

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

На правах рукописи

Махмудова Сагдиана Абдурашидовна

**Повышение эффективности управления организацией путем совершенствования
кадровой политики на примере АК «Узбектелеком»**

5A230201 – Менеджмент (по отраслям и сферам)

ДИССЕРТАЦИЯ

**На соискание академической степени
магистра**

Научный руководитель:

к.т.н. Махмудов М.М

Ташкент – 2013

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Факультет «Экономика и управления» Магистрант Махмудова С.А.

Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Научный руководитель к.т.н., Махмудов М.М.

Учебный год 2012/2013

Специальность 5А230201-Менеджмент (по
отраслям и сферам)

АННОТАЦИЯ К МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Актуальность диссертации – выявление возможностей дальнейшего развития управления за счёт более рационального использования работающих и их рабочего времени.

Целью и задачами исследования являются предложения по повышению эффективности управления и совершенствование кадровой политики компании. Задачи исследования:

- определение сущности эффективности управления;
- изучение понятия кадровой политики;
- анализ динамики развития АК «Узбектелеком»;
- обзор современного состояния кадровой политики компании;
- исследование особенностей развития управления в компании;
- совершенствование кадровой политики компании;
- развитие структуры управления компанией;
- предложение путей повышения эффективности управления компанией.

Объектом исследования является совокупность организационно-экономических отношений в системе управления компанией и персоналом.

Предметом исследования является Акционерная компания «Узбектелеком» (АК «Узбектелеком»).

Методами и методологическими основами исследования послужили основополагающие труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова, работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам экономики и управления.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и методических положений по повышению эффективности управления предприятием путем развития кадровой политики.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программ для повышения квалификации сотрудников компании.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы.

В заключении излагаются выводы о проведенной работе и даются общие рекомендации по улучшению кадровой политики и повышению эффективности управления компанией в условиях рынка, а также предложены программы для повышения квалификации работников.

Научный руководитель

к.т.н., Махмудов М.М

Магистрант

Махмудова С.А.

**STATE COMMITTEE OF COMMUNICATION, INFORMATION TECHNOLOGY
AND TELECOMMUNICATIONS IN UZBEKISTAN**

TASHKENT UNIVERSITY OF INFORMATION TECHNOLOGIES

Faculty: "Economics and Management"

Master: Mahmudova S.A.

Chair: "Management and marketing"

Supervisor: Ph.D., Mahmudov M.M.

Academic year: 2012/2013

Specialty: 5A230201– Management

ABSTRACT TO MASTER'S DISSERTATION

The relevance of the dissertation - identifying opportunities for further development of governance through better management of workers and their working hours.

The purpose and objectives of the study are proposals to increase the efficiency of management and improvement of human resource policy. Research objectives:

- Definition of the essence of management efficiency;
- The study of the concept of human resource policies;
- Analysis of the dynamics of "Uzbektelecom";
- An overview of the current state of human resource policy;
- Study of the peculiarities of development of management in the company;
- Improvement of the personnel policy of the company;
- The development of the company's management structure;
- Offer ways to improve the management of the company.

The object of the study is a set of organizational and economic relations in the company's management and staff. The subject of the study is a joint stock company "Uzbektelecom" (JC "Uzbektelecom").

Methods and methodological foundations of the study served as the basic works of the President of the Republic of Uzbekistan Islam Karimov, the work of local and foreign scientists on the economics and management.

The scientific novelty of this research is to develop theoretical and

methodological principles to improve the efficiency of enterprise management through the development of personnel policies.

The practical significance of the study is to develop programs to improve the skills of employees.

The structure and scope of the thesis. The work consists of an introduction, three chapters, conclusion, bibliography.

In conclusion, the findings of the work undertaken and general recommendations to improve the human resources policy and improve the efficiency of management of the company in the market, as well as the proposed program to improve the skills of workers.

Supervisor

Ph.D., Mahmudov M.M.

Master

Mahmudova S.A.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
Глава I. Теоретические основы эффективности управления и кадровой политики.....	11
1. Понятие эффективности управления.....	11
2. Сущность и задачи кадровой политики.....	22
3. Планирование и организация подбора и расстановки управленческих кадров.....	35
Вывод по первой главе	46
Глава II. Анализ кадровой политики АК «Узбектелеком».....	48
1. Организационная структура АК «Узбектелеком».....	48
2. Современное состояние кадровой политики АК «Узбектелеком».....	60
Вывод по второй главе	69
Глава III. Основные направления повышения эффективности управления АК «Узбектелеком».....	70
1. Персонал как фактор повышения эффективности управления АК «Узбектелеком».....	70
2. Совершенствование структуры управления АК «Узбектелеком».....	74
3. Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики АК «Узбектелеком»	78
Вывод по третьей главе	84
Заключение.....	86
Список литературы.....	89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Необходимым условием становления рыночной экономики является постоянное совершенствование управления в социальных системах на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению компанией, обусловленные рыночными отношениями.

Для нейтрализации воздействия мирового финансового кризиса и преодоления его последствий у нас в стране есть все необходимые условия. За истекший период сформирован достаточно прочный фундамент экономического и финансового потенциала страны, созданы надежные механизмы управления финансово-банковской инфраструктурой.¹

Информационно – коммуникационные технологии играют все возрастающую роль в жизни любого современного государства. Телекоммуникации, являясь артериальной системой информационных технологий в целом, позволяют ускорить развитие страны и успешно интегрироваться в мировое информационное сообщество.

За последние годы в сфере телекоммуникаций происходят существенные изменения. Принят ряд важных документов по коренному улучшению дел в этой отрасли, такие как Законы Республики Узбекистан «О телекоммуникациях»,² «Об информатизации»,³ «О гарантиях и свободе доступа к информации»,⁴ Указ Президента Республики Узбекистан «О дальнейшем развитии компьютеризации и внедрении информационно-

¹ Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана – Т.: Узбекистан, 2009. – с. 11.

² Закон Республики Узбекистан «О телекоммуникациях» 20 августа 1999 г. № 822-1.

³ Закон Республики Узбекистан «Об информатизации» 11 декабря 2003 г. № 560 – II.

⁴ Закон Республики Узбекистан «О гарантиях и свободе доступа к информации» 15 декабря 2000 г. № 175 – II.

коммуникационных технологий»,⁵ Постановление Кабинета Министров «О мерах по совершенствованию системы управления в сфере связи и информатизации».⁶ В целях дальнейшего развития информационно-коммуникационных технологий издано Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию информационно-коммуникационных технологий».⁷

Грамотное, квалифицированное управление — это основа успешной работы компании. Особенностью современного управления является его направленность на эффективное ведение хозяйства в условиях дефицитности ресурсов, постепенное уменьшение регулирования производства административными методами, интенсификацию производства.

Эффективность управления представляет собой экономическую категорию, отражающую вклад управленческой деятельности в конечный результат работы компании. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы.

Конечной целью управления является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности компании путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Целью и задачами исследования являются предложения по повышению эффективности управления и совершенствование кадровой

⁵ Указ Президента Республики Узбекистан «О дальнейшем развитии компьютеризации и внедрении информационно-коммуникационных технологий» № УП-3080 от 30 мая 2002 г.

⁶ Постановление Кабинета Министров «О мерах по совершенствованию системы управления в сфере связи и информатизации» № 328 от 23 сентября 2002 г.

⁷ Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию информационно-коммуникационных технологий» № ПП-117 от 8 июля 2005 г.

политики компании. В соответствии с данной целью в исследовании поставлены следующие задачи:

- определение сущности эффективности управления;
- изучение понятия кадровой политики;
- анализ динамики развития АК «Узбектелеком»;
- обзор современного состояния кадровой политики компании;
- исследование особенностей развития управления в компании;
- совершенствование кадровой политики компании;
- развитие структуры управления компанией;
- предложение путей повышения эффективности управления компанией.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является совокупность организационно-экономических отношений в системе управления компанией и персоналом. Предметом исследования является Акционерная компания «Узбектелеком» (АК «Узбектелеком»).

Методами и методологическими основами исследования послужили основополагающие труды Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова, работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам экономики и управления.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретических и методических положений по повышению эффективности управления предприятием путем развития кадровой политики.

Практическая значимость исследования заключается в разработке программ для повышения квалификации сотрудников компании.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы. Состоит из 90 страниц, 2 таблиц и 8 рисунков.

Во введении отражена актуальность вопросов эффективности управления компанией и кадровой политики в условиях рынка, определены цели и задачи работы.

В первой главе «Теоретические основы эффективности управления и кадровой политики» рассмотрены сущность эффективности управления, изучены понятия кадровой политики.

Вторая глава «Анализ развития кадровой политики АК «Узбектелеком»» посвящена исследованию динамики развития АК «Узбектелеком» и особенностей развития управления персоналом в компании.

В третьей главе «Основные направления повышения эффективности управления АК «Узбектелеком» предложены способы улучшения кадровой политики и показаны пути повышения эффективности управления компанией.

Выводы и предложения. В заключении излагаются выводы о проведенной работе и даются общие рекомендации по улучшению кадровой политики и повышению эффективности управления компанией в условиях рынка, а также предложены программы для повышения квалификации работников.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

1. Понятие эффективности управления

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения компанией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных). Для руководителя компании важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества компании на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость компании. В условиях конкуренции руководители должны заботиться о производительности и эффективности.

Термин «эффективность» произошел от латинского *effectivus* – достигающий определенного эффекта, нужного результата, действенные меры.⁸

В современной науке и практике существует много подходов к определению эффективности компании. Но, до сих пор, отсутствует единый методологический подход. Это связано с многомерностью рассматриваемой категории.

Эффективность – это интегральная и структурированная характеристика деятельности компании, комплексно отражающая успешность этой деятельности, её в соответствии миссии, целям и задачам компании.⁹

Достаточно трудно определить какой-либо единый критерий эффективности работы компании, годный для всех структур и при любых обстоятельствах. Но в общем виде выделяют четыре подхода в этом вопросе: достижение поставленных целей, использование ресурсов,

⁸ Государственное и муниципальное управление: Справочник. – М.: Магистр, 1997. – С. 475.

⁹ Теория организаций и организационное проектирование: Учеб. Пособие / Под ред. Т. П. Форкиной, Ю. А. Корсакова, Н. Н. Слонова. – Саратов, 1997. – С. 153.

оптимальность внутренних процессов и коммуникаций, удовлетворенность персонала.

Эффективность – это степень достижения цели; свойство процесса, некоторого взаимодействия.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы компании. Функциональное предназначение управления сводится к обеспечению эффективности основной деятельности, поэтому ее эффективность определяется степенью результативности самой организационной системы. Отсюда следует, что эффективность управления определяется степенью реализации целей компании и ее интегрального показателя - прибыли.

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Невозможно сложить целостную картину эффективности менеджмента, не рассмотрев компанию под различными углами зрения. Общая эффективность управления компанией состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами – маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами, производством, логистикой и т.д., а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, то есть на уровне генерального менеджмента. Также эффективность управления компанией рассматривается под стратегическим и оперативно-тактическим углом зрения.

Критерии эффективности управления включают ряд показателей:

- характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности компании, и затраты на управления;

- характеризующих содержание компании процесса управления, текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и процесса управления, текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управлений. К нормативным характеристикам аппарата управления мог быть отнесены следующие: производительность, экономичность, адаптивность, гибкость, оперативность, надежность;

- характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. К структурам относятся звенность системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости сбалансированность распределения прав и ответственности. Оценивая эффективность управления важно определить соответствие системы управления и ее организационной структуры объекта управления.

Выделим следующие основные подходы к оценке эффективности управления:

Целевой подход. Основной критерий для оценки эффективности – достижение цели. Применение целевого подхода связано с рядом проблем:

а) достижение цели не является легко измеримым, если компании не производят осязаемой продукции, что именно характерно для отрасли связи;

б) допускаются попытки достижения нескольких целей, а достижение одной из них затрудняет выполнение других задач;

в) существование общего набора «официальных» целей, на достижение которых направлены усилия всех членов, является спорным.

Системный подход. Предполагает выделение основных элементов «вход – процесс – выход» в рассматриваемой системе и необходимость её адаптации к условиям системы более высокого уровня, частью которой она является. Любая компания – это часть отрасли, общества и всё чаще – глобальной экономики. Все эти системы предъявляют требования к своим частям. Компании также обязаны удовлетворять требованиям относительно чистоты окружающей среды, обеспечения внутренней стабильности. Компания не может просто ограничиться производством продукции и услуг, удовлетворяющих её покупателей. Она обязана действовать таким образом, чтобы были удовлетворены другие важные элементы более крупных систем.

Многопараметрический подход. Предполагает удовлетворение всех тех работников и их групп, которые участвуют в деятельности компании. Он особое внимание уделяет важности различных групповых и индивидуальных интересов в компании.¹⁰

Модель конкурирующих оценок подразумевает, что управляющие должны выбирать оценки, которые делают акцент на следующих составляющих: 1) жесткий контроль или гибкость и 2) внутренние или внешние факторы. Могут быть определены четыре комбинации этих вариантов:

- руководитель, который ценит жесткий контроль и концентрирует свое внимание на внутренней среде компании, будет стремиться к стабильности и целостности организации;

- руководитель, который ценит контроль и основное внимание уделяет внешней среде, будет стремиться к обеспечению производительности и эффективности использования ресурсов;

- руководитель, предпочитающий гибкость и ориентированный на

¹⁰ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. Пер. с англ. – 8-е изд. – М., 2000. – с. 34.

внутреннюю среду компании, будет стремиться к удовлетворению и развитию работников;

- менеджер, который ценит гибкость и уделяет основное внимание внешней среде, будет стремиться к развитию и конкурентоспособности.

Согласно модели конкурирующих оценок парадокс заключается в том, что руководители должны производить выбор из того, что внешне напоминает взаимоисключающие оценки. Компании будут отражать приемлемость этих базовых оценок.

