

**КУЛЯБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
АБУАБДУЛЛОХИ РУДАКИ**

На правах рукописи

УДК: 338.26

ББК: 65.050

С - 14

САДЫКОВ ЗАФАРШО САИДДЖАФАРОВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВ КАК МЕХАНИЗМ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В СОВРЕМЕННОМ
МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Специальность: 08.00.05-Экономика и управление народным хозяйством:
(менеджмент)**

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор **Ганиев Т.Б.**

ДУШАНБЕ-2020

План работы:

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы исследования профессионально-управленческих компетенций и проблемы кадрового обеспечения управленческого труда в современном менеджменте	
1.1.Теоретические основы исследования управленческой компетенции кадров в профессиональном менеджменте	15
1.2.Виды и способы кадрового обеспечения процесса управления в современном профессиональном менеджменте	43
1.3.Зарубежный опыт использования механизма кадрового обеспечения управленческого труда в менеджменте	61
Глава 2. Анализ тенденций кадрового обеспечения управленческого труда в Республике Таджикистан	
2.1. Анализ современного состояния эффективного использования кадрового потенциала на предприятиях Республики Таджикистан.....	80
2.2. Мониторинг системы кадрового обеспечения управленческого труда на предприятие	106
2.3.Исследование структуры управления и особенности их использования в менеджменте предприятий Республики Таджикистан.....	119
Глава3. Стратегические направления совершенствования системы обеспечения управленческими кадрами профессионального менеджмента	
3.1.Совершенствования системы кадрового обеспечения и компетенций управленческой деятельности в менеджменте предприятий.....	130
3.2.Стратегические направления формирования профессионально-управленческих компетенций менеджмента предприятий.....	143
3.3.Государственное стратегическое управление формирования эффективной системы кадрового обеспечения управленческого труда в профессиональном менеджменте.....	165
Выводы и предложения.....	178
Список используемой литературы.....	182
Научные публикации.....	197

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования.

В Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030г. (НСР-2030), наряду с тремя ранее сформулированными стратегическими целями (образования, занятость и эффективное управление), обозначена новая цель: расширение продуктивной занятости,¹ что обуславливает реализации государственной политики занятости скоординированной с политикой в области образования с учетом воспроизводства конкурентоспособного человеческого капитала и подготовки кадров, способных обеспечить достижения параметров достойного управленческого труда и занятости на уровне менеджмента предприятий и отдельных отраслей национальной экономики.

В условиях трансформации политических, экономических и социальных отношений в Республике Таджикистан особое значение приобретают вопросы профессиональной подготовки новых управленческих кадров. Данную проблему неоднократно поднимал Основатель мира и национального согласия – Лидер нации, Президент Республики Таджикистан, уважаемый Эмомали Рахмон в важнейших стратегических документах, определяющих приоритетные направления развития таджикского общества.² При этом эффективность решения поставленных задач в значительной мере зависит от управленческой компетенции, профессионализма, организационной культуры руководителей разных уровней.

Одним из основных условий формирования и устойчивого развития менеджмента предприятий Республики Таджикистан в условиях глобальной экономики и быстроменяющихся потребностей рынка управленческого труда является наличие эффективно функционирующей системы обеспечения управленческой компетенции высококвалифици-

¹ Национальная стратегия развития Республики Таджикистан до 2030 года. – Душанбе, 2016. – 82 с.

² Послание Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмон Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – Душанбе, 26.12.2019. Электронный ресурс: <http://www.prezident.tj/ru/node/19089>

рованными кадрами, руководителями и повышения эффективности управленческого труда.

Формирование и организация современной высокоэффективной системы управленческого труда в современном менеджменте республики имеет решающее значение для развития рыночного механизма всего сектора экономики Республики Таджикистан. Отсюда, вопросы обеспечения управленческих кадров и повышения эффективности управленческого труда являются очень актуальными для стратегического управления формирования и устойчивого развития современного профессионального менеджмента предприятий Республики Таджикистан.

Вместе с тем, в таджикской экономической науке вопросы формирования системы менеджмента и механизмы повышения эффективности управленческих компетенции кадрового обеспечения в современных условиях Республики Таджикистан недостаточно исследованы. В частности, не исследованными остаются методы и методология формирования профессиональных компетенций и менеджмента кадрового обеспечения управленческого труда в новых социально-экономических рыночных условиях. Не выделены механизмы, факторы и ресурсы формирования управленческих кадров в предприятиях. Не полностью дана комплексная оценка управленческого труда, управленческой компетенций, управленческих ресурсов, а также условиям управленческого труда и уровню эффективности социально-трудовых отношений. В предприятиях недостаточно четко обозначены роль, задачи и функции образовательных учреждений, как управленческого профиля и субъектов воспроизводства и повышения эффективности формирования и механизма исследования эффективности человеческого капитала и т.п. Все это предопределило актуальность выбора темы настоящего исследования, его практическую значимость в решении социально-экономических проблем развития управленческого труда в современных рыночных условиях в предприятиях и разных секторов экономики Республики Таджикистан.

В свете вышеупомянутой актуальности темы исследования заключается в осмыслении механизмов обеспечения формирования профессиональных компетенций кадров управленческого труда, теоретико-методических и прикладных основ формирования профессиональных компетенций, а также повышения квалификации управленческих кадров в современном менеджменте предприятий Республики Таджикистан.

Состояние научной разработанности проблемы. Многие вопросы, касающиеся исследуемой проблемы, а именно: теоретические основы, анализ и тенденций, стратегические направления и исследования профессионально-управленческих компетенций и проблемы кадрового обеспечения управленческого труда в современном менеджменте. В разных отраслях экономики многие другие управленческие вопросы освещены в работах таких известных российских и зарубежных ученых, как Адольфа В.А., Атаманчук Г.В., Армстронг М., Агранович М., Баклаженко Г.А., Белоусова Е.В., Болотова А.К., Бруксон М.С., Блинов А.О., Боровик В.А., Виханский О.С., Волкова Н.А., Волгин А.П., Веснин В.Р., Гершунского Б.С., Войтко Г.М., Горин П.В., Друкер П., Журавлев М., Зимняя И.А., Зимин И.Д., Иванцевич Д. М., Котлова А.С., Кибанов А.Я., Кабушкин Н. И., Клячко Т.Л., Коротков М.К., Королева В.А., Лесков С.Л., Лившиц В.М., Мигел А.А., Машенков В.Ф., Молодчик А.В., Марцинкевич В.И., Макаров В.В., Никитенко Е.Г., Омеляненко Б.Л., Петровский А.В., Парыгин Б.Д., Пугачев В.П., Пономаренко Б., Рыбалкин В.Е., Смекалов П.В., Семенов А.В., Стеценко А.П., Столяренко А.М., Скирдонов В.А., Савицкая Г., Семушкина С.Р., Спенсер Л.М., Спенсер С.М., Спивак В.А., Сорокина Н.Д., Учаева Г.И., Фирсова Е. А., Хуторской А.В., Читаева А.Ю., Шамова Т.И., Шамовой Г.А., Шишов С.Е., Шумаков Ю.Н., Яковец Ю.В., и др.

Проблемам формирования системы и механизмам профессиональной компетентности кадрового обеспечения управленческого труда отдельных отраслей экономики, посвящены труды отечественных и

зарубежных ученых. Значительный вклад в разработку научно-методических основ совершенствования системы подготовки управленческих кадров внесли такие зарубежные ученые, как Ансофф И., Адизес И.К., Минцберг Г., Бермус А.Г. Бояцис Р., Дункан Дж. Дэвид., Вэттен А., Майкл М.М., Уиддет С., Хэнна Д., Трейси М., Фрэнсис Д и другие.

Несмотря на широкий круг рассматриваемых вопросов, в работах этих и других зарубежных ученых особое внимание уделяется формированию системы кадрового обеспечения управленческого труда в условиях преобладания кризисных явлений в секторе экономики республики, формирование нового механизма рыночной экономики рассмотрены в трудах таджикских ученых, как Каюмова Н.К., Кодирзода Д.Б., Комилова С.Дж., Ганиева Т.Б., Исайнов Х.Р., Бабаджанова Р.М., Джураевой А., Джурабоев Ё., Джаборова А.Дж., Дустбоева Ш., Комилова А.К., Коситова О., Низомовой Т.Д., Назарова А.А., Нурмахмадова М., Одинаева Х.А., Пириева Дж.С., Раджабова Р.К., Сайдмуродова Л.С., Саидмуродовой М. А., Усмановой Т.Дж., Умарова Х.У., Факирова Х.Н., Файзуллоева М.К., Ходжибоева А., Ходибоева И., Хоналиева Н.Х., Ходиева Д.А. и другие, которые посвящены различным аспектам управления трудовыми ресурсами, человеческому капиталу и управленческому кадровому обеспечению разных отраслей экономики Республики Таджикистан и повышения эффективности управленческого труда на современном этапе.

Методологическую основу исследования составили труды классиков экономической науки, работы современных отечественных, российских и зарубежных ученых по теории управления человеческим капиталом, подготовки и переподготовки кадров менеджеров, специалистов-лидеров управленческого труда в современном профессиональном менеджменте предприятий Республики Таджикистан.

Основные методы исследования. Необходимая глубина анализа и достоверность теоретических выводов, проведенные автором обеспечены применением общенаучных методов и приемов системного подхода, аналогии, единства исторического и научно-логического, статистического исследования и анализа. В зависимости от решаемых научных проблем и задач исследования применялись абстрактно-логические, экономико-статистические, эмпирические, монографические, сравнительные, социологические методы, метод экспертных оценок управленческого труда.

Вышеизложенные предопределили актуальность темы исследования, ее теоретическую и практическую значимость в решении проблем устойчивого развития национальной экономики Республики Таджикистан.

Цель диссертационного исследования заключается в изучении особенностей формирования высокоэффективных управленческих кадров в менеджменте предприятий Республики Таджикистан в современных условиях, а также разработка рекомендаций по совершенствованию управленческого труда в условиях глобализации.

Объектом исследования является система подготовки управленческих кадров в современном менеджменте предприятий Республики Таджикистан в условиях глобальной экономики и быстроменяющихся потребностей рынка управленческого труда.

Предметом исследования выступают социально-экономические отношения, возникающие в процессе подготовки профессионально-управленческих кадров в менеджменте предприятия республики, а также разработка рекомендаций по совершенствованию управленческого труда в условиях глобализации.

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели в работе предусмотрено решение следующих **задач**:

- изучить и обобщить теорию, методологию и концептуальные основы исследования новых элементов категории «профессиональной компетенции», «управленческой компетенции», «управленческого труда», «управ-

ленческих кадров», «управленческого ресурса», «управленческого потенциала» и «лидерской управленческой силы» в современном профессиональном менеджменте;

- провести анализ отечественной и зарубежной практики кадрового обеспечения управленческого труда и механизмов формирования профессиональной управленческой компетенции, а также кадрового управленческого ресурса в современном профессиональном менеджменте Республики Таджикистан в условиях глобализации мирового рынка;

- исследовать и разработать новые концептуально–теоретические методы и способы контроля, а также мониторинг системы кадрового обеспечения управленческого труда в современном профессиональном менеджменте предприятия;

- выявить и определить основные специфические направления формирования и обеспечения кадрового управленческого потенциала и особенности организационной структуры управления менеджмента предприятий в новых условиях рынка управленческого труда;

- выявить и уточнить организационно–функциональные особенности новых организационных структур и механизмов формирования управленческого труда и профессиональной компетенции современного менеджмента предприятий Республики Таджикистан;

- обосновать стратегические направления государственного регулирования и формирования совершенствования системы кадрового обеспечения управленческого труда, в современном профессиональном менеджменте предприятий Республики Таджикистан.

Область исследования. Диссертационное исследование проведено в рамках специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент, соответствуют следующим пунктам Паспорта номенклатуры специальностей ВАК при Президенте Республики Таджикистан. п., 10. Менеджмент, 10.1. Разработка проблем науки управления и методов её познания. Теоретические взгляды на природу,

сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления. 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса. 10.9. Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла. 10.19. Кадры управления: роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Методы стимулирования менеджеров высшего звена. Теория и практика управления коммерческими организациями. 10.20. Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организаций. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом. Проблемы качества рабочей силы, подготовки, формирования профессиональных компетенций, переподготовки и повышения квалификации кадров; формирование конкурентоспособности работников.

Основная информационно-эмпирическая база исследования послужили законодательные и нормативные акты Республики

Таджикистан, Указы Президента Республики Таджикистан, материалы Министерства труда, миграции и занятости населения Республики Таджикистан: материалы Миграционной службы Министерства труда, миграции и занятости населения, данные Агентства труда и занятости населения Министерства труда, данные Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, материалы местных органов исполнительной власти областей, районов страны, а также материалы научно-практических конференций, монографии и другие научно-теоретические материалы, опубликованные в периодической печати, информационные ресурсы Интернет, собственные разработки и расчеты автора, труды отечественных и зарубежных ученых, а также данные годовых отчетов предприятий Республики Таджикистан и других зарубежных стран.

Этапы исследования. Диссертационная работа выполнена в период 2013-2020гг. Основная информационная и экспериментальная база исследования. Диссертационная работа выполнена на кафедре управления человеческими ресурсами ТНУ.

Обоснованность и достоверность результатов, полученных во время проведения исследования, обеспечены методологическим системным подходом, научной концепцией экономической диагностики, основываясь на теоретические и эмпирические методы исследования, также анализом результатов исследований российских, отечественных и зарубежных авторов, с учетом характеристики объекта исследования. В работе, в зависимости от решаемых задач, применялись следующие методы исследования: диалектический, абстрактно-логический, монографический, экономико-математический, социологический анализ, личные наблюдения и расчеты автора.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в самой постановке проблемы формирования профессиональных компетенций как механизм обеспечения эффективности управленческого

труда в системе современного профессионального менеджмента предприятий с учетом их роли в обеспечении устойчивого развития экономики Республики Таджикистан.

