит и избыток персонала по категориям должностей прогнозируются на определенное время и наконец, разрабатываются планы ликвидации прогнозируемого дефицита и избытка определённых категорий ЧР.

Организация. После того, как устанавливаются цели и разрабатываются планы и программы для их достижения, надо разработать организационную структуру для выполнения различных процессов.

Организационная структура в основном включает в себя следующее:

- группировка деятельности персонала по должностям или функциям;

- возложение на различных лиц определённых функций;
- делегирование полномочий в соответствии с определёнными задачами и обязанностями;
- координация деятельности различных индивидов.

Направление (координация). Все эти планы должны быть воплощены в жизнь сотрудниками, а насколько гладко реализуются планы, зависит от их мотивации. Менеджер по УП может мотивировать сотрудников в организации посредством обеспечения морального духа сотрудников, планирования карьеры, администрирования заработной платы, развития сердечных отношений и обеспечения требований безопасности и благополучия сотрудников.

Контроль. Контроль связан с регулированием деятельности в соответствии с планами, которые в свою очередь были сформулированы на основе целей организации. Таким образом, контроль завершает цикл и приводит к планированию. Она включает в себя наблюдение и сравнение результатов со стандартами и коррекцию отклонений, которые могут возникнуть. Она включает в себя изучение кадрового учета и статистики, служебную аттестацию, а также кадровый аудит.

Оперативные функции. Оперативные функции - это те задачи или обязанности, которые конкретно возложены на отдел УЧР и связаны с трудоустройством, развитием, компенсацией, интеграцией и содержанием персонала организации. Оперативные функции управления персоналом человеческими ресурсами или характеризуются следующими (<https://www.uniquehr.com/7-human-resource-management-goals-for-your-small-business/>):

Трудоустройство. Первая оперативная функция кадрового резерва отдела кадров - это трудоустройство соответствующего вида и количества лиц, необходимых для достижения целей организации. Это включает в себя наем, отбор, размещение и т. д. из личного состава. Набор и отбор персонала охватывают источники предложения рабочей силы и механизмы,

предназначенные для отбора людей подходящего типа для различных видов работ.

Развитие. Много времени обучение путают с развитием, оба они разные в определенных отношениях, но все же компоненты одной и той же системы. Развитие подразумевает возможности, созданные для того, чтобы помочь сотрудникам расти. Она носит скорее долгосрочный характер в отличие от обучения, которое сосредоточено на текущей работе. Точно так же многие организации выбирают определенных сотрудников предпочтительно для программ развития их для будущих должностей. Это делается на основе существующего отношения, навыков и умений, знаний и результатов работы сотрудника. Таким образом, основное различие между обучением и развитием заключается в том, что в то время как обучение часто фокусируется на текущих потребностях сотрудников или пробелах в компетентности, развитие связано с подготовкой людей к будущим заданиям и обязанностям.

Обучение и развитие является одной из ключевых функций HR. Большинство организаций рассматривают обучение и развитие как неотъемлемую часть деятельности по развитию человеческих ресурсов.

Так что же тогда такое обучение и развитие? Действительно ли это так важно для выживания организации, или они могут выжить без первого? Являются ли обучение и развитие одним и тем же или они разные? Обучение можно охарактеризовать как деятельность, направленную на повышение или развитие дополнительных компетенций или навыков у работника на той должности, которую он в настоящее время занимает, с целью повышения производительности или производительности труда.

Технически обучение предполагает изменение отношения, навыков или знаний человека с последующим улучшением его поведения. Для того чтобы обучение было эффективным, оно должно быть спланированным мероприятием, проводимым после тщательного анализа потребностей и нацеленным на определенные компетенции, самое главное, чтобы оно проводилось в атмосфере обучения.

Существует много типов обучения; выбор типов обучения зависит от характера и деятельности организации, а также от изменения в технологии и организации работы. В следующей таблице (таблица 2) показаны виды обучения (https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/187336/13/13_chapter4.pdf):

Таблица 2: Основы обучения

С точки зрения цели	Место проведения	С точки зрения содержания	С точки зрения количества обучающихся
Обучение с целью подготовки; Обучение с целью решения задач; Подготовки кадров для инновационной деятельности	Внутренний тренинг; Внешнее обучение	Профессионально-техническая подготовка; Специальная подготовка Управленческий	Индивидуальный; Группы

Источник: https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/187336/13/13_chapter4.pdf

При разработке программы обучения необходимо иметь в виду, что учитываются как индивидуальные цели, так и цели организации. Хотя это может быть не совсем возможно, чтобы обеспечить синхронизацию, но компетенции выбираются таким образом, что создается беспроектный вариант для сотрудника и организации. На практике профессионального образования более известны две основные формы обучения ЧР: внутрипроизводственная и непроизводственная. Первое осуществляется в процессе деятельности сотрудников. Данная форма обучения сотрудников организации обходится очень дешево и более тактично, обуславливается тесной связью с повседневной деятельностью и облегчает интеграцию в учебный процесс команды, непривыкших к подготовке в определённых аудиториях. Непроизводственная форма обучения осуществляется во внерабочее время. Эта форма более эффективна, т.к. имеет большую теоретическую направленность, даёт разностороннюю подготовку и не требует значительных затрат. Методы, которые используются при этой форме обучения, соответствуют теоретической направленности подготовки

сотрудников: лекции и практические семинары в аудитории, вебинары, внедрение деловых игр и т.д.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, в большей мере для руководителей, специалистов и рядовых рабочих. Обучение вне рабочее время более эффективно, при этом меняется среда человека, и он открывается от повседневной работы (Steven, 2012). Обучение и развитие персонала является продолжением функции занятости. Обязанность руководства состоит в том, чтобы обучить каждого сотрудника, чтобы развить технические навыки для работы, для которой он был нанят, а также развивать его для более высоких рабочих мест в организации. Правильное развитие персонала необходимо для повышения его квалификации в выполнении своей работы и удовлетворения потребности в росте. Для этого в отделах УП будут разработаны соответствующие учебные программы. Существует несколько методов обучения на рабочем месте и вне работы. Хорошая программа обучения должна включать в себя сочетание обоих типов методов. Важно отметить, что отдел УЧР организует обучение не только новых сотрудников, но и старых сотрудников для обновления их знаний в области использования новейших методик.

Компенсация. Эта функция связана с определением адекватного и справедливого вознаграждения работников организации за их вклад в достижение организационных целей. Персонал может быть вознагражден как денежными, так и не денежными вознаграждениями. Факторы, которые необходимо учитывать при установлении оплаты труда персонала, - это его основные потребности, требования рабочих мест, правовые нормы, касающиеся минимальной заработной платы, платежеспособности организации, уровня заработной платы, предоставляемой конкурентами и т.д.

Техническое обслуживание (условия труда и социальное обеспечение). Простого назначения и обучения людей недостаточно; им должны быть обеспечены хорошие условия труда, чтобы они могли любить свою работу и свое рабочее место и поддерживать свою эффективность.

Условия труда, безусловно, влияют на мотивацию и моральный дух сотрудников. Они могут включать в себя предоставление кафетерия, комнат отдыха, консультирование, групповое страхование, обучение детей сотрудников, рекреационные объекты и т.д.

Мотивация. Сотрудники работают в организации для удовлетворения своих потребностей. Во многих случаях оказывается, что они не способствуют достижению организационных целей в той мере, в какой это возможно. Это происходит потому, что сотрудники недостаточно мотивированы. Менеджер по персоналу помогает руководителям различных подразделений разработать систему финансовых и нефинансовых вознаграждений для мотивации сотрудников.

Кадровый учет. Отдел кадров ведет учет сотрудников, работающих на предприятии. Он ведет полный учет их обучения, достижений, перевода, продвижения по службе и т.д. Он также сохраняет многие другие записи, касающиеся поведения персонала, такие как прогулы и текучесть кадров, а также кадровые программы и политику организации.

Трудовые отношения. В наши дни ответственность за поддержание хороших производственных отношений в основном возлагается на менеджера по персоналу. Менеджер по персоналу может помочь в коллективных переговорах, совместных консультациях и разрешении споров, если возникнет такая необходимость. Это объясняется тем, что он обладает полной информацией, касающейся персонала, и обладает практическими знаниями различных законов о труде.

Также важно отметить роль консультативной функции в совершенствовании системы управления персоналом.

Сотрудники по персоналу должны иметь специальное образование и подготовку в области управления человеческими ресурсами. Они являются экспертами в своей области и поэтому могут дать рекомендации по вопросам, касающимся человеческих ресурсов организации.

Они предлагают свои советы, чтобы:

консультировать топ-менеджмент. Структура по персоналу консультирует высшее руководство в разработке и оценке кадровых программ, политик и процедур. Она также дает советы для достижения и поддержания хороших человеческих отношений и высокого морального духа сотрудников;

консультировать руководителям департаментов. Менеджер по персоналу консультирует руководителей различных подразделений по таким вопросам, как планирование трудовых ресурсов, анализ и проектирование рабочих мест, подбор и подбор персонала, расстановка кадров, обучение, служебная аттестация и т.д.

II ГЛАВА. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОЦЕНКА ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ АЗЕРБАЙДЖАНА

2.1. Анализ эффективности системы управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджанской Республики

Восстановление Азербайджаном независимости в двадцатом веке и установление отношений рыночной экономики превратили внедрение новых форм управления в важнейший вопрос времени. Современные социально-экономические условия целевое управление всеми сферами народного хозяйства и обеспечение перспектив развития в этом направлении должны регулироваться современными инструментами. Управленческая деятельность, комплексное обеспечение общественных и коллективных интересов может осуществляться только в условиях наличия управленческого персонала, глубоко понимающего рыночные отношения и новые экономические закономерности (İsgəndərov, 2017). Члены персонала, участвующие в проведении управленческих процессов, уже не удовлетворяются уровнем прошлых потребностей и составляют основные цели своей деятельности, которые члены общества будут выполнять при удовлетворении растущих физических и юридических потребностей. А достижение этих широкомасштабных целей требует от современного управленческого персонала демонстрации особого опыта, знаний и навыков коллективного труда. Следовательно, эффективная деятельность управленческого персонала на предприятии, организации должна периодически совершенствоваться не только в сферах работы, в которых они работают, но и в охвате основных направлений развития общества, посредством гибких методов управления. Для этого живые люди, а также все члены персонала, осуществляющие управленческие процессы, должны вести динамическую управленческую деятельность и разрабатывать гибкие методы управления, вытекающие из взаимодействия и особенностей всех производственных и непроизводственных сфер. А эту работу в первую

очередь может выполнять квалифицированный человек, который лучше знает действующее трудовое и правовое законодательство, обладает широким управленческим опытом.