Помимо этого, у эффективности управления компанией есть два важных измерения – экономическое и результативное. Результативное измерение сообщает о том, насколько компания успешно выполняет поставленные задачи в области обеспечения необходимого объема производства, продаж и других маркетинговых задач. А экономическое измерение сообщает о том, насколько затратным является такой способ достижения поставленных целей. Еще одно разделение областей управления необходимо провести по двум категориям: объектно-логического управления (ОЛУ) и социально-психологического управления (СПУ).

Объектно-логическое управление (ОЛУ). Совершаемые управленческие действия: предвидеть, прогнозировать, анализировать, планировать, решать, организовывать (разрабатывать и внедрять,..) приказывать, давать указания, ставить задачи, координировать, контролировать.

Объекты управления: процесс, функция, информация, а также человек, подразделение – как элемент процесса, исполнитель функции и т.п. Объектно-логическое управление часто называют административным.

Социально-психологическое управление (СПУ). Совершаемые управленческие действия: мотивировать (призывать, вдохновлять, поощрять и наказывать и т.п.), обучать, развивать, наставлять, проявлять заботу, осуществлять поддержку.

Объекты управления: человек (как социальный объект, являющийся эмоциональной и духовной личностью, имеющий свои взгляды, ценности, интересы), группа (как социум), задействованные в процессах, выполняющие функции и задачи.

Только гармоничное сочетание двух этих компонентов в итоге создает полноценный менеджмент и открывает путь к эффективному управлению:

Эффективный менеджмент = ОЛУ+СПУ,¹¹

где ОЛУ - Объектно-логическое управление, а

СПУ - Социально-психологическое управление.

Когда эти все факторы сводятся в единую систему, то получается многомерная модель, в которой прослеживается сложное переплетение причинно-следственных связей. Видя такую сложную картину взаимозависимостей, большинство собственников даже не пытается в ней разобраться, так как они являются по своей сути предпринимателями, а рутина системного управления навеивает на них скуку. Они, как правило, идут тремя путями:

1. Оставить компанию на том уровне развития, который позволяет осуществлять привычное директивное управление.

2. Изобрести свою упрощенную модель управления и пытаться ее усовершенствовать методом проб и ошибок.

3. Поставить эффективный менеджмент с помощью специалистов в управлении и передать общее управление компанией профессиональному менеджеру.

Первый путь приводит к постепенному затуханию и умиранию компании, так как если в условиях конкуренции бизнес не развивается, то компания проигрывает в конкурентной борьбе более сильным соперникам. Исключение составляют компании, которые нашли на рынке и заняли свою очень маленькую нишу, не интересную более сильным конкурентам.

¹¹ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннели Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. Пер. с англ. – 8-е изд. – М., 2000. – с. 72.

Если перед компанией стоит задача по выходу на новый уровень конкуренции, то, значит, необходимо повышать эффективность управления.

Второй путь приводит к разочарованию, так как, чтобы изобрести свою оригинальную систему управления, необходимо глубоко понимать принципы эффективного управления. Если не нарушены основные принципы эффективного менеджмента, то вполне реально создать свою оригинальную систему управления, что на практике доказали многие передовые компании. Но эти компании создавали свои модели менеджмента (кажущиеся, на первый взгляд, несложными для понимания), лишь после того как прошли этап глубокого изучения принципов эффективности.

Третий путь потенциально выигрышный, но лишь в том случае, если собственник бизнеса ответственно подошел к передаче управления. Если ее не провести технологически грамотно, то последствия такой передачи могут быть самыми плачевными, вплоть до полной потери бизнеса.

Эффективность стратегического управления компанией имеет более высокий приоритет по сравнению с оперативным управлением, хотя оба эти компонента для успеха в бизнесе крайне важны. Стратегическое управление обозначает направление движения (вектор направления всех усилий организации) и создает системы отслеживания курса. Оперативное управление обеспечивает скорость продвижения компании по выбранному стратегическому курсу. Почему у стратегии более высокий приоритет? Попробую объяснить просто. Если правильно выбрано направление, то компания даже с невысокой скоростью может опередить конкурентов. Но если направление выбрано неправильно, то компания может двигаться быстрыми темпами, но по неверному пути и, соответственно, своей цели не достигнет.

Эффективность стратегического управления компанией. Решения о судьбе бизнеса принимаются на верхнем уровне управления и это

называют стратегическим управлением. В большинстве зарубежных компаний стратегическое видение успешного ведения конкурентной борьбы и завоевания рынков – это миссия отдельных высококвалифицированных специалистов, а иногда и одного основателя. Стратеги в тумане будущего разглядывают цель и ориентируют на нее компанию. Какой должна быть компания через N лет, какими будут ее продукты, почему они будут пользоваться спросом, почему потребители отдадут им предпочтение перед конкурентами, и так далее. Это и есть стратегическое видение.

Но к цели нужно проложить путь – определенные направления действий компании. Путь к долгосрочной цели состоит из множества переходных этапов. Пошаговое движение от одного этапа к другому планируется с учетом возможностей компании, состояния рынка и влияния конкурентов. Это и есть стратегический план развития. К стратегическим планам и стратегическому планированию в настоящий момент больше негативное отношение, и это льет бальзам на душу тех предпринимателей, для которых разработка и формализация таких планов является страшным мучением. На мой взгляд, негативное отношение к стратегическому планированию – очередной перекоп, а возник он как реакция на неудачи корпораций, которые подменили живую деятельность в стратегической области бюрократизированной системой планирования.

Одно и то же вещество для человека может стать как ядом, так и лекарством – все зависит от дозы и способа применения. Так и в случае со стратегическим планированием. Если отношение к стратегическому плану – как к формальному документу, который составляется один раз в год или в несколько лет и должен неукоснительно соблюдаться после утверждения, то такое планирование для компании – яд. В этом случае эффективность управления компанией будет неудовлетворительной и губительной для компании. А если стратегическое планирование рассматривается как процесс обучения компании прогнозированию

событий, подготовки к ведению конкурентных боевых действий, а сам план становится стратегическим ориентиром, который должен корректироваться в процессе реализации, то такой подход приносит компании большую пользу. В этом случае эффективность управления компанией значительно повышается.

Многие зарубежные основатели бизнеса, обладая предпринимательским талантом, правильно определяют стратегические приоритеты развития бизнеса на интуитивном уровне, и такие стратегии для компании становятся выигрышными. Но нельзя путать интуитивное предвидение с управлением на основе этого предвидения. Если направления развития не известны работникам компании, отсутствует ощущение стратегической направленности, стратегия не разбита на цели и задачи каждого подразделения и работника, то это я называю интуитивным управлением одного человека. В реальности такой интуитивный стратегический менеджмент возможен только до определенных масштабов бизнеса. Поскольку многие решения в области оперативного управления основываются на стратегических ориентирах, осознанные правильные решения может принимать только управляющий собственник бизнеса. У его подчиненных нет достаточной информации для принятия верных решений. На начальной стадии развития компании, как правило, используется директивный стиль управления, и все важные бизнес-процессы замыкаются на собственнике бизнеса. Директивный стиль управления означает управление через прямые указания (директивы).

Типичная картина директивного управления. Подчиненный, получив прямое указание (директиву) на исполнение чего-либо, начинает его выполнять. При этом постановка задачи предполагает определенный сценарий развития ситуации. Если развитие ситуации отклоняется от сценария, то подчиненный становится в тупик и вынужден опять беспокоить руководителя, чтобы тот принял решение и дал ему новые

указания. Пока подчиненных не так много и бизнес-процессы все на виду, собственник справляется с этим потоком запросов на принятие решений и выдачу директив. Но как только бизнес начинает расти, управляющий собственник становится «тормозом процессов». Подчиненные часами и днями ожидают решений, а процессы в это время заморожены, так как основной центр принятия решений перегружен. Эффективность директивного управления компанией резко устремляется к нулю, как только компания переходит определенную границу деловой активности.

Когда у компании есть стратегическое видение, обозначены стратегические ориентиры, то компанию нужно провести по выбранному пути к желанной цели как можно быстрее с наименьшими затратами. Это уже задачи оперативно-тактического управления.

Эффективность тактического управления компанией. Когда есть стратегическое видение и стратегический план, то компанию нужно провести по выбранному пути к желанной цели. Для того чтобы силы и ресурсы компании были направлены на решение стратегических задач, необходимо ежедневно и ежечасно правильно управлять ресурсами – человеческими, финансовыми, материальными, временными. Долгосрочные стратегические цели достигаются посредством ежедневных усилий множества рядовых работников. Один большой шаг компании состоит из множества маленьких шагов ее сотрудников. Когда работники шагают слаженно в нужном направлении, это говорит о том, что люди, их организовывающие, – хорошие управленцы и в целом эффективность управления компанией находится на достаточно высоком уровне.

В таблице 1.1. приведены некоторые индикаторы эффективности управления и влияющие на них области управления компанией:

Если действующая в компании система управления не соответствует даже текущим задачам бизнеса, тогда она становится существенным тормозом в развитии, понижает конкурентоспособность и негативно влияет на показатели деятельности.

Индикаторы эффективности управления и влияющие области управления компанией

Индикаторы эффективности управления	Влияющие области управления компанией
Работник правильно понимает свои задачи	Разработка, описание бизнес-процессов; постановка целей (ясное толкование); разработка и доведение стратегии достижения целей; планирование задач; постановка задач; миссия компании; корпоративная культура;
Работник обладает необходимой квалификацией и компетентностью	Правильное видение потребности в кадровых ресурсах; подбор кадров; расстановка кадров; обучение принципам и методам личной эффективности; стимулирование повышения профессионального мастерства; обучение.
Работник мотивирован (его интересы в согласии с интересами организации)	Разработка, описание бизнес-процессов; адекватная оценка результатов; система материального стимулирования; учет индивидуальных мотиваций; своевременное предотвращение деструктивных конфликтов; устранение системных конфликтов; мотивация карьерного роста; планирование карьерного роста.
У работника есть необходимая энергия для выполнения задач	Благоприятная рабочая среда; чувство причастности к «правому» делу; благоприятный моральный климат; состояние позитивного стресса; компания предоставляет возможность восстанавливать силы и энергию; обучение приемам восстановления, снятия стресса;
Работник правильно ориентируется в общих правилах и принципах	Миссия компании; корпоративная культура; ценности, принципы, правила; дисциплинарные правила; этические нормы; контроль прохождения и восприятия информации.
Работник своевременно получает необходимую информацию	Разработка, описание бизнес-процессов; продуманная информационная система; стремление к сотрудничеству; контроль прохождения и восприятия информации.
При выполнении задач интересы работника (подразделения) в согласии с интересами других работников (подразделений)	Разработка, описание бизнес-процессов; система материального стимулирования (вознаграждение по результатам); учет индивидуальных мотиваций; своевременное предотвращение деструктивных конфликтов; устранение системных конфликтов; стремление к сотрудничеству.
Действия работников скоординированы во времени и пространстве	Разработка, описание бизнес-процессов; создание центров координации; обучение планированию; планирование действий; контроль результатов; анализ; корректировка.
Действия работников подкреплены своевременным выделением ресурсов	Финансовое планирование и прогнозирование; управление денежными потоками; система планирования и распределения нагрузки на персонал; правильное распределение ресурсов (бюджетирование); оперативное управление бюджетом; контроль ресурсов.
Задачи и проблемы решаются в порядке их приоритетной значимости.	Разработка, описание бизнес-процессов; понятны критерии принятия решений; обучение расстановке приоритетов; согласование приоритетов.

Источник: Албастова Л. И. Технология эффективного менеджмента. — М. Центр, 2001. — 272с.

Когда компания нацелено на развитие, расширение, выход на новые территории, на новые рынки сбыта, где встретится в борьбе с более сильными конкурентами, проблема реорганизации системы управления становится очень актуальной. Поэтому если ставится задача оценить эффективность управления развивающейся компанией, то в первую очередь необходимо установить цели, к которым компания стремится, а затем провести диагностику существующей системы управления компанией на соответствие будущим задачам.

2. Сущность и задачи кадровой политики

В современных условиях для успешного функционирования компанией необходимы соответствующие управленческие кадры. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика – главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой компании. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов компании и его работников.

Главным объектом кадровой политики компании является – персонал (кадры). Персоналом компании называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: (переводить на сокращенные формы занятости; использовать на несвойственных работах, на других объектах; направлять на длительную переподготовку и т.п.);

- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;

- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с компании;

- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде компании, такие как:

- требования производства, стратегия развития компании;

- финансовые возможности компании, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям компании, условия предложения);

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития компании. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии;

2. кадровая политика должно быть гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики компании, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированны на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре компании;

3. поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для компании, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей;

4. кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций компании в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и компании. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач,

рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);

- отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);

- отношение к характеру подготовки новых рабочих компании, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;

- отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

Кадровая политика должна увеличивать возможности компании, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:

- связь со стратегией;

- ориентация на долгосрочное планирование;

- значимость роли кадров;

- круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики компании. Она имеет целью

создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики компании является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках компании имеет стратегический и оперативный аспекты. **Организация управления персоналом** вырабатывается на основе концепции развития компании, состоящей из трех частей:

- производственный;
- финансово-экономический;
- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением компании к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением компании к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа компании;
- исследование атмосферы внутри компании;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления компанией, лежат в оперативной области управления кадрами.

Анализируя существующие в конкретных компаниях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в компании. По данному основанию можно выделить следующие **типы кадровой политики**:

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

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство компании не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой компании характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство компании осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство компании предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких компаний, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Хотя в программах развития компании кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство компании имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако компания, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных компаний располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития компании содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких компаний — **разработка целевых кадровых программ.**

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой политике руководство компании имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба компании

располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития компании содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство компании не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба компании, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития компании включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития компании, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у компании. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, в компании, обладающем скорее молодым персоналом, чем в компании, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Компания готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей компаниях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных компаниях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых компаний, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что компания ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников компании. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл.1.2.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности компании — обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Таблица 1.2.