Наиболее важными научными результатами, полученными лично автором, являются следующее:

- уточнены и выявлены элементы экономических категорий как, «профессиональные компетенции» и «управленческие компетенции», «управленческий труд» и «управленческие кадры» и предложены новые механизмы систематического мониторинга состояния дел в сфере кадрового обеспечения профессионального менеджмента предприятий;
- определены и выявлены способы, методы контроля и механизмы формирования «управленческие кадры», «управленческие ресурсы» и «управленческие силы», а также «лидерская сила» в функционально–организационной структуре профессионального менеджмента предприятий Республики Таджикистан;
- выделены основные специфические особенности формирования и обеспечения кадрового управленческого потенциала для современного профессионального менеджмента предприятий Республики Таджикистан в условиях глобального мирового рынка;
- раскрыта сущность, значение, тенденции необходимость повышения профессиональной компетентности руководителей любого уровня и ранга современно-профессионального менеджмента предприятий Республики Таджикистан в соответствии с требованиями мирового стандарта проведен сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики кадрового менеджмента международно-развитых компаний и предприятий;
- определить основные стратегические направления государственного регулирования механизмов формирования и совершенствования системы кадрового обеспечения управленческого

труда в современном профессиональном менеджменте предприятий Республики Таджикистан;

- предложены целесообразности и необходимости роли стратегического государственного регулирования подготовки кадров - управленцев, путем развития учебных заведений, научно – исследовательских и других университетов, научно – практических центров по подготовке руководящих кадров - лидеров.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в углублении теоретических основ формирования эффективных механизмов и системы кадрового обеспечения, а также и компетентности управленческого труда в современном менеджменте предприятий Республики Таджикистан. Полученные результаты развивают исследование тенденций и закономерностей трудовой управленческой деятельности менеджеров, лидеров-руководителей профессионального менеджмента, создания новых социально-трудовых отношений; воспроизводство трудовых управленческих ресурсов, правовые, организационные и социально-экономические механизмы управления трудом, управленческого кадрового обеспечения и конкурентоспособности современного менеджмента в условиях глобальной рыночной экономики Республики Таджикистан.

Практическая значимость выводов и предложений заключается в возможности использования предложенных автором теоретических и практических решений современных профессиональных менеджментах предприятий с целью оптимизации стратегии системы обеспечения профессиональными управленческими кадрами и компетентности управленческого труда с целью обеспечения формирования стратегического устойчивого развития. Результаты исследования могут быть использованы в процессе преподавания курсов «Менеджмента предприятий» «Устойчивого человеческого развития» «Экономика социально-трудовых отношений», «Кадровый менеджмент» «Стратегическое управление» «Экономика и социология труда», «Управление персоналом», организационная культура и т.д, в

образовательных учреждениях, институтах и университетах по управленческой профессии.

Основные положения исследования, выносимые на защиту:

- 1). Предложены и выявлены новые механизмы систематического мониторинга состояние дел в сфере кадрового обеспечения менеджмента предприятий Республики Таджикистан;
- 2). Определены методы и механизмы формирования контроля в современной функционально-организационной структуре менеджмента предприятия Республики Таджикистан;
- 3). Доказаны первичные анализы специфических особенностей формирования по обеспечению управленческого потенциала предприятий Республики Таджикистан;
- 4). Исследовано тенденции повышения компетентности менеджеров в соответствии с требованиями мировых стандартов, исходя из зарубежной практики;
- 5). Выявлены стратегические направления формирований организационно-функциональных структур менеджмента предприятий;
- 6). Предложено о необходимости роли стратегически государственного регулирования, профессиональной подготовки кадров-управленцев при различных учебных заведениях.

Личный вклад соискателя. Заключается в определении целей предмета и объекта исследования, в обосновании перечня задач исследования и решения этих задач, в доведении теоретических и методических положений до стадии, делающей возможным их использование для совершенствования профессионально-управленческих компетенций кадров как механизм обеспечения управленческого труда в сектор экономике, а также для разработки социально-экономических проблем формирования профессиональных компетенций и повышения квалификаций, как механизм обеспечения управленческого труда в системе менеджмента организации,

предприятий и с учетом их роли в обеспечении экономического роста в Республике Таджикистан.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования. Основные теоретические и практические положения диссертационного исследования, докладывались и обсуждались на международных и республиканских научно-теоретических конференциях. Большая часть статей автора диссертации были напечатаны в 2013-2020 годах в материалах научно-практических конференций Таджикского национального университета, а также были обсуждены на заседании кафедры «Менеджмент и экономики труда» Таджикского государственного университета коммерции. Результаты диссертационного исследования были апробированы на практике при оптимизации стратегии системы кадрового обеспечения и компетентности управленческого труда в менеджменте предприятий Республики Таджикистан.

Публикация результатов диссертации. Основные положения и результаты диссертационного исследования опубликованы в 19 научных работах автора, из них 7 статьи в научных журналах и изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых журналов и изданий, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан. Общий объем научных публикаций по теме диссертации составляет 8,0 п. л.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, список использованной литературы. Основной текст изложен на 197 страницах машинописного текста и содержит 25 таблиц, 10 рисунков и 11 диаграммы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

1.1. Теоретические основы исследования управленческой компетенции кадров в профессиональном менеджменте

В современных условиях развития профессионального менеджмента предприятий Республики Таджикистан, особое внимание уделяется вопросам исследования теоретических основ формирования профессионально-управленческой компетенции кадрового менеджмента. Главное внимание уделяется эффективности управленческого труда персонала. Во многих предприятиях набор компетенций руководителей находятся в центре всей работы менеджмента с персоналом, и используются в профессиональных целях и решениях управленческого труда. В начале много внимания уделялось результатам работы и ручному труду управленческого потенциала с определенными навыками. В современных условиях эпохи высокотехнологических продуктов с высокими требованиями предоставления качественных услуг вынуждают предпринимателей, задуматься какие методы, умения, таланты и профессиональные навыки исполнения управленческого труда помогут освоить и закрепить конкретную нишу на рынке, тем самым обеспечить конкурентоспособность профессионального менеджмента предприятий.

Теория управленческой компетенции кадрового менеджмента была разработана ещё в начале 80-х годов прошлого века американскими психологами Р. Петти и Д. Качиоппо,³ как ответ на вопросы: почему руководители и сотрудники, имеющие престижные дипломы, шикарный послужной список, прошедшие отборочные должностные тесты на уровень, зачастую так неэффективно выполняют свою управленческую работу? На основе чего можно спрогнозировать эффективное

³Р. Петти и Д. Качиоппо (Модель вероятности сознательной обработки информации (ELM), было разработана 1980г),

выполнение управленческого труда сотрудником-менеджером управленцем? В основу анализа положены исследования таких учёных как Адольф В.А., Зимняя И.А., Суббето А.И., Зеер И.А и Хуторской А.В., которые дают схожие характеристики данных понятий. Понятие «кадровой компетенции», мы воспринимаем, как отдельную характеристику действиям определенного гражданина, сотрудника, руководителя, тогда как термин «компетентность» выглядит как приобщенная к ней компетенция. Так, по мнению Зимней И.А., понятия «компетентность» и «компетенция» употребляются, в основном, в описательном смысле и определены неоднозначно.

Предоставление содержания основных научно-теоретических понятий изучения и концептуальные подходы школы «управленческого труда и компетенции руководителя-лидера в менеджменте» отраженные в научных трудах, занесены в (таблице 1).

Кроме того, важно отметить, что с целью реализации основ исследования профессионально-управленческих компетенций и кадрового обеспечения управленческого труда в современном менеджменте огромную и важнейшую роль могут сыграть школы для подготовки лидеров-руководителей. Ярким примером для этого могут быть такие школы для выполнения конкретных задач и целей как: школы Сукрота, Афлотуна и Арасту-школы Конфутсия, где очень чётко отмечено, что люди в результате саморазвития становятся близким к Богу, и каждый человек заслуживает, уважение лидерства и тогда он практически реализует, свою творческую деятельность с положительными идеями и взглядами; таджикско-персидская школа великих знатоков А. Рудаки, Шейх Атор, А. Фирдоуси, Мавлоно Руми, Газзоли, Омар Хаям, А.Сино, Саъди, Хофиз и Бедил, где подробно сказано о семи основных ступенях развития ремесла, человека которые, могут стать основным факторами высокого развития человека до ступени «пророчества».

Таблица 1 –Теоретические школы управленческого труда и компетенции руководителя-лидера в менеджменте

№	Теоретические школы и авторы	Концептуальные подходы школы	Основные научно-теоретические понятия изучения
1.	Зимняя И.А. Хуторской А.В. Субетто А.И.	Это программа, потенциал, на основе которого развивается компетентность руководителя-лидера. Отчужденное, наперед заданное социальное требование (норма) к образовательной подготовке ученика, необходимой для его качественной продуктивной деятельности в определенной сфере. Совокупность потенциальных свойств или под качество в системе потенциального качества выпускника	Личностное свойство, включающее степень притязаний, целеполагание, эмоционально волевую регуляцию поведения, ценностно-смысловое отношение. Индивидуально-психологическая особенность. Совокупность компетенции руководителя-лидера, актуализированной и определенных видов деятельности в современном менеджменте
2	Ю.Г. Татур, В.Е. Медведев	Подтверждая готовность специалиста использовать весь потенциал для эффективной профессиональной деятельности в определенной области, осознавая свою ответственность за результаты	Проявленные им в реальных производственных условиях готовность, стремление реализовать свой потенциал для эффективного выполнения профессиональных видов деятельности в различных сферах, понимая ответственность за результат деятельности, признавая социальную значимость своей деятельности, а также необходимость систематического совершенствования управленческого труда
3	Э.Ф. Зеер	«Межотраслевые, межкультурные знания, умения, способности, которые необходимы для кратчайшей адаптации на производстве и эффективной профессиональной деятельности в различных	«Это знания в действии, интегративные деятельности конструкторы, включенные в реальную ситуацию»

		профессиональных сферах»	
4	Назаров А.А.	В условиях реформирования и совершенствования системы управления важную роль должны сыграть современные кадры управления нового мышления. К сожалению, система выборов на ключевые посты управления оставляет желать лучшего.	В местных органах управления, как государственных, так и самоуправления ощущается недостаток лидерских качеств у кадров управления местных органов власти.
5	Кадыров Д.Б.	С точки зрения экономики, в зависимости от спроса на рынке управленческого труда, это установка, которая требует от работодателей нанимать работников, а также оказании услуг.	Установки на лидерства, в ракурсе глобализации мировой экономики исходя из конъюнктуры рынка.
6	Каюмов Н.К.	Программы регионального лидерства, исходя из личностной компетенции в формате на мировой глобальной экономики.	Подготовка управленческих кадров в соответствии с меняющихся обстановки уровня экономики и направлении предприятий.

Источник: Составлено автором

Появление новых интеллектов на базе лидерства с целью, достижения реальных побед; обучения школы философов Гейгель и Э. Кант, Вилков, Н.О. Иншелинг, где речь идет о том, что действительно движения это является возможность и изменения, которые обеспечат развитие человека и в свою очередь он может дойти до ступени совершенного лидера; школа для подготовки лидеров, профессора Ганиева Т.Б., Кадырова Д.Б., Джабборов Дж., Факирова Х.Н., Раджабова Р.К., Одинаева Х.О., Исайнова Х.Р., Бозорова Ш.Ш., Бободжонова Р.М.-исследователей, где четко отмечено о том, что действительно люди имеют большие возможности развития и создания до седьмой ступени профессионального лидера; школа А.Маршала, Дж.С. Милла, А.Пигу, Л.Кейнса-английские учёные и экономисты, в которой приводятся аргументы и факты о том, что экономические отношения людей берут свои истоки из исторических закономерностей формирования человека, национального характера и индивидуально-лидерских правил отдельных людей, распределение труда, бизнеса и предпринимательства в формировании лидерства имеют свою специфическую особенность; школа Е.Бем, Баверк, Ф.Визер, К.Менгер, Людвиг Фон Мизес, Ф. Хайек, И. Хайдегер, Н.Удайер-учёные и представители австрийской школы, где они дали рекомендации в том плане, что мы должны изучать специальные закономерности развития лидерства каждого человека согласно требованиям лидерства и определить конкретные оценки его руководства; школа Д.Декарта, Э.Кондиляк, Т.Торд, Ж.Руссо, Д.Локка, Б.Франкли-французские учёные, где очень уместно и своевременно сказано о том, что богатство это практическая реализация желания и доверительности людей к лидеру. Развитое общество это основа развития для подготовки лидеров. Нельзя не отметить, что заслуги авторов этих школ велики для подготовки компетентных специалистов-лидеров-руководителей. Потому что, во многих трудах и научных разработках этих великих людей даны чёткие, конкретные и содержательные рекомендации, которые, безусловно,

послужат основами для подготовки лидеров-руководителей. Предоставление содержания основных направлений и теоретическое значение школы для подготовки руководителей отраженные в научных трудах, занесены в таблице 2.

