

# ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АЗЕРБАЙДЖАНА

## ORGANIZATION OF HUMAN RESOURCES' MANAGEMENT IN THE MANUFACTURING INDUSTRY OF AZERBAIJAN

**Акин ДЖАН,**  
Университет «Кавказ»,  
Баку



**Akin JAN,**  
Caucasus University,  
Baku

В условиях рыночной экономики эффективность функционирования любого предприятия определяется главным образом созданной системой управления человеческими ресурсами, действенность которой зависит прежде всего от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. Это означает, что действующая на предприятии система управления персоналом, человеческими ресурсами должна охватывать все процессы производства, труд работников всех категорий и профессиональных групп, она должна быть нацелена на достижение как тактических, так и стратегических целей организации, на решение как текущих, так и перспективных производственно-экономических задач. Человек (персонал) одновременно служит важнейшим экономическим ресурсом и основным фактором производства. Без работников невозможно существование ни производства, ни организации. В рыночной системе организация и производство существуют до тех пор, пока там работают люди, пока их работа и услуги пользуются на рынке спросом у других людей. Согласно современной теории менеджмента управление человеческими ресурсами в любой организации является настолько эффективным, насколько её сотрудники умело и полно используют свой трудовой потенциал, все свои умственные, физические и предпринимательские способности в осуществлении главных экономических и организационных целей, стоящих перед предприятиями.

Формирование, развитие трудовых ресурсов, повышение качества трудовой жизни, осуществляемое в рамках управления трудовыми ресурсами, является главным фактором обеспечения достижения целей предприятия и получения преимуществ в конкурентной борьбе.

Для рационального использования человеческих ресурсов в Азербайджане проводится комплексная и системная работа. Прежде всего следует подчеркнуть, что государственный бюджет республики является социально ориентированным. Кроме того, утвержденные программы по социально-экономическому развитию регионов республики

за 2004-2008 годы и 2009-2013 предусматривают создание новых рабочих мест. Отрядом отметить, что за 2004-2011 в рамках указанных программ создано более одного миллиона новых рабочих мест, в результате чего уровень безработицы в республике снизился с 9,7%

в 2003 году до 5,5% в 2011. Благодаря интенсивному развитию экономики страны среднемесячная заработная плата за 2003-2011 увеличилась в 4,7 раза и на начало 2012 год составила 453 доллара. Реальный доход населения за этот период увеличился на 257,6%.

На начало 2012 года в республике функционировали 75,6 тыс. предприятий, из них только 5,2 тыс. ед. созданы в 2011. Из общего числа предприятий 12,4% сосредоточены в сельском хозяйстве; 6,9% – в обрабатывающей отрасли; 11,1% – в строительстве; 45,5% – в сфере торговли и услуг.

Ныне более 50% населения задействовано в экономически активной деятельности. В экономике Азербайджана важную роль играет промышленность. Если в 2003 году доля промышленности в экономике (добавленная стоимость) страны составляла 44%, то в 2011 она достигла 53,9%. За этот период количество действующих предприятий увеличилось почти на 110%, а индекс промышленного производства достиг 270,9%. За этот же период число работающих в промышленности увеличилось на 107,8%, в том числе в обрабатывающей отрасли – на 100,7% (см. табл. 1).

Несмотря на достигнутые успехи в социально-экономическом развитии промышленности, приходится констатировать тот факт, что в распределении и рациональном использовании человеческих ресурсов имеются значительные резервы. Это подтверждают и данные ЦСУ республики. Так, из общего числа работающих по найму в экономике небольшой удельный вес (от 6,8% до 11,8%) приходится на долю обрабатывающей промышленности, причем он имеет тенденцию снижения. В других сферах экономической деятельности, таких как строительство, торговля, платные услуги, транспорт, образование, государственное управление, удельный вес ра-

*В статье на основе многолетних статистических данных проанализировано и оценено состояние организации управления персоналом в обрабатывающей промышленности. Уделено особое внимание изменению структуры кадров по отраслям, их движению и текучести, выявлены причины нерационального использования кадров. Обоснована целесообразность совершенствования действующей системы оплаты и стимулирования труда, а также создание службы управления человеческими ресурсами с указанием её новых функций и полномочий.*