В современных корпоративных структурах, а в частности в некоторых банках Азербайджана, всё ещё существуют проблемы возрождающиеся последствием административного этапа становления человеческих ресурсов, как было рассмотрено в предыдущей части главы. В настоящее время в контексте Азербайджана человеческие ресурсы в определенных случаях сталкиваются с трудностями, связанными с направлением внимания к более ценным вопросам, в результате чего руководство и сотрудники организации расцениваются как функция, которая должна обеспечивать “порядок” документов, связанных с работниками, в соответствии с требованиями законодательства (административный этап).

Поскольку в настоящее время управление становится все более сложным; мы переживаем процесс изменений, в котором известные истины становятся ложными, а ошибки становятся истинными. В этом процессе роли и обязанности менеджеров, особенно менеджеров по персоналу (HR), еще больше увеличились. Создание и развитие структуры организации, определение и обновление описаний должностных обязанностей, требований к работе и стандартов работы по мере необходимости, в этом смысле обеспечение связи между работой и работой со всеми функциями управления персоналом, несомненно, является важной задачей (İsgəndərov, 2017). В сегодняшней экономике, где экономические кризисы стали обычным явлением, создание планов человеческих ресурсов, ориентированных на длительный срок, кажется довольно сложным. Более того, новые подходы к управлению и варианты обработки, вызванные разрушительными конкурентными условиями, делают планы кадров невозможными. Несмотря на это, запланированная работа, принятие мер, прогнозируя будущее с этого дня, хорошо отслеживая изменения в рабочей силе и глобальные тенденции, действуя с учетом угроз, действуя активно, своевременно видя и оценивая

возможности, выделяется как особенность ясновидящего управления. Выбор элементов, которые все чаще перемещаются в электронные носители в рамках функций управления персоналом и сопряжение с правильной работой также остается важным в настоящее время. Это даже становится все более критичным, так как с этого дня очень сложно предсказать, какой ущерб, когда неправильно нанятый сотрудник нанесет организации. Руководители не должны видеть эти убытки только с точки зрения морального духа, такого как компенсация и расходы на образование; пустая трата времени, упущенные возможности, допущенные ошибки, управленческие, такие как потерянные клиенты; болезни, прогулы, индивидуальный и организационный стресс и конфликты. Кроме того, могут возникнуть непредсказуемые разрушительные последствия. С другой стороны, стало ясно, что инновационные, творческие, ориентированные на решения, одаренные сотрудники, которые также имеют правильные поведенческие характеристики, могут творить чудеса для организации, если они сочетаются с правильной работой. Обучение, которое уже пересекло школьные стены и рассматривалось как пожизненная деятельность, стало неотъемлемой частью трудовой жизни. Это потому, что сотрудники учатся быстрее и эффективнее в бизнесе и в бизнес-среде. Способ дальнейшего увеличения этой скорости возможен благодаря эффективной системе связи и улучшению неформальных отношений. Как будто классическое вертикальное движение в повышении заменило горизонтальное и спиральное движение. Тем не менее, получение опыта в разных отделах в одной и той же организации; сохранение опыта в разных организациях; даже выполнение разных рабочих мест, разных профессий в разных организациях дает сотрудникам новые возможности. Изменения, которые технологические достижения приносят в деловую жизнь, особенно те, которые значительно отходят от классической концепции рабочего места, сводятся к домашней, офисной, автомобильной или даже телефонной среде, что дает довольно гибкие перспективы как для личных планов карьеры, так и для процессов развития карьеры в организационном смысле.

В настоящее время отечественные компании уделяют большое внимание развитию человеческого капитала. К кадровым службам в Азербайджане выпускаются новые требования, определенные современными тенденциями в сфере управления персоналом. Сотрудники обращаются к работе, где их вклад в организацию замечен, заботится, вознаграждается, воспринимается и уважается как ценный, поэтому они находят его более значимым. Таким образом, становится все труднее удерживать одаренных сотрудников. Таким образом, сотрудники нуждаются в эффективных системах, которые отслеживают их производительность, вознаграждают, соблюдают закон, связывают и улучшают заработную плату, реагируют на потребности сотрудников быть замеченными и узнаваемыми, поддерживают их самосовершенствование и карьерные планы, отвечают ожиданиям здоровья и безопасности. В этом смысле гораздо более важна четкая, понятная и приемлемая система управления производительностью, которая побуждает сотрудников преуспеть в организационных целях, тем самым повышая прибыльность и эффективность организации в целом. С другой стороны, посвящение сотрудников организации, сосредоточение внимания на организационных целях, проявление организационного поведения граждан тесно связано с пониманием управления и политикой в области человеческих ресурсов.

Интеллектуальный капитал, состоящий из физических активов, а также структурного капитала, реляционного капитала и человеческого капитала, чрезвычайно важен для конкурентоспособности. Человеческий капитал, состоящий из управления и сотрудников, является единственным элементом, который активизирует и делает весь процесс эффективным. Здесь Управление человеческими ресурсами относится к эффективному управлению этим элементом, то есть человеческим капиталом. Потому что персонал является ключевым элементом в успехе организаций, ориентированных на цель высокой производительности. Это потому, что успех организаций зависит от человеческих ресурсов, которые создают ценность. Таким образом,

чрезвычайно важно правильно выбирать человеческие ресурсы, правильно обрабатывать их, правильно определять потребность в образовании, проходить правильные образовательные процессы, разрабатывать, планировать карьеру, эффективные системы заработной платы и вознаграждения, поддерживать приверженность организации и фокусироваться на стратегических целях организации в соответствии с целями высокой производительности. По всем этим причинам наша работа направлена на то, чтобы сделать почти картину практики управления человеческими ресурсами в Азербайджане, сделать суждение о измерениях, которые он достиг от прошлого до настоящего, уровень эффективности применения функций УЧР и выявить последствия преобразований в понимании УЧР в организациях.

Поскольку, учитывая теоретическое развитие, известно, что в нашей стране также наблюдается процесс, в котором быстрые изменения и трансформация имитируются в мировом масштабе. Можно также сказать, что трансформация персонала, которая изначально была реализована как замена вывесок, становится все более институционализированной в теоретических измерениях. Но важно, в какой степени это изменение и трансформация отражаются на практике в организациях. Потому что это явление, которое может дать нам информацию о уровне, который достигает понимания персонала в Азербайджане.

В нашем исследовании были представлены очень глубоко идущие вопросы, которые будут раскрывать эффективность УЧР внутри фирмы, такие как отдел человеческих ресурсов, место отдела внутри организации, административные и социальные дела, функции управления персоналом в целом, контроль за персоналом, технологии и вопросы связи. В первой части этого исследования, разработанной в двух главах, было изучено управление человеческими ресурсами со значением и объемом после вступительной части. В этой области были проанализированы человеческие ресурсы, УЧР и

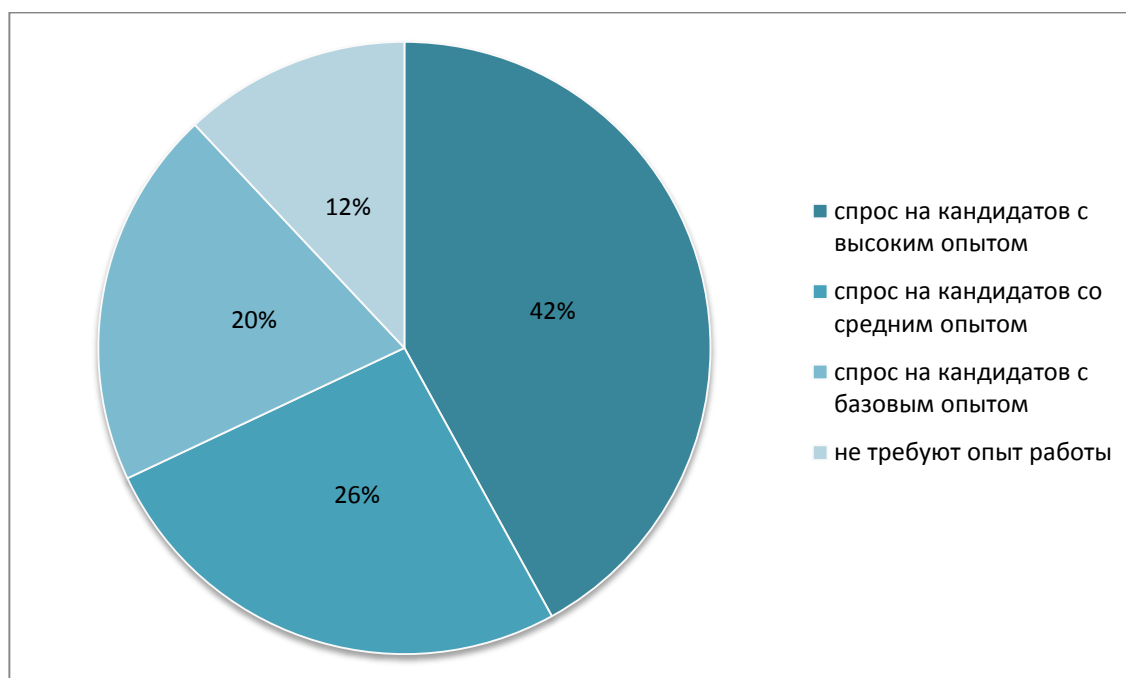
его хронологическое развитие, цели и принципы УЧР, а также место и функции УЧР в организации.

Работа, проводимая в последние годы в сфере обеспечения развития человеческого капитала в Азербайджане, послужила средством для подготовки квалифицированных и профессиональных специалистов по ряду важных сфер внутри страны. После обретения независимости в процессе преобразования нефтяного капитала в человеческий капитал был подписан ряд проектов и программ в контексте страны. В результате обретения Азербайджаном независимости, интеграции на Запад, превращения национальных организаций в транснациональные организации, проникновения иностранных организаций на рынок страны возросло значение человеческих ресурсов и созданная экономическая среда стимулировала конкуренцию. А это, в свою очередь, создало необходимость эффективного использования человеческих ресурсов с целью получения конкурентного преимущества.

В настоящее время одной из главных проблем бизнес-структур является нехватка талантов. На сегодняшний день данную тенденцию возможно заметить почти во многих крупных организаций страны. Проблема детекции талантов, их привлечения и долгосрочное удержание таких кадров является проблемой как государственного так же и частного сектора. Лучшие таланты имеют широкие перспективы на сегодняшнем рынке труда.