Таблица 2. Теоретическая мировая школа для подготовки лидеров

№	Школа и инициалы автора	Направление и теоретическое содержание школы для подготовки руководителей
1	Школа для подготовки руководителей Сукрота, Афлотуна и Арасту. Школа Конфутсия.	Люди в результате саморазвития становятся, близким к Богу и каждый человек заслуживает, уважение лидерства тогда, когда он практически реализует свою творческую деятельность с положительными идеями и взглядами. Каждый существующий ресурс в мире имеет свои специфические особенности саморазвития и использования. Каждый человек является микрокосмосом.
2	Таджикско-персидская школа великие знатоков А.Рудаки, Шейх Аттор, А.Фирдавси, Мавлоно Руми, М.Газзоли, У.Хайям, А.Сино, Саъди, Хофиз М.Бедил.	Требования к 7-и основным ступеням развития ремесла человека до ступени «пророчество»... Появление новых интеллектов на базе лидерства с целью достижения реальных побед.
3	Обучения школы философов Гегель и Э. Конт, Вилков, Н.О. Ишелинг.	Достижения это является возможностью и изменения и обеспечит развитие человека. Когда человек себя познает в таких движениях и согласно этим движениям развивает свою профессиональную деятельность, он может достичь до ступени совершенного лидера.
4	Школа для подготовки лидеров, профессора Ганиева Т.Б., Кадырова Д.Б., Джабборов Дж., Факирова Х.Н., Раджабова Р.К., Одинаева Х.О., Исайнова Х.Р., Бозорова Ш.Ш., Бободжонов Р.М.	Люди имеют большие возможности развития, и созидания до 7-ой ступени профессионального развития осваивает такими качествами как саморазвития и креативно-когнитивными движениями, и могут достичь до ступени совершенного профессионального лидера.
5	А.Маршал, Дж. С.Милл, А.Пигу, Л.Кейнс- английские	Экономические отношения людей берут свои истоки из исторических закономерностей формирования человека национального

	ученые и экономисты.	характера и индивидуально-лидерских правил отдельных людей, распределение труда, бизнеса и предпринимательства в формировании лидерства имеет свою специфическую особенность. Роль совершенных профессиональных лидеров, великих исторических ученых, наставников-ремесленников очень положительно повлияет на качество жизни людей и условия их трудовой деятельности. В профессиональном поведении и движений людей три основные факторы могут сыграть важную роль-главно-употребительное, сбережение и денежное средство. Усовершенствование профессиональные лидеры не имеют односторонние зависимости к ситуациям. Стабильно выполняют свою деятельность, является созидателями государства и нации.
6	Е.Бем, Баверк, Ф.Визер, К.Менгер, Людвиг фон Мизес, Ф.Хайек, И.Хайдегер, Н.Удайер-ученые и представители австрийской школы.	Мы должны изучать специальные закономерности развития лидерства каждого человека согласно требованиям лидерства и определить конкретные оценки его руководства. Мы должны определить ценности руководства для бизнеса, организации производственной деятельности для стабильного развития всех направлений экономических сфер. Мы должны обеспечить основные правила руководства, требования и предложения людей, правильный выбор целенаправленности и использование возможностей и основных ресурсов. Лидеры должны воспользоваться новейшими методами и профессиональными знаниями.
7	Д.Декарт, Э.Кондиляк, Т.Торд, Ж.Руссо, Д.Локка, Б.Франкли-французские ученые.	Богатство это практическая реализация желания и доверительности людей к лидеру. Развитое общество это основа развития для подготовки лидеров.
Составитель: Автор.		

Научные исследования таджикских учёных Ганиева Т.Б., Кадырова Д.Б., Джабборовая Дж., Факирова Х.Н., Раджабова Р.К., Одинаева Х.О., Исайнова Х.Р., Бозорова Ш.Ш., Бободжонова Р.М., указывают на

расхождение в процессе изучения того или иного понятия кадровой компетенции профессионализма и управленческой компетенции, так как подходы к рассмотрению зачастую бывают под разным углом, что впоследствии и ведет к неоднозначному трактованию в целом.

Другие авторы не делают различия между этими двумя терминами, делая упор на их однозначность в понятии, как синоним. В свою очередь, мы также поддерживаем точку зрения таких авторов как, Татур Ю.Г. Спенсер Л.М., Спенсер С.М.⁴

Как было отмечено ранее, с точки зрения профессиональных качеств, необходимо рассматривать данные понятия с индивидуально-личностных и системообразующих подходов.

Рассмотрение индивидуально-личностного подхода хорошо отмечено учеными Бондаревской Е.В., Якиманской И.С, и др. Данные ученые считают эти качества как свойственный состав определенного человека, выделяющие его достижения в работе, а также его морально-психологические характеристики. Такой вариант подхода выявляется у человека во время обучения, который определил свою линию личностного развития, тем самым создает каркас своих профессиональных управленческих компетенций как будущий руководитель.

По нашему мнению, в ходе изучения данной терминологии следует уточнить трактовку «профессионально-управленческая компетенция», как одного из элементов, обеспечивающего «эффективность труда управленца». Компетенция администратора-управленца входит в общую структуру понятия «квалификация». Квалификация-это определенные качественно-профессиональные характеристики, такие как: компетенция, навыки, знание и способность, сила, талант, умение которые подчеркивают уровень субъекта.

⁴ Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю.Г. Татур // М.: Высшее образование сегодня. – 2004. – № 3. – С. 20-22. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: ШРРО, 2005.-384 с.

Ученые исследователи в данной области, такие как Батышев С.Я., и Иванова С., Болдогоев Д. понятие «профессиональные управленческие компетенции», рассматривают «как соответствующие действия имеющихся знаний и умений, адекватно применять их вследствие своей функционально-трудовой деятельности, тем самым достичь конкретной цели»

Профессиональные компетенции можно рассматривать, как:

«... целостность к четко определенной профгруппе, структуре и т.д.;

- спектр профессиональных возможностей в работе;
- объем задач, где субъект имеет опыт и навыки работ, указывающее на его социальное положение профессионала и подчеркивая его квалификацию;
- индивидуально-личностные качества, которые помогают в работе».⁵

Обобщая проведенные нами исследования различных литератур, приводят нас к мысли и указывают на то, что профессиональные компетенции являются, качественной характеристикой субъекта выполнять свои функциональные обязанности на профессиональном уровне, используя весь имеющийся арсенал опыта, знаний и навыков.

По сути, после проведенного нами анализа научной литературы, можно отметить, что в ходе исследования нами было раскрыто содержание и сущность понятия «профессионально-управленческая компетенция» кадров, как механизм «обеспечения управленческого труда». Все это достигается в результате взаимосвязи конкретных знаний и умений, навыков и находчивости, потенциала самого субъекта в ходе своей профессиональной деятельности и до совершенства компетенции.

⁵ Бондаревская, Е.В. Смыслы и стратегии личностно ориентированного воспитания [Электронный ресурс]: электрон. данные. - М.: Научная цифровая библиотека PORTALUS.RU, 09 октября 2007. - Режим доступа: http://www.portalus.ru/modules/shkola/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1191932059&archive=1196815450&start_from=&ucat=& (свободный доступ). – Дата доступа: 01.12.2015. Якиманская, И.С. Личностно-ориентированный урок: планирование и технология проведения / И.С. Якиманская // Директор школы. 1998. – №3. – С. 65–72.

Некоторые практики-специалисты в административной деятельности допускают синтез в понимании управленческая способность «профессиональная компетенция» и «управленческая компетентность»⁶. Исходя из этого, нами предлагается рассмотреть, данный вопрос в виде рисунка который указан ниже:

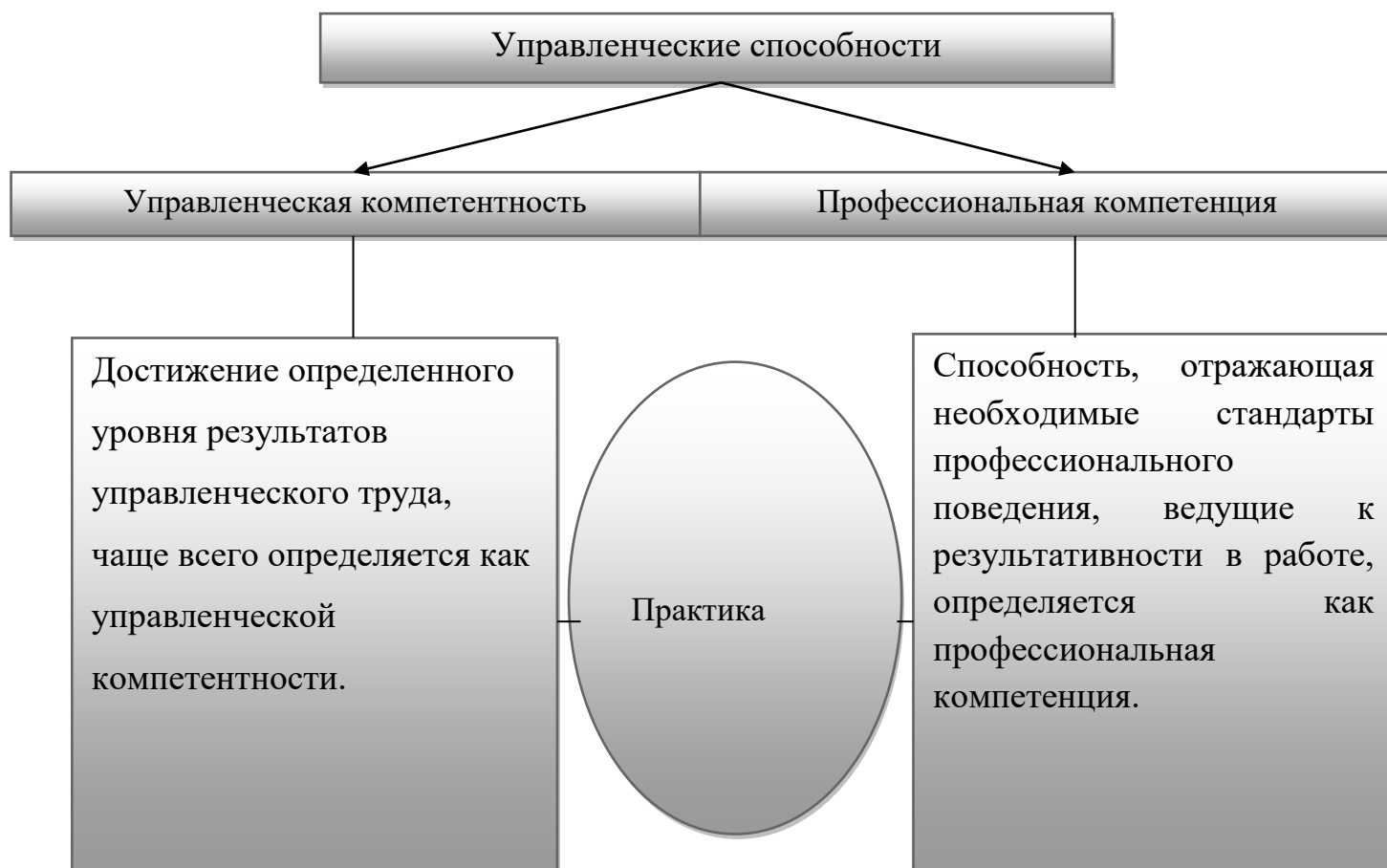


Рис. 1. Понятия профессиональной способности управленческая компетентность⁷.

Хотелось бы отметить, что в ходе изучения терминологии «управленческая компетенция» в современном мире есть разные подходы и трактовки. Мы считаем необходимым рассмотреть данный вопрос со следующими подходами:

Первый подход – американский, который рассматривает «компетенцию» как профессионально-управленческое поведение

⁶ Батышев С.Я. Профессиональная педагогика/С.Я. Батышев. - М.: Эгвес, 1999. - 903 с. Иванова С., Болдогоев Д. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М.: Альпина Паблишер, 2009. — 280 с.

⁷Составлено автором.

сотрудника. Основные характеристики менеджера-специалиста состоит в раскрытых его качественных способностях перед обществом, хорошего тона поведения для достижения больших результатов в своей профессиональной деятельности.

Второй подход – европейский, где управленческая компетенция как описание самосознания, разум, мудрость, талант, умение, профессиональные навыки выполнения задач или ожидаемых результатов профессионального управленческого труда:

Управленческая компетентность-это личностные качества и профессиональные способности руководителя менеджера, где в свою очередь должны выявляться необходимые структурные навыки руководителя для осуществления административно-управленческих функций, задач, и обязанностей. Нами выявлены следующие качества управленческих компетенций (Рис. 2):

Профессиональная компетенция-это профессиональные способности руководителя действовать в соответствии с творческо-инновационными и креативно-когнитивными методами, которые базируются на определенных стандартах и где все должностные лица должны соответствовать данным требованиям.

Компетенция администратора-управленца является одним из факторов устойчивого развития индивидуума, определяя его поведения на разных стадиях развития, характеризуя их такими качествами, как индивидуальная черта характера, эмоционального темперамента, интеллектуального самосознания, мудрости, сдержанности, правильного реагирования в проблемных управленческих ситуациях.

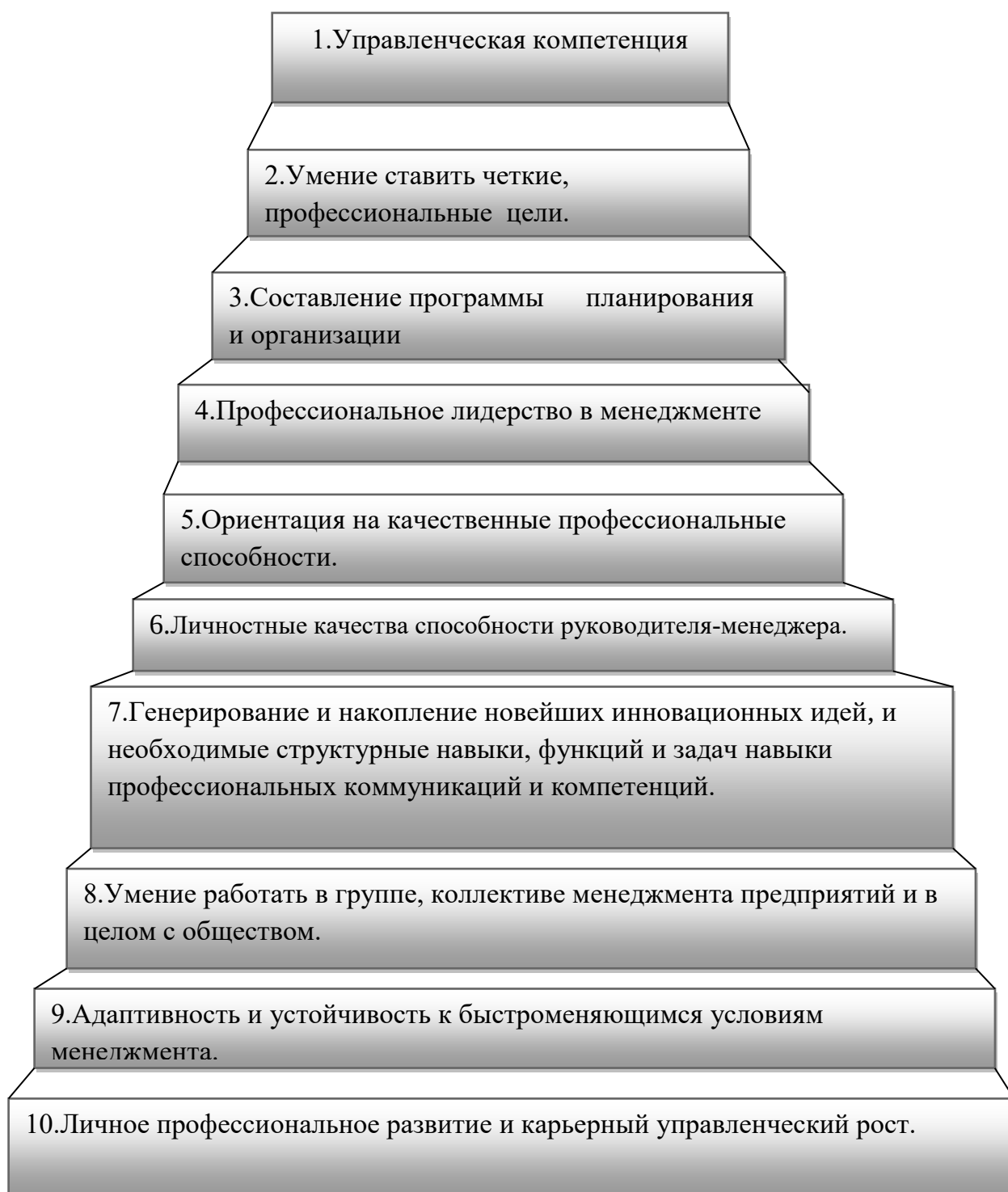


Рис. 2. Личностные качества профессиональных способностей руководителя менеджера в менеджменте предприятий. *Составлено автором.* Все перечисленное выявляет и определяет параметры субъекта-руководителя-лидера, как главного ресурса управленческого труда. Помимо характера поведения и профессиональных качеств, большое значение имеют принципы и ценности, которые существуют в