*In article on the basis of long-term statistical data the condition of the organization of human resource management in manufacturing industry is analyzed and estimated; it is paid a particular attention to change of structure of shots on branches, their movement and fluidity; the reasons of irrational use of shots are established; it is proved expediency of improvement of operating system of payment and work incentives; creations of service of management by human resources with its instruction new function and powers.*



Таблица 1. Основные социально-экономические показатели Азербайджана в 2003-2011 годах\*

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Количество действующих промышленных предприятий, ед.	2421	2439	2621	2732	2825	2887	2794	2650	2660
Количество предприятий обрабатывающей отрасли, ед.	1875	1890	2010	2053	2220	2149	2103	1909	1828
Индекс промышленного производства, в процентах	100	105,7	141,1	192,7	238,9	253,2	275,0	282,2	270,9
Среднемесячная заработная плата в промышленности, манат	77,0	99,0	123,6	149,0	346,0	426,0	412,4	451,8	521,4
в том числе: в обрабатывающей отрасли	89,0	98,3	115,9	140,5	190,4	251,7	267,5	312,9	354,4
Число работающих в промышленности, тыс. чел.	170,1	175,3	193,2	184,3	208,3	210,3	192,3	181,8	183,3
в том числе: в обрабатывающей отрасли	95,3	100,0	101,6	103,5	109,4	109,0	98,5	94,7	96,0
Уровень бедности в республике, в процентах	44,7	40,2	29,3	20,8	15,8	20,8	15,8	9,1	7,6
Уровень безработицы в республике, в процентах	9,7	8,4	7,6	6,8	6,5	6,1	6,0	5,9	5,5
Доля промышленности в экономике (добавленная стоимость) страны, в процентах	40,4	41,3	49,4	57,2	59,5	58,5	49,1	51,7	53,9

\* Промышленность Азербайджана. – Баку: ЦСУ, 2007, с. 38-46; 2011, с. 14-24; 54-59; Азербайджан в цифрах. – Баку: ЦСУ, 2012, с. 62, 69-76

ботающих меняется по восходящей линии. Наибольший рост численности работающих наблюдается в топливно-энергетическом комплексе республики, в сфере водоснабжения, распределении электроэнергии и газа (см. табл. 2).

Исследованием выявлено, что в 2000-2011 годах удельный вес женщин в общей численности работающих в промышленности уменьшился на 14,3%, в том числе в обрабатывающей промышленности – на 20,5%. Ныне

Таблица 3. Удельный вес женщин в общей численности работающих в обрабатывающей промышленности Азербайджана в 2000-2011 годах, %\*

Отрасли	2000	2005	2010	2011
Вся промышленность	34,3	25,2	20,0	22,5
В том числе: обрабатывающая промышленность	41,5	30,0	21,0	26,6
Производство пищевых продуктов, включая табак и напитки	38,2	28,3	21,0	24,3
Текстильная и швейная промышленность	68,3	56,2	31,9	51,2
Производство кожи, кожаных изделий и обуви	63,1	50,0	36,0	37,1
Деревообработка и производство деревянных изделий	11,6	16,7	16,9	24,2
Целлюлозно-бумажное производство, издательское дело	42,6	33,3	30,9	36,0
Производство продуктов нефтепереработки	38,1	38,8	31,9	33,7
Химическая промышленность	41,8	39,1	38,2	33,4
Производство резиновых и пластмассовых изделий	42,0	16,7	13,7	18,7
Производство прочих неметаллических минеральных материалов	26,8	21,2	10,5	16,9
Металлургическая промышленность и производство готовых металлических изделий	43,0	20,7	13,9	17,8
Производство машин и оборудования	31,9	25,3	13,9	19,5
Производство электрического, оптического и электронного оборудования	38,9	28,9	22,4	25,2
Производство транспортных средств и оборудования	17,1	12,1	9,9	18,7
Прочие отрасли обрабатывающей промышленности	27,3	12,9	11,3	14,4

\* Промышленность Азербайджана. Стат. ежегодник. – Баку: ЦСУ, 2007, с. 412; 2011, с. 53-54; 2012, с. 53-54