Недавний опрос о влиянии нынешнего рынка, ориентированного на кандидатов, показал, что 42% менеджеров из всех сил стараются привлечь кандидатов с правильными жесткими навыками или опытом. Для некоторых предприятий последствия могут быть серьезными. Отсутствие соответствующего квалифицированного персонала может препятствовать усилиям по повышению производительности, текучести кадров и прибыльности, не позволяя компании полностью реализовать свой потенциал. Примерно диаграмма по итогам опроса среди менеджеров структурных подразделений выглядит так:

Диаграмма 1: Спрос менеджеров на таланты



Источник: составлен автором на основе результатов экспертного опроса менеджеров в ОАО «TuranBank»

Даже при правильной внутренней кадровой поддержке, в условиях дефицита талантов, эти цифры указывают на то, что многие компании не всегда используют правильные стратегии для привлечения профессионалов, которые помогут их бизнесу расти. Они также предполагают, что сложившаяся тактика - например, предложение более высоких зарплатных пакетов - может больше не привлекать лучших кандидатов. По итогам экспертного опроса руководителей подразделений различных компаний (руководителей бизнеса) было выявлено, что 19% компаний говорят, что нехватка талантов повлияла на моральный дух сотрудников, а 63% говорят, что из-за нехватки талантов у них возникают все большие трудности в выполнении сроков и ожиданий клиентов.

Нехватка талантов или некорректное выявление и потеря перспективных талантов является очень важной проблемой системы управления персоналом в корпоративном секторе Азербайджана, так как многие компании не оценивают риск потенциальных выгод и больших потерь, в случае выявления или потери талантов. Проблемой нехватки талантов или недостоверное

оценивание их можно напрямую связать с компетентностью менеджеров по управлению персоналом, или не учитывать важности таких кадров в стратегическом развитии компании.

Регулярное проведение в стране в последние 2012-2017 годы международных мероприятий привело к формированию компетенций человеческих ресурсов в различных направлениях. Так, проведение в 2012 году первого в стране конкурса Евровидение, в котором мы победили, привело к появлению принципов волонтерства. Формирование команды волонтеров привело к тому, что молодые и университетские студенты овладели рядом необходимых им в будущем компетенций. Так, во время учебы студенты, участвуя в таком проекте, обладали такими компетенциями, как аналитика, решение проблем, управление временем, умение презентовать и общаться, организаторская работа, командная работа и лидер команды. Прививка таких компетенций студентам сыграла большую роль в их дальнейшей карьере, а также в более удобном привлечении на различные мероприятия, проводимые Азербайджаном. Большой вклад в развитие человеческого капитала в стране внесли проведение первых Европейских игр и гонок Формулы-1. Организация подобных проектов в стране, участие в организации соревнований людей различных специальностей не только способствовали приобретению людьми опыта и развитию человеческого капитала. В результате указанных процессов вопрос о человеческом капитале и его эффективном использовании повысил свою актуальность, и организации, и люди стали уделять этому вопросу больше внимания. В целях достижения конкурентного преимущества в экономической среде организации уделяют особое внимание повышению знаний и навыков своих работников, использованию их для достижения целей, ценят их. Отрадно, что этот интерес постоянно растет.

Необходимо отметить, что в Азербайджане существуют организации, обеспечивающие успешный переход систем человеческих ресурсов на функциональный этап. Именно в результате этого перехода возросла стоимость и спрос на специалистов УЧР. Между понятиями кадров и

человеческих ресурсов возникли различия, и у каждого из них сформировались свои характерные черты. Под кадрами мы подразумеваем функцию, которая уделяет внимание административным вопросам на первом этапе этой модели (функциональный этап). Одним из таких примеров можно перечислить достаточно известных и передовых представителей финансового сектора страны как «Azərbaycan Beynəlxalq Bankı», «PAŞA Bank», «Kapital Bank» и т.д.

К примеру, в 2018 году «PAŞA Bank» впервые в Азербайджане внедрил облачное решение для управления персоналом SAP SuccessFactors и успешно автоматизировал процессы управления эффективностью и вознаграждением своего персонала на основе облачного решения «PASHA Bank» SAP SuccessFactors.

Благодаря внедренным инновациям, банк уже в первые месяцы построил новую систему оценки производительности персонала, что в 3 раза сократило время выполнения задач и повысило точность расчета заработной платы в системе SAP Human Capital Management (SAP HCM) на 50%.

Внедрение новейших облачных решений позволит не только контролировать выполнение основных показателей эффективности банка, но и оценивать компетентность сотрудников и развивать лидерские качества: все показатели, связанные друг с другом, учитываются в единой системе (<https://www.wem.az/az/news/news-az/11721.html>, 2018).

Аналитические отчеты, предназначенные для специалистов отдела кадров, создаются автоматически менее чем за минуту в режиме реального времени. Сотрудники банка, в свою очередь, могут свободно отслеживать свою производительность и регулировать алгоритмы управления эффективностью. По итогам отчетного периода сотрудникам предоставляется подробная форма о ежемесячной компенсации. Автоматизация процессов управления персоналом на основе новейших облачных решений нашла свое отражение во многих аспектах деятельности «PASHA Bank», а также внесла некоторые изменения в корпоративную культуру банка. Более точная

постановка задач и возможность детального расчета основных показателей эффективности персонала положительно влияют на ключевые процессы в банке и способствуют укреплению позиций «PASHA Bank» как передового финансового института регионального масштаба.

2.2. Оценка системы управления персоналом и анализ кадрового потенциала ОАО «TuranBank»

Одним из представителей корпоративной структуры, который был создан после восстановления независимости Азербайджана является ОАО «TuranBank». Данный банк, является конкурентоспособным представителем банковского сектора который был создан 12 июня 1992 году.

За 27 лет своей деятельности «TuranBank» приобрел большой опыт и доверие клиентов, стал универсальным банком, предлагающим высококачественные услуги и конкурентоспособные продукты. В настоящее время этот банк имеет 15 точек продаж, 8 из которых расположены в регионах: Газах, Агстафа, Товуз, Гянджа, Сумгайыт, Хачмаз, Загатала и Джалилабад.

Сегодня банк, имеющий сеть продаж в большинстве региональных центров республики, вносит свой вклад в социально-экономическое развитие таких отраслей ненефтяного сектора, как промышленность, сельское хозяйство, строительство, торговля, транспорт и услуги и регионов в целом, реализуя проекты, оказывающие поддержку населению, микро, малому и среднему предпринимательству.

В настоящее время, банк продолжает регулярно развивать институциональную базу в соответствии с международной практикой, повышает эффективность существующей сети продаж, обеспечивает устойчивый рост капитала наряду с повышением качества активов, работает над широким спектром поставок на рынок продукции различных направлений, при этом соответствуя потребностям современного населения и бизнес-структур.

TuranBank до 2007 года функционировал как корпоративный банк, обслуживающий крупный бизнес. С изменением рыночных условий банк обновил свой стратегический взгляд и миссию, сосредоточив внимание на деятельности населения, а также субъектах малого и среднего предпринимательства. На первом этапе банк стал еще более институционально развивать и уделять особое внимание совершенствованию систем корпоративного управления. Работа, проводимая на очередном этапе, способствовала росту доли рынка Банка и укреплению его рыночных позиций.

Благодаря стратегии, охватывающую 2012-2015 годы, банк расширил сферу своей деятельности и добавили туда перспективное поле микрокредитования. Наряду с крупными проектами, осуществляемыми банком за счет собственных средств, целью микро-кредитов частного бизнеса, реализуемых в основном через региональные точки продаж, постепенно осуществил переход на финансирование предпринимательской деятельности именно этой категории лиц.

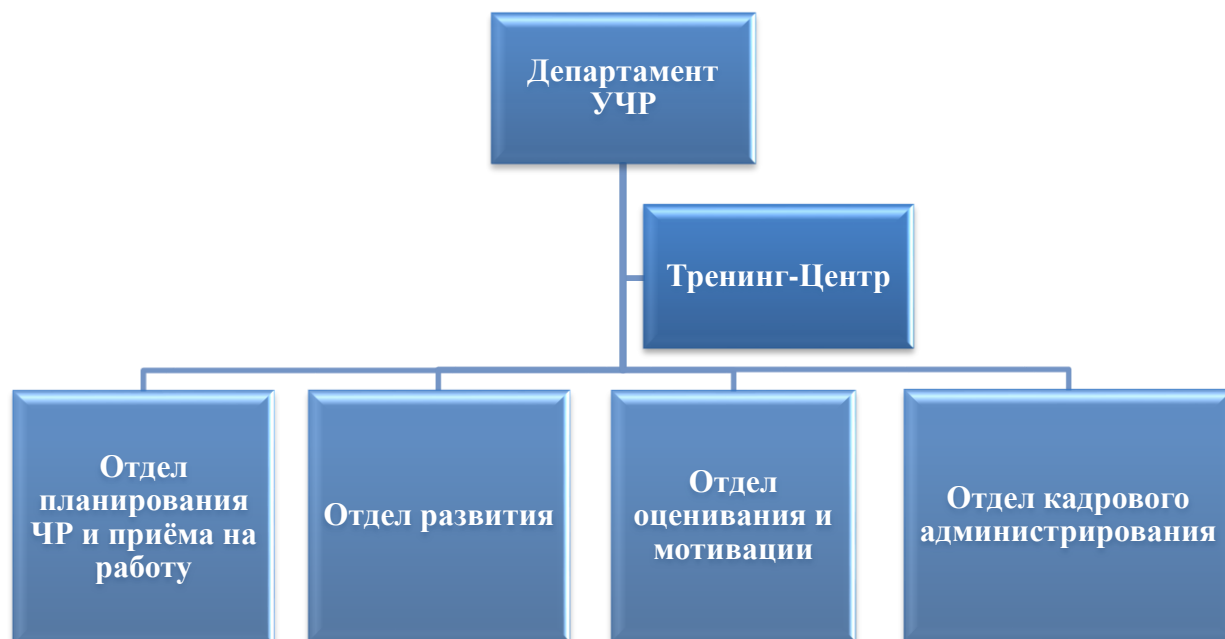
TuranBank наряду с традиционным банкингом является одним из нескольких банков, работающих в направлении применения исламского банкинга в финансовом секторе нашей республики. По исламскому финансированию банк сотрудничает с Исламской корпорацией по развитию частного сектора, входящей в группу Исламского банка развития, и Международной исламской корпорацией по финансированию торговли.

В настоящее время банк имеет тесные сотрудничества с международными финансовыми учреждениями, включая Агентство США по Международному Развитию (USAID), Группу Всемирного банка (World Bank Group), Международную Финансовую Корпорацию (IFC), Международную Ассоциацию развития (IDA), а также Международный Фонд развития сельского хозяйства (IFAD), группу Исламского банка развития, Исламскую корпорацию по развитию частного сектора (ICD), Исламскую корпорацию по финансированию международной торговли (ITFC), Черноморский банк торговли и развития (BSTDB), World Business Capital/ОПК, и т.д.