хозяйственной деятельности субъектов управленческих отношений, цели программы и планов профессионального менеджмента. В связи с этим многие бизнес-структуры начали обучать и внедрять правила поведения с учетом принципов и ценностей всего рабочего персонала, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности менеджмента компании, и, как правило, применимы к любой управленческой должности в менеджменте предприятий. Включают в себя деловые и личностные качества менеджера-руководителя, которые должны быть присущи даже каждому сотруднику специалисту предприятий. Часто перечень корпоративных управленческих компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах менеджмента предприятий.

Высшие компетенции администратора-управленца состоят из способностей индивидуального характера, включающие обладание навыками руководителя достигать поставленных целей и используются для оценки руководителей и менеджеров.

К специальным технико-управленческим компетенциям относятся такие умения и знания, как владение техникой и технологией, которые способствуют рациональной и эффективной деятельности руководителя своих должностных управленческо-функциональных обязанностей. Также применяются в отношении определенных групп управленческих структур, отделов и создаются под определенные должности руководителям и менеджерам. Исходя из вышеуказанных требования и признаков «управленческие компетенции» различаются по следующим признакам:



Рис 3. Процесс формирования профессионально-управленческой деятельности руководителя менеджера по признакам в современном менеджменте предприятий⁸.

⁸Составлено автором.

Проведенный нами анализ деятельности разных хозяйствующих субъектов, показывает, что есть структуры, которые используют практику управленческих компетенций не в полной форме, некоторые создают и внедряют компетенции только управленческо-лидерские для проведения оценки топ-менеджеров, а другие бизнес-структуры используют исключительно специально-технические компетенции для управленческих должностей в целом.

Использование на должном уровне управленческих компетенций, необходимо соединить ряд признаков и критерий для получения определенной модели управленческой компетенции на выходе.

Модель управленческой компетенции (МУК) - это набор управленческих факторов, способствующих решать и выполнять свои должностные функции и задачи для выполнения, определенной управленческо-профессиональной деятельности⁹. Данный подход включает в себя пошаговое выполнение свод правил управленческой активности сотрудников отдельной группы, или же конкретного руководителя управленца для достижения ими определенных текущих и стратегических целей. Модель управленческой компетенции является основой или фундаментом в деятельности администратора-управленца. Неправильные подобранные МУК могут повлиять на весь процесс воспроизводства, что может сказаться плачевным состоянием дел в менеджменте предприятий.

⁹ Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2003.

ТАБЛИЦА 3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Кластер	Компетенция	Уровень	Индикатор проведения
РАБОТА С ЛЮДЬМИ	Управление отношениями	Строит отношения внутри группы	1.Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами 2.Приспосабливает форму предоставления информации потребности в аудиторов внутри группы 3.Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит и которые влияют до его отношениями собственную работу.
		Строит отношения вне группы	1.Учитывает свое влияние на установление внешнее. 2.Поддерживает регулярные двусторонние внешние связи. 3.Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезнее для бизнеса.
	Работа в команде	Поддерживает внешние связи	1.Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях. 2.Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети. 3.Организует и использует любой случай, любые события для, внешних связей.
		Является членом команды	1.Делится опытом и информацией с коллегам. 2.Замечает и отдает должное вкладом других людей в команду. 3.Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды.
		Поддерживает членов команды	1.Положительно реагирует на вклад в команду коллег. 2.Определяет, какая поддержка требуется членам команды, и оказывает такую поддержку. 3.Вдохновляет всех членов команды, вносят полезный вклад общую работу,
		Предлагает направление команды	1.Добивается понимания членами команды личной коллективной ответственности. 2.Регулярно представляет отборную связь членам команды. 3.Пользуется сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общекомандной работе.
	Составитель: Автор.		

Стоит обратить внимание на то, что адекватно разработанные управленческие компетенции, способствуют правильному подходу в выборе сотрудников на ту или иную позицию менеджмента компании. Но в случае выбора обычной модели управленческой компетенции, которая не соответствует институциональным целям хозяйствующего

субъекта, то эффективной работы на перспективу ждать не следует. Зачастую, свод элементов, которые подходят в описание МУК, в основном включают адаптированные на практике управленческой системы и модели. В стандартном управленческом моделях менеджмента можно включать следующие элементы:

Управленческий кластер компетенций наборов, взаимосвязан между собой управленческой компетенцию обычно от трех до пяти или семи в одной связке.

Уровни управленческой компетенции (УК) – используемые обычно для формирования модели, которые подстроены целенаправленно для должности управленца дирекции или в целом менеджмента организации или компании. По сути, бизнес-структуры используют модели УК для связки управленческих целей компании с сотрудниками. Основными факторами для внедрения УК можно считать необходимость в повышении квалификации сотрудников, качественно-эффективное выполнение своих функциональных профессиональных обязанностей, стимулирование работников по средствам денежного вознаграждения, репетиционная составляющая и многое другое.

Не смотря на это, главный показатель правильного использования УК можно определить по деятельности управленца-администратора, менеджера. Оценивая, деятельность управленца-администратора на основе УК имеет, свои положительные качества.

Свод правил, включающие одни стандарты для профессиональной работы менеджмента, включает межведомственные отношения разного уровня, как понятие «командная работа» «корпоративная культура» и др.

Анализ деятельности управленческой компетенции руководителя и выявления их соответствия требуемому профессиональному уровню менеджмента свидетельствует о профессиональных уровнях развития управленческого труда конкретного объекта или менеджмента предприятий.

Общее понимание экспертами анализа деятельности сотрудника в определении "ценных управленческих качеств" руководителя-менеджера-лидера и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать их профессиональным навыкам или ярким талантам.

Способность выявлять эффективные и неэффективные стороны деятельности руководителя-менеджера и даже лидера и использовать эту информацию для его лидерского формирования.

Возможность внесения из состава менеджеров в кадровый резерв менеджмента, или карьерного роста.

Способность модернизации мотивационной политики квалифицированных кадров-управленцев.

Для менеджеров-руководителей возможность обратной связи со своими сотрудниками, владеть ситуацией на местах.

Использование управленческих компетенций может усилить связь между всеми примерами их использования. Однако само по себе введение УК не дает оснований по достижению максимального эффекта управленческого труда. Поэтому, применяя УК необходимо освоить четкие правила действий в работе с трудовым коллективом, и только при эффективном умении их использования в процессе выполнения управленческого труда.

Результаты деятельности использования МУК исходят от правильного подхода организационной работы, механизмов управления, а также самосознания таланта и мудрости профессионально-опытных людей. По основе своей МУК, невзирая на всю трепетность и суету ее создания, не сможет превратить отрицательные процессы управленческой работы в положительные, так как не компетентные сотрудники и технологически не развитая компания являются одним из основных факторов развития в производстве.

В процессе формирования управленческой деятельности с учетом УК, работа персонала оценивается по средствам профессиональных

требований и ожиданий к ним. Поэтому следует помнить: использование управленческой компетенции повлияет на «корпоративную культуру менеджмента компании».

Барбакова К.Г., и Васильева Е.Н., в своих трудах указывают, что: «в некоторых случаях повышение корпоративной культуры и есть одна из основных целей введения системы управленческой компетенций»¹⁰.

Бояцис Р. в своих работах пишет, что: «...если изменения в культуре деятельности не предусмотрены при описании стандартов поведения менеджера-руководителя, то это значит, что управленческие компетенции составлены неправильно и вполне вероятны конфликты между тем, что необходимо компании, и стандартами поведения менеджера-руководителя, которые предлагается принять сотрудниками и другими членами команды менеджмента корпорации»¹¹.

Разрабатывая МУК необходимо выявить масштабы применения данной модели. МУК будет использована только для корпоративного менеджмента, или она будет включать совокупность специально-технических моделей управления и использования для внутреннего управления определенных структур профессионального менеджмента. Здесь следует сделать важное замечание, сверх уникальной МУК нет в принципе. Некоторые компании, поддаваясь, соблазну использовать готовые МУК действуют ошибочно, так как любая бизнес-структура не идентична по структуре своей в целом и в связи с этим каждая фирма-организация должна разрабатывать МУК для себя отдельно.

Исходя, из этого необходимо понимать, что состав МУК является важной составляющей определяющей деятельность менеджмента фирмы или организации.

На наш взгляд эффективная модель управленческой компетенции должна соответствовать следующим стандартам:

¹⁰Барбакова К.Г., Васильева Е.Н. Управленцы в сфере культуры: проблемы подготовки и профессиональной деятельности // Социологические исследования. — 2007. №4. — С. 65-69.

¹¹Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. — М.: ГИППО, 2008.-352 с.

Эффективная модель управленческих компетенций



Рис 4. Эффективная модель управленческих компетенций.

Составлено автором.

Необходимо особо подчеркнуть, все вышеназванные УК должны иметь понятные индикаторы управленческо-административной деятельности, для определения конкретной работы по конкретной УК.

Обширное количество УК при создании нужной модели приводит к непониманию отдельных элементов компетенции в деятельности руководителя-менеджера. В целом МУК могут включать от двадцати до двадцати пяти индивидуальных компетенций лидера-руководителя или по сути менеджмента. Разрабатывая МУК, следует обратить внимание на количество внедряемых УК, так как при большом количестве УК появляются сложности с ее внедрением в фирмах или организациях. Учитывать во время разработки стандартов УК для руководителей-менеджеров-лидеров всех категорий, а внедряемые формы применения МУК соответствовали корпоративными управленческими ценностями. При разработке МУК следует осмыслить некоторые вопросы, для чего предприятиям нужны МУК, и второй немало важный вопрос, как будут использоваться УК. Отвечая на каждый конкретный вопрос, руководитель обязан хорошо все обдумать. Большинство бизнес-структур разрабатывают МУК только для того, что другие организации тоже этим занимаются, или что это престижно для современного менеджмента.

Относительно второго вопроса, то можно сказать, что УК будут использоваться как механизм анализа кандидатов менеджеров-руководителей-лидеров, а могут стать главной составляющей вокруг руководителя-менеджера с управлением персоналом менеджмента предприятий.

Следующие этапы МУК среди основных, по нашему мнению необходимо выделить:



Рис 5. Этапы модели управленческой компетенции. Составлено автором.

Для выяснения правильных целей при разработке и внедрения МУК большое значение имеет сама модель. Исходя из этого, структуры, которые будут внедрять МУК на первом этапе должны тщательно обсудить все действия применения профессиональных МУК и прийти к общему пониманию стратегических целей менеджмента. Помимо всего, необходимо принять во внимание целесообразности сбора полной информации или же ограничиться частичной информацией управленческого труда для экономии времени, то есть «тайм менеджмента» предприятий.

Планирование проекта разработки управленческой профессиональной модели компетенции менеджмента.

Анализ и синтез данных работы хозяйствующего субъекта для создания МУК может занять продолжительное время около одного года, и поэтому на основные цели нужно на каждом этапе проекта определить конкретные сроки и конкретных лиц на каждом этапе работы. Особое внимание следует обратить на состав группы, которая будет заниматься планированием, так как от их профессионализма будет зависеть весь проект по разработке МУК.

Порядок рассмотрения рабочей группы и проекта профессиональной модели управленческой компетенции менеджмента предприятий, по мнению автора надо исходить к следующим понятиям.

1. Опыт компаний передовых страна мира показывает, что главой проекта в основном является сам глава организации или кто-то из ведущих менеджеров-специалистов службы управленческого персонала.

2. Управление данным проектом и координация всех мероприятий занимает много времени, поэтому решение оперативных задач, как правило, ложится на плечи ведущего менеджера-специалиста-руководителя службы управленческого персонала, а директор организации занимается стратегическими задачами.

3. Для создания профессиональных стратегических моделей управленческой компетенции следует привлекать руководителей для

будущего его применения, так как сам процесс моделирования имеет трудоемкий и специфический характер, а лица, работающие, на местах имели, соответствующее обучение. Предпочтительным является, для эффективной работы привлекать внешних экспертов для создания МУК.

4. Состав рабочей группы в количестве до пяти человек является оптимальным. В ситуации большого объема работы по обработке данных и в короткие сроки имеет необходимость увеличить состав до восьми участников.