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для компании подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе компании
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов-летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и компании

Источник: Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Учебник «Управление персоналом» Предоставлен компанией» 2003 г. с.75

Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития компании. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики компании. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов

обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой компании, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходилось к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

- организационно-штатная политика — планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

- информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала — обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики и стратегии компании, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в компании. Так, у части уже давно функционирующих компаний (на отечественном рынке это свойственно компаниям, тесно работающим с иностранными

партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закреплённое представление о кадровой политике компании, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём компанию и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями компании в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития компании, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику компании, принципы его существования в компании, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями компании. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе

важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для компаний, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления компанией.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности компании, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики компании. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизво-

дительную рабочую силу. Таким образом, кадры, играют важнейшую роль в процессе функционирования компании. “Кадры решают все”, но кадры могут стать и главной причиной неудач.

3. Планирование и организация подбора и расстановки управленческих кадров

Кадровое планирование является составной частью стратегического управления компанией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий. Цели кадрового планирования представлены на рис. 1.1

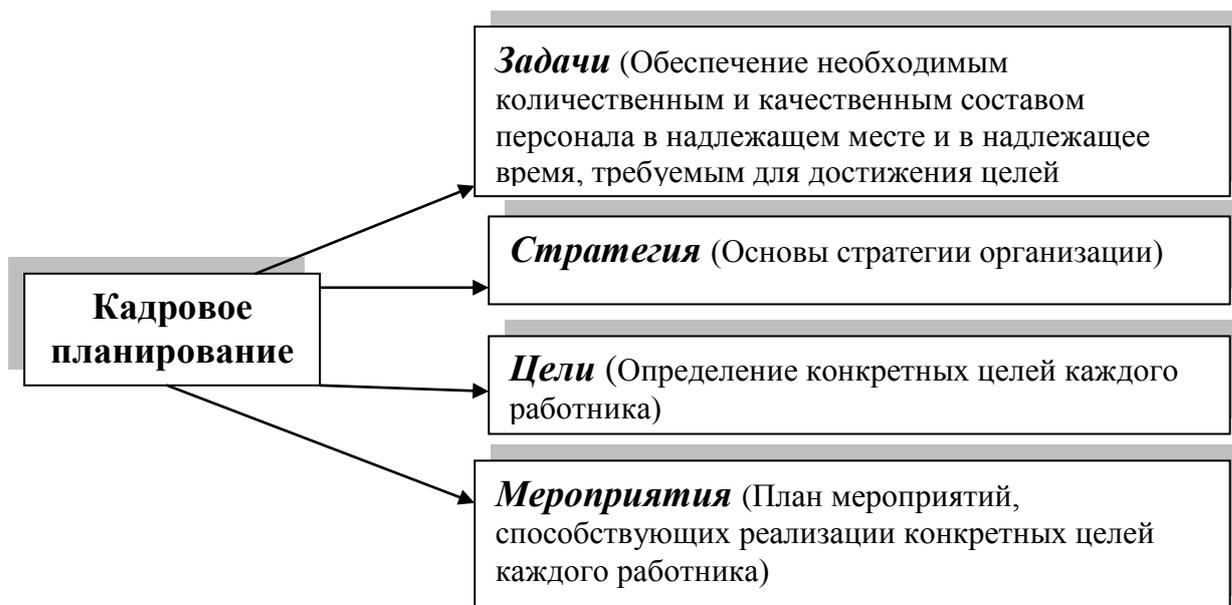


Рис. 1.1 Цели кадрового планирования

Источник: Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Управление персоналом организации»: Учебное пособие – Издательство «Экзамен», 2004. –368 с.

При планировании набора сотрудников требуемых профессий и квалификаций анализируются состояние рынка труда и тенденции его изменения в рассматриваемый период. Большое внимание в кадровом планировании уделяется подготовке мероприятий по адаптации работников к складывающейся экономической ситуации и изменяющимся

условиям труда. Кадровое планирование создает условия и предпосылки для профессионального и должностного продвижения сотрудников на основе определения перспективного пути перемещения кадров. Обязательным условием кадрового планирования является оценка затрат на формирование и поддержание штатов. Система использования штатов должна обеспечивать наибольшую отдачу на каждом рабочем месте, что достигается лишь в том случае, когда индивидуальные способности и склонности сотрудников полностью совпадают с предъявляемыми к ним требованиями. Этому способствует целенаправленное обучение и повышение квалификации. Особая роль отводится планированию штатов руководящих кадров.

Кадровое планирование осуществляет отдел кадров компании по информации, поступающей от структурных подразделений.

Необходимость в систематическом кадровом планировании возрастает с развитием компании, ростом объема инвестиций в расчете на одного работающего. На содержание кадрового планирования оказывают существенное влияние колебания товарного рынка, изменения структуры спроса на производимые товары и услуги. Планирование, в свою очередь, должно опережать изменения в жизненном цикле производимой продукции и воздействовать на техническое развитие производства.

Кадровое планирование может вытекать из сложившейся структуры производства и ориентироваться на заданную технологию. Однако при существенных изменениях в структуре товарного рынка, приводящих к диверсификации выпускаемой продукции, узкоспециализированный кадровый состав не способен оперативно отреагировать на изменения техники и технологии, что в ряде случаев тормозит модернизацию производства. По этой причине рекомендуется осуществлять кадровое планирование на стадии анализа инвестиций, ориентируясь на внедрение новых технологий.

Необходимый количественный объем рабочей силы определяется исходя из поставленных предпринимательских целей и штатной структуры компании (рис. 1.2).

Планирование качественного спроса ставит целью определение необходимого потенциала профессионально-квалификационной структуры кадров. При известной стратегии развития организации необходима увязка потребности в дополнительной рабочей силе с графиком ввода мощностей производства, т.е. разработка перспективы развития кадрового потенциала во времени. Типичной областью применения стратегического кадрового планирования являются анализ воздействия на структуру персонала инвестиций и инноваций, анализ и прогноз развития рынка труда на региональном уровне и на уровне компании.

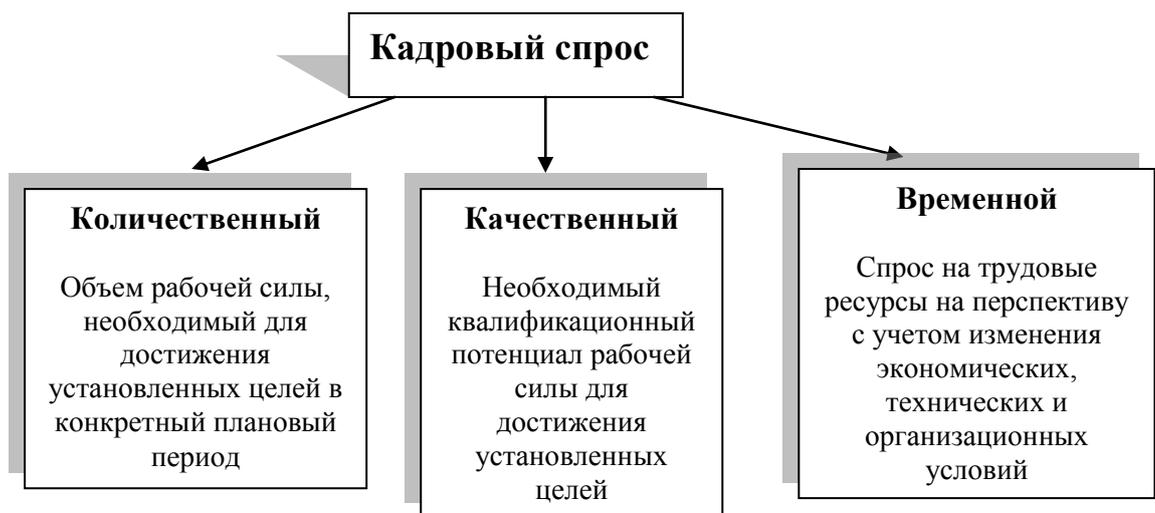


Рис. 1.2 Планирование кадрового спроса

Источник: Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Управление персоналом организации»: Учебное пособие – Издательство «Экзамен», 2004. –368 с.

Одна из важнейших частей системы работы с кадрами компании – планирование и организация их подбора и расстановки.

Можно выделить ряд принципов работы с кадрами компании:

- сочетание проверенных, опытных работников с молодыми кадрами, систематическое пополнение руководящих кадров за счет растущих, энергичных работников;

- обеспечение необходимой преемственности кадров;

- создание условий для роста и выдвижения кадров, соблюдение объективных, научно обоснованных критериев их оценки;

- всесторонняя помощь кадрам управления в овладении знаниями и опытом;

- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения ими принятых решений;

- четкое определение обязанностей и ответственности кадров;

- учет общих и специальных требований при подборе работников.

В настоящее время обязательным должно быть соответствие уровня подготовки, квалификации, личных и деловых качеств кандидата, выдвигаемого на руководящую должность, характеру деятельности и профилю управляемого объекта. Для этого оцениваются должность и качества работника. Однако в связи с тем, что не всегда на практике разрабатываются положения о конкретном цехе, участке, отделе, отсутствуют четкие должностные инструкции, бывает не ясно, какие конкретные требования предъявляются к работнику на той или иной должности.

Конечно, в компаниях есть типовые положения, но отражают ли они специфику конкретного объекта управления? На этот вопрос приходится отвечать отрицательно. Не созданы пока и эффективные методики оценки деловых и личных качеств кандидатов на ту или иную руководящую должность. В хозяйственной практике отсутствие предварительного изучения личных и деловых черт кадров управления может привести, например, к тому, что хороший руководитель функционального отдела при назначении его линейным руководителем без учета личных и деловых

качеств не справляется с обязанностями. В результате резко снижается качество его работы.

Важное значение имеет гармоничное сочетание нужных качеств руководителя и качеств его ближайших помощников. Подобрать работника, отвечающего всем необходимым требованиям и характеру выполняемых задач, довольно трудно. Такая проблема решается, если недостающими руководителю качествами обладает его заместитель.

Процесс подбора кадров – это их изучение с целью определения пригодности выдвигаемых кандидатов для выполнения функциональных обязанностей на определенной должности. Он включает в себя следующие основные виды работ:

- сбор информации о возможных кандидатах;
- оценку необходимых качеств кандидатов и составление характеристики на каждого из них;
- сопоставление совокупности качеств кандидатов и предъявляемых к ним требований;
- сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор более подходящего по качествам работника;
- назначение кандидата на должность;
- проверка в течение определенного времени выполнения данным работником возложенных на него функций и принятие решения о целесообразности его назначения на эту должность.

Такая последовательность работ обеспечивает, по моему мнению, необходимый при нынешних условиях научный уровень процесса подбора кадров. Определение пригодности кандидата для выдвижения на руководящую должность требует разработки профессиограммы, т. е. Перечня качеств, которыми должен обладать руководитель в соответствии с должностью, на которую он выдвигается.

В нашем обществе работа с кадрами осуществляется по определенному плану. Ведется плановая подготовка молодых

специалистов в учебных заведениях для всех отраслей народного хозяйства и их планомерное распределение с учетом потребностей каждой отрасли.

Задачи современного этапа экономики, развития экономики по пути интенсификации и радикальных сдвигов в использовании производственного и научно-технического потенциалов требуют усиления планомерности в подборе и расстановке кадров управления.

В течение долгого времени многие компании занимались подбором кадров лишь по мере необходимости, используя для этого краткосрочные прогнозы потребности в кадрах управления. Планы работы с кадрами составлялись обычно на год, в редких случаях на несколько лет и лишь по некоторым направлениям этой работы. Планировалось главным образом повышение квалификации специалистов и руководителей, специальная подготовка руководителей ни по отраслям, ни по народному хозяйству в целом планами не охватывалась.

Усиление внимания к долгосрочному планированию и прогнозированию создает более благоприятные условия и для разработки долгосрочных планов работы с кадрами управления. При этом очень важно добиться того, чтобы эти планы были тесно увязаны с масштабами и темпами развития производства. Долгосрочное перспективное планирование должно стать основной формой планирования системы работы с кадрами управления, так как оно позволяет учесть долговременные последствия принимаемых в этой области решений.

Дальнейшее развитие планирования работы с кадрами управления – это и совершенствование системы показателей планов.

Анализ существующей практики приводит к тому, что планирование работы с кадрами должно быть существенным образом перестроено в соответствии с возросшими требованиями и возлагаемыми на нее все более сложными задачами.

Прежде всего, необходимо разработать планы потребности в кадрах управления, определить оптимальную численность и структуру резерва руководящих кадров, осуществить организационную работу по подбору кадров и формированию резерва, т. е. Найти научно обоснованные формы и методы отбора кандидатов в резерв на выдвижение. Нужно сформулировать требования к работникам, выдвигаемым в резерв, создать стройную систему их обучения, определить виды стажировки работников, зачисленных в резерв, отработать систему их аттестации, и, наконец, разработать систему контроля за работой с резервом. В результате решения этих задач уменьшится вероятность ошибок при назначении кадров на руководящие должности, станет возможным своевременно заменять менее подготовленных работников более подготовленными и, что наиболее важно, соблюдать плановость в работе с кадрами.

Как на практике планируются и организуются подбор и расстановка кадров управления?

В настоящее время кадры управления формируются путем планового распределения специалистов, заканчивающих вузы и техникумы, выдвижения работников из кадрового резерва и подбора кадров со стороны. Удовлетворение потребностей компании в специалистах происходит в основном за счет их подготовки в учебных заведениях и планового направления на работу, поэтому особых проблем с обеспеченностью специалистами не возникает. Сложнее решаются вопросы подбора и расстановки кадров хозяйственных руководителей различных уровней управления.

Наиболее распространенной формой подбора руководящих кадров компании является использование резерва хозяйственных руководителей на выдвижение. Формирование кадрового резерва в отраслях экономики производится путем отбора среди линейных и функциональных руководителей и специалистов работников соответствующего уровня

квалификации, политически грамотных, добросовестных, обладающих организаторскими способностями.