Благодаря своим успехам банк является одним из тех структур которые без определённых затруднений стала развиваться, несмотря на все финансовые и экономические кризисы которые произошли в 2015-2016 годах. Преодоление всех этих трудностей невозможно было бы без чётко разработанных стратегических и тактических мероприятий, направленные на сохранение процесса совершенствования деятельности банка. За всеми этими трудами невозможно оставить в стороне целенаправленную кадровую политику банка за последние годы, которая постепенно переросла в более усовершенствованную и уникальную систему по управлению человеческими ресурсами. Статистические данные деятельности всей структуры по УЧР, которая была предоставлена со стороны Департамента Управления Человеческими Ресурсами ОАО «TuranBank», помогли более точно описать картину, реалистично оценить современную структуру и кадровый потенциал данной организации. Далее важно проанализировать существующую систему управления персоналом, на основе деятельности отделов отдельно а затем и функционирование департамента в целом. На основе проведённого исследования и предоставленных со стороны TuranBank информации и статистических данных, ярко раскроем картину системы управления персоналом, основные недостатки мешающие совершенствованию системы и преимущества которые отличают данный банк среди конкурентов корпоративного сектора.

Департамент Управления Человеческими Ресурсами ОАО «TuranBank» состоит из следующих отделов и структур:

Рисунок 2: Структура Департамента УЧР ОАО «TuranBank»



Источник: данные Департамента УЧР ОАО «TuranBank»

Корпоративный Тренинг-центр (или центр обучения) – это структура, функционирующая при департаменте УЧР TuranBank, является подотчётной как департаменту УЧР так же и руководству банка. Банк оказывает особое внимание эффективному осуществлению деятельности данной структуры и с каждым годом старается всё больше выдвигать на передний план развитие и профессиональную подготовку сотрудников за счёт корпоративного центра обучения. Основными функциями корпоративного центра обучения банка являются нижеперечисленные:

1. Подготовка квалифицированных кадров для всех направлений деятельности банка путем осуществления качественного процесса обучения, подготовки и переподготовки персонала;
2. Разработка системы кадрового резерва в соответствии с целями развития банка;
3. Создание базы данных тренеров, за счёт потенциальных сотрудников банка;

4. Создает нормативную базу, регулирующую внутрибанковский учебно-образовательный процесс, и контролирует его постоянное совершенствование;

5. Определяет критерии отбора внутрибанковских тренеров, создает команду преподавателей, заботится об их совершенствовании, готовит предложения об их мотивации;

6. Выбор учебных организаций, компаний осуществляющие процесс подготовки и аттестации персонала, или индивидуальных преподавателей создает нормативную базу, осуществляет контроль, связанный с их отношениями, в том числе за качеством их услуг, и заботится о его постоянном совершенствовании;

7. Постоянно изучает учебно-образовательный рынок и обеспечивает внедрение новых и эффективных методов обучения в банке;

8. Создает и совершенствует ресурсный центр банка;

9. Осуществляет мониторинг качества внутреннего и внешнего обучения;

10. Организует подготовку и совершенствование учебных материалов для внутреннего обучения.

Одна из основных целей центра корпоративного обучения банка – обеспечить развитие сотрудников в правильном направлении, уделяя особое внимание профессиональным качествам сотрудников. Так, роль инвестиций в совершенствование кадров неопределима. Индивидуальные и корпоративные тренинги, организованные банком, являются показателем заботы о развитии сотрудников. Но важно отметить то, что данный центр начал своё функционирование совсем недавно, начиная с 2017 года. То есть раньше отдельной структуры занимающаяся корпоративными тренингами не было, а функциями развития персонала и при наличии потребности проведением тренингов, занимался отдел развития департамента УЧР банка. Инициатива создания отдельной структуры, которая будет заниматься развитием и обучением персонала, благодаря тренингам и подготовкой кадров была

выдвинута со стороны руководства банка и является одной из самых стратегически важных и эффективных проектов.

На основе схемы укажем этапы организации обучения (тренинга) в банке:

Рисунок 3: Этапы организации обучения (тренинга) в ОАО «TuranBank»



Источник: составлен автором на основе данных предоставленные департаментом УЧР ОАО «TuranBank»

Начиная с 2017 года со стороны корпоративного тренинг-центра были проведены различного рода мероприятия с целью развития сотрудников банка:

- Тренинги по правилам, инструкциям или по соответствующим процедурам;
- Тренинги по лидерству и управлению;
- Тренинги по продуктам и услугам банка;
- Тренинги по мягким привычкам (бизнес-этика, общение, управление временем и т. д.);
- В зависимости от потребностей рынка тренинги по другим темам.

Проанализировав статистические данные, предоставленные для проведения исследования со стороны отдела развития и тренинг-центра, было выявлено, что начиная с 2014 года вплоть до 2017 года (до образования тренинг-центра) за год число участников на различных программах обучения и развития (тренинги, семинары, специализированные курсы и т.д.) менялось в порядке 120-180 человек. Это значит, что до создания корпоративного центра

обучения число участников в различных программах профессиональной подготовки не превышало 50% от общего количества сотрудников банка. Начиная с 2017 года до 2019, только за счёт внутреннего обучения число участников на тренингах, семинарах и других программах профессиональной подготовки за 2017 превысило 210, за 2018 год составило 280 а за 2019 год 320 человек, имея в виду то, что за счёт банка сотрудники так же участвовали на мероприятиях и вне банка, так же международного формата.

Значительное увеличение числа участников тренингов и учебных программ обуславливается разработанным в 2018 году проектом социального характера называемой «Поддержка молодежи» («Gənclərə dəstək» sosial layihəsi). Осознав важность выявления творческого и инновационного потенциала молодежи и максимальной выгоды от этого потенциала, и тем самым продемонстрировав социальную ответственность перед обществом на высшем уровне, в банке создались возможности для получения молодыми выпускниками опыта работы. Благодаря анализу статистических данных отчётов принятия на работу, было выявлено, что в контексте этого проекта только в 2018 году из принятых на работу кандидатов 83 человек были выпускниками данной программы, прошедшие стажировку и обеспеченные работой в Turanbank. В 2019 году же число прошедших тренинги и обеспеченных работой в банке по данному проекту составило 118 человек. В процессе социальной программы «Поддержка молодежи» со стороны внутрибанковских сотрудников успешно прошедшие курсы тренеров, были проведены тренинги по различным направлениям: правово-законодательные аспекты касающиеся банковского сектора, основы финансов, продукты банка, техника продаж, корпоративная культура и т.д.). После успешного завершения тренингов которая длилась 1 неделю, кандидатам давался шанс применить приобретённые знания на практике и в течении двухмесячной оплачиваемой стажировки со стороны опытных сотрудников, стажёры обучались практическим аспектам банковского дела. Благодаря проведению SWOT-анализа было выявлено, что в процессе осуществления этого проекта

преимуществом стало то, что банк выполнял свой социальный долг перед обществом и стимулировал обеспечением работы молодёжи. Конечно, привлечение опытного сотрудника обходилось банку более выгодно, так как тренинги организованные в контексте социальной программы требовали больших расходов и определённого промежутка времени, что порождало собой потери финансового и временного факторов. Но руководство банка, делая инвестиции в «свежие мозги» молодёжи, тем самым обеспечивает поэтапное, но стратегическое развитие за счёт человеческих ресурсов, что является важным компонентом стратегического планирования.

Угрозой для банка являлось потеря кадров, которых конкуренты старались многим путём, осуществляя «headhunting» (охота на мозги) привлекать квалифицированных сотрудников, являющиеся выпускниками программы «Поддержка молодежи». В 2018-2019 годах TuranBank потерял около 28% своих сотрудников, которые были наняты на работу в банк в контексте данного проекта. Утечка в этом плане была заметна из-за того, что проекты социального характера схожий с вышеназванным, среди конкурентов не были реализованы или не оправдали себя на практике.

Одной из важных проблем является ещё то, что многие сотрудники, которые успешно прошли процесс подготовки курса внутрибанковских тренеров, перестали проводить тренинги в связи с тем, что через некоторое время были назначены руководителями различных структур-департаментов и филиалов банка. То есть в связи со значительным увеличением ответственности и рабочей нагрузки преподаватели не могут часто проводить тренинги, что обуславливается нехваткой профессионалов для подготовки молодых кадров. Проблема данная обуславливается тем, что потенциальных тренеров (преподавателей) среди кандидатов, нанятых на работу за последние 2 года очень мало. Данная проблема может быть решена учётом определённых факторов при проведении первичных собеседований кандидатов. То есть лучше было, если бы сотрудники, привлечённые в основные позиции банка, так же были бы и потенциальными исследователями-преподавателями.

Данный фактор может обеспечить непрерывное развитие, а так же удовлетворение спроса базы потенциальных тренеров корпоративного центра обучения.

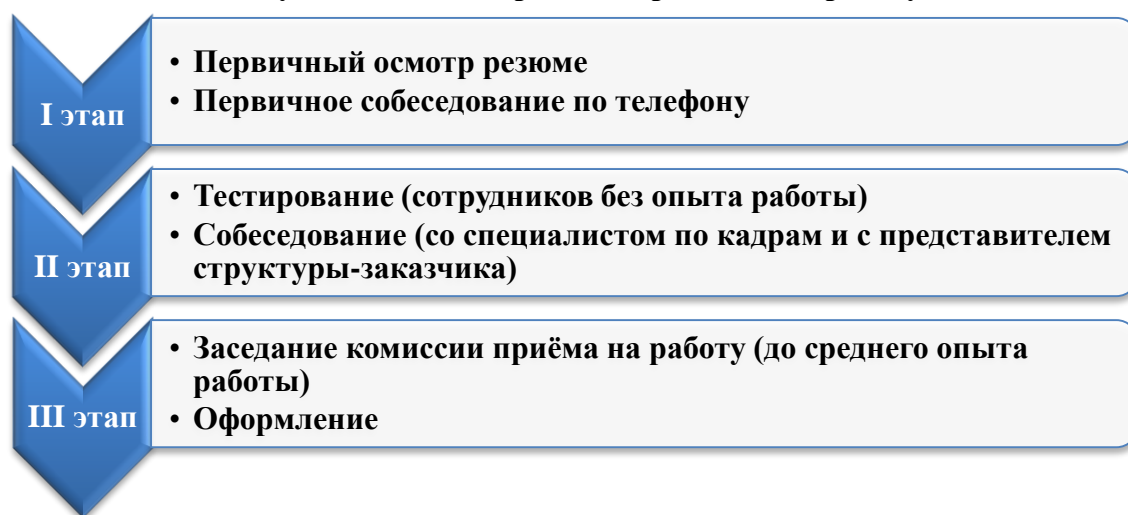
Очень важной составляющей деятельностью в осуществлении стратегического планирования человеческих ресурсов банка также отличается отдел планирования человеческих ресурсов и приёма на работу. То насколько точно и реально проведено планирование человеческих ресурсов напрямую влияет на стратегическое развитие организации в дальнейшей перспективе. Чётко разработанные этапы принятия на работу соответствующих кадров, обуславливается системностью и качеством проведения тестирования и собеседования кандидатов. Но наряду с этим важно иметь ввиду то, что как и всё вокруг общество тоже подвергается определённым изменениям. Соответственно методы тестирований и собеседований должны обновляться регулярно.