5. Для определения единой методологии обучения управленческого процесса компании рабочей группе в первую очередь необходим единый подход его использования. В ситуации, когда в рабочей группе присутствуют внешние эксперты УК, то целесообразно использовать ранее апробированную ими методологию.

Менеджер проекта обязан приготовить для всего состава рабочей группы метод-презентацию, где детально указано действие каждого участника проекта.

6. Составу рабочей группы управленческого проекта в процессе следует выявить:

Какое количество УК должна иметь профессиональная модель;

Каков характер УК будет иметь (простой или детализированный);

Количество детализированных уровней УК (возможны уровни с нулевым или отрицательным показателем).

Исходя из вышеуказанного автора необходимо:

1. Синтез управленческой информации для выбора методики необходим, для определения стандарта поведения руководителя-менеджера или лидера, показывающего положительную эффективность деятельности, которая требует овладеть огромным количеством информационными данными о проделанной руководителями работы. С этой целью, можно использовать некоторые методики:

Стратегическо-прогностическое или глубокое структурированное интервью с первым лицом бизнес-структуры, с целью которого разрабатываются управленческие компетенции.

Целью профессионального интервью является определить дальнейшие действия и учесть стандарты к занимаемой должности, а также векторность профессиональной модели управленческой компетенции.

2.Мозговой штурм рекомендуется использовать во всех структурных управленческих подразделениях. В данном мероприятии логично привлекать глав руководителей-топ-менеджеров-лидеров.

3.Изучение проблемных инцидентов подразумевают положительные или отрицательные действия из конкретной трудовой практики, что в свою очередь соответствуют конкретным критериям. На основе полученных данных действие формулируется в начале инцидента, далее личные данные и навыки руководителя, необходимые для определения ситуации, показывающее положительное или отрицательное окончания действия.

4.Использования методов репертуарных решеток дает возможность выявить управленческие критерии руководителей предприятий, когда оценивают успешность или неуспешность администратора-руководителя, получая структурированную оценку должностную позицию, которая на данный момент анализируется.

5.Следующий метод прямой атрибуции на основе применения рабочих наборов управленческой компетенции. Лицо, проводящее опрос выявляет, к какой именно управленческой компетенций с большим противовесом подходят изучаемые должности менеджера-руководителя-лидера. Отобранные управленческой компетенцией используются для построения профессиональной модели управленческого труда.

Система управленческой деятельности и стратегические цели по разработке модели влияют на характер сбора управленческой информации (рис 6).

Корпоративная управленческая модель включает большую базу данных стандартов управленческого поведения, разработанные на основе результативной деятельности руководителя-управленца.

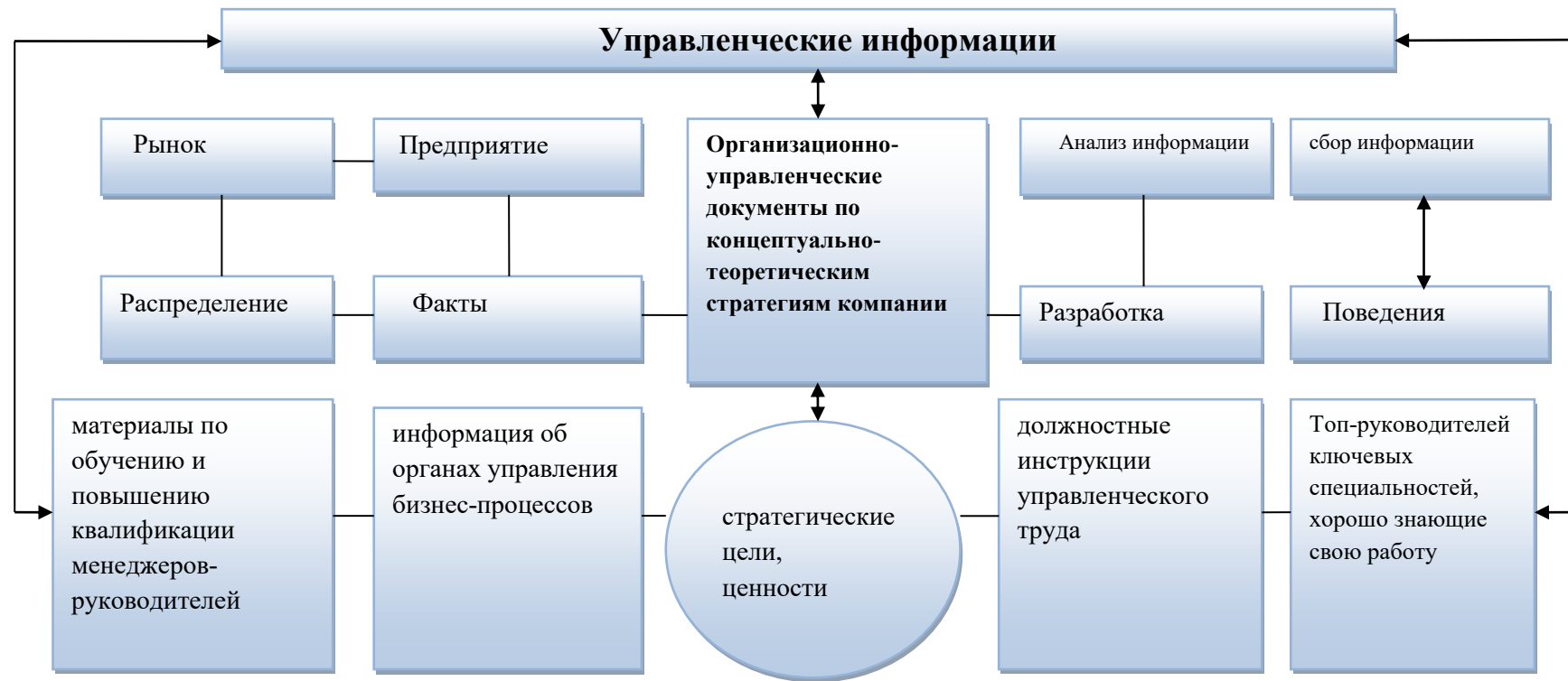


Рис 6. Основными источниками подобного рода управленческой информации руководителя-управленца¹².

¹²Составлено автором.

МУК для управленческой деятельности запрашивают специальную информацию, но во всех случаях требуются данные о векторе управления организации, а также огромного количества примеров результативной управленческой деятельности профессионального менеджмента.

Самый объективный процесс анализа заключается в том, что основную проектную группу делят на несколько мелких. Далее каждая из них разрабатывает и обосновывает перечень УК. В процессе работы данные дублируются, избегая всевозможных просчетов и подтверждая правильность проделанной работы.

Таким образом, автором выявлено, что в процессе сбора управленческой информации участникам руководителям подгрупп предстоит ответить на следующие вопросы:

1. Необходимо иметь руководителю-менеджеру-лидеру, чтобы быть успешным на каждой конкретной управленческой ситуации;
2. Как выбранные управленческие компетенции будут проявляться на поведенческом уровне руководителя-менеджера-лидера;
3. Соответствуют ли указанные управленческие компетенции по-настоящему важно для этой должностной позиции;
4. Имеется ли возможность получить доступ к управленческой информации для определения соответствия администратора-руководителя на аттестации по менеджменту предприятий;
5. Как показывает практика, уровень управленческой компетенции возрастает, другими словами, действия управленческого поведения, подобранные для определенного уровня, также имеются и на пройденных уровнях профессионального менеджмента.
6. Профессиональная модель компетенций управления менеджмента предприятий структурирована, где на каком-то этапе не наблюдается объема сложности, что может показаться непонятным, поскольку наиболее высокий уровень должен охватывать все нижестоящие деятельности роли руководителей менеджмента предприятий. Данная ситуация отражается с МУК, так как самая высокая управленческая

должность соответственно охватывает все подуровни менеджера-руководителя.

При образовании заключительного списка УК нужен повторный анализ, определив какие УК, являются особо значимые, какие второстепенные и какие лишние. В данном аспекте нами выявлен ряд вопросов, таких как:

1. Какова особая значимость данных УК;
2. Предполагаемые последствия, в случае применения игнорирования УК на определенном уровне управления;
3. К каким результатам приведет ее постоянное использование этих методов или моделей системы в менеджменте?

В заключение этого параграфа необходимо отметить, что все вышеперечисленные процессы должны подвести к разработке проекта профессиональных МУК и системы УК в целом с заключительной проверкой профессионального менеджмента с точки зрения и формирования механизма управленческой компетенций кадров и повышения эффективности управленческого труда в современном профессиональном менеджменте.

Необходимо добавить, что по завершению заключительной проверки и последующего утверждения управленческих моделей со стороны высшего руководства, МУК можно задействовать в профессиональной деятельности менеджмента. Параллельно следует дать полную информацию управленческому персоналу, зачем профессиональные модели создавались, как они составлялись, какими этапами МУК будут реализовываться на разных уровнях управленческой деятельности, поддержка со стороны руководства при усвоении МУК и т.д. Особо нужно отметить, чем специфичнее МУК, тем постоянно ее необходимо обновлять в процессе управления профессиональной деятельности современного менеджмента.

1.2. Виды и способы кадрового обеспечения процесса управления в современном профессиональном менеджменте

Процесс управления профессиональной управленческой деятельностью - это специфический человеческий талант, разум, умения и управления способ жизнедеятельности, условие жизни общества: его экономики и политики, культура и быт, особая управленческая форма взаимоотношений между людьми в процессе производства и распределения благ¹³. Профессиональные управленческие отношения образуют своего рода «ядро» социального развития общества, определяют, в конечном счете, самосознание, образ жизни людей, всю управленческую структуру связанных с ним процессов и отношений в современном профессиональном менеджменте.

Исследования автора показывают, что развитие каждой из отраслей экономики страны происходит лишь в том случае, если подготовлены высококвалифицированные кадры-управленцы-менеджеры и лидеры, потенциал которых включают в себя такие качества, как опыт работы, приобретенные управленческие навыки в процессе производства, мастерство и профессионализм и т.д.

Для «...функционирования процесса управления, в наш продвинутый техногенный век способны осуществить только знания человека. Это означает, что любое движение вперед, будь то в экономике и в менеджменте предприятий в конечном итоге зависит от управления человеческого фактора-ресурса»¹⁴.

Управленческий труд – особый вид трудовой деятельности по выполнению управленческо-администрированными функциями в менеджменте предприятий. Вся ответственность за рабочий коллектив полностью ложится на управленцев-менеджеров-лидеров в менеджменте.

¹³ Ганиев Т.Б. Теоретические основы управления эффективности развития человека в современном менеджменте организации./Т.Б. Ганиев//165Вестник университета. Вестник Российско-Таджикского (славянского) университета. - Душанбе: Типография РТСУ, 2016. - № 3(54) Ч.1. - С. 36-43. (на тадж. языке).

¹⁴ Ганиев Т.Б. Лидерство в управлении./Т.Б. Ганиев//Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. - Душанбе: «СИНО», 2013г. - №2/8(125), - С.28-37.

Для осуществления стратегических и текущих действий предприятий, необходимы такие специалисты, которые обладают знанием специфики определенного профессионального характера, а также владеющих полной информацией внутри рабочего коллектива.

Руководителей младшего звена не владеющим обстановкой в коллективе, не знающим профессиональных нужд своих сотрудников, достичь нужного результата в производстве будет затруднительно. Исходя из этого, способы эффективного управления рабочим персоналом основываются на профессиональном знании и понимании управленческой ситуацией.

Строительева Т.Г., в своих научных трудах отмечает, что: «**управленческие кадры** - это совокупность менеджеров-лидеров-руководителей, занятых управленческим трудом. Для управления современного профессионального сектора экономики требуются кадры самого разного управленческого профиля. Управленческий труд, хотя и непосредственно и не выступает создателем материальных благ, является неотъемлемой частью профессионального труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным. Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий»¹⁵. Нами управленческий профессионализм определен как особый вид трудовой деятельности с дальнейшим разделением компетенций, который присутствует на всех этапах трудовой активности руководителя-менеджера. В процессе трудовой деятельности определенной группы, необходима координация их деятельности и условий, из чего следует, что **управленческий труд** – это вид общественного труда менеджмента предприятий, основанной на

¹⁵Строительева Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики. [Электронный ресурс]: www.top-personal.ru

стратегические цели и профессиональные решения задач. По сути это планомерная функциональная деятельность специалистов-управленцев, которая состоит из организационных процессов, регулирования деятельности, контроля и стимулирования сотрудников, для получения высокого дохода предприятий и организаций. Суть деятельности администратора-управленца заключается в подходе к производственному процессу, гибким подходом, отношениями в коллективе для выполнения управленческих решений.

На наш взгляд управленческий труд имеет ряд следующих специфических особенностей:

- носит оперативно-информационный вид управленческого труда, обусловленный принципиальным различием профессиональной деятельности руководителя, необходимых для развития производства продукции и услуг;
- результаты управленческого труда менеджера и персонала оцениваются по эффективной работе коллектива в процессе получения определенных указаний;
- процесс управления и менеджмент в компании или предприятии является предметом управленческого труда.

С развитием управленческих преобразований, последующее внедрение процессов разделения и объединения профессиональной деятельности управленческий труд переходит в плоскость самостоятельной сферы, которая выглядит как организационно-техническая или электронная форма, образующая в совокупности электронную систему управления. Эффективная деятельность управленца определяется его умением использовать все имеющиеся трудовые резервы. Главная задача его деятельности заключается в достижении положительных результатов предприятия, путем правильного воздействия, используя инновационно-творческий подход к сотрудникам. Принимая качественные профессиональные решения, управленец должен обладать особой квалификацией, иметь высокие

личные качества и тесты, должен быть компетентным руководителем-менеджером.