Таблица 2. Распределение численности работающих по найму по видам экономической деятельности Азербайджана в 2000-2011 годах, в процентах к итогу\*

Отрасли	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Вся экономика	100	100	100	100	100	100	100	100
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство и рыболовство	7,2	3,5	3,5	3,3	3,2	3,2	3,0	2,9
Добывающая промышленность	3,2	3,1	3,1	3,0	2,8	2,6	2,6	2,6
Обрабатывающая промышленность	11,8	8,1	8,3	8,0	7,4	6,9	6,8	6,2
Производство и распределение электроэнергии, газа, воды и пара	3,3	2,2	2,3	2,5	2,5	2,2	2,0	2,2
Строительство	5,9	4,8	5,0	5,2	5,8	5,0	5,7	5,8
Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей, бытовых товаров и предметов личного пользования	6,3	19,2	19,3	19,4	18,9	19,3	20,6	19,8
Оказание услуг гостиницами и ресторанами	0,7	1,0	0,9	1,1	1,1	1,3	1,2	1,3
Транспорт, складское хозяйство и связь	8,0	7,9	7,6	7,2	7,3	7,8	6,4	6,4
Финансовая и страховая деятельность	1,1	0,9	1,0	1,3	1,4	1,5	1,5	1,6
Операции с недвижимым имуществом, аренда и оказание услуг потребителям	6,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7
Государственное управление и оборона; социальное обеспечение	3,7	3,7	3,9	3,6	3,6	3,8	3,8	4,2
Образование	26,1	25,2	24,7	24,6	24,4	25,0	24,8	24,9
Здравоохранение и оказание социальных услуг	10,2	9,9	9,9	9,6	9,6	9,7	9,9	9,9
Прочие коммунальные, социальные и индивидуальные услуги	6,1	4,6	4,6	4,5	4,7	5,0	4,9	4,9

\* Промышленность Азербайджана. Стат. ежегодник. – Баку: ЦСУ, 2007, с. 410; 2011, с. 50; 2012, с. 50

в отдельных сферах обрабатывающей промышленности, таких как химическая, производство кожи и кожевенных изделий, нефтепереработка, удельный вес работающих здесь женщин остается высоким и колеблется в пределах 31,9-38,2%. В то же время имеет место снижение их числа в производстве резиновых и пластмассовых изделий, прочих неметаллических минеральных материалов, в металлургической промышленности, в производстве машин, оборудования, электроприборов, транспортных средств и прочих отраслях обрабатывающей промышленности (см. табл. 3).

Нашими исследованиями ещё раз подтверждено, что традиционная тарифная система оплаты труда и ключевые элементы её организации в виде гарантированных ставок и должностных окладов пришли в противоречие с рыночными условиями хозяйствования. Они не только не выполняют стимулирующей роли в повышении результативности труда и производства, но и сдерживают эти процессы.

Различного рода премии, доплаты и надбавки превратились в механическую прибавку к тарифным ставкам и окладам и слабо увязываются с конечными результатами деятельности предприятия.