В период обостряющейся конкурентной борьбы, где привлечение талантов для всех организаций является жизненно важным, надо учитывать все социальные, психологические и экономические факторы которые могут привлечь «лучшие из лучших». Основные функции данного отдела являются следующие:

1. В соответствии с политикой по УЧР банка, определяет потребности в человеческих ресурсах в долгосрочной, средней и краткосрочной перспективе и разрабатывает планы по ЧР;
2. Составляет годовой план занятости и обеспечивает его исполнение после соответствующего утверждения;
3. Выполняет заказы структурных подразделений банка на потребности нового сотрудника;
4. Выполняет планирование ЧР и другие функции, связанные с планированием ЧР и приёма на работу.

Процесс принятия на работу является очень важным фактором напрямую влияющий на обеспечение вакантных мест требуемыми сотрудниками. В ОАО «TuranBank» процесс принятия на работу выглядит так:

Рисунок 4: Этапы процесса принятия на работу



Источник: составлен автором на основе данных предоставленные департаментом УЧР ОАО «TuranBank»

Кратко рассмотрим также основные задачи отдела развития TuranBank:

1. На основе политики управления человеческими ресурсами и плана человеческих ресурсов банка разрабатывает проект внутрибанковских правил, дополнений к ним и изменений для создания адекватной кадровой резервной системы в соответствии с развитием персонала и развитием банка и после соответствующего утверждения выполняет работы, относящиеся к данному отделению;

2. В соответствии с внутрибанковскими правилами, организует работу по подготовке индивидуального карьерного плана и внедрению в структурные подразделения данную деятельность;

3. Создает и управляет кадровым резервом банка;

4. Работает в тесной связи с центром обучения банка (Тренинг-центр);

5. Несет ответственность за обеспечение банка необходимым качеством человеческого капитала и создание кадрового резерва;

6. Разрабатывает предложения по применению современных форм и методов адаптации (адаптации) сотрудников к месту работы и их постоянному развитию так же обеспечивает выполнение данных направлений деятельности после соответствующего утверждения;

7. При поручении проводит аттестацию сотрудников банка.

Направление основной деятельности данной структуры имеет тесные связи со всеми другими функциями УЧР. Например, планирование карьеры сотрудников оказывает очень большое влияние на мотивацию сотрудников, без чего совершенствование существующей системы персонала невозможно. В мире, где роль потенциальных руководителей является главенствующей, обеспечение кадрового резерва банка менеджерами является одной из главных миссий этого подразделения. Недостатками является то что несмотря на весомый опыт и преимущества по УЧР система адаптации персонала перевоплощаясь в практике сталкивается с определённой проблемой-отсутствием уполномоченного ментора, что связано с рабочей нагрузкой. Анализ и прогнозирования помогли выявить то, что решение вышеперечисленных вопросов увеличит лояльность персонала и послужит духовной мотивацией для новых сотрудников, а менторам (назначенным уполномоченным за адаптацию новичков) как экономической мотивацией также и выявление определённых качеств.

Отдел оценивания и мотивации персонала банка осуществляет следующие функции:

1. В соответствии с политикой банка по управлению человеческими ресурсами, данный отдел разрабатывает проекты внутрибанковских правил, дополнений и изменений по созданию, постоянному совершенствованию конкурентоспособной и эффективной системы компенсации;

2. В соответствии с принятыми внутрибанковскими правилами, организует оценку и компенсацию сотрудников;

3. Контролирует проведение оценки для всех сотрудников банка в течение установленного времени;

4. Оказывает практическую помощь, консультирует руководителей, структурных подразделений во внедрении системы оценки и мотивации;

5. Принимает меры для повышения эффективности расходов на персонал;

6. Осуществляет контроль за выполнением системы оценки и мотивации персонала;

7. Готовит отчеты об оценке деятельности и системе компенсаций в соответствии с внутрибанковскими правилами.

Одной из составляющей компонентой ориентированная на совершенствования ЧР банка, является эта функция HR которая включает в себя повышение качества труда персонала и множество функций на его фоне. В банке применяется бонусная система, имеющая прямое влияние на систему мотивации сотрудников структур обслуживания клиентов, на оценку их текущей деятельности, которая в свою очередь регулируется механизмом справедливого распределения, разработанным на основе материальных и духовных ценностей. Ежегодно этот отдел проводит анонимные опросы на основе которых выявляются такие факторы как:

- удовлетворённость работой;
- внутрикомандные отношения;
- потребности в обучении и развитии персонала;
- выявление новых идей.

Отдел кадрового администрирования осуществляет следующие функции:

1. Создает информационную систему сотрудников и выполняет работу в этом направлении;

2. Несет ответственность за информирование сотрудников о кадровом администрировании;

3. Проводит всю работу, связанную с трудоустройством, перемещением, увольнением работников и оформлением других прав и обязанностей, предусмотренных трудовым законодательством;

4. Ведет протоколы заседаний комитета по вознаграждению и управлению человеческими ресурсами;

5. Осуществляет контроль за соблюдением норм охраны труда;
6. Ежедневно контролирует соблюдение сотрудниками правил внутреннего банковского поведения;
7. Рассматривает и координирует решение всех жалоб, поступивших от персонала;
8. Обеспечивает постоянное совершенствование должностных инструкций сотрудников, адаптацию, обновление работы, проделанной ими с должностными инструкциями, и осуществляет мониторинг деятельности сотрудников в соответствии с должностными инструкциями.

III ГЛАВА. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ

3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом в современных корпоративных структурах

Управление экономическими вопросами, а также человеческими ресурсами связано с общими и особыми экономическими и социальными целями, оправданными в экономической литературе и на практике, успешно вышедшими из практики, и соответствующими показателями, выражающими эти цели. Здесь, как следствие, подразумеваются как экономические, так и социальные аспекты, как общенациональные, так и корпоративные, личные интересы. С точки зрения экономической эффективности основное место занимают согласованность деятельности работников с задачами, поставленными различными организациями, соотношение между результатами и затратами, критерий полезности труда, факторы производства, профессиональное образование работников. Следует отметить, что социальная полезность здесь также имеет особое значение, что под социальной эффективностью также подразумеваются такие требования, как оплата труда, стимулирование, условия труда и охрана труда, формирование благоприятных условий для социального развития работников, реализация их потребностей и интересов.

Попытка любого предприятия, фирмы и компании инвестировать в обучение своих сотрудников доказывает, что эффективный экономический результат, точнее говоря, более высокая производительность труда, чем затраты на обучение тех, кто обучен рабочему процессу за счет предприятия, а подготовленные сотрудники не должны искать работу в других местах. Стратегия управления, реализованная на основе этого подхода, создает условия для того, чтобы эти люди занимали высокие должности на предприятиях и в организациях, где они работают, и способствует повышению

уровня их интеллектуального развития. Вторым подходом связан с факторами, влияющими на национальный рынок труда. В системе управления, выполняемой в форме такого подхода, функции по определению, обучению и расстановке кадров на предприятиях реализуются сами собой.

Установление рыночных экономических отношений сделало важным проведение в стране ряда экономических реформ. Проводимые экономические реформы напрямую зависят от процессов усиления социальной политики государства, увеличения роли человеческого фактора и повышения полезности использования трудовых ресурсов. Ведущая роль человеческого фактора в экономическом развитии, как частного сектора, так и государственного сектора Азербайджана, разделенного на социалистическую экономическую систему и централизованную единую систему экономического управления, значительно повысила актуальность профессиональной подготовки к воспроизводству рабочей силы, являющейся главной производительной силой общества.

Как для малого бизнеса, так и для крупных корпораций Структура УЧР имеет большое значение для успеха бизнеса. Отдел УЧР выполняет больше обязанностей, чем просто обработка открытого сезона зачисления один раз в год или обработка заработной платы, надбавок, бонусов, компенсаций. На данный момент этот отдел помогает разработать стратегию компании и управляет деятельностью организации, ориентированной на сотрудников. Важно отметить главные пять причин, по которым УЧР имеет решающее значение для успеха компании.

1. Бюджетный контроль.

Структура УЧР компании разрабатывает методы сокращения расходов, связанных с управлением персоналом, что позволяет сократить чрезмерные расходы и помогает сэкономить деньги компании в долгосрочной перспективе. Эти методы могут включать в себя переговоры о более высоких ставках для выплат работникам, таких как медицинское страхование.

2. Удовлетворённость сотрудников.

К лучшему или худшему, отдел УЧР несет ответственность за определение того, удовлетворены ли сотрудники не только своими руководителями, но и работой и связанными с ней обязанностями. Поскольку измерение удовлетворенности может быть затруднено, поскольку это в лучшем случае неоднозначное измерение, специалисты по персоналу должны тщательно разрабатывать опросы сотрудников, контролировать фокус-группы и внедрять стратегию интервью на выходе, чтобы определить, как компания может улучшить свое отношение к своим сотрудникам

3. Обучение и развитие.

Специалисты по УЧР проводят оценку для сотрудников компании с целью определения типа подготовки и навыков, которыми должны обладать сотрудники для правильного и эффективного выполнения своих обязанностей. Хотя важно обеспечить, чтобы все сотрудники имели квалификацию и навыки, необходимые для удовлетворения потребностей должности, новые компании или предприятия на стадии расширения могут особенно выиграть от определения потребностей в обучении для существующих сотрудников. Компании часто возлагают эту ответственность на отдел УЧР, поскольку обучение и повышение квалификации этих специалистов обходится им дешевле, чем привлечение более квалифицированных кандидатов или дополнительного персонала. Кроме того, эта стратегия может также улучшить удержание сотрудников и тем самым снизить текучесть кадров.

4. Решение конфликтов.

Возникнут конфликты на рабочем месте, независимо от того, насколько довольны сотрудники своей работой, их руководители и коллеги. Учитывая разнообразие стилей работы, личностей, уровней опыта и опыта сотрудников, вполне естественно, что споры и разногласия будут происходить. Менеджер по персоналу или специалист, специально обученный управлять отношениями между сотрудниками, может выявить и разрешить эти конфликты между менеджером и сотрудником или двумя сотрудниками и таким образом эффективно восстановить позитивные рабочие отношения во всей

организации. Кроме того, умение разрешать конфликты может повысить удовлетворенность сотрудников и улучшить корпоративный дух на рабочем месте.

5. Улучшение производительности.

Это не только будет способствовать недовольству сотрудников, но и люди, которые постоянно падают ниже ожиданий работодателя по производительности труда, могут незаметно прокрасться на заработную плату, тем самым затрачивая деньги компании на низкоэффективных сотрудников, которые не помогают бизнесу добиться успеха. От повышения морального духа компании и разработки методов обеспечения высоких стандартов работы до разрешения конфликтов между сотрудниками и обеспечения того, чтобы компания оставалась в рамках своего бюджета.