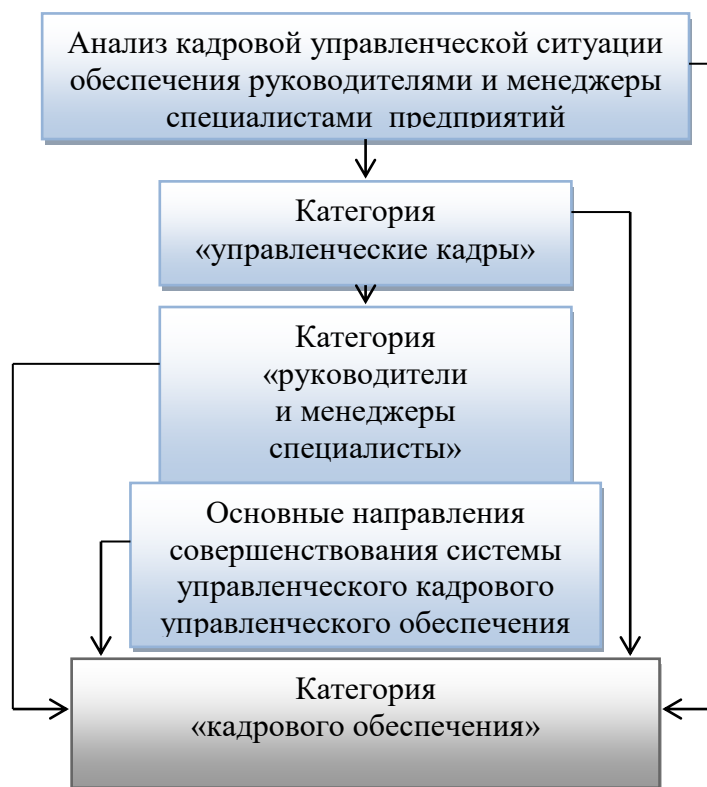
Для улучшения подготовки, воспитания и отбора управленческих кадров необходимо переосмыслить прежние восприятия об управлении предприятием. Выдвигаемые первостепенные задачи по улучшению работы административного персонала становятся все более актуальными.

В данном исследовании нами был выбран уровень управленческих кадров в качестве анализируемого объекта для категории - управленческого кадрового обеспечения. В Республике Таджикистан данный уровень относится ко всем типичным процессам во всех отраслях.

Изучение теоретических основ категории «управленческое кадровое обеспечение» подразумевает исследование перечисленных понятий и факторов, характеризующую их разновидность. По нашему мнению, современную практику управленческих отношений необходимо более подробно изучить. Ниже нами предложена логическая схема «управленческого кадрового обеспечения». (Рис. 1.1)

Анализируя кадровую управленческую ситуацию нами выявлено, что более полную картину категории управленческие кадры в нынешних условиях рассматриваются при взаимодействии следующих качеств, как, управленческий потенциал, востребованность, общественно-организационные нужды и т.д.

Рис. 1.1. Компоненты категории «управленческого кадрового обеспечения» и логические ступени ее разработки¹⁶.



Категория «управленческие кадры» в теоретической форме отражает содержание типовых явлений современных кадровых управленческих отношений. Известно, что «управленческие кадры - это особые люди, овладевшие той или иной управленческой профессией, работавшие по ней в одной из отраслей экономики, занимая ту или иную управленческую должность в организационной структуре общественного разделения труда или современного профессионального менеджмента»¹⁷.

Категория – лидеры это определение руководителей, имеющих яркий талант, и имеющих способность, влияние на людей для выполнения профессиональной задачи компетентности, подготовленность и другие нестандартные качества.

Профессор Ганиев Т.Б. в своих исследованиях утверждает, что: «под управленческими кадрами в широком смысле слова понимаются все категории менеджеров-лидеров из числа самостоятельного умелого

¹⁶ Составлено автором.

¹⁷ Ганиев Т.Б. Менеджмент Т.С Учебник.Душанбе.Ирфон.2010. С. 31.

специалиста, в узком смысле слова, по его мнению, управленческие кадры - это самая квалифицированная часть специалистов современного профессионального менеджмента»¹⁸.

При этом понятие «управленческие кадры» одинаково воспринимается с термином «управленческие ресурсы». Однако, по нашему мнению, на всех уровнях управления имеется потребность в профессиональных управленцах или лидерах с индивидуальным гибким подходом, с учетом профессиональных лидерских качеств. Это и подчеркивает разницу значимости понятий «управленческие кадры» от понятия «управленческие ресурсы» в целом.

По нашему мнению, управленческие кадры выходят из кадровых ресурсов, в отрасли которых они существуют с соответствующими квалификациями. Кадровые ресурсы необходимо использовать в соответствии с определенной отраслью экономики страны. От специфики трудовой активности выполняемых функций, управленческий потенциал можно разделить на пять основных категории: *служащие резервы менеджеры нижнего звена, менеджеры среднего звена, менеджеры высшего звена, руководители-лидеры и лидеры международного уровня.*

Данные категории на основе главных признаков «кадров», определяют общее понятие «управленческие кадры», которые характеризуется объемом выполненной работы с учетом определенных управленческих знаний, умением, талантом и особой лидерской подготовкой. Трудоспособный человек имея, опыт и профессиональную подготовку управленца в организации может, являться основанием (резерв) для отнесения его в категорию управленческие кадры. Помимо профпригодности, необходимо его участие в управленческой хозяйственной деятельности предприятий.

Влияние определенных факторов, при которых формируется сущность категории «управленческие кадры» по нашему мнению являются следующее:

¹⁸ Ганиев Т.Б. Менеджмент Т.С Учебник.Душанбе.Ирфон.2010. С. 35.

- соответствующие категории управленцев имеют пропорциональный характер спроса и предложения;
- управленческий потенциал, личные качества сотрудника, имеющийся уровень профессионализма, способности на реагирование сложных управленческих ситуаций менеджмента;
- свод вопросов, стоящих перед выбором управленческих решений совершенствования управленческих кадров или менеджмента в целом;
- соответствие управленческих кадров к экстремальным ситуациям менеджмента;
- соответствие управленческих кадров к комплексным требованиям.

Итак, обобщая приведенный выше материал по экономической категории «управленческие кадры», мы приходим к выводу, что данная категория представляет собой контингент реально занятых людей, в процессе управленческой деятельности менеджмента, представляющих определенный управленческий профессиональный состав, с учетом их деловых и личных лидерских качеств.

Профессиональный менеджмент в соответствующей отрасли национальной экономики, управленческие ресурсы переходят в категорию - управленческие кадры отрасли, организации и предприятия, компании и других секторах экономики. Их основное отличие от управленческих ресурсов заключается в том, что, являясь штатными управленческими работниками конкретного менеджмента, они активно включены в процесс управления предприятий или фирмы.

Руководитель или менеджер-специалист имеет ряд привилегий в виде повышенного оклада, определенными полномочиями и ответственностью на должности, которой он находится. При реализации своего профессионального управленческого потенциала, руководитель должен правильно и четко определять и формулировать цели и задачи на местах, создавать благоприятные условия работы для коллектива, уметь мотивировать персонал разнообразными формами и

методами для достижения поставленных задач и вести за собой других членов команды.

Абдушелишвили Г.А., и Воробьев С., в своих публикациях комментируют, что: «...менеджер должен не только много знать и держать в голове большой объем информации, он должен также мгновенно реагировать на изменения ситуации, выделяя главные и отсекая все ненужное, второстепенное»¹⁹.

Руководители и менеджеры организаций, предприятий также имеют разные подходы к решению определенных задач.

При определенном выборе кандидата на должность управленца-менеджера имеются ряд требований, которым он должен соответствовать. Альтернатива к выбору кандидатов создает конкурентную среду, оставляя на обочине некомпетентных руководителей.

Эффективная организаторская деятельность хорошего менеджера выявляется не высоким статусом, а конкретной и умелой активностью, которая сможет грамотно и четко управлять рабочей массой при реализации поставленных программ, задач или целей.

Необходимо отметить, что руководители-управленцы, прочно освоившие деятельность рыночных реалий, которые чувствуют свой коллектив, опираются на него, находятся с ним в тесном контакте, смогут минимизировать число убыточных хозяйствующих субъектов в Республике Таджикистан и повысить уровень профессионального менеджмента. Необходимо отметить, что в данном исследовании категорию «руководители и менеджеры»²⁰ нами изучаются в общем понимании, не относя их к иерархии главенствующего состава и делению на разные звенья. Это позволяет проследить меняющую динамику деятельности административного кадрового состава и

¹⁹ Абдушелишвили Г.А., Воробьев С. Живые звезды российского менеджмента / Эксперт, М., 1996, №3. С. 24.

²⁰ Ганиев Т.Б. Проблемы развития управленческих способностей и этапы формирования лидера./Т.Б. Ганиев//Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. - Душанбе: «СИНО», 2014. - № 2/1(127). - С. 31-36.

конкретно сформировать масштабные изменения кадрового потенциала для разных секторов экономики Республики Таджикистан в целом.

В настоящее время, во многих научных кругах²¹, ведут множество дискуссий, что для вывода из кризисной ситуации экономику страны, где главенствующее место занимает человеческий капитал, определено социально-управленческому ресурсу. Данный ресурс воспроизводит социально-психологическое восприятие граждан на активные действия в социально-управленческих связях, обширное и эффективное применение управленческих и человеческих навыков с учетом материального стимулирования со стороны руководящего состава.

Материальное стимулирование тесно связано с навыками, имеющимися у руководителя, способности которого трактуются как «управленческий потенциал». В своих исследованиях Глухов А.А., «управленческий потенциал» трактует как: «резервы управленческих ресурсов»²². В трактовке «управленческий потенциал» - Глухов А.А., относит характерные качества социально-экономического статуса менеджера-руководителя, обладающего профессиональной квалификацией, а также имеющего высокий образовательный уровень подготовки. Другие исследователи связывают данный термин, как организационно-управленческие вместе с социально-экономическими действиями в процессе реализации управленческого труда.

Шумаков Ю.Н., в своих научных трудах отмечает в деятельности хозяйствующих субъектов структуру управленческого потенциала, под которым считает, что: «...все возможности человека по участию в трудовой деятельности и выделяют в ней физическую и социально-психологическую составляющую»²³.

²¹ Ходиев Д.А. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности региона./ Д.А. Ходиев // Душанбе, Издательство «Ирфон», - 2013 г. – 104 с.-54.

²² Глухов А.А. Экономика высшего образования. Воронеж: ВИСИ, 1985. С. 319.

²³ Шумаков Ю.Н. Кадры.2003.-С204.

По мнению Грачева М.В., кадровый управленческий потенциал – это: «...совокупность общих и профессиональных знаний, умений, трудовых навыков и социальных качеств работников, занятых в определенной сфере управленческой деятельности-организации и предприятия, учреждении, отрасли»²⁴.

Выявляя определения кадрового управленческого потенциала, Волгин А.П., трактует данное понятие, как: «...используемые, а также еще незадействованные в производстве способности руководителей»²⁵. Следовательно, кадровый управленческий потенциал может, увеличиваться, активируя неиспользуемые ранее все имеющиеся людские ресурсы.

Структура кадрового управленческого потенциала рассматривает взаимодействие сотрудников между собой, где каждый выполняет свои функции.

Таблица 4. Тактика достижения лидерства в профессиональном современном менеджменте.

№	Тактические пути лидерства в руководстве	Основные результаты к достижению целей
Первый шаг	Иметь способность постоянно продвигаться вперед.	а) Ежедневно без остановки подвигаться вперед; б) Ежедневный анализ и передача продвижения ситуации; в) Изучение соперника и использование его опыта; г) Постоянно делать предложение основных определений.
Второй шаг	Используя все достижения для держания победы, постоянно обеспечьте себе первое место.	а) Использовать правило «В одном направлении два человека не работают»; б) Постоянно докажите правилу доверительности и достижения победы; в) Быть уверенным в руководстве.
Третий шаг	Без необходимости не захватите «крепость» и будьте перспективным!	а) Для того, чтобы захватить крепость сначала захватите армию; б) Постоянно силой и запасным ресурсами уделять внимание необходимо; в) Постоянно держите стабильность и единство профессионального коллектива; г) Без профессиональной свободы достичь какие-

²⁴ Грачев М.В. Супер кадры. Екатеринбург: УроРАН, 1993. С. 18..

²⁵ Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М.: ИНФРА-М, 1992. С. 26.

		то, результаты невозможно.
четвёртый шаг	Постоянно одержите победу и заранее запланируйте ее.	а) Во всех случаях и ситуациях одержать «победу» должна быть основной вашей целенаправленности; б) В решении проблему одержать «победу» должна быть основным стратегическим путем; в) Воспитание трудолюбия и абсолютная доверительность для одержания победы должны быть основными.
Пятый шаг	Увидев основные ресурсы и определение возможности при руководстве современного менеджмента.	а) Постоянное и непрерывное изучения и освоение профессионального ремесловства-лидерство каждого работника и возможности его таланта; б) В отдельных профессиональных ситуациях контроль поведения каждого сотрудника; в) Полное осознание и видение ситуации, как в теории, так и на практике профессионального менеджмента.
Шестой шаг	Полностью и своевременно выполнять все поставленные задачи и цели в профессиональной деятельности.	а) Эффективно выполнять быстрым темпом и своевременно все поставленные задачи и цели в процессе профессиональной деятельности; б) Уделять пристальное внимание неопределенным ситуациям как ежедневный фактор лидерства; в) Выход из любого ненадежного положения;
Седьмая шаг	Постоянное соблюдение правил достаточности и полноты во всех лидерских и руководящих ситуациях.	а) Обеспечение полноты и достаточности для эффективной деятельности каждого сотрудника; б) Быстрый темп роста профессионализма и возможности уменьшения и расходов многих финансово-денежных запасов и техники-технологии; в) Во всех ситуациях быть в курсе «время» как основной показатель лидерства в руководстве; г) Быстрый темп и серьезная борьба для достижения победы как постоянный девиз лидерства в руководстве современного профессионального менеджмента.
Составитель: Автор.		

Исходя, из проведенных данных (таблица 4.) тактика управленческого труда нами выделены два основных аспекта кадрового управленческого потенциала:

1. *Фактический* - соответствующие параметрам кадры управленцев, под которым подразумевается совокупность руководителей, выполняющих определенные управленческие функции в ходе работ на основе личных качеств, таланта и чуткого мышления.