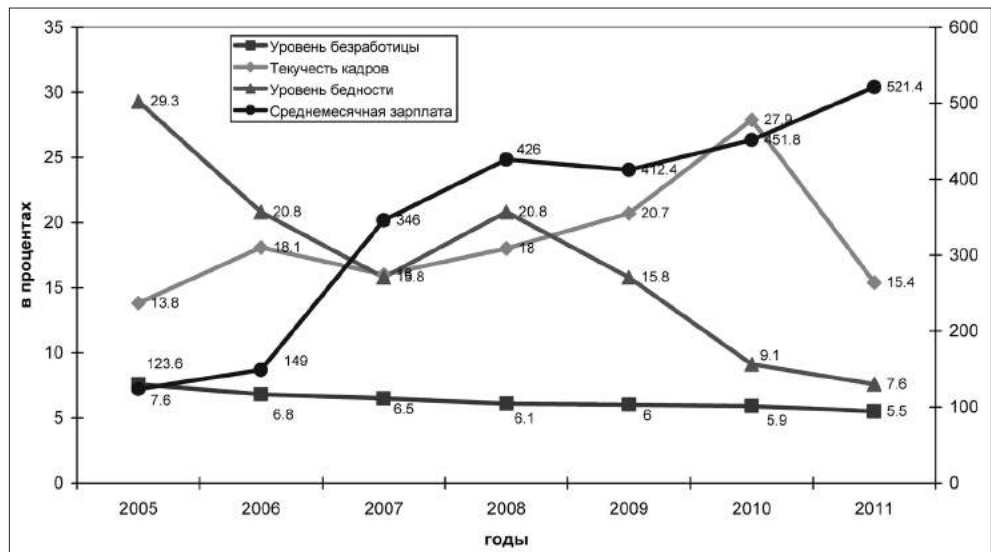
Денежная мотивация является важным, но, естественно, не единственным элементом организации стимулирования высокопроизводительного труда. Заработная плата, которая является основной частью совокупного дохода работника, в последние годы в значительной мере утратила свою стимулирующую роль. В существующих формах она не восприимчива к научно-техническому прогрессу, не заинтересовывает работников в росте качества продукции, экономии ресурсов, максимальной реализации своих потенциальных возможностей, а трудовые коллективы

– в использовании внутренних резервов производства. Как правило, уровень оплаты труда не соответствует ее результативности. Имеет место «уравниловка» в распределении, незначительны различия в дифференциации доходов трудовой деятельности рабочих и специалистов, работников разной квалификации. В целом размер традиционных (заработной платы, премий, доплат, надбавок) и новых видов доходов работников, занятых в негосударственном секторе экономики (доходов на капитал, дивидендов по акциям, пособий, выплат, компенсаций и т.д.), незначительно зависит от результатов из работы, итогов финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Это доказывают и данные ЦСУ республики. Взаимосвязь социальных показателей, изображенная на рисунке, показала, что при значительном снижении уровня бедности и безработицы, а также при повышении среднемесячной заработной платы текучесть кадров имеет тенденцию роста: за 2005-2011 годы она увеличилась более чем в 2 раза. Анализ показателей, характеризующих движение работающих в промышленности, свидетельствует, что коэффициент оборота по приему и увольнению составляет 1/5 часть всех работающих. На предприятиях обрабатывающей промышленности эти показатели составляют 1/4 часть всех работников.

В целом в промышленности уровень текучести кадров колеблется в пределах 13,8-28,6%, что в 2,7-5,7 раза выше допустимой нормы, принятой в оценке рационального использования кадров (см. табл. 4).

Исследованием выявлено, что коэффициент оборота по приему и увольнению работников в отдельных сферах обрабатывающей промышленности меняется по восходя-

Рисунок. Взаимосвязь социальных показателей



щей и нисходящей линии. Так, в производстве пищевых продуктов, текстильной и швейной промышленности, деревообработке, производстве прочих неметаллических материалов, транспортных средств оба показателя снижаются, а в производстве кожевенных изделий, целлюлозно-

Таблица 5. Движение работающих в обрабатывающей промышленности Азербайджана в 2005-2011 годах \*

Отрасли	Принято на работу в течение года, в % к среднесписочной численности работающих			Выбыло в течение года, в % к среднесписочной численности работающих		
	2005	2010	2011	2005	2010	2011
Вся промышленность	22,4	22,1	13,6	18,6	19,4	10,7
В том числе: обрабатывающая промышленность	26,3	23,6	19,8	24,0	22,3	13,5
Производство пищевых продуктов, включая табак и напитки	47,3	19,2	17,9	31,5	26,4	12,8
Текстильная и швейная промышленность	37,3	29,6	23,7	44,0	30,6	21,4
Производство кожи, кожаных изделий и обуви	15,6	25,1	70,9	48,3	16,7	30,9
Деревообработка и производство деревянных изделий	24,8	10,4	12,6	25,1	16,6	33,5
Целлюлозно-бумажное производство, издательское дело	19,6	25,9	22,6	15,3	18,7	14,1
Производство продуктов нефтепереработки	10,9	10,9	1,8	11,4	6,3	3,1
Химическая промышленность	12,7	83,1	6,9	10,1	86,1	7,7
Производство резиновых и пластмассовых изделий	13,8	16,5	18,7	13,8	22,1	12,7
Производство прочих неметаллических минеральных материалов	38,0	27,2	27,6	30,9	27,1	15,8
Металлургическая промышленность и производство готовых металлических изделий	14,1	15,8	20,1	22,9	37,2	9,0
Производство машин и оборудования	22,8	27,4	9,1	31,8	22,6	9,1
Производство электрического и электронного оборудования	36,7	17,8	16,1	33,4	32,9	25,7
Производство транспортных средств и оборудования	14,3	6,1	2,2	12,6	13,3	9,0
Прочие отрасли обрабатывающей промышленности	29,3	19,8	20,7	23,0	34,4	14,4