3.2. Система обучения кадров и оценка эффективности труда как главный фактор способствующий совершенствованию системы управления персоналом

В укреплении кадрового потенциала важное место занимает оценка эффективности труда персонала. Руководство должно быть проинформировано о степени помощи персонала в реализации целей организации и принятии необходимых решений для развития организации. Таким образом, можно принимать решения в качестве движущих и направляющих мер развития, таких как развитие человеческих ресурсов, поощрение, наказание, которые формируют динамичную структуру организации. Изучение и оценка кадровых ресурсов должны основываться на определенной системе. Главное здесь-определить определенные профессиональные требования для руководителя каждого подразделения предприятия. Второй аспект-изучение индивидуальных способностей каждого технического персонала, специалиста и служащих и объективная оценка его способностей. Третья сторона-подготовка плана резерва руководящих кадров и отражение в этом плане кандидатов на руководящую работу. Здесь наряду с

общими требованиями к ним выдвигаются и конкретные требования с учетом содержания и объема выполняемых каждым руководителем работ. Оценка эффективности труда персонала-это понятие, которое в общем смысле определяет достижение результата целенаправленной и планируемой деятельности, как основное значение. Оценка персонала-это процесс организации программы оценки деятельности, управления периодическими оценками и изучения результатов оценки с целью оценки ее успеха в своей работе по объективным критериям в пределах компетенции и ответственности данной задачи.

Оценка-это механизм измерения профессиональных качеств выполняемой работы и работающего персонала за определенный промежуток времени. В результате этого процесса выявляются сильные и слабые стороны оценки, определены направления дальнейшего развития и совершенствования сервисной деятельности. Оценка персонала-один из сложных, но важных вопросов для предприятия. Одним из наиболее важных требований здесь является сбор исходных данных для оценки.

Программы обучения и повышения квалификации являются одной из важнейших областей развития системы организации. Систематический подход к системе обучения, выстроенной в один ряд с общей стратегией организации, позволяет организации заранее знать необходимые в будущем компетенции, обеспечить эффективность проводимых курсов и сохранить квалифицированный персонал. Проведение периодических тренингов, в свою очередь, служит выявлению потенциала сотрудников, их развитию и эффективному выполнению проделанной работы.

В новых экономических условиях основное внимание к профессиональной подготовке должно быть сфокусировано на повышению качества и эффективности человеческого труда именно совершенствованием человеческих ресурсов благодаря развитием «вглубь». Это подразумевает максимизация эффективности человеческого труда и тем самым повышение качества, а не как ранее количества трудовых ресурсов компаний. Потому что

рынок-это достижение последовательного развития факторов производства в соответствии с достижениями экономического развития с профессиональной подготовкой работников к важнейшим требованиям экономической системы. Это соответствие означает, что с точки зрения общего уровня образования и повышения квалификации человеческих ресурсов, процесс воспроизводства рабочей силы с высокой производительностью наравне с увеличением числа работников с высшим и средним специальным образованием.

В современных условиях высшие и средние учебные заведения играют важную роль в развитии человеческих ресурсов. Во-первых, учебные заведения должны способствовать усвоению более высокого уровня знаний и квалификации, соответствующего требованиям рыночной экономической системы. Во-вторых, за счет высокого уровня научных исследований и обучения они играют важную роль во внедрении научных знаний и инноваций в производство.

Обучением и подготовкой специалистов в Азербайджане занимаются вузы и средние специальные учебные заведения. Современный научно-технический прогресс выдвигает новые и более совершенствованные требования к подготовке специалистов. Повышение квалификации, подготовка и переподготовка специалистов и руководителей организаций осуществляется посредством курсов повышения отраслевой и межотраслевой квалификации и факультетов, учебных организаций и различных семинаров. Здесь формируются учебные процессы, методика обучения, учебный план, учебные программы, форма и продолжительность обучения, должностная профессионально-специализированная модель, требования к должности, знаниям, этапы и методы обучения руководящих кадров, согласование конкретных организационных функций с управленческими функциями и др. вопросы имеют важное значение. В этом плане современные корпоративные структуры должны с высокой ответственностью относиться к системе обучения персонала и её профессиональной подготовки.

Проведение тренингов должно быть важным фактором для всех сотрудников. Они должны пройти курсы обучения и повышения квалификации как внутри организации, так и за рубежом, если есть спрос, в соответствии с требованиями задания.

В рамках общей политики обучения организация может идентифицировать сотрудников с высокими показателями и реализовать программу развития управленческих навыков для них. Такая программа служит организации для подготовки руководящих работников с высоким потенциалом, а также совершенствования управленческой деятельности существующих руководящих работников. Одной из широко и наиболее часто используемых теорий является «обучение на работе» (практическое), которое требует от сотрудников разработки себя в процессе выполнения повседневной работы.

Любая эффективная компания имеет обучение на месте, чтобы убедиться, что сотрудники могут выполнять свою работу. Во время процесса подбора и подбора персонала для начала следует нанять нужного человека. Но даже правильный человек может нуждаться в обучении тому, как ваша компания делает вещи. Недостаток обучения может привести к потере производительности, потере клиентов и плохим отношениям между сотрудниками и менеджерами. Это также может привести к неудовлетворенности, что означает проблемы с удержанием и высокую текучесть кадров. Все это в конечном итоге является прямыми издержками для организации.

Здесь важной составляющей компонентой являются деятельность так называемые «Тренинг-Центры» функционирующие обычно при департаментах или отделах УЧР организаций. Но надо отметить то, что не все крупные компании Азербайджана уделяют особое внимание таким центрам. В отличие от организаций которые не имеют специальные центры занимающиеся подготовкой и развитием персонала, корпоративные

структуры имеющие эти центры, получают выигрыш во многих направлениях своей политики по УЧР:

1. Выявляется потребность в обучении и повышении квалификаций, что тем самым способствует более корректно выявить нужды организаций в тренингах, индивидуальных курсах и программах обучения. Практика показывает что, не проанализировав положение компании в определённый период, не сделав конкретных шагов в выявлении потребностей на тренинги персонала и её обучении приводят к тому что в итоге данный процесс не решит существующие проблемы организации, и тем самым может способствовать к увеличению утечки кадров;

2. Заранее планируемый бюджет на подготовку и обучение, осуществляемый отдельно структурой обучения обеспечивает организацию за оптимально сделанные инвестиции в знания сотрудников получить больше высококвалифицированных сотрудников;

3. Обучая сотрудников, организация показывает своему сотруднику насколько важно его профессиональное развитие и совершенствование, тем самым стимулируя сотрудника увеличить лояльность;

4. На основе тестирования персонала совместно с анализом после прохождения тренингов, выявление лидерских качеств становится более доступной и простой что является современной проблемой любой крупной организации.

5. Роль тренинг центров в отделах УЧР так же является осуществлением ещё одной очень важной деятельности - управления проектами. Данная профессия в западных странах стала более популярной, хотя в нашей стране управляющие не всегда хотят тратиться, обеспечивая свою организацию так называемыми проектными менеджерами.

Для эффективного обучения сотрудников, как правило, существует четыре этапа. Во-первых, новый сотрудник проходит ориентацию, а затем он или она будет проходить внутреннее обучение, по конкретным областям работы. Далее, сотруднику следует назначить наставника, а затем, по мере того как комфортность выполнения служебных обязанностей растет, он может заниматься внешним обучением. Обучение и развитие сотрудников - это процесс оказания помощи сотрудникам в развитии их личных и организационных навыков, знаний и способностей.

Первый шаг в обучении-это ориентация сотрудников. Ориентация на сотрудника-это процесс, используемый для приема нового сотрудника в организацию. Важность ориентации сотрудников состоит в двух аспектах. Во-первых, цель состоит в том, чтобы сотрудники получили представление о политике компании и узнали, как их конкретная работа вписывается в общую картину.

Цели ориентации заключаются в следующем:

- Снижение изначальных затрат. Если ориентация сделана правильно, это может помочь сотруднику быстро освоиться с различными политиками и процедурами, чтобы он мог сразу же приступить к работе. Это также может быть способ обеспечить правильное заполнение всех документов по найму, чтобы сотрудник получал зарплату вовремя.

- Уменьшение стресса. Начало новой работы может быть очень напряженным. Одна из целей такой ориентации-уменьшить стресс и тревогу, которые испытывают люди, попадая в неизвестную ситуацию.

- Снижение текучести кадров. Текучесть кадров, как правило, выше, когда сотрудники не чувствуют себя ценными или не получают инструментов для выполнения работы. Ориентация на сотрудника может показать, что организация ценит сотрудника и предоставляет инструменты, необходимые для успешного входа.

- Экономия времени для руководителя и коллег. Хорошо выполненная ориентация делает сотрудника лучше подготовленным, а это значит, что у него меньше времени на обучение.

- Установление ожидания и отношения. Если сотрудники с самого начала знают, каковы их ожидания, они, как правило, работают лучше. Точно так же, если сотрудники изучают ценности и установки организации с самого начала, есть более высокие шансы на успешное пребывание в компании.

Внутренние учебные программы - это возможности обучения, разработанные организацией, в которой они используются. Это, как правило, второй этап в тренировочном процессе и часто продолжается. Внутренние программы обучения могут быть обучением, связанным с конкретной работой, например, как использовать определенный вид программного обеспечения. В производственных условиях внутреннее обучение может включать в себя обучение сотрудника использованию определенного вида оборудования.

Многие компании также проводят внутреннее обучение, по различным кадровым вопросам, что означает, что оно не всегда должно быть связано с конкретной работой. Некоторые важные примеры внутреннего обучения включают в себя следующие направления:

- Бизнес-Этика и кодекс организации;
- Обучение базовым навыкам в процессе деятельности крупной компании;
- Коммуникация и общение с сотрудниками/клиентами;
- Лидерство и управление;
- Обучение по обслуживанию клиентов;
- Эксплуатация специального оборудования или обучение овладению навыков базового программного обеспечения;
- Обучение принятия решений.

В западных организациях широкое распространение получила игра, в которой человека просят закрыть глаза и откинуться назад, а затем, предположительно, члены команды удерживают этого человека. Как упражнение по сплочению команды (и притом страшное), это пример командной тренировки. Цель командного обучения состоит в том, чтобы развить сплоченность между членами команды, позволяя им лучше узнать друг друга и способствовать построению отношений. Мы можем определить командное обучение как процесс, который дает возможность командам совершенствовать навыки принятия решений, решения проблем и развития команды для достижения бизнес-результатов. Часто такой тип обучения может происходить после реструктуризации организации и совместной работы новых сотрудников или, возможно, после слияния или поглощения. Некоторые причины для подготовки команды включают в себя следующее:

1. Улучшение коммуникации;
2. Сделать рабочее место более приятным;
3. Мотивация команды;
4. Знакомство друг с другом;
5. Вовлечение всех «на одну страницу», включая постановку целей;
6. Обучение команды стратегиям саморегуляции;
7. Помощь участникам узнать больше о себе (сильные и слабые стороны);
8. Выявление и использование сильных сторон членов команды;
9. Повышение производительности команды;
10. Практика эффективного сотрудничества с членами команды.