2. *Перспективы* - подразумевает большие способности управленческих кадров, с помощью которых появляется, возможность достичь приемлемых условий деятельности менеджмента используя, при этом весь потенциал управленческих кадров, менеджеров-лидеров.

Следуя логике нашего исследования, можно выделить три основные составляющие кадрового управленческого потенциала:

Первое, это физическо-биологическая составляющая - определяет такие возможности людей как, энергетические, физическо-биологические для осуществления управленческих работ. «Физическая сторона управленческих человеческих ресурсов характеризуется численностью трудоспособных руководителей, в составе, которого по степени участия в общественном производстве выделяется несколько групп».

Данное разделение нужны для разработки прогнозов деятельности управленческих ресурсов. Большое значение для целей управления занимает гендерно-возрастная структура управленческого потенциала, в связи с тем, что в некоторых отраслях и сферах деятельности имеются определенные ограничения, как по возрасту, так и по половому признаку.

Вторая, это социально-психологическая - определяется системой мотивационно-культурным направлением, систематизацией морально-нравственных основ и индивидуальностью менеджера-руководителя: отношение к управленческой деятельности, инициативность, заинтересованность в управлении, иметь возможность развиваться и совершенствоваться. «Социальная сторона руководителя определяется условиями управленческого труда, социальным положением, психологическим типом личности руководителя, характером ее мотивированной к управленческому труду, составом семьи, материальной и жилищной обеспеченностью, уровнем потребления материальных благ и услуг, образом жизни»²⁶.

²⁶ Инновационный менеджмент. Учеб. Пособие /Под ред.В.М. Аньшина и А.А Дагаева.-Москва.2003.-258с.

Третья, это интеллектуальная сторона - выражена общепрофессиональным уровнем образования менеджера, опытом работы, умением вырабатывать и внедрять на производстве творческо-инновационные идеи ее реализации. Также в структуре управленческих кадров значимое место занимают высококвалифицированные сотрудники. Иерархия построения звеньев кадрового управленческого потенциала по характеру квалификации и специальности - одно из основных условий координации структуры управленческих ресурсов, профессиональных управленческих потенциалов в целом. Сторона интеллектуального кадрового управленческого потенциала показывает умственно-духовную способность в управленческой работе. На сегодняшний день руководитель в процессе управленческой деятельности обязан быть интеллектуально развит.

По нашему мнению, интеллектуальное развитие кадрового управленческого потенциала, выявляется по средствам обще-специальных управленческих знаний, таких как уровень образования руководителя, профессиональной и квалифицированной готовностью к выполнению определенного управленческого труда, но и профессиональной способностью руководителя противостоять конкурентоспособному окружению.

Отечественные ученые Комилов С.Д., и Файзуллоев М.К. отмечают, что: «в последние годы все более отчетливо выделяются функциональная неграмотность и технический консерватизм местных управленческих кадров, дефицит экономических, правовых, технических, социально-политических знаний у потенциальных руководителей»²⁷.

В условиях рыночных преобразований для руководителей разного звена стоят две основные задачи, первая, это эффективно реагировать на потребности общества, а вторая, это получение максимальной прибыли. Ученые в области изучения кадрового потенциала, такие как Кибанов

²⁷ Комилов С.Дж., Файзуллоев М.К. Основы развития инновационной деятельности предприятий./С.Дж. Комилов, М.К. Файзуллоев - Душанбе: «Ирфон», 2004.- 118с

А.Я. считает, что: «...в современных условиях руководители и специалисты организации и предприятий должны обладать следующими качествами:

- обладать необходимыми управленческо-экономическими знаниями;
- понимать механизм функционирования рынка и управления экономического поведения производителей и потребителей, уметь формировать экономическо-управленческие цели и стратегию предприятия;
- иметь ясное понимание сути, форм, методов управленческого труда;
- уметь давать взвешенные оценки и находить нестандартные эффективные решения, вырабатывать новые производственные и коммерческие идеи, оценивать их перспективность;
- обладать способностью идти на обоснованный хозяйственный риск в условиях неопределенности, характерной для предпринимательства в целом и управленческого труда в частности;
- обладать способностью давать объективную профессиональную управленческую оценку результатам своей хозяйственной деятельности, внешней конкурентной ситуации;
- уметь оценивать издержки производства с управленческой точки зрения;
- уметь устанавливать контакты, вести переговоры и заключать сделки;
- увязывать управленческую деятельность предприятия с макроэкономическими и микроэкономическими факторами управленческого труда;
- обладать знаниями и навыками внешнеэкономической деятельности, включая работу с иностранными партнерами;

– уметь организовывать деловую переписку на международном уровне;

– организовывать свою жизнь, контролировать здоровье для выполнения своей управленческой роли».²⁸

По нашему мнению, менеджер-специалист-лидер должен иметь навыки взаимодействовать с коллективом, который сможет организовать и развиваться в нынешних условиях конкурентной среды менеджмента промышленных фирмах предприятия и в том числе фермерских дехканских хозяйствах.

Формирование кадрового управленческого потенциала вытекает от понимания кадровых потребностей. На разных уровнях территориальной единицы, таких как на уровне района, области, региона, фирмы предприятия будут выбраны неоднобразные методы, методологические подходы, механизмы и правила выявления потребности в управленческих кадрах. Понимания потребности в хозяйственных управленческих кадрах сектора экономики нужно выбрать методики и систематические подходы с учетом специфики отрасли современного менеджмента. «Выделяют пять основных методологических подходов к обоснованию потребности в управленческих кадрах:

1. Определение потребности в управленческих профессиональных кадрах с высшим, средним профессиональным образованием и кадров массовых профессий, *исходя из объемов и масштабов производства* (на основе расчетных нормативов).

2. Определение потребности в управленческих кадрах, *исходя из финансовых возможностей* предприятий, фирмы, дехканских хозяйств и отдельных предпринимательских деятельности.

²⁸. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.

3. Определения потребности в управленческих кадрах или структурах управления, *исходя из моделей и системы и уровня техники-технологического обеспечения* менеджмента компании или хозяйств.

4. Определения потребности в управленческих кадрах менеджеров-руководителей разного уровня в зависимости от отраслевой структуры и особенности управленческой деятельности.

5. Определения потребности в управленческих кадрах в зависимости от уровня инновационной творческой системы и позиции менеджмента на внутреннем и международном рынке»²⁹.

Многие зарубежные авторы выделяют вышеприведённые методы определения потребности в кадрах³⁰.

Включения процесса управленческих человеческих ресурсов в производственную деятельность, включающих поэтапные и общепринятые меры, социально-профессиональной направленности человека на квалифицированной профессиональной деятельности. Отбор и профессиональное обучение работников, их расстановка в соответствии с талантом, умением, желанием, навыкам работ на производстве, придавая им позитивные профессиональные мотивации. Характеризуется данное понятие, как - «формирование кадрового управленческого потенциала».

Ниже на рисунке (1.2,) нами предложена схема:

²⁹ Более подробно см.: Кадровое планирование. Ульяновск: Ульяновский СХИ, 1993. С. 76.

³⁰ Argyris A., Schon H.A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addition. Massachusetts. 1978. P. 87.

Процесс формирования кадрового потенциала.



Рис. 1.2. Создание процесса кадрового управленческого потенциала³¹.

Таким образом, нами выявлено, что в целом «человеческий управленческий потенциал менеджмента предприятий» формируется из следующих компонентов:

1. Социально-демографические условия повышения общеобразовательного, профессионального и социального уровня,

³¹ Составлено автором.

здоровья и природных талантов нации и народов. В Республике Таджикистан где, намечается высокий уровень рождаемости, и демографические условия являются нежелательными, очень высоко требуется повышение уровня общеобразовательного обучения. До 11-класса, необходимо коренным образом изменить программу обучения в школах и лицеях с уклоном профессиональной подготовки кадров-управленцев. Необходимо вести уроки или курсы по менеджменту в средних и среднеспециальных образовательных учреждениях.

2.Необходимо, реформировать организационно-отраслевые структуры управления предприятий и учреждений с учетом инновационно-творческого и креативно-когнитивных требований управленческого труда. Развивать конкурентоспособного менеджмента отечественных предприятий. Реализовать требования международных стандартов подготовки и расстановки кадров специалистов предприятий и т.д.

3.Совершенствовать системы материального стимулирования и заинтересованности управленческого труда для особо развитых, талантливых кадров и профессиональных лидеров.

4.Внедрить новые формы и виды международных предприятий и организаций, отвечающих требованиям международных стандартов.

Таким образом, управленческое кадровое обеспечение и категории кадрового управленческого потенциала, включают физико-биологическую, трудовую, социально-психологическую и интеллектуально-профессиональную характеристику. В диссертационном исследовании нами уточнены требования:

Первое интеллектуального характера кадрово-управленческого потенциала, состоящее из возможностей обеспечить развитие менеджмента организаций, предприятий.

Второе, это имеющийся потенциал для создания конкурентоспособной среды, обладая знаниями и гибкостью,

управленец-руководитель должен уметь решать проблемные задачи достигая заявленной цели.

1.3. Зарубежный опыт использования механизма кадрового обеспечения управленческого труда в менеджменте

Практика ведущих стран мира в области промышленных предприятий показывает, что для реализации в производстве современных технологий необходима квалифицированная база управленческих профессиональных знаний, которые могут быть получены только в процессе специальной подготовки в высших учебных заведениях и в учебных центрах подготовки и переподготовки кадров, руководителей, менеджеров-лидеров. Это решит проблему подготовки высококвалифицированных профессиональных руководителей-лидеров современного менеджмента.

Маккоби М., ученый-специалист считает, что: «знания, полученные в вузе, достаточно на первые 4-5 лет управленческой работы, после чего требуется переподготовка на курсах повышения управленческой квалификации. Затраты американских корпораций на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют 1-5 процента прибыли без учета государственных дотаций»³². Требования к менеджерам-инженерам очень высокие.

Так, в своих трудах Дункан Дж. приводит хороший пример, который раскрывает, что: «в университетах Англии первую ученую степень - бакалавра технических наук - получают через три года, в политехнических институтах - через четыре года. Однако диплом менеджера инженера выдается после завершения курса практического обучения под руководством дипломированного инженера, являющегося членом соответствующей профессиональной ассоциации руководителей компании или менеджмента компании. В последние годы введена

³² Маккоби М. The corporate climber has to find his heart // Fortune. 1996. №6. P. 99.

дифференцированная система подготовки менеджеров инженеров с дипломами I и II классов (диплом II класса дает минимум академических знаний)»³³.

Омельяненко Б.Л. в работах о деятельности руководителей менеджеров в Соединенных Штатах указывает, что: «каждый руководитель на протяжении всей трудовой деятельности проходит полный или сокращенный непрерывный профессиональный курс обучения в университете (два-три раза). Ведущие фирмы требуют, чтобы каждый руководитель не менее 40 часов в год обучался на курсах повышения управленческой квалификации. В колледжах и университетах большое внимание уделяется теоретической подготовке руководителей составляющей 25% всех программ»³⁴.

В настоящее время этот показатель увеличился в 5-раз, что составляет не менее 400 часов в год.

Международные эксперты едины во мнении, что руководитель-менеджер должен обладать такими первоочередными качествами как, организаторские способности и умение адаптироваться к новым реалиям. В ходе подготовки и переподготовки проводятся задания по поведению прогноза конкретных действий, отвечая на конкретные вопросы, которые включают в себя от ста до двухсот заданий. Далее, работая в команде, выстраивают единое заключение по обсуждаемой тематике.

Факторы, выявляющие приоритеты в управлении развития организации в условиях автоматизированного производства, являются активизацией креативно-творческой деятельности руководителей-менеджеров-лидеров. «Для некоторых руководителей активизация творческой активности представляет определенную опасность, так как часто влечет за собой должностные перемещения, в результате которых

³³ Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте / Пер. с англ. М.: Дело, 1996. С. 34.

³⁴ Более подр. см.: Омельяненко Б.Л. Профессионально-техническое образование в зарубежных странах. М.: «Высшая школа», 1989.

они теряют прежнюю власть и авторитет. Поэтому руководители часто препятствуют развитию творческой инициативы сотрудников»³⁵.

Слабая активность и устаревшие стереотипы руководителей-менеджеров-лидеров-это факторы, которые влияют на развитие инициативной работы руководителя-лидера.

Щёкин Г. В. Отмечает, что: «многое зависит и от морального климата в организации, форм и методов управления профессионального менеджмента. Поэтому сегодня многие фирмы обращают внимание на работу с молодыми специалистами, которым предстоит работать в условиях автоматизированного управления производства»³⁶.

Работая с неопытными руководителями, необходимо их подготовить к деятельности управленца. Какими методами и формами воздействия на процесс подготовки во многом зависит от специфической деятельности самой организации.

Бондаренко А.Б., в одной из своих научных статей, приводит оригинальные действия одной из ведущих азиатских компаний в Японии, где: «при зачислении в штат выпускников университета решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллекта. Поступив на работу, молодой руководитель проходит краткий курс обучения общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс менеджмента вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца знакомится с работой управления производственного отдела. В распоряжение молодого руководителя предоставляется штат из пяти сотрудников и двух секретарей. На формирование нового управленца существенно влияет наставничество»³⁷.

³⁵ Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: Дело, 1993. С. 52.

³⁶ Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента. К.: МАУП, 2006. С. 101-102.

³⁷ Бондаренко А. В. Японские методы повышения производительности // Экспресс-информация ВЦП. М., 1991. Вып. 14. С. 24.

В других случаях, при найме новых сотрудников-руководителей в другую японскую компанию учитываются их организаторские способности, рекомендации университета, а также престиж учебного заведения. Молодой специалист в течение года интенсивной подготовки набирает опыт в деле управления финансовой отчетности, а также правильный анализ технологических процессов.

Коллектив авторов Медведь Л. А., и Багрий Н. Л., в своей статье указывают, что: «основная цель программ повышения квалификации молодых специалистов заключается в предоставлении им возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также «осознать» свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. При этом результаты деятельности молодого руководителя оцениваются с учетом уровня квалификации его подчиненных»³⁸.