Резерв кадров управления постоянно пополняется и обновляется. Каждый год в компаниях выявляются новые специалисты и руководители нижестоящих звеньев управления с хорошей теоретической подготовкой и организаторскими способностями. Кроме того, происходит естественное перемещение зачисленных в резерв специалистов и хозяйственных руководителей по самым разнообразным причинам (переход на другую работу, перемена места жительства и др.).

Однако создание отраслевого массива резерва хозяйственных руководителей и специалистов в отраслях экономики в том виде, в каком он существует в настоящее время, еще не решает полностью проблему подбора кадров на выдвижение. Происходит это в силу нескольких причин.

Во-первых, созданный массив резерва на выдвижение не является полным. Практически он не охватывает все номенклатурные должности хозяйственных руководителей. Это относится в первую очередь к компаниям с небольшой численностью инженерно-технических работников, которых можно было бы включить в резерв.

Во-вторых, далеко не во всех компаниях, даже крупных, существует возможность выдвижения из состава резерва двух-трех кандидатов на одну вакантную должность, с тем, чтобы иметь впоследствии возможность выбора на них наиболее подходящих кандидатур.

В-третьих, в случае формального отношения к отбору специалистов и руководителей в состав резерва в его списках могут оказаться такие работники, которые по каким-либо причинам (уровню профессиональной подготовки, моральным качествам и др.), несмотря на пребывание в резерве, не могут быть выдвинуты на руководящую должность.

В-четвертых, как показывает практика, большинство зачисленных в резерв специалистов и хозяйственных руководителей низового уровня не

имеют еще достаточного опыта руководящей деятельности, и поэтому необходимо определенное время для того, чтобы они его приобрели.

Можно привести множество примеров, показывающих трудности выбора из состава резерва, сформированного в компании, необходимого кандидата на вакантную должность. Конечно, с целью очищения резерва от случайно попавших в него работников, а также для его пополнения и обновления состав резерва ежегодно пересматривается. Однако до настоящего времени он еще не стал в хозяйственной практике основным источником формирования кадров хозяйственных руководителей и основной формой работы с ними.

По этим причинам до настоящего времени еще сохранил значение такой порядок подбора кадров управления, как приглашение руководителей со стороны. Конечно, это дает возможность привлекать к управлению уже сформировавшихся, подготовленных руководителей, которые без промедления могут приступить к выполнению новых обязанностей по руководству на предлагаемом участке работы. Следует также принять во внимание то обстоятельство, что в небольших компаниях не всегда есть возможности для выдвижения руководителей на вакантные должности из числа работников компании, что обусловлено малочисленностью резерва кадров, недостаточными возможностями для повышения их квалификации и переподготовки, а также целым рядом других факторов. Безусловно, для таких компаний предпочтительнее подбирать кадры управления посредством приглашения руководителей со стороны.

Однако наряду с достоинствами такой порядок подбора кадров управления имеет и ряд существенных недостатков:

во-первых, приглашение работника со стороны связано с затратами, иногда большими, на повышение заработной платы приглашаемому работнику, предоставление ему жилья, определенных льгот и т. п.;

во-вторых, должно пройти определенное время, пока работник адаптируется на новом месте: освоится с условиями производства, познакомится с коллективом, его традициями, взаимоотношениями и прочее. В течение этого периода трудно рассчитывать на эффективность работы этого руководителя;

в-третьих, приглашение руководителя со стороны, а не выдвижение на вакантную должность работников данной компании, надеявшихся на это, может отрицательно повлиять на их настроение, инициативу, погасить в них стремление к приобретению навыков руководящей работы, повышению квалификации и т. д.

Если существует возможность выбора между выдвижением работника из резерва и приглашением его со стороны, то следует, при прочих равных условиях отдавать предпочтение первому варианту. Работник из резерва в большей степени, чем приглашенный знает компанию технику и технологию на данном месте работы, сложившуюся структуру взаимоотношений в коллективе, препятствия и нюансы в производстве.

Подбор руководителя со стороны может быть оправдан в том случае, если в компании требуется совершенно иной подход к решению управленческих задач, коренная перестройка организации производства, а иногда и взаимоотношений в коллективе. Руководитель со стороны свободен от устоявшихся, консервативных взглядов на традиционные в данной компании приемы и методы решения управленческих задач и на него не будет оказывать давление характер сложившихся в коллективе взаимоотношений.

Одним из способов обеспечения системы управления кадрами руководителей может быть подготовка преемника самим хозяйственным руководителем. Этот способ позволяет расширить круг ответственности у перспективного работника еще до назначения его на новую должность (при отсутствии руководителя преемник замещает руководителя без ущерба для дела). Кроме того, расширяются возможности для

продвижения самого руководителя, так как его повышение не приведет к ослаблению управления возглавляемого им подразделения.

Но не следует также, и переоценивать этот способ подбора кадров. Конечно, опытный руководитель сможет многое передать своему приемнику: знания, конкретный стиль работы. Однако будущий руководитель должен идти вперед, развивать и усовершенствовать стиль работы, расширять свое представление о перспективах развития системы управления, о научных методах управления. Поэтому подбор руководителей наиболее эффективен и научно обоснован при выдвижении работников из резерва хозяйственных руководителей.

Как проверить правильность подбора работника на руководящую должность? Практика показывает, как бы тщательно не происходил подбор управленческих кадров, решающим критерием правильности подбора кадров является их творческие достижения в самом процессе управленческой деятельности, ее эффективность. Поэтому организация подбора и расстановки кадров должна предусматривать также возможность перестановки работников, использование которых в управленческой деятельности на данном уровне или должности оказалось малоэффективным. Таких работников лучше использовать на должностях руководителей более низкого уровня или же как специалистов.

В современных условиях, когда в огромной степени вырос уровень образования, культуры трудящихся, недостатки в подборе кадров можно объяснить не столько нехваткой хороших организаторов и специалистов, которых можно было бы выдвигать на руководящую работу, сколько недостатками в работе с кадрами, неумением находить и воспитывать хороших организаторов.

Отсутствие научной основы в подборе кадров приводит иногда к ошибкам при назначении руководителей. Большая часть таких ошибок возникает потому, что при существующих методах изучения кадров работники управлений кадров не всегда имеют полное представление о

личных и деловых качествах, организаторских способностях каждого работника, не в полной мере знают, какие личные и деловые качества необходимы для руководителя конкретного подразделения в компании.

Отсутствие надлежащего резерва руководителей в отраслях экономики приводит к текучести хозяйственных руководителей, особенно таких категорий, как директор и технический директор компании.

Правильность подбора кадров управления, и хозяйственных руководителей, прежде всего, может быть обеспечена при создании научной системы изучения, подбора и подготовки резерва хозяйственных руководителей. Но для этого необходимо коренным образом изменить планирование, формирование, организацию работы с резервом. Такую перестройку целесообразно проводить одновременно с мероприятиями по составлению и реализации долгосрочных и перспективных планов совершенствования управления компанией и отраслью в целом, а также в соответствии с генеральной схемой управления отраслями экономики.

Вывод по первой главе

1. Попытки обеспечить экономический рост на фундаменте старого управления без глубокой реорганизации и внедрения новых методов менеджмента бесперспективны. Для успешного развития в условиях все более мировой конкуренции и рыночной нестабильности совершенно недостаточно иметь финансовые ресурсы (при неэффективности управления их можно быстро потерять), наборы популярных и упрощенных рецептов управления укомплектованный аппарат управления.

2. Эффективный менеджмент останется недостижимым, если руководство предприятий не осознает ведущей роли культуры управления и необходимости создания интеллектуального ядра предприятия в предстоящие десятилетия. Для перехода на мировой уровень, а это единственный путь к экономическому и социальному процветанию,

национальным компаниям рекомендуется начать с проведения глубокой диагностики уровня своего менеджмента, анализа его соответствия мировым тенденциям развития и, прежде всего, реально оценить человеческий капитал своей компании, чтобы понять, куда ведут ее менеджеры — к успеху или, наоборот, к банкротству.

3. Кадровая политика является составной частью стратегически ориентированной политики компании. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой компании, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда. Поэтому в каждой компании должна быть разработана система кадровой политики, которая повышает эффективность работы компании.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»

1. Организационная структура АК «Узбектелеком»

Акционерная компания «Узбектелеком» (АК «Узбектелеком») – оператор телекоммуникаций, который охватывает своей сетью всю территорию Республики Узбекистан. Используя собственную телекоммуникационную сеть, построенную на базе современных технологий, компания предоставляет услуги:

- по аренде каналов операторам и провайдерам фиксированной и мобильной связи;
- международной и междугородной связи, все виды услуг голосовой связи;
- передачи данных, доступ к сети Интернет;
- видеоконференцсвязи;
- IP-телевидение
- мобильной связи в стандарте CDMA;
- по организации каналов связи для распространения программ телевизионного и радиовещания.

Телекоммуникационные услуги предоставляются Филиалами компании, участвующими в едином технологическом процессе и обеспечивающими поддержку работоспособности и развития телекоммуникационной сети.

В структуре компании функционируют 22 филиала:

- 14 региональных филиалов оказывающих услуги местной, междугородной и международной связи, все виды голосовой связи и передачи данных;
- 8 специализированных филиалов.

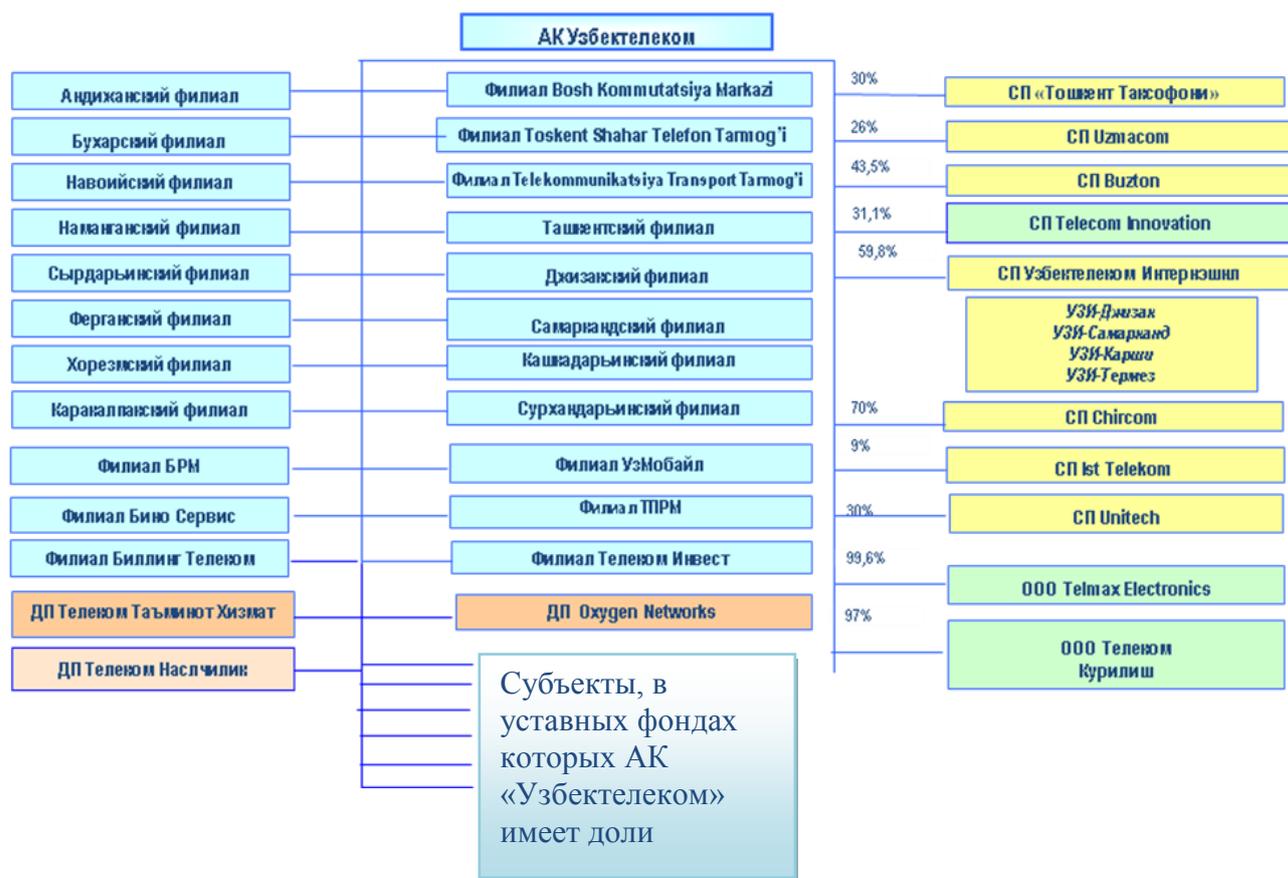


Рис. 2.1. Организационная структура АК «Узбектелеком»

Источник: Данные предоставлены АК «Узбектелеком».

Основные задачи и функции филиалов АК «Узбектелеком»:

- **Филиал «Телекоммуникация транспорт тармоғи»** обеспечивает техническую эксплуатацию и развитие магистральных, зонавых, кабельных и радиорелейных линий связи, составляющих телекоммуникационную транспортную сеть АК «Узбектелеком», посредством которой организованы междугородная связи между регионами страны и выход на международные сети. (Созданы на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 22 декабря 2001 года № 488);

- **Филиал «Бош коммутация маркази»** является главным центром коммутации, через который обеспечивается выход на международные сети всем операторам и провайдерам. Оказывает все виды услуг

междугородних и международных телекоммуникаций (Создан на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 22 декабря 2001 года № 488);

- **Филиал «Бизнесни ривожлантириш маркази»** обеспечивает функционирование транспортной сети передачи данных, оказывает услуги фиксированной связи, передачи данных и доступа в Интернет; (Создан на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан №488 от 22 декабря 2001 года)

- **Филиал «Узмобиайл»** оказывает услуги мобильной связи, передачи данных и доступа в Интернет; (Создан на основании решения Наблюдательного Совета АК «Узбектелеком» № 25 от 15 ноября 2002 года)

- **Филиал «Телекоммуникация ва персонални ривожлантириш маркази»** создан для организации подготовки кадров. Наряду с вопросами повышения квалификации специалистов Компании, осуществляет разработку технических заданий по проектам развития и модернизации сетей и систем телекоммуникаций (магистральных, внутризональных, местных, мобильных сетей и сетей передачи данных), определение основных направлений деятельности по метрологическому обеспечению технических средств телекоммуникаций, планирование, регулирование и мониторинг работ по стандартизации. (Создан на основании решения Наблюдательного Совета АК «Узбектелеком» №29 от 4 марта 2003 года)

- **Филиал «Телеком Инвест»** создан для организации строительно-монтажных работ на сетях телекоммуникаций, на объектах и сооружениях Компании, а также разработки проектной документации; (Создан на основании решения Наблюдательного Совета АК «Узбектелеком» №114 от 5 ноября 2010 года)

- **Филиал «Биллинг Телеком»** образован для создания единой биллинговой системы, разработки программных продуктов. (Создан на

основании решения Наблюдательного Совета АК «Узбектелеком» №114 от 5 ноября 2010 года)

- Филиал «Бино сервис» создан для организации централизованного обеспечения технической эксплуатации зданий и сооружений АК «Узбектелеком» в г. Ташкенте. (Создан на основании решения Наблюдательного совета от 5 ноября 2010 года за №114)

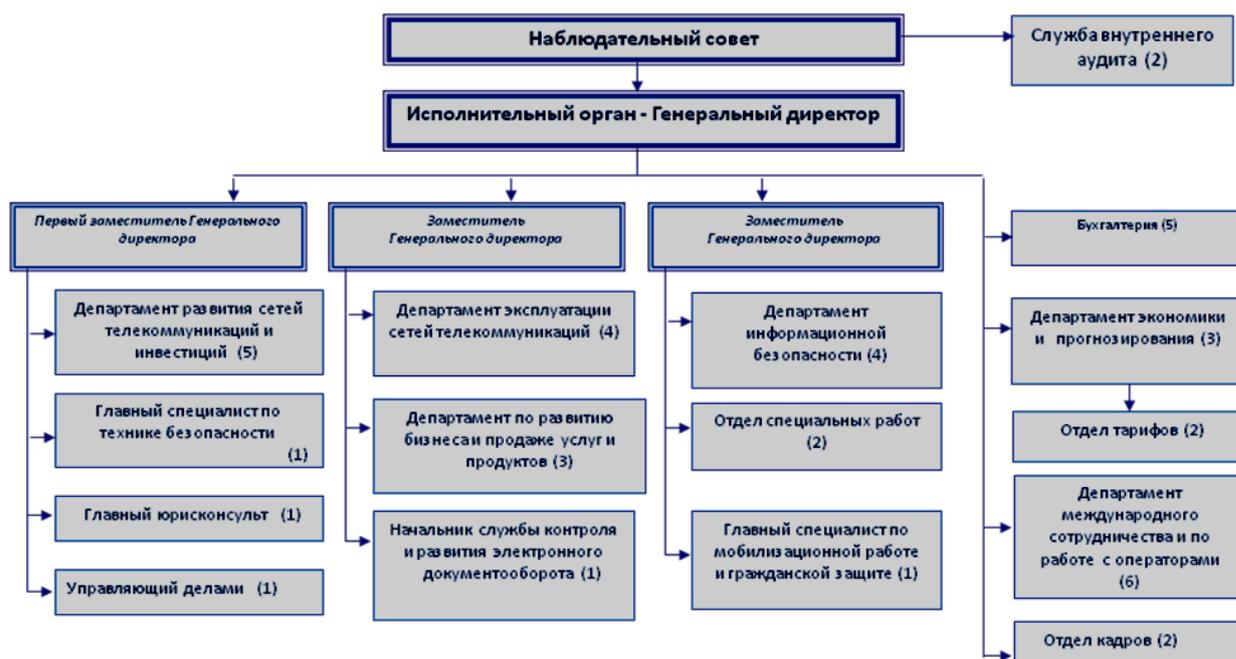


Рис 2.2. Организационная структура исполнительного аппарата АК «Узбектелеком»

Источник: Данные предоставлены АК «Узбектелеком».

Вопросы курируемые генеральным директором АК «Узбектелеком»:

- осуществляет общее руководство деятельностью Компании;
- организует исполнение Конституции Республики Узбекистан, Законов Республики Узбекистан, Постановлений, Указов и Распоряжений Президента Республики Узбекистан, Постановлений и Распоряжений Правительства, приказов, распоряжений и решений коллегии Государственного комитета связи, информатизации и

телекоммуникационных технологий Республики Узбекистан, решений
Общего собрания акционеров и Наблюдательного совета Компании;

- возглавляет Совет Директоров и Экономический Совет АК «Узбектелеком»;

- руководит работой по подготовке и повышению квалификации кадров АК «Узбектелеком»;

- осуществляет руководство разработкой мер по гражданской защите и вопросами их реализации во взаимодействии со штабами гражданской защиты;

- осуществляет руководство реализацией мер по совершенствованию управленческой структуры компании;

- непосредственно руководит работой филиалов компании, определяет основные направления их деятельности, назначает и освобождает от должности руководителей филиалов;

- представляет интересы Компании в международных организациях, руководит работой по связям с общественностью и общественными организациями;

- координирует взаимодействие структурных подразделений Компании между собой и другими предприятиями, осуществляющими предоставление услуг телекоммуникаций в едином технологическом процессе;

- осуществляет руководство деятельностью режимных подразделений компании (отделы спецработ);

- осуществляет руководство работой по прогнозированию и составлению бизнес-планов, сбору, анализу и обобщению установленной статистической отчетности по филиалам и Компании в целом и пр.);

- осуществляет руководство работой по установлению расчетных такс на межсетевые соединения, за пропуск телефонно-телеграфного трафика для операторов структурных подразделений Компании;

- осуществляет руководство работой по распределению доходов от совместно предоставленных услуг;

- осуществляет руководство работой по реализации тарифной политики, а также по разработке и утверждению тарифов на услуги телекоммуникаций в пределах определенных и делегированных прав;

- осуществляет руководство работой по подготовке проектов международных, межправительственных и отраслевых соглашений и договоров в области телекоммуникаций и информационных технологий;

- осуществляет руководство работой по взаимодействию с Региональным Содружеством в области связи (РСС), Международным Союзом Электросвязи (МСЭ), с другими международными организациями, а также зарубежными компаниями, фирмами, банками и др.;

- осуществляет руководство правовым обеспечением текущей деятельности Компании;

- непосредственно руководит работой Департамента международной связи, отделов бухгалтерии, Экономического анализа, прогнозирования и тарифов, подготовки и переподготовки кадров, Главной юрисконсульта, Управления делами;

- организует взаимодействие с органами государственной власти и управления по вопросам, входящим в его компетенцию.

Вопросы курируемые Первым заместителем генерального директора АК «Узбектелеком»:

- координирует и контролирует деятельность предприятий Компании по вопросам строительства, развития и обеспечения устойчивости сетей телекоммуникаций Компании;

- возглавляет Технический Совет Компании;

- руководит работой по проведению анализа технического состояния средств на сетях телекоммуникаций Компании и по разработке рекомендаций и программы по повышению эффективности их использования;

- руководит работой по охране труда и технике безопасности Компании и совместно с Центральным Советом профсоюза проводит изучение несчастных случаев во время производства;

- организует работу по разработке и согласованию схем организации сетей телекоммуникаций Компании;

- организует взаимодействие с РЦУТС и операторами телекоммуникаций в целях эффективного использования и обеспечения оперативного управления сетями связи;

- организует работу по анализу качества предоставляемых услуг, справок, актов и предписаний Государственной инспекции связи и принимает соответствующие решения;

- координирует и контролирует деятельность предприятий Компании по вопросам развития сетей и услуг;

- координирует работу по проведению анализа живучести сети и обеспечению устойчивости республиканской сети телекоммуникаций Компаний;

- на основе годового и долгосрочного бизнес-плана структурных подразделений компании организует работу по развитию телекоммуникационных сетей и проведению экспертизы капитального ремонта объектов и средств телекоммуникаций;

- в целях развития, модернизации и реконструкции сетей телекоммуникаций компании и внедрения новых услуг связи принимает участие в разработке государственной и сетевой программы;

- принимает участие по разработке годового учебного графика по повышению квалификации инженерно-технического персонала компании;

- руководит работой по вопросам организации тендеров (конкурсов) по выбору телекоммуникационного оборудования отвечающего современным требованиям;

- контролирует реализацию проектов по развитию и модернизации телекоммуникационных сетей компании;

- координирует работу по организации технического обучению специалистов компании в Инженерно-техническом Центре АК «Узбектелеком»;

- непосредственно руководит работой департамента инвестиций и строительства, отдела развития ИКТ, Охраны труда и техники безопасности;

- координирует деятельность филиалов: Коракалпакский филиал; Хорезмский филиал; Навоинский филиал; Бухарский филиал; «Телекоммуникация транспорт тармоғи»; Ташкентский филиал; «Узбектелеком Мобайл»; «Центр развития телекоммуникаций и персонала»;

- является представителем АК «Узбектелеком» в ООО «Ист Телеком», АО «Коинот», ООО «Халкаро алока», где имеются доли компании;

- является организатором, исполнителем, ответственным на анализа критической состоянии руководимом в подразделениях в структуре компании и предприятиях и учреждений в системе компании;

- организует взаимодействие с другими министерствами и ведомствами по вопросам входящей в его компетенцию.

Вопросы курируемые Заместителем генерального директора АК «Узбектелеком»:

- организует работу по определению требований и выдвижению кандидатов в руководители филиалов и лиц, представляющих Компанию в органах управления СП;

- курирует работу филиалов и представителей Компании в органах управления СП, в соответствии с Положением о филиале и Уставом СП;

- проводит техническую по реализацию Национальных программ модернизации и развитию телекоммуникационных сетей;

- координирует работу по организации эксплуатации телекоммуникационных сетей компании;

- координирует разработку и внедрение организационно-технических мер по повышению эффективности работы телекоммуникационных сетей;
- координирует деятельность структурных подразделений по удовлетворению потребности потребителей по услугам связи;
- контролирует исполнение структурными подразделениями компании требований по эксплуатации и оказанию услуг связи на сетях телекоммуникаций, на основе действующих нормативных документов, руководств и правил;
- координирует реализацию организационных мер по эффективной и бесперебойной работе системы электроснабжения объектов связи структурных подразделений компании;
- координирует выполнение прогнозных показателей развития телекоммуникационных сетей, расширения номенклатуры услуг и повышение их качества;
- осуществляет руководство деятельностью отдела ценных бумаг и маркетинга;
- организует взаимодействие с другими министерствами и ведомствами по вопросам входящей в его компетенцию;
- участвует в процессе изучения деятельности по вопросам качества оказываемых услуг, надомного труда, дополнительных видов обслуживания, дополнительных доходах организацию эксплуатации телекоммуникационных сетей и средств;
- непосредственно руководит работы отделов эксплуатации ИКТ, ценных бумаг и маркетинга;
- координирует деятельность филиалов «ТШТТ»; Андижанский филиал; Наманганский филиал; Ферганский филиал;
- является представителем компании в СП «Рубикон», СП «Aloqa Print», ООО «Телеком Курилиш», ООО ТРК «ОРИАТ», ЗАО «Узалокаконсалтинг», где имеются доли компании;

- является организатором, исполнителем, ответственным за критический анализ состояния в руководимых подразделениях, филиалах и предприятиях, входящих в структуру компании.

Вопросы курируемые Заместителем генерального директора АК «Узбектелеком»:

- Координирует работу по обеспечению информационной безопасности на сетях телекоммуникаций и передачи данных, защиты информационных систем и ресурсов, а также по внедрению эффективных средств и методов защиты информации с учётом современных требований;

- осуществляет контроль по выполнению требований политики обеспечения информационной безопасности в компании и его подразделениях;

- участвует в разработке нормативных документов по вопросам обеспечения информационной безопасности на сетях телекоммуникаций и передачи данных, защиты информационных систем и ресурсов компании;

- организует работу по изучению передового зарубежного опыта в области информационной безопасности и внедрение его на сетях телекоммуникации и передачи данных;

- непосредственно руководит отделом специальных работ и отделом обеспечения информационной безопасности;

- координирует и оказывает содействие в деятельности филиалов и предприятий по вопросам входящим в его компетенцию;

- несет персональную ответственность за организацию исполнения требований Законов Республики Узбекистан, Указов Президента Республики Узбекистан, Постановлений и Распоряжений Кабинета Министров Республики Узбекистан, директивных документов комитета связи, решений Общего собрания акционеров, Наблюдательного совета Компании и состояние дел в исполнительном аппарате и структурных подразделениях Компании.

Основные задачи и функции исполнительного аппарата департаментов АК «Узбектелеком»:

- Департамент развития сетей телекоммуникаций и инвестиций.

Основными видами деятельности являются:

- своевременное осуществление работ по развитию и расширению существующих сетей телекоммуникаций, а также контроля деятельности филиалов и предприятий компании по подготовке объектов, подлежащих реконструкции, строительству и ремонту.

- разработка технических заданий, технико-экономических обоснований, проведение тендеров и осуществление контроля внедрения на сетях телекоммуникаций организационных мер, направленных на повышение эффективности функционирования магистральных, внутризоновых и местных сетей телекоммуникаций.

- Департамент эксплуатации сетей телекоммуникаций. Основными видами деятельности являются:

- координация деятельности структурных подразделений Компании, по вопросам эксплуатации магистральных, внутризоновых и местных линий связи, систем передачи, коммутации и телеграфа, внедрения на сетях телекоммуникаций технических и организационных мер, направленных на повышение эффективности функционирования связи;

- осуществление контроля выполнения структурными подразделениями Компании, требований действующих нормативных документов, инструкций и правил по вопросам эксплуатации магистральных, внутризоновых, местных линий связи, систем передачи, коммутации и телеграфной сети.

- Департамент международного сотрудничества и по работе с операторами. Основными видами деятельности являются:

- координация деятельности компании по взаимодействию обмена услугами международной/междугородной телефонно-телеграфной связи,

аренде каналов связи и предоставление услуг доступа в международную сеть Интернет;

- осуществление взаиморасчетов по ним, разработка схем и маршрутизация трафика, установление расчетных такс за пропуск международного телефонно-телеграфного трафика, размеров оплаты за каналы и тракты прямого транзита с зарубежными компаниями, обеспечение резервирование международных каналов связи, организация международных каналов связи для специальных пользователей;

- организация приема и встречи иностранных делегаций по вопросам сотрудничества и оказание визовой поддержки, координация вопросов организации заграничных служебных командировок сотрудников АК «Узбектелеком».

Департамент информационной безопасности - Создан в целях обеспечения информационной безопасности на сети телекоммуникации. Основными видами деятельности являются:

- разработка и внедрение единой политики информационной безопасности в сетях телекоммуникаций и передачи данных компании, осуществление координации деятельности её структурных подразделений в сфере информационной безопасности;

- управление разработкой мер по предотвращению несанкционированного доступа к сетям телекоммуникаций и передачи данных;

- совместно с уполномоченным органом, координация работы по внедрению и сопровождению системы оперативно-розыскных мероприятий (СОРМ) на сетях телекоммуникаций и передачи данных;

- эффективное взаимодействие с аналогичными подразделениями государственных органов, другими пользователями телекоммуникационных услуг по вопросам защиты информационных систем и ресурсов.

Департамент по развитию бизнеса и продаже услуг и продуктов -
Создан решением Наблюдательного совета АК «Узбектелеком» от 1 ноября 2011 года №116 в пределах предельной численности АУП Исполнительного аппарата Компании. Основными видами деятельности являются:

- участие в выработке и реализация стратегии ведения бизнеса Компании. Разработка пути выхода на рынок для всех направлений продуктов. Оценка моделей развития бизнеса;

- обеспечение оформления торговых точек и присутствия бренда Компании во всех каналах сбыта услуг в соответствии с утвержденными стандартами;

- планирование ресурсов и формирование бюджета для реализации поставленных целей по утвержденной маркетинговой стратегии;

- разработка и внедрение во всех филиалах АК «Узбектелеком» единых бизнес-процессов, обеспечение поддержки продаж;

- постоянный обзор рынка и анализ данных для определения возможностей дальнейшего развития бизнеса Компании.

- осуществление функционального руководства бизнес деятельностью по развитию массового и корпоративного рынка филиалов в целях выполнения ключевых показателей деятельности Компании.

2. Современное состояние кадровой политики

АК «Узбектелеком»

Основным локальным нормативным актом АК «Узбектелеком» являются Положение об отделе кадров АК «Узбектелеком». Данное положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом, другими законодательными актами о труде Республики Узбекистан.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением АК «Узбектелеком». Отдел кадров возглавляет начальник отдела, который назначается, освобождается от должности и подчиняется непосредственно генеральному директору АК «Узбектелеком». На

должность начальника отдела кадров назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по организации управления кадрами на инженерно-технических и руководящих должностях не менее 5 лет.

В своей деятельности отдел должен руководствоваться:

- законодательными и нормативными актами Республики Узбекистан;
- постановлениями и другими актами Олий Мажлиса и Кабинета Министров Республики Узбекистан относящимися к вопросам управления персоналом;
- приказами и распоряжениями Узбекского Агентства связи и информатизации;
- уставом, коллективным договором, правилами внутреннего распорядка, приказами и распоряжениями генерального директора АК «Узбектелеком»;
- методическими материалами по управлению персоналом;
- правилами и нормами охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности;
- настоящим положением.

Основными задачами отдела кадров АК «Узбектелеком» являются:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности;
- контроль создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

Структура и состав сотрудников отдела кадров определяется штатным расписанием АК «Узбектелеком» утвержденным генеральным директором.

Распределение обязанностей сотрудников отдела и согласование их должностных инструкций осуществляет начальник отдела кадров, с последующим утверждением генеральным директором. На время отсутствия начальника отдела кадров (командировка, болезнь, отпуск и т.п.) его обязанности выполняет главный специалист отдела, который приобретает соответствующие права и обязанности и несет ответственность за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Общее количество сотрудников АК «Узбектелеком» на 2013 год составляет 14 568 человек. Из них:



Рис.2.3. Сведения об образовании персонала АК «Узбектелеком» на первый квартал 2013 год.

Источник: Данные предоставлены АК «Узбектелеком», сведены в диаграмму автором

Таким образом, по данному рисунку можно сделать следующий вывод: количество сотрудников с высшим образованием составляет 24%, а это меньше, чем количество сотрудников со средним 31% и средне-специальным образованием 45%.

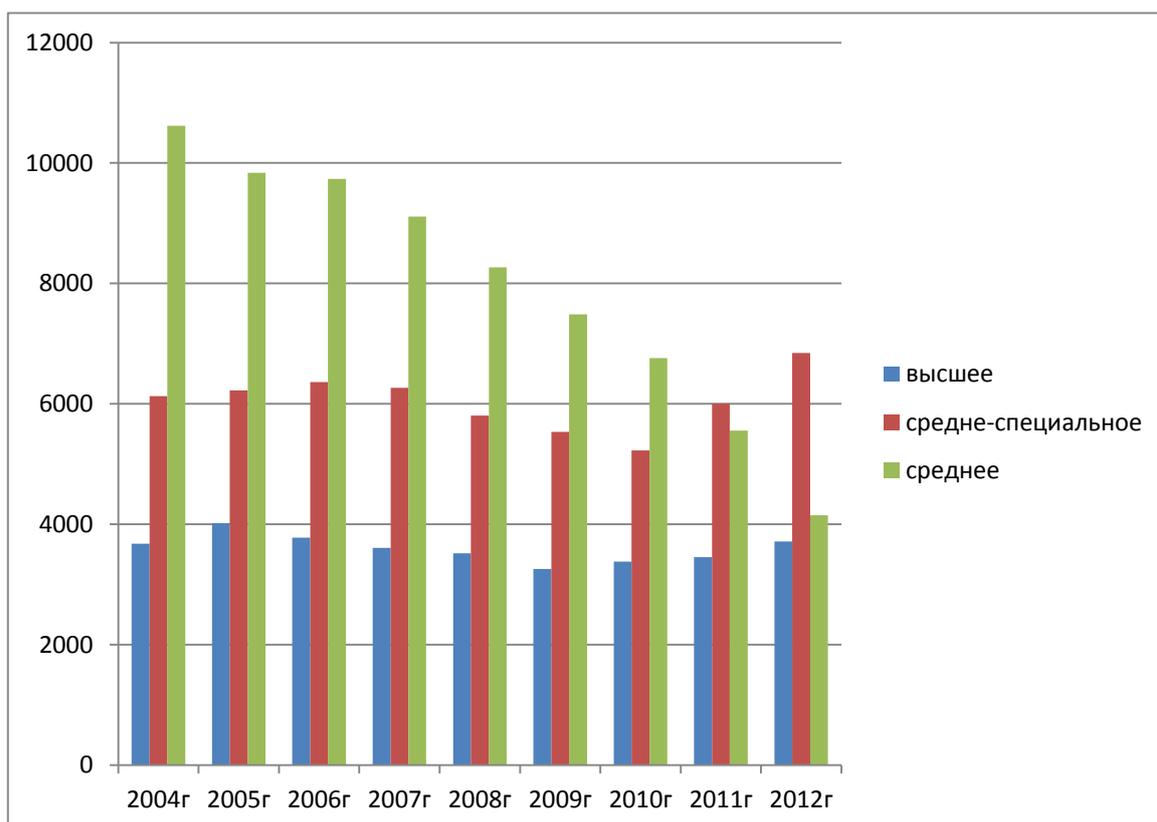


Рис. 2.4. Динамика изменения образования кадрового состава АК «Узбектелеком» за период 2004-2012 год

Источник: Данные предоставлены АК «Узбектелеком», сведены в диаграмму автором.

Из представленного рисунка можно наблюдать как менялся уровень образования кадрового состава компании за указанный период.

Если говорить о заработной плате сотрудников, то она основана на мотивации труда процессе побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов:

- человек осознает свои потребности;
- выбирает наилучший способ получения определенного вознаграждения;
- принимает решение о реализации этого способа;
- осуществляет действия по реализации, то есть трудится (здесь задача предприятия: создать наилучшие условия и стимулы для высокой результативности этого действия);
- получение вознаграждения;

- удовлетворение своей потребности.

Таким образом заработная плата - это вознаграждение получаемое работником за его труд или, другими словами, цена труда.

Стимулирующая функция оплаты труда важна с позиций руководства компанией: нужно побуждать работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда. Отрыв оплаты от личных трудовых усилий работников подрывает трудовую основу заработной платы, ведет к ослаблению стимулирующей функции заработной платы, к превращению ее в потребительскую функцию и гасит инициативу и трудовые усилия человека.

Рассмотрим приведенную ниже динамику роста среднемесячной зарплаты работников АК «Узбектелеком»

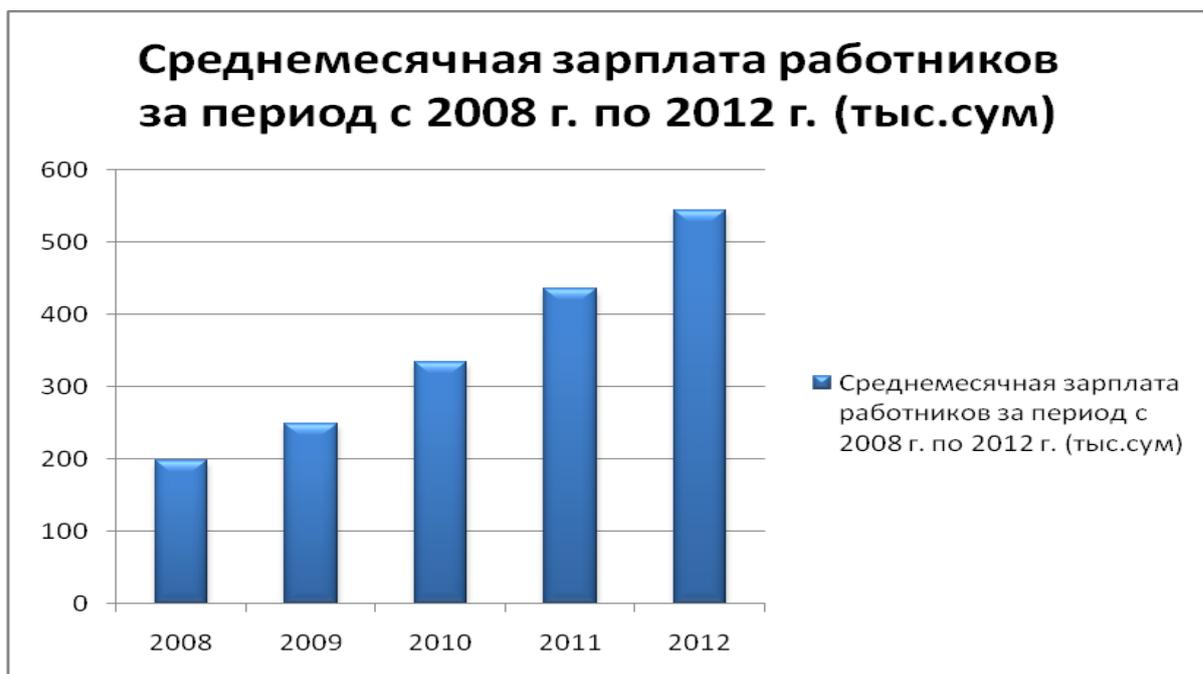


Рис. 2.5. Динамика роста среднемесячной зарплаты работников АК «Узбектелеком» за период 2008 – 2012 год.

Источник: Данные предоставлены АК «Узбектелеком», сведены в диаграмму автором.

Как видно из рис 2.5. за период с 2008 г. по 2012 г. зарплата работников АК «Узбектелеком» выросла на 274,63%. Так в 2008 году

средняя зарплата сотрудников компании составила 197,9 тыс.сум, в 2009 – 248,5 тыс. сум, в 2010 – 333,7 тыс. сум, в 2011 году – 435,2 тыс. сум, а в 2012 – 543,5 тыс. сум.

Формирование и укомплектование высококвалифицированными специалистами в системе АК «Узбектелеком» возложено на отдел кадров компании. Основными функциями отдела кадров АК «Узбектелеком» являются:

- участие в кадровой политике и стратегии предприятия;
- разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источников ее удовлетворения на основе изучения рынка труда;
- комплектование АК «Узбектелеком» кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности;
- формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров;
- подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации;
- информирование работников внутри АК «Узбектелеком» об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников;
- установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости;
- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя АК «Узбектелеком»;
- учет личного состава;

- выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек, выдача справок о работе в АК «Узбектелеком», занимаемой должности;
- ведение установленной документации по кадрам;
- подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности;
- расстановка кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств;
- контроль правильности расстановки работников и использования их труда в структурных подразделениях АК «Узбектелеком»;
- изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников в процессе их трудовой деятельности;
- организация проведения аттестации работников АК «Узбектелеком», ее методическое и информационное обеспечение, участие в анализе результатов аттестации, осуществление постоянного контроля выполнения решений аттестационной комиссии;
- подготовка необходимых материалов для рассмотрения на комиссии по установлению выслуги лет;
- подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения;
- обеспечение социальных гарантий трудящихся в области занятости, соблюдения порядка трудоустройства и переобучения высвобождающихся работников, предоставления им установленных льгот и компенсаций;
- составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков;
- оформление и учет командировок;
- табельный учет;

- контроль состояния трудовой дисциплины в подразделениях АК «Узбектелеком» и соблюдения работниками правил внутреннего распорядка;

- анализ текучести кадров;

- разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль за их выполнением;

- рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства;

- принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников;

- своевременное выявление и конструктивное разрешение трудовых конфликтов;

- ведение делопроизводства, формирование и отправление/получение корреспонденции и другой информации по электронным каналам связи по вопросам деятельности отдела;

- в пределах компетенции отдела - защита сведений, составляющих государственную тайну, и иных сведений ограниченного распространения

- ведение работы по комплектованию, хранению, учету и использованию архивных документов, образовавшихся в ходе деятельности отдела;

- возложение на отдел функций, не относящихся к кадровой работе, не допускается.

Отдел кадров АК «Узбектелеком» имеет право:

- запрашивать в структурных подразделениях необходимые данные о работниках, а при приеме на работу и перемещениях работников - мнение руководителей соответствующих структурных подразделений;

- контролировать в структурных подразделениях соблюдение в отношении работников законодательства о труде, предоставление установленных льгот и преимуществ;

- давать руководителям структурных подразделений предприятия обязательные для исполнения указания по вопросам, относящимся к компетенции отдела кадров;

- требовать и получать от всех структурных подразделений предприятия сведения, необходимые для выполнения возложенных на отдел задач;

- самостоятельно вести переписку с органами государственной власти и местного самоуправления, с другими структурными подразделениями АК «Узбектелеком» и с другими предприятиями по вопросам, отнесенным к компетенции отдела и не требующим согласования с руководством АК «Узбектелеком»;

- представлять в установленном порядке от имени предприятия по вопросам, относящимся к компетенции отдела, во взаимоотношениях с государственными органами, а также другими предприятиями, организациями, учреждениями, в том числе агентствами по найму и службами занятости;

- давать разъяснения, рекомендации и указания по вопросам, входящим в компетенцию отдела;

- проводить совещания и участвовать в совещаниях, проводимых на предприятии по кадровым вопросам;

- вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению работы отдела, представления о применении мер поощрения и взыскания к работникам отдела.

Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение отделом функций, предусмотренных настоящим положением, несет начальник отдела кадров.

На начальника отдела кадров возлагается персональная ответственность за:

- организацию деятельности отдела по выполнению задач и функций, возложенных на отдел;

- организацию в отделе оперативной и качественной подготовки и исполнения документов, ведение делопроизводства в соответствии с действующими правилами и инструкциями;

- соблюдение сотрудниками отдела трудовой и производственной дисциплины;

- обеспечение сохранности имущества, находящегося в отделе, и соблюдение правил пожарной безопасности;

- подбор, расстановку и деятельность сотрудников отдела;

- соответствие действующему законодательству визируемых (подписываемых) им проектов приказов, инструкций, положений, постановлений и других документов.

Вывод по второй главе

1. Из проделанного анализа видно, что число сотрудников со средним и средне - специальным образованием больше, чем количество сотрудников с высшим образованием. При этом можно отметить специфику отрасли, т.е. по причине того, что в компании работают специалисты, такие как электромонтеры, монтеры, спайщики и др, профессия, которых не требует высшего образования.

2. Для решения данной проблемы, считаем, что уровень образования должен быть определен по классификатору, т.е. должна быть выделена доля работников, которые занимают руководящие должности и соответственно критерием является наличие высшего образования, и так по всем специальностям, имеющимся в компании.

3. Службы кадров компании и ее подразделений при оценке деловых качеств работников обязаны исходить только из официально полученных данных и материалов и не вправе разглашать имеющиеся данные о личной жизни работников. Ответственность сотрудников отдела кадров устанавливается их должностными инструкциями.

ГЛАВА III. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»

1. Персонал как фактор повышения эффективности управления АК «Узбектелеком».

Персонал является основой любой компании и без людей нет компании. Персонал в компании создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является компания.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в компании, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов компании. **В связи с этим менеджмент должен быть построен таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования компании.**

На повышение эффективности управления компанией большое влияние оказывают демографические, социально-психологические, национальные и другие характеристики персонала.

Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается. Системный подход к мотивации персонала является обязательным условием профессионализации управления и рационального использования организационных возможностей стимулирования работников к трудовой активности.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок - долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и неденежной. Системный подход предполагает сочетание действия организационных стимулов и последовательных усилий менеджеров всех звеньев управления по мотивации персонала в четком соответствии со стратегией компании.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности.

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. В отношении одного работника мотивация может быть эффективной, а в отношении другого - неэффективной.

На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам.

Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции, компетентности и интересам работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж компании и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся оргсреде. Результативность мотивации определяется ее социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Управленческая компетентность и мотивация к достижениям результатов служат связующими звеньями, объединяющими все уровни мотивации в единую систему, способную обеспечить привлечение и удержание талантливых работников, а также рациональное использование их личностного и группового потенциала.

Объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижения

стратегических целей и предполагает создание надежной и прочной системы. Чем более целостна и прочна система, тем выше управляемость компании. Отдельные сотрудники и группы должны стать взаимосвязанными элементами, деятельность которых должна быть направлена на решение общих целей. В этой связи понимание сотрудником, частью какой компании он является, во многом определяет его мотивацию к труду. Поэтому имидж и социальная значимость оргдеятельности могут способствовать как повышению, так и снижению мотивации персонала. Непонимание своей роли и недооценка значения своего вклада в общее дело ведут к снижению трудовой мотивации работников.

На организационном уровне актуальны проблемы долгосрочной и среднесрочной мотивации привлечения и удержания персонала, а также его эффективного труда.

Эффективность мотивации персонала на организационном уровне зависит от способности топ-менеджеров к поддержанию ценности материальных и нематериальных стимулов всех категорий работников посредством выбора оптимальных форм, способов и режима стимулирования с точки зрения особенностей ситуации, организационных целей и ожиданий персонала. Особое значение имеет справедливое материальное стимулирование труда.

Поэтому ключевой задачей является поддержание баланса интересов различных категорий специалистов.

Организационный уровень мотивации персонала детерминирован оргструктурой и культурой компании, что позволяет выявить зависимость мотивации персонала от сбалансированности должностных полномочий и ответственности.

Важной особенностью мотивации на организационном уровне является необходимость регулярной коррекции действующей совокупности материальных и нематериальных стимулов в соответствии с

проводимыми оргизменениями, независимо от их характера и направленности.

Итак, системный подход к мотивации персонала на организационном уровне предполагает:

объединение всех категорий сотрудников на основе единства интересов, включающих гордость за свои компанию, профессию и результаты труда;

поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;

изменение форм, способов и режимов стимулирования как элемента любых оргпреобразований;

поддержание баланса полномочий и ответственности работников при выполнении ими должностных обязанностей.

2. Совершенствование структуры управления компании АК

«Узбектелеком»

Структура компании является существенным фактором качества управления, который необходимо принимать во внимание, так как правильно подобранная и четко функционирующая структура существенно облегчает процесс управления и повышает его эффективность.

Организационную структуру компании следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев. На ее действенность и эффективность влияют:

действительные взаимосвязи между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;

действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

полномочия и функции работников компании на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в компании может быть создана такая рациональная структура, при которой существует

реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности управления.

Структура компании отражает сложившееся в компании выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое.

Структура компании - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей компании.

Интеграция - это возможность скоординированных действий множества людей.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах компании в целом.

Таким образом, можно сказать, что процесс интеграции представляет собой процесс достижения единства усилий всех подсистем компании для реализации ее задач и целей.

Единство усилий повышает эффективность управления, не дает подразделениям компании возможности тянуть ее в разных направлениях, расплывать ее силы и возможности и достичь общих целей компании.

Для того чтобы достаточно эффективно интегрировать компанию, руководство высшего звена должно постоянно иметь в виду общие цели компании и столь же постоянно напоминать сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на общих целях. Совершенно недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник

компания будет работать эффективно сам по себе. Руководство должно рассматривать компанию как открытую систему.

Закономерность процесса интеграции состоит в том, что чем интегрированнее компания, тем она успешней.

В условиях рынка устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы, меняются отношения между руководителями компаний, руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри компании.

Необходимость дальнейшего повышения эффективности компании управления в условиях определяющего влияния процессов либерализации и реформирования отрасли и инновационных процессов в сфере телекоммуникационных услуг требуют построения новых организационных структур управления. Процессы глобализации развития мировой экономики и информатизации мирового сообщества предъявляют к действующим хозяйствующим субъектам повышенные требования к их информированности в вопросах рынка, движения фондов, продвижения производимой услуги и услуг. В связи с этим вопросы информированного обеспечения управленческой деятельности занимают ведущее место в производственной жизни компании.

АК “Узбектелеком” как лидеру рынка принадлежит наибольшая доля телекоммуникационного рынка. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, АК “Узбектелеком” необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения своих услуг. Для защиты своей доли рынка АК «Узбектелеком» следует постоянно заниматься внедрением инноваций, а также отслеживать действия конкурентов.

Применение информационно–коммуникационных технологий на современном этапе является глобальной тенденцией мирового развития, неотъемлемой частью жизнедеятельности нашего общества.

Вопрос о применении информационных технологий для бизнеса сегодня является наиболее актуальным, компании должны максимально использовать информационные технологии для развития своего бизнеса и в первую очередь для повышения эффективности своей управленческой деятельности.

Важно отметить, что автоматизация управленческой деятельности — не самоцель, а целенаправленная перманентная деятельность по рационализации и оптимизации организационно-штатной структуры компании и его бизнес-процессов.

Выбор программного обеспечения управления компанией определяется требованиями, предъявляемыми к современной технологии, перечнем решаемых задач и конфигурацией комплекса технических средств, используемых в компании. Такими требованиями являются надежность, эффективность использования ресурсов вычислительной техники, структурность, модульность, эффективность по затратам и дружелюбность по отношению к пользователям.

Для автоматизации управленческой деятельности АК «Узбектелеком», требующей комплексного подхода, используются прикладные программы, которые обеспечивают создание информационной структуры, поддерживающей все бизнес – процессы компании.

В связи с этим предлагается использовать следующий программный комплекс управления, показанный на рис. 3.1.

Решение всего комплекса задач, на который ориентирован данный программный комплекс, обеспечивается четырьмя контурами:

1. Контур административного управления.
2. Контур оперативного управления.
3. Контур управления производством.
4. Контур бухгалтерского учета.

Использование данной схемы будет способствовать эффективному управлению и улучшению кадровой работы компании, а также будет экономить рабочее время сотрудников.



Рис. 3.1. Структурно – функциональная схема предлагаемого программного комплекса управления для АК «Узбектелеком»

Источник: Разработано автором на основе данных, предоставленных АК «Узбектелеком».

3. Мероприятия по повышению эффективности кадровой политики компании АК «Узбектелеком».

Для совершенствования кадровой политики АК «Узбектелеком» рекомендуется провести следующие мероприятия:

1. Многоуровневая аттестация кадров - необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования

трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением компании в целом. Общая цель реформирования аттестации заключается в том, чтобы превратить ее из рутинной, обременительной и отвлекающей от производительной работы процедуры, направленной главным образом на вытеснение нежелательных или неэффективных работников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии компании в целом.

При этом результаты аттестации должны использоваться, в свою очередь, для оперативной корректировки стратегии, вывода ее на новый уровень, соответствующий актуальным задачам и проблемам АК «Узбектелеком».

Концепция создания и функционирования новой системы аттестации персонала базируется на следующих основных принципах:

Целостность системы аттестации, т.е. взаимоувязка различных аттестационных процессов и процедур в единый комплекс, способный к устойчивому функционированию в системе управления компанией. Для совершенствования аттестационных процессов и процедур, корректировки системы аттестации должен быть предусмотрен аттестационный мониторинг, обеспечивающий своевременное получение информации о необходимости внесения изменений в организацию и функционирование системы аттестации;

Многоуровневость системы аттестации, т.е. охват аттестационными процедурами и процессами объектов, представляющих все основные уровни управления компанией - от отдельных работников и коллективов до организации в целом. Для этого в систему аттестации включены такие обычно отдельно существующие процедуры, как элементы стратегического планирования, анализ эффективности компании в целом и его отдельных подразделений, социологическое исследование

коллективов, оценка деятельности руководителей и специалистов, совершенствование расстановки и развития персонала;

Стратегичность, т.е. ориентация оценки состояния и деятельности объектов аттестации на требования, вытекающие из комплексной стратегии АК «Узбектелеком» в целом. В соответствии с принципом многоуровневости системы аттестации ее предметом должна быть оценка соответствия работника требованиям к рабочему месту, сформулированным во внутренних нормативных документах компании; соответствия состояния и результатов деятельности компании требованиям, обусловленным стратегическим разделением функций в системе общества;

Гармоничность взаимодействия системы аттестации с другими подсистемами управления, то есть обеспечение тесного взаимосогласования целей, объектов и процедур аттестации с процессами формирования и реализации кадровой, технической, финансовой и маркетинговой политики компании. Создаваться новая система аттестации также должна синхронно с модернизацией других управленческих подсистем компании в целом. Кадровые решения, принимаемые по результатам аттестации персонала и руководства, должны дополняться соответствующими организационно-техническими решениями, направленными на совершенствование организационной структуры и кадрового оснащения компании.

2. Совершенствование существующего кадрового резерва - эффективная подготовка будущих руководителей, а также своевременное выявление кандидатов, способных к работе на высокой должности, являются сегодня важнейшим фактором успеха компании в конкурентной борьбе.

Кадровый резерв создается с целью обеспечения следующих потребностей компании:

минимизации срока адаптации работника в новой должности (для стороннего кандидата этот период может составлять до шести месяцев, в отдельных случаях - больше);

формирования лояльности к компании, что является гарантией долгосрочного и успешного сотрудничества;

постепенной «смены поколений», благодаря чему сохраняются технологии и корпоративная культура (удается избежать глобальных перемен, которые парализуют работу подразделений на продолжительный период).

Для организации АК «Узбектелеком» необходимо создать два вида кадрового резерва:

прямой - в него входят руководители - кандидаты, готовые к замещению ключевых должностей в настоящий момент или в ближайшем будущем;

перспективный - молодые специалисты с лидерскими качествами, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности в компании.

Для успешного внедрения системы подготовки резервистов необходимо соблюдение ряда условий:

проектирование новых отделов и направлений, которые они смогут возглавить;

создание прозрачной системы повышения и перемещения на основе открытых конкурсов;

повышение требований к профессионализму менеджеров, дающее возможность перехода компании к новому этапу развития;

обеспечение максимально благоприятных условий для перспективных сотрудников и возможностей для их дальнейшего роста.

3. Материальное стимулирование - несомненным условием адекватной мотивации является прямая зависимость от экономических результатов - достижения плановых и сверхплановых показателей, завершения этапов работы. В компании необходимо ввести практику

заклучения контрактов с работниками, состоящими в резерве. В них описываются условия развития и планирования карьеры, а также закрепляется ответственность сторон. Последнее означает выполнение учебного плана резервистом и инвестиционного - компанией. В контракте указываются критерии успешности стажировки, итогом которой может стать индивидуальный отчет, бизнес-план и т.п. резервиста и ожидаемое повышение в должности / окладе. Такой контракт обязательно должен содержать полное описание мотивационной схемы, быть понятным и согласованным.

4. Нематериальное стимулирование - кроме денежных выплат в компании придается большое значение нематериальной мотивации перспективных специалистов. Одной из задач менеджера является побуждение подчиненных к эффективной работе. Однако вряд ли он сможет двигать вперед команду, не осознавая собственных целей и не чувствуя внутреннего подъема. Эта психологическая составляющая называется «удовлетворенность жизнью», она связана с уровнем самооценки, внутренним контролем, наличием или отсутствием депрессии. Степень удовлетворенности менеджеров своим настоящим положением и перспективами в компании необходимо измерять и анализировать. Для этого используются технологии, известные широкому кругу менеджеров по персоналу. Они включают в себя открытые опросы и скрытые методики: получение информации о намерениях сменить работу, недовольство отдельными проблемами в своей деятельности или компанией в целом.

Моральная поддержка, искренний интерес к личности специалиста играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к компании. Даже если директор фирмы склонен поддерживать дистанцию в отношениях с подчиненными, ему стоит быть более внимательным к ценным специалистам, профессионалам. Неформальные беседы, интерес, проявленный к мнению сотрудника по тем или иным вопросам, создают

атмосферу доверия и уважения, которая порой бывает более весома, чем материальное стимулирование. Внимание должно подкрепляться и конкретными действиями начальства.

Большое значение имеет оповещение всего коллектива об участии специалистов, зачисленных в кадровый резерв, во внешних отраслевых творческих конкурсах и семинарах. Эта информация должна быть доступной для всех. В этом случае сотрудник знает, что его личные достижения важны для компании. Наилучшего эффекта проще добиться создав в компании «семейную» атмосферу. Подобные мероприятия также способствуют удержанию профессионалов в компании.

5. Планирование карьеры работников - эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой. Карьера - успешное продвижение в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем необходимость совмещения личных особенностей и интеллектуальных возможностей человека с конкретным местом работы ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами.

Управление профессиональной карьерой - целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и компании.

Сочетание интересов отдельного работника и компании обеспечивается планированием личной карьеры, а также проектированием и планированием должностной структуры и должностного продвижения.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны АК «Узбектелеком»:

эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач компании;

своевременное обеспечение компании необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;

создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;

обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала:

достижение более высокого должностного статуса в компании, возможность получения более высокой оплаты труда;

получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;

развитие профессиональных способностей за счет компании и др.

Вывод по третьей главе

1. Таким образом, для повышения квалификации сотрудников АК «Узбектелеком», предлагается составить следующие учебные программы по отдельным направлениям:

- Учебная программа повышения квалификации руководителей
- Учебная программа повышения квалификации резерва руководителей
- Учебная программа повышения квалификации технического персонала в отдельности
- Учебная программа повышения квалификации продажи телекоммуникационных услуг и технического персонала
- Учебная программа повышения квалификации бухгалтеров и экономистов
- Учебная программа повышения квалификации работников отдела кадров

2. Предлагается связать карьерный рост и аттестацию сотрудников и по итогам вести рейтинг каждого работника

3. По результатам аттестации или рейтинга осуществлять повышение или понижение в должности отдельно взятого работника.

4. Предоставленная структурно - функциональная схема предлагаемого программного комплекса управления для АК «Узбектелеком» будет способствовать эффективному управлению и улучшению кадровой работы компании, а именно взаимодействие отдела кадров отделами, как бухгалтерия, отдел экономики и прогнозирования, международный отдел и другими производственными подразделениями, что в итоге будет экономить рабочее время сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях залогом развития компаний становятся гибкость, адаптивность к изменяющимся нестандартным ситуациям, способность к принципиальным изменениям в организационном и экономическом поведении. Важнейшим условием достижения эффективности производства и конкурентоспособности услуги компании является переход к новому типу управления.

Направления повышения эффективности управления в компаниях весьма разнообразны, как правило, в основе мер по повышению эффективности лежит использование достижений научных технических разработок, совершенствование организации производства, внедрение ресурсосберегающих и современных высоких технологий, в том числе управленческих.

Признается, что от того, насколько эффективен менеджмент в компании, зависит эффективность деятельности в целом, возможности и динамика развития компании, а также ее инвестиционная привлекательность.

Другими словами, оценка качества управления – это стратегически важная информация в самом широком смысле слова. Сегодня любой руководитель, взявший на вооружение позиционные подходы к организации эффективного управления, получит явное конкурентное преимущество перед теми, кто действует по старинке.

Основой управленческих структур выступает потребность в эффективном и экономически обоснованном управлении компаниями. В основе управленческих структур лежит также и количественный фактор, возможность эффективного охвата управленческой деятельностью определенного количества объектов. В менеджменте это называют диапазоном контроля, т.е. предельным числом объектов, которыми можно эффективно управлять.

Важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства является повышение качества принимаемых решений, которое достигается путём совершенствования процесса принятия решений. Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций.

Наибольший интерес представляет процесс принятия и реализации решений как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств ее достижения.

Основными направлениями, способствующими повышению эффективности управления, являются:

- разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда;
- улучшение организации подбора, подготовки и повышения квалификации кадров;
- совершенствование организации и обслуживания рабочих мест;
- рационализация производственного процесса, внедрение передовых приемов и методов труда;
- совершенствование нормирования труда;
- улучшение условий труда на основе механизации и автоматизации физически тяжелого и монотонного труда, устранения неблагоприятных метеорологических, санитарно-гигиенических и психофизиологических факторов производства;
- внедрение рациональных форм и методов материального и морального стимулирования.

Сегодня управление всё более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами компании. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру

управления. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности компании.

Составление программ повышения квалификации кадров послужит улучшению уровня и качества образования сотрудников компании.

Применение и развитие предлагаемой системы управления, в которой отдел кадров будет, непосредственно взаимодействовать с другими структурными подразделениями является важным фактором обеспечения конкурентоспособности, повышает эффективность экономики телекоммуникаций, создает новые возможности для бизнеса, устраняет барьеры, связанные с доступом к необходимой информации, существенно ускоряет темпы глобализации отрасли. Все это является необходимым условием успешного осуществления реформ и обеспечения признания национальной телекоммуникационной сферы на мировых рынках инфокоммуникаций.

Внедрение вышеуказанных предложений и рекомендаций позволит компании значительно повысить эффективность управления компанией в условиях рынка и усовершенствовать кадровую политику компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законы и законодательные акты

1. Закон Республики Узбекистан «О телекоммуникациях» 20 августа 1999 г. № 822-1.
2. Закон Республики Узбекистан «Об информатизации». 11 декабря 2003 г. № 560 – II.
3. Закон Республики Узбекистан «О связи» 13.01 1992 г. № 512 – XII.
4. Закон Республики Узбекистан «О радиочастотном спектре» 25.12.1998 г. № 723 – I.
5. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях и свободе доступа к информации». 15 декабря 2000 г. № 175 – II.
6. Закон Республики Узбекистан «Об электронной коммерции» 29 апреля 2004 г.
7. Закон Республики Узбекистан «Об электронном документообороте» 29 апреля 2004 г.

II. Указы и постановления Президента Республики Узбекистан и постановления Кабинета Министров

8. Указ Президента Республики Узбекистан «О дальнейшем развитии компьютеризации и внедрении информационно-коммуникационных технологий» № VII-3080 от 30 мая 2002.
9. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по реорганизации и совершенствованию управления сферы информационных систем». № VII – 2647 от 28.06.2002 г .
10. Постановление Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по дальнейшему развитию информационно-коммуникационных технологий» № III-117 от 8 июля 2005 г.

11. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему развитию компьютеризации и внедрению информационно-коммуникационных технологий» № 200 от 06.06. 2002 г.

12. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по совершенствованию системы управления в сфере связи и информатизации» № 328 от 23 сентября 2002 г.

III. Книги Президента Республики Узбекистан Каримова И.А.

13. Каримов И.А. Узбекистан на пути углубления экономических реформ. – Т.: Узбекистан, 1995

14. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. – Т.: Узбекистан, 1997

15. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана / И.А. Каримов. – Т.: Узбекистан, 2009. – 48 с.

16. Каримов И.А. Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. Т.: Узбекистан, 2010.

IV. Основная литература

17. Агапцов С.А, Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия // [http:// www.kmtec.ru/](http://www.kmtec.ru/), 2005.

18. Аксентьев А.В. Теория систем менеджмента и эффективность организации. — М.: Издательство БЕК, 1999. - 453 с.

19. Албастова Л. И. Технология эффективного менеджмента. — М. Центр, 2001. — 236 с.

20. Арипов А.Н., Иминов Т.К. Ўзбекистон ахборот коммуникация технологиялари соҳаси менеджменти масалалари. Тошкент «Фан ва Технология», 2005. – 298 с.

21. Базаров Т. Ю., Беков Х. А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. — М.: Инфра-М, 2004. — 134 с.
22. Бледных М., Смирнова Г. Жизненный цикл предприятия и его эффективность. // Кожа и обувь. - №6 (12). — 23.12.2004.
23. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Экономистъ, 2003 — 528 с.
24. Государственное и муниципальное управление: Справочник. — М.: Магистр, 1997. — С. 475.
25. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. — 480с.
26. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.Л., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структуры, процессы. М.: ИНФРА-М., 2000. — 543с.
27. Глухов В.В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 1999. — 439 с.
28. Гребнев Е.Т., Кандрашина Е.А., Хайнце Х., Бабенков Д.Н. Процессно-ориентированное управление // Менеджмент в России и за рубежом. — №1, 2003г.
29. Дементьев В.В., декан факультета экономики и менеджмента, ДГТУ. Менеджмент предприятия в системе экономической власти// <http://fppr.org.ua>, 2004.
30. Колесникова И.Ю., Улитина И.А. Когда не хватает кадров.// Справочник по управлению персоналом. - № 7. - 2004.
31. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы. //Человек и труд. - №10. - 1997.
32. Кошкин Л.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С.. Менеджмент на промышленном предприятии. — М.: Эколайн, 2000. — 456с.
33. Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2003. — 512с.

34. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей руководителей кадровых служб и менеджеров - М: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. — 235с.

35. Машкин В. Проблема оценки качества менеджмента. 13 января 2004 //www.pozmetod.ru/

36. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под редакцией З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2001.- 432 с.

37. Менеджмент. /Под ред. проф. А. С. Пелиха. - М.:ИЦ «МарТ», 2003.– 384 с.

Дополнительная литература

38. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: -М.: Амалфея, 2000. – 256 с.

39. Поведение предпринимателя при создании нового предприятия как важный фактор успеха. // Проблемы теории и практики управления. - №3 - 2003.

40. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Учебник «Управление персоналом» Предоставлен компанией «Центр Кадровых Технологий - XXI век» 2003 г. с.75

41. Правила организации работы с персоналом на предприятиях и в учреждениях энергетического производства. — М: СПО ОРГРЭС, 2002 — 78с.

42. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. Учебник для вузов по спец. «Менеджмент» — М.: Аспект Пресс, 2003. — 467 с.

43. Теория организаций и организационное проектирование: Учеб. Пособие / Под ред. Т. П. Форкиной, Ю. А. Корсакова, Н. Н. Слонова. – Саратов, 1997. – С. 153.

44. Управление персоналом современной организации. Учебно-практ.пособие - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 257 с.

45. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я.Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2000 — 657 с.
46. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 464 с.
47. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. «Управление персоналом организации»: Учебное пособие – Издательство «Экзамен» , 2004. –368 с.
48. Хотинская Г.И. Налоговый менеджмент и его эффективность // Финансовый менеджмент. - №2 – 2002.
49. Шуртухина И.В. Производственный менеджмент. Краткий курс лекций. — Иваново: 2001. – 67 с.
50. Юкаева В. С. Менеджмент. Учебное пособие. — М.: ИТК «Дашков и К0», 2004. — 104с.

Интернет сайты

51. <http://cfin.ru/> («Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления (учебники, статьи, обзоры) по таким разделам, как: Менеджмент; Маркетинг; Финансовый анализ, оценка бизнеса; Бизнес-планы; Инвестиции и инвесторы; Консалтинг и др.)
52. <http://hrm.ru/> (Электронная библиотека HR-специалистов - книги по управлению персоналом на сайте «Кадровый менеджмент»)
53. <http://www.norma.uz/> (Законодательство Республики Узбекистан)
54. <http://www.lex.uz/> (Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан)
55. <http://www.press-service.uz/ru/> (Пресс-служба Президента Республики Узбекистан)
56. <http://ccitt.uz/ru/> (Государственный комитет связи, информатизации и телекоммуникационных технологий)

57. <http://www.gov.uz/ru/> (Правительственный портал Республики Узбекистан)
58. <http://www.archive.uz/> (Агентство «Узархив» при Кабинете Министров Республики Узбекистан)
59. <http://www.uztelecom.uz/ru/> (Акционерная компания «Узбектелеком»)
60. <http://library.tuit.uz/> (Электронная библиотека Ташкентского Университета связи и информатизации)