Таблица 4. Показатели, характеризующие движение работающих в промышленности Азербайджана, % \*

Отрасли	Годы	Движение кадров		
		Коэффициент оборота кадров по приему	Коэффициент оборота кадров по увеличению	Текучесть кадров
Вся промышленность всего, в том числе	2005	22,4	18,6	13,8
	2006	23,6	20,8	18,1
	2007	21,9	18,4	16,0
	2008	18,4	19,9	18,0
	2009	22,7	23,1	20,7
	2010	22,1	19,4	27,9
	2011	13,6	10,7	15,4
на предприятиях обрабатывающей промышленности	2005	26,3	24,0	17,9
	2006	23,4	22,0	20,4
	2007	23,8	21,1	18,5
	2008	22,0	24,4	22,6
	2009	22,6	26,3	24,7
	2010	23,6	22,3	28,6
2011	19,0	13,5	17,3	

\* Промышленность Азербайджана. Стат. ежегодник. – Баку, ЦСУ, 2010, с. 53-55; 2011, с. 55-57; 2012, с. 5

\* Промышленность Азербайджана. Стат. ежегодник. – Баку, ЦСУ, 2007, с. 413; 2011, с. 55-56; 2012, с. 55-56

Таблица 6. Текущая кадров по сферам экономической деятельности обрабатывающей промышленности Азербайджана в 2000-2011 годах, %\*

	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Вся промышленность	18,0	13,8	18,1	16,0	18,0	20,7	27,9	15,4
В том числе: обрабатывающая	23,2	17,9	20,4	18,5	22,6	24,7	28,6	17,3
Производство пищевых продуктов, включая табак и напитки	22,4	21,8	26,8	23,5	26,8	32,8	21,1	10,2
Текстильная и швейная промышленность	40,0	22,0	34,2	15,4	28,6	20,5	18,9	15,7
Производство кожи, кожанных изделий и обуви	37,2	20,9	34,4	31,4	71,4	80,1	16,5	30,5
Деревообработка и производство деревянных изделий	19,0	16,1	12,0	21,5	19,8	20,8	16,4	33,1
Целлюлозно-бумажное производство, издательское дело	14,1	10,9	15,0	15,9	15,8	18,9	23,3	17,8
Производство продуктов нефтепереработки	5,2	8,6	13,1	9,5	8,4	16,0	2,7	1,3
Химическая промышленность	12,1	12,4	5,3	9,2	7,1	8,4	18,6	7,7
Производство резиновых и пластмассовых изделий	24,3	27,0	28,7	19,4	31,0	25,4	21,7	12,4
Производство прочих неметаллических минеральных материалов	31,8	16,2	23,3	16,3	35,0	31,6	25,9	15,1
Металлургическая промышленность и производство готовых металлических изделий	34,5	14,2	12,4	18,8	17,0	56,1	14,5	7,6
Производство машин и оборудования	28,4	29,7	22,5	25,1	27,2	54,2	18,8	7,6
Производство электрического, оптического и электронного оборудования	22,1	29,5	26,8	31,4	25,5	41,6	31,1	24,2
Производство транспортных средств и оборудования	16,0	12,2	12,4	12,1	15,4	19,9	14,5	8,7
Прочие отрасли обрабатывающей промышленности	29,2	20,0	15,0	15,4	22,4	42,7	19,8	7,3

\* Промышленность Азербайджана. Стат. ежегодник. – Баку, ЦСУ, 2007, с. 414; 2011, с. 57; 2012, с. 57-58

бумажном производстве, химической и нефтехимической промышленности наоборот – увеличиваются (см. табл. 5).