Ученые из Соединенного Королевства Мэллори Г., и Моландер С., утверждают, что: «многие фирмы вкладывают большие средства в курсы подготовки молодых менеджеров-руководителей-лидеров с отрывом от производства, в программы повышения их квалификации, осуществляемые совместно со школами бизнеса и университетами»³⁹. В свою очередь, университеты могут быть довольно своеобразными.

Матирко В. И., в методическом пособии по практическим задачам приводит пример, где: «одна из фирм разработала компьютерную деловую игру, имитирующую деятельность компании в тяжелой финансовой ситуации. Команды из четырех человек за два с половиной дня должны найти выход из создавшейся ситуации»⁴⁰.

³⁸ Медведь Л. А., Багрий Н. Л. Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. М., 2000. С. 62.

³⁹ Mallory G., Molander C. Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. 1989. № 3. Р. 38.

⁴⁰ Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод, пособие / Под ред. В. И. Матирко. М., 1991. С. 58.

Ряд компаний предоставляют для своих менеджеров-руководителей-лидеров командировок и по филиалам за рубежом. Там молодые специалисты в ходе пребывания получают навык управленца, а также получают опыт работы непосредственно на производстве, которые могут быть в разных весовых категориях по экономическим показателям.

Также есть крупные фирмы, которые с определенной периодичностью собирают со всех своих филиалов не опытных управляющих для обмена опытом. Такие форумы и конференции стимулируют молодых менеджеров приобрести новый опыт управления, а также появляются новые контакты. Так в компании «Apple», в одном из филиалов, был найден оригинальный вариант по взаимодействию и пониманию внутри коллектива, организовав коллективное восхождение на гору, вследствие чего, уровень понимания и взаимодействия достиг оптимального значения.

В деятельности молодых специалистов-управленцев главное значение имеет их быстрая организация к адаптации в любой ситуации. Насколько правильно будет поставлены начальные действия управленческого труда, настолько будет зависеть целесообразность дальнейшего их использования в управленческой деятельности.

Исследователи в области менеджмента считают, что время адаптации не опытных управленцев выглядит из циклических этапов, из начальной стадии в другое или от одного уровня под другой уровень управления.

Травин В. В., Дятлов В. А., в своей статье на тему менеджмента, считают, что: «период адаптации молодых руководителей продолжается довольно долго, и условно его можно разделить на пять этапов:

1. Первый - подготовительная фаза, когда оценивается уровень подготовки выпускника вуза, способность эффективно выполнять возложенные на него управленческие функции обязанности;

2. Второй - начальный период практического ознакомления молодого руководителя со своими новыми обязанностями и

требованиями, которые к нему предъявляются администрацией и другими сотрудниками менеджмента;

3. Третий - собственно приспособление молодого руководителя к новому статусу;

4. Четвертый - (*завершающий*) - постепенное урегулирование трудностей и конфликтных управленческих ситуаций, переход к стабильной управленческой работе;

5. Пятый-(*самостоятельность*)-назначение на определённую управленческую деятельность руководителя-лидера»⁴¹.

Особое внимание необходимо выделить этапы адаптации первых двух переходных периодов, где на начальном этапе молодому управленцу необходимо определиться с методами и уверенностью в своих действиях. Следующее действие, на которое также необходимо обратить особое внимание, это помощь при возникновении определенных сложностей в процессе менеджмента.

Как считают многие авторы в области менеджмента, организация со стороны руководства предприятия всевозможных стажировок молодых специалистов, влечет к сокращению адаптационного периода. Во Франции, большинство компаний, имеют собственную политику в этой области. Так, они путем проведения таких стажировок выявляют наиболее подходящих кандидатов на будущую должность руководителя, прививая ему (руководителю-менеджеру), определенные навыки. Впоследствии данные компании на период всего цикла обучения находятся в плотном контакте с будущим кандидатом. В свою очередь, сотрудник по кадрам этой компании также находится в постоянном контакте с обучающими центрами или (ВУЗ) - ми.

Новая система аттестации в менеджменте имеет комплексный подход, который включает, в себя учет положительных и отрицательных качеств любого аттестуемого руководителя проводя, определенные мероприятия. Эти мероприятия включают в себя собеседование,

⁴¹ Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998. С. 44.

ознакомление анкетных данных, проверка проведенных тестов, анализ по ряду критериев, на соответствие аттестуемого и многое др. Наиболее приемлемые характеристики, на которые обращают особое внимание, это интеллектуальные способности, работа с коллективом, умение решать сложные задачи в производстве, настойчивость, харизма и т.д. В свою очередь, система комплексного подхода в аттестации имеет свои недочеты. Одним из таких недочетов заключается в субъективных и объективных подходах, что приводит к расплывчатой иерархии выбранных целей в определении оценки кандидата для поощрения или же применения к нему жестких мер.

Исходя из этого, в практике применяется комплекс мер по оцениванию деятельности руководителей-управленцев, первоначально определив, род их деятельности и характеризуются, они в следующем порядке, таких как: род деятельности; названия организации, где он работает, место расположения выполненных работ, местность проведенных работ, оплата труда, его подчиненность, вверенный состав сотрудников, функциональные обязанности. На более ответственных должностях, данный список расширен, это может быть финансовая подотчетность, лимит управленческих полномочий, масштабы деловых связей, конкретные сроки по выполнению своих функциональных обязанностей.

Данные критерии оценивания применяются после соответствующего анализа к конкретной должностной позиции управленца. Также обоснованием для этих действий, как правило, служит опрос респондентов, собеседование, анализ документов менеджера. Описанные критерии имеют характер официальной документации, так как их выполнение имеет обязательное значение. Все вышеизложенное, являясь базовым документом для определения эффективной деятельности управленца, время от времени должно пересматриваться.

Планирование карьерного роста происходит на основе результатов проведенной аттестации управленца, впоследствии чего делается прогноз целесообразности его дальнейшей работы на соответствующей должности. Как правило, все кандидаты имеют обоснованный интерес, к проблемам влияющий на их карьерный рост. В свою очередь они полагаются на помощь (предоставление консультаций, практическая помощь) своих вышестоящих руководителей в процессе продвижения по карьерной лестнице. Вышестоящие должностные лица имеют четко-выверенную стратегию карьерного роста определенных специальностей, планируя в перспективе заполнить имеющиеся и готовые кадры на освободившиеся рабочие места управленцев более высокого ранга. Также, планирование карьерного роста управленца высокого ранга предполагает владение кандидатом навыков организаторских способностей, имеет всесторонний опыт работы во многих сферах менеджмента.

Коллектив авторов в своей статье в области менеджмента указывают, что: «базой для планирования карьеры руководителя служит старый опыт продвижения менеджеров по должностным ступеням»⁴².

В большинстве компаний действует пошаговое продвижение кадров-кандидатов с учетом стажа работы на соответствующем этапе деятельности. Лица, которые не соответствуют требованиям для прохождения на следующий этап карьерной лестницы, выбывают из списков претендентов на должность, их просто уже не рассматривают как кандидатов.

Пошаговый порядок карьерного роста менеджера:

- всесторонний анализ кандидата на каждом этапе его деятельности;
- выявление новых подходов в деятельности кандидата;
- детализация уровня образования на каждом этапе деятельности, его квалификация и возрастная категория;

⁴² Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. 1989. № 4. P. 66.

- оценка управленческого опыта на соответствие к переходу на ранг выше.

Данный порядок принято считать, как традиционный, но на сегодняшний день появляются новые требования к каждому этапу карьерного роста. Выслуга лет и техническая специализация не являются основополагающим фактором продвижения в карьере. Повышенное внимание уделяется эволюционному содержанию в деятельности управленца, современным моделям организационного менеджмента, его способностям быть гибкими в решении ряда проблем, иметь талант быстро адаптироваться и т.д.

При выявлении этапов карьерного роста необходимо на основе новых методов профессионального управления с кадрами постоянный сбор и обработка данных в процессе содержания деятельности управленческого труда. Также имеют ценность, сравнительный анализ времени, определяющий уровень объема знаний и набранного опыта на каждом этапе управленческой деятельности, а также определение соответствующих моделей менеджмента на разных должностях в управленческом деле.

Щёкин Г. В., в своей научной статье в области управления, утверждает, что: «для создания портрета «идеального» менеджера в каждой сфере управленческой деятельности суммируются различные требования к знаниям, поведению и способностям менеджеров»⁴³.

В области управления руководители обязаны владеть методикой анализа, процессами обработки данных электронных систем, механизмом коммуникаций, способами планирования и прогноза, иметь навыки финансового директора, правильно пользоваться статистическими данными, быть психологически подкованными. Руководитель в производстве должен правильно разбираться в маркетинговом деле, финансовой составляющей и технологии производства. Что касается непромышленной отрасли, то

⁴³ Щёкин Г. В. Как работают с людьми за рубежом. К.: ВЗУУП, 2002. С. 75.

руководитель в данной сфере должен обладать знаниями хозяйственника, владеть экономической и политической ситуацией, чувствовать социальную ответственность, знать и защищать трудовые права в коллективе.

Планирование карьерного роста молодых специалистов является важным процессом. За последние годы во многих ведущих странах мира проводятся фундаментальные исследования по вопросам повышения уровня менеджмента. Большие компании в свою очередь, инвестируют средства в перспективных молодых управленцев, у которых есть все соответствующие данные стать потенциальным менеджером-руководителем. Также экспертами исследуются аспекты мотивации сотрудника карьерного роста. Варианты могут быть разные, такие как покровительственные связи, желание повысить финансовое положение и т.д. Карьерный рост может осуществляться следующими этапами, как, стремительный взлет, следующий постепенный, ну и третье – медленный. Учеными-экспертами предложен механизм учета молодых управленцев. Данный механизм способствует соответственному перемещению кадрового потенциала в структуре должностей руководителя, с учетом необходимости производства и личностного стремления. Периодическое наблюдение данной системы кадровое перемещение руководящего состава решается ряд вопросов молодых кадров.

Исследования в области социально-психологических аспектов карьерного роста выявили, что процесс работы управленца, как планирующий объект, качественно влияет на кадрово-управленческий персонал, на их адаптацию и мотивацию, а также повышение управленческих компетенций.

Департаменты кадрового обеспечения используют в практике разного рода методы подбора руководящего состава. В одной из американских компаний используется метод психологического анализа при подборе новых управленцев-менеджеров. Так для этого, претенденту необходимо ряд документов, заявление, заполненная анкета и фото с

разных ракурсов в профиль и в анфас. Далее специалисты отдела анализируют фотографии при помощи физиогномических таблиц, содержащие сто девяносто восемь разных признаков, а заявление и анкета претендента на должность проходит графологический анализ, где выявляются параметры характеристики по средствам 248 признакам.

Коллектив западных исследователей указывают что: «анкета содержит 150 вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию, сколько с точки зрения стиля и характера изложения, где произвольно проявляются особенности личности кандидата руководителя. При отборе управленческих работников по этому методу под благовидным предлогом предприниматели отказывают до 70% претендентов»⁴⁴.

Коханов Е. Ф., в своей статье о выборе персонала отмечает, что: «в большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый менеджер кандидат. На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 46 человеко-часов, в США - до 14-16 человеко-часов»⁴⁵.

На сегодняшний день хорошо развиты специализированные оценочные структуры, обеспеченные высококвалифицированными штатными сотрудниками и хорошо оборудованной техникой. Большое значение при приеме на работу обращают особое внимание на человеческие и лидерские качества кандидата, а в меньшей степени на формальные знания о менеджменте. На каждого претендента на должность управленца анализируется большой поток данных с предыдущего места работы.

Беклемищев Е.П., в своей статье о деловых качествах приводит примеры, где: «в Японии, при приеме на управленческую работу выпускника университета представители компании беседуют с его бывшими профессорами»⁴⁶.

⁴⁴ Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. 1989. № 4. P. 69.

⁴⁵ Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. М.: ГАУ, 1996. С. 47.

⁴⁶ Беклемищев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. М.. 1990. С. 63.

В крупных азиатских компаниях используются методы при оценке кандидата на должности руководителя по следующим параметрам:

1. Автобиография кандидата: семейное положение; уровень образования; состояние здоровья; хобби кандидата; предпочтения; социальная активность.

2. Папка с личными данными и полным пакетом документов кандидата.

3. Оценочные данные экспертов, определяющие индивидуальные качества претендента-кандидата.

4. Практические задания, такие как составление проектных заданий, подготовка доклада, а также составление делового письма.

5. Собеседование (интервью), который больше похож на устный экзамен, как правило, темы дискуссии носят открытый характер, связанный с вопросами ежедневной работой кандидата.

Как показывает практика, в ведущих западных странах графологические бюро набирают все большую популярность. Данное бюро анализирует по почерку кандидата его личные качества. В Соединенных Штатах функционируют более сотни таких организаций. Государственные учреждения и влиятельные бизнес-структуры склонны доверять графологам. Собственноручно написанный текст дает возможность определить стремление и уровень активности, а также вероятность успеха, и отрицательные стороны кандидата. Такой анализирующий подход руководителя-управленца представляется наиболее оптимальным и финансово не дорогим и в основе своей надежным вариантом отбора. Ведущие мировые компании при наличии вакантных должностей объявляют конкурс внутри самой компании. В ситуации, когда ожидания не дали должных результатов, то к процессу приглашают внешних специалистов. Эти компании имеют собственную стратегию передвижения управленческого персонала, с учетом его соответствия на переход высокого уровня управленческой деятельности. Это может произойти сразу либо через определенный период, но для

этого необходимо совершенствовать свою профессиональную квалификацию.

В своей коллективной статье В. В. Травин и В. А. Дятлов утверждают, что: «важнейшим элементом работы с кадрами является перемещение руководителей»⁴⁷.

Своевременное передвижение руководителей-управленцев на ротационной основе или в другой форме, способствует по-новому взглянуть на процесс решения разносторонних проблем, стоящих перед компанией, фирмой, предприятием. Рассматривая данный вопрос в практической плоскости, можно выделить несколько причин, необходимые для развития компании, фирмы или предприятия. Первое, это предоставление или