Командное обучение может проводиться как внутри компании, так и за ее пределами. Благодаря использованию технологий командное обучение больше не требует от людей даже находиться в одной комнате. Данное обучение поможет Азербайджанским бизнес-структурам достичь успехов в совершенствовании системы управления персоналом.

Важно также отметить главенствующую роль увеличения базы управляющих в организации благодаря тренингам. После того, как кто-то провел время с организацией, он может быть идентифицирован как кандидат на повышение. Когда это происходит, происходит обучение управленцев. Темы могут включать в себя те из раздела «soft skills» или «мягкие навыки», например, как мотивировать и делегировать, в то время как другие могут быть техническими по своей природе. Например, если руководство использует определенную компьютерную систему для планирования, кандидат в менеджеры может быть технически обучен. Некоторые виды управленческой подготовки могут проводиться внутри организации, в то время как другие виды подготовки, такие как лидерские навыки, могут проводиться за ее пределами.

3.3. Перспективы использования экономических методов в управлении персоналом

Мотивация-это сила, приводящая человека в движение, и определяющая направление действий, их мысли, надежды, убеждения, вкратце желание, спрос и страхи. Усиление кадрового потенциала напрямую связано с мотивацией труда. Благодаря надлежащим мерам мотивации можно добиться достаточно эффективных результатов. Существует ряд требований к трудовым отношениям работников. В связи с этим мотивация имеет свои особенности как внешнеэкономическое действенное средство. В связи с этим мотивация также материальна и необычно разделена на 2 части. Материальная мотивация как материальная (заработная плата, вознаграждение, доплаты к заработной плате), так и нематериальная (путевки на отдых и лечение, жилье и т. д.) в форме. Круг нематериальной мотивации шире. Это включает социальные, духовные, творческие и социолого-психологические аспекты мотивации. Материальная мотивация заработная плата, которая должна составлять ядро материальных мотивов, должна играть ключевую роль. Одним из видов мотивации трудовой деятельности является социальная

мотивация. Социальная мотивация самоутверждение работника связано со спросом. Это также исходит из его желания занять определенную общественную позицию, сесть на ступень власти.

Мотивация команды-это важнейший рычаг в организации, который приводит к повышению производительности функционирования отдела, а так же всей компании в целом. Мотивация работников организации должна быть регулярной и постоянно совершенствоваться в связи с изменениями в потребностях команды. В современном мире, несмотря на динамичное развитие понятия «человеческий капитал» всё ещё существуют организации, которые, к сожалению, не осознают важность системы мотивации команды.

Существует множество причин, по которым мотивационные меры сотрудников жизненно важны. Во-первых, потому что это позволяет менеджменту достигать организационных целей. Без мотивированной команды в условиях жёсткой конкуренции, организации могут попасть в очень рискованное для всей организации положение.

Мотивированные сотрудники могут привести к повышению производительности труда и позволить организации достичь более высоких уровней выпуска продукции. Представим себе, что в организации есть сотрудники, которые не мотивированы на работе. Они, вероятно, будут использовать время, проведенное за своим рабочим столом, занимаясь серфингом в интернете для личного удовольствия или даже в поисках другой работы. Это пустая трата времени и ресурсов организации.

Пути повышения мотивации сотрудников являются сложными, и всё ещё остаётся очень актуальным вопросом для менеджеров, имея в виду то, что потребности людей растут всё быстрее и быстрее.

Важно отметить пару обязательных мер, которые менеджеры должны осуществить для повышения мотивации сотрудников на рабочем месте, которые излагаются ниже.

Улучшение коммуникации. Менеджеру надо стараться каждый день выделять команде время для разговора с ними, или присоединиться к ним во

время перерывов, а не сидеть в своём кабинете отдаляясь от сотрудников. Этим путём, менеджер фактически стимулирует своих сотрудников чувствовать себя членом его команды, лидером, а самого себя не обычным боссом. Топ-менеджмент должен стараться, чтобы занять определённое время, чтобы поинтересоваться идеями и выслушать предложения сотрудников. Нет ничего лучше и дороже того, чем чувствовать, что тебя ценят.

Позитивная аура на месте работы. Часто сотрудники нуждаются в мотивации, потому что их место работы не имеет положительной обстановки. При таком случае руководители организации могут проводить определённые беседы с сотрудниками или проводить опросы между команды. Или же можно усовершенствовать дизайн помещения, украшая различными позитивными вещами. Наличие парков, различных деревьев то есть наличие благоприятной флоры и фауны вокруг офиса тоже придаст работникам чувствовать себя комфортно. Также есть возможности в перспективном росте мотивации сотрудников благодаря креативным подходам в процессе совершенствования системы мотивации.

Позитивное рабочее место - это основной элемент, который поможет компании подняться на вершину. Всем известно, что поощрение мотивации сотрудников на рабочем месте может быть трудоемким и трудным делом. Однако для того, чтобы достичь высокого уровня производительности труда сотрудников, руководству необходимо поощрять позитивную рабочую среду. Для совершенствования системы управления персоналом руководителям очень важно убедиться в том, что их сотрудники чувствуют, что их деятельность и инициатива являются особым вкладом, который преобразуется в успех организации. А также обязательно важно следовать правилам политики "открытых дверей".

Ценность индивидуальных вкладов. Руководство должно обеспечить своих сотрудников информацией о том, как их индивидуальные усилия и вклад играют важную роль в общих целях и направлениях деятельности компании. Сотрудники будут гордиться и участвовать в своей работе, если они

осознают, как их усилия оказывают влияние на организацию, независимо от того, насколько велик или мал их вклад.

Главы корпоративных структур всегда рассматривают лучшие программы стимулирования, чтобы мотивировать сотрудников и получить самый высокий уровень производительности. Самый распространенный стимул-это деньги как мотиватор. Безусловно, в использовании денежных стимулов есть много преимуществ, но владельцы организаций должны учитывать лежащие в их основе мотиваторы, любые потенциальные негативные факторы и правильную структуру для получения наилучших результатов.

Деньги-это основа образа жизни каждого человека. Мы живем в материальном обществе, где люди хотят получить самую последнюю моду, самый новый смартфон или самый хороший автомобиль. Не имеет значения, к какому классу вы относитесь, большинство вещей вращается вокруг денег, и именно поэтому денежное вознаграждение является эффективным мотиватором. Речь идет не только о том, чтобы получить дополнительные услуги в жизни. Деньги - это то, как люди обеспечивают свою семью. Без него людям, возможно, придется работать на нескольких работах или снижать свой уровень жизни. При найме новых сотрудников одна из главных проблем заключается в том, сколько платит работа, потому что люди хотят планировать и планировать свою жизнь.

Одних денег не всегда достаточно для того, чтобы мотивировать сотрудников работать хорошо. Как бизнес-лидеры, руководители должны создать корпоративную культуру, которая способствует карьерному росту.

Сотрудники должны верить в продукты и услуги и заботиться о том, чтобы оказывать качественные услуги для клиентов. Денежные средства как мотиватор могут быть структурированы по-разному. Менеджер может опросить сотрудников и рассмотреть отраслевые стандарты как отправную точку в разработке структуры денежного стимулирования. Программы продаж обычно структурируют денежные стимулы в виде комиссии или бонуса на

основе продаж. Это может быть как на продажу, так и в совокупности за определенный период времени. Но это не единственный способ использовать деньги в качестве стимула.

Руководитель может взять командную цель и предложить бонус в конце периода оценки цели в качестве вознаграждения. Например, если бухгалтерская команда имеет менее пяти процентов ошибок за месяц, каждый сотрудник отдела может получить 30 манат в качестве вознаграждения. Это способствует командной работе, когда у каждого есть причина помогать друг другу.

Другие денежные вознаграждения могут быть выражены в виде доли прибыли в конце года или ежегодной премии, основанной на результатах анализа эффективности работы. Сотрудники начинают полагаться на эти виды бонусов каждый год и учитывать их в своем отпускном бюджете, что делает их очень мощными.

Есть положительные и отрицательные стороны денежной мотивации за производительность. Среди плюсов-мотивация отдельных людей работать лучше и командная работа для групп, которые получают командное вознаграждение. Может показаться, что нет никаких отрицательных сторон в использовании денег в качестве стимула, но они есть. Это может вызвать враждебность и разочарование у тех, кто не претендует на награду. Это особенно достоверно, если награды являются наградами "лучших исполнителей", но также могут привести к плохому моральному духу с кем-то, кто изо всех сил старается, но просто никогда не достигает этого уровня.

Это также может быть деморализующим для людей, если они приблизились и потерпели неудачу или получили награду последовательно, начиная ожидать ее, а затем они не получают ее в течение одного года. Если вознаграждение или условия вознаграждения меняются, члены команды могут возмущаться тем, что они могут не получить его автоматически.

Иногда люди менее мотивированы деньгами, чем другими вещами. Это может быть дополнительный оплачиваемый отпуск или билеты на какие-

нибудь развлекательные мероприятия. Существует много различных способов стимулировать команду. Руководители должны потратить время, чтобы выяснить, лучшие программы стимулирования, которые будут работать, чтобы мотивировать сотрудников. Понимание нужды и потребностей команды гораздо важнее при определении стимулов, а не просто повышение денежных стимулов. Руководители обнаружат, что баланс хороших денег с другими стимулами создаст наилучшие условия для работы и удовлетворения работой.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Организации сегодня, в условиях такой коммерческой конкурентоспособной глобальной экономической среды, борются за свое выживание и рост. Недавняя политика и эффективные экономические реформы, провозглашенные правительством, создали много возможностей для Азербайджанских корпоративных структур. С развитием информационных технологий, усилением глобальной конкуренции, быстро меняющимися рынками, регулированием и т. д. таким образом, организации должны перестроить свою кадровую политику, стратегию и перспективы в отношении УЧР, поскольку человеческие ресурсы являются ключом к решению всех этих проблем.

Стремительные изменения в банковском секторе создают как новые возможности, так и новые вызовы. Усиление конкуренции в сфере финансовых услуг и усиление синергии, обеспечиваемой банками, должно привести к получению выгод для клиентов. Увеличивающиеся размеры, широта, сложность и географически расширяющиеся масштабы банковской деятельности увеличивают трудности управления, регулирования и надзора за работой банков. Для развивающихся экономик, таких как наша страна, важно основывать свой рост на лидерстве в области новых технологий, наукоемких услуг и трудовых навыков. Азербайджанская банковская система должна будет претерпеть полную трансформацию, если она хочет выжить и расти в условиях формирующегося глобального конкурентного сценария. Это правда, что банки добились быстрых успехов в охвате каждого уголка страны, но, несмотря на эпоху глобализации, они бросаются в глаза своим отсутствием за рубежом. Задача Азербайджана в новом тысячелетии состоит в том, чтобы превратить сферу банковской деятельности из преимущественно внутренней в подлинно международную.

Одной из обязанностей отдела УЧР в любой компании является -обучение управленческих кадров. Как правило, обучение означает обучение навыкам, которые работник может использовать в будущем. Обучение менеджменту

проводится с целью продвижения сотрудника на руководящую должность. В обучении менеджменту, как и в других тренингах, очень важную роль играет анализ и планирование. Прежде чем приступить к обучению лидерству, УЧР необходимо проанализировать способности и возможности новых менеджеров, а также то, какими навыками должен обладать человек, чтобы получить ту или иную управленческую должность в организации. Кроме того, необходимо создать соответствующую должностную инструкцию для каждой управленческой должности. Затем менеджеры отдела УП могут отобрать кандидатов из числа сотрудников компании, которые могут принять участие в тренинге по менеджменту. Обучение менеджменту включает в себя лекции, дискуссии в малых группах, анализ конкретных бизнес-ситуаций, чтение деловой литературы, деловые игры, симуляцию и так далее.

Современные проблемы общества, которые встречаются в пути развития требуют от корпоративных структур более комплексного и инновативного подхода. В связи с этим банки наряду с очными мероприятиями так же должны заниматься дистанционным обучением персонала. Относительно вывода, если отдел УП рассматривает дистанционную работу как конкурентное преимущество, то этот новый способ работы может способствовать привлечению и удержанию высококвалифицированных специалистов. Концепция о том, что дистанционная работа является преимуществом, предоставляемым организацией с целью удержания в ней высококвалифицированных специалистов, разделяется большинством опрошенных сотрудников. Однако данные показали, что дистанционная работа более эффективна для привлечения, а не удержания этих специалистов. Чтобы лучше понять его влияние на удержание талантов, важно провести исследование, в котором сравниваются показатели текучести обычных сотрудников и относительно в течение длительного периода времени.

Еще один важный вывод заключается в том, что для достижения эффективных результатов дистанционная работа должна основываться на гибких и надежных отношениях. Эти отношения должны быть частью

стратегии децентрализации организационной структуры и активов. Внедрение дистанционной работы также требует наличия прочной технологической инфраструктуры. Существует потребность в онлайн-системах и понимание того, что удаленная работа-это больше, чем просто привилегия, предоставляемая в качестве вознаграждения определенным сотрудникам. Дистанционную работу следует понимать как важнейший элемент организационной стратегии.

В третьей главе исследования также исследовалась важность и роль следующих основных факторов: планирование рабочей силы, организационная структура и изменения, обучение и развитие, продвижение по службе, стимулирование и вознаграждение, коммуникация, компенсационные льготы и система социального обеспечения, доверие и лояльность, авторитет, автономия и эффективность, удовлетворенность работой, сотрудничество и командная работа, оценка эффективности и инновации и креативность. Основываясь на исследовании диссертационной работы важно сделать определённые предложения которые окажут весомое значение на совершенствование современной организации системы управления персоналом в корпоративном секторе. Предложения путей решения существующих проблем излагаются ниже:

1. Создание в корпоративных структурах Азербайджана Тренинг-Центров (центров обучения) отвечающие современным требованиям и оснащённые передовыми информационно-технологическими устройствами благодаря которых будет возможность проводить дистанционное обучение.
2. Развитие и увеличение масштабов дистанционного обучения. Наша планета, начиная со средневековья, сталкивалась с различными видами вирусов, которое за собой влекла кризисы и экономические спады. Чтобы избежать данной тенденции компании Азербайджана должны ускорить процесс интеграции дистанционного обучения и

онлайн мероприятий. Нужда в данном направлении обучения была выявлена пандемией которая наблюдается начиная с конца 2019 года.

3. Проведение оценивания персонала. Данный метод позволяет выявлять актуальные вопросы организаций, которые выдвигают основные потребности и критерии: потребность в развитии и обучении, эффективности мотивации и компенсации, потребность в карьерном росте, показатель лояльности и т.д.
4. Развитие направления тренинг-центров в контексте социальных мероприятий. Данное направление обуславливается проведением тренингов, семинаров, спонсирование различных студенческих и международных научных конференций, что обеспечивает выполнения задач по КСО и тем самым способствует повышению имиджа компании.
5. Детекция талантов внутри компании. В целом это полезная стратегия для удержания персонала и предотвращения возникновения дальнейшей нехватки квалифицированных кадров. Большинство сотрудников оценят возможности для развития, и это имеет дополнительный эффект повышения лояльности персонала к компании или бренду. Подготовить детекторов таланта (сотрудников по управлению талантами) и создать определённую структуру при департаменте УЧР занимающаяся уже известной в западных компаниях.
6. Внедрение в процесс собеседований теории лжи и профайлинга. Данное введение в деятельность рекрутеров, поможет им распознавать ложь во время собеседований и заранее составлять психологическую картину кандидата. Эти меры помогут отделам УЧР заранее прогнозировать действия кандидатов при определённых ситуациях и тем самым выбрать подходящего кандидата.
7. Автоматизация процессов. Исследуя современные структуры УЧР, было выявлено, что совершенствованию многим корпоративным

структурам страны всё ещё препятствует неполная интеграция автоматизации процессов. Автоматизация системы УЧР и создание единой электронной платформы для этих отделов, дадут им сэкономить время тем самым предпринять меры по совершенствованию существующей системы.

8. Непрерывное обновление системы мотивации. При проведённых опросах среди сотрудников было выявлена важность системы мотивации, которая постоянно меняется с учётом современных тенденций и факторов влияния. Разработка и обновление эффективной системы мотивации должна брать за основу как потребности человеческих ресурсов так же и возможности компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

На азербайджанском языке

1. Azərbaycan Respublikasının Məşğulluq Strategiyası (2006-2015-ci illər)
2. Axundova N.F., (2014). “Təşkilati davranış”, Bakı
3. Bazarov T. Y., (2012). “Heyətin idarə edilməsi” (tərcümə), Bakı
4. İsgəndərov İ., Əsgər M. və Şixəliyev N., (2017). “İnsan Resursları Menecmenti”, 344 səh.
5. Quliyev T.Ə., (2013). “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, 828 səh.
6. Məmmədov F., (2013). “İdarəetmə mədəniyyəti”, (dərs vəsaiti), Bakı, 672 səh.

На русском языке

1. Азизова Э., Байрамова С.Р., Мустафаева З.И., А.А.Азизов, Мамедова Д.Ф., (2012). “Экономика и социология труда”, Баку, 279 с.
2. Адова И., Симонова М., (2007), “Развитие профессиональной компетентности”: Человек и труд, № 9
3. Алиев И.М., Горелов Н.А., Ильина Л.О., (2011). “Экономика труда” – Учебник, 486 с.
4. Вайсбурд. В.А., (2011). “Экономика труда: учебное пособие”, Омега-Л., 264 с.
5. Герчиков В.И., (2008). “Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании”, учебное пособие, 282 с.
6. Дейнека А. В., (2016). “Управление персоналом”, 233 с.
7. Крассовский Ю.Д., (2011). “Организационное поведение”, М.: Юнити., 527 с.
8. Крымов. А.А., (2010). “Управление персоналом на 100%”. СПб.: Питер., 240 с.

9. Никифорова Н.А., Тафинцева В.Н., (2018). “Управленческий анализ”, Москва, 413 с.
10. Розанова Н.М., (2018). “Корпоративное управление”, Москва, 339 с.
11. Тесленко И. Б., Губернаторов А. М., Коваленко С. Ю., Вахромеева М. П., Михайлик Н. Б., (2016). “Управление персоналом”, Владимир, 83 с.

На английском языке

1. Allen F., Babus A., Carletti E., (2012). “Asset commonality, debt maturity and systemic risk”, p.9-15
2. Armstrong M., Taylor S. (2014). “Human Resources Management practice”, 13th edition, p.230-246
3. Alsufyev A., Zavyalova E., (2013). “Human Resource Development Practices and Innovations Problem Overview”, Saint Petersburg
4. Beebe S.A., Mottet T.P. and Roach K.D., (2012). “Training and Development: Enhancing Communication and Leadership Skills”
5. Dessler G., (2016). “Fundamentals of Human Resource Management”.
6. Goldsmith M., Carter L., (2010). “Best practices in talent management”, p.177-191
7. Janson K., (2015). “Talent Management”, p.139-167
8. Journal of Modern Accounting and Auditing , “Personnel Management to Human Resource Management”, 2017, Vol. 13, No. 9

Интернет-ресурсы

1. www.stat.gov.az – сайт Государственного Статистического Комитета Азербайджанской Республики
2. www.economy.gov.az - сайт Министерства Экономики Азербайджанской Республики

3. https://samopoznanie.ru/schools/upravlenie_personalom/#ixzz6BAXu
xT2r – основы деятельности по управлению персоналом
4. <http://www.yourarticlelibrary.com/personnel-management/personnel-management-definition-nature-and-objectives/53167> - Personnel Management: Definition, Nature and Objectives
5. <https://www.businessmanagementideas.com/personnel-management/3-main-functions-of-personnel-management/2043> - 3 Main Functions of Personnel Management
6. <https://www.managementstudyguide.com/training-development-hr-function.htm> - Training and development is one of the key HR functions
7. https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/187336/13/13_chapter4.pdf - Theoretical framework of Human Resource Management (HRM) practices
8. <https://www.uniquehr.com/7-human-resource-management-goals-for-your-small-business/> - 7 Human Resource Management Goals for Your Small Business
9. <http://www.yourarticlelibrary.com/management/functions-of-personnel-management-1-managerial-functions-2-operative-functions/25939>
Functions of Personnel Management: 1. Managerial Functions 2. Operative Functions
10. <https://www.wem.az/az/news/news-az/11721.html> - PAŞA Bank SAP SuccessFactors heyətin idarə edilməsi üzrə bulud həllinin tətbiqi

Список таблиц:

Таблица 1: Функции системы управления персоналом	23
Таблица 2: Основы обучения	26

Список диаграмм:

Диаграмма 1: Спрос менеджеров на таланты.....	36
--	----

Список рисунков:

Рисунок 1: Этапы развития человеческих ресурсов	16
Рисунок 2: Структура Департамента УЧР ОАО «TuranBank».....	42
Рисунок 3: Этапы организации обучения (тренинга) в ОАО «TuranBank.....	44
Рисунок 4: Этапы процесса принятия на работу	48