Специалисты отраслевых институтов считают, что происходящие изменения по приему и увольнению кадров прежде всего связаны с осуществляемыми в республике структурными преобразованиями, созданием новых предприятий, особенно в регионах. В этих условиях движение работающих неизбежно. Однако высокая текучесть кадров говорит и о другом – неудовлетворенности материальным и социальным обеспечением. Надо отметить, что на большинстве подотраслей обрабатывающей промышленности за 2000-2011 годы уровень текучести кадров заметно снизился. В то же время в таких подотраслях, как целлюлозно-бумажная, химическая, нефтехимическая, производство электрооборудований, прочие неметаллические материалы, уровень текучести кадров остается высоким и превышает допустимые нормы в 4-5 раз (см. табл. 6).

Высокий уровень текучести кадров имеет место на предприятиях, относящихся и негосударственному сектору. Часто средствами массовой информации даются сведения о нарушении договорных обязательств в предпринимательских фирмах, о неувязке заработной платы с объемом выполняемых работ. Несмотря на усиление контроля над этими негативными явлениями, вопросы интенсивного движения кадров остаются одной из злободневных социальных проблем в промышленности.

Кроме этого, отсутствие на промышленных предприятиях современного управленческого органа по регулированию движения, роста, переподготовки, материального и морального стимулирования кадров также отрицательно влияет на процесс рационального управления человеческими ресурсами. Все эти обстоятельства

и факты дают нам основание прийти к заключению, что на промышленных предприятиях республики необходимо осуществить новые подходы к обеспечению адекватности системы оплаты труда требованиям рыночной экономики:

- ликвидация уравнительного принципа и устранение неоправданных различий в уровне оплаты труда, необоснованных льгот и привилегий;
- выявление мотивов трудовой деятельности и обоснование размера минимальной и максимальной заработной платы;
- разработка механизма связи уровня заработной платы работника с конечными результатами его деятельности, установление гарантий и мер социальной защиты.

Это предполагает регулярный пересмотр условий стимулирования в соответствии с изменениями организационно-технических и социально-экономических условий труда (внедрение нового оборудования, повышение уровня механизации, сокращение ручного труда, внедрение новых форм организации труда, изменение социально-демографического и профессионально-квалифицированного состава трудового коллектива и т. п.).

Опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы должны обеспечивать реализацию её стимулирующей роли. Мера, качество, напряженность и интенсивность труда должны соответствовать его оплате. Система стимулирования труда должна служить полной реализации интересов предприятия, к которым относятся: снижение себестоимости продукции путем рационального использования всех видов материальных, энергетических, непроизводственных затрат; повышение производительности труда; развитие инновационной деятельности; освоение новых и модернизация действующих видов продукции; предприимчивость работников и т. д.

Создание на предприятиях службы управления человеческими ресурсами с широкими полномочиями и функциями может способствовать правильной оценке человеческого и интеллектуального капитала. Эта служба должна работать по принципам инновационной деятельности, то есть иметь свою стратегию и долгосрочную программу, отдавать предпочтение партнерским отношениям, ориентировать свою цель на перспективное развитие предприятия, удовлетворение запросов потребителей, а также переходить от исполнения указаний к принятию ответственных решений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бухалков М. И. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
2. Басовский Л. Е. и др. Экономический анализ. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 222 с.
3. Вердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 215 с.
4. Промышленность Азербайджана. Стат. ежегодник. – Баку: ЦСУ, 2007, 572 с.; 2011, 280 с.; 2012, 278 с.
5. Азербайджан в цифрах. Краткий статсборник. – Баку: ЦСУ, 2012. – 288 с.
6. Годы нового прогресса – 2003-2011 гг. – Баку: ЦСУ, 2011. – 254 с.
7. Шагиев Р. Р., Дьяконова Н. А. Человеческие ресурсы нефтегазовых компаний. – М.: «ИНБ», 2006. – 328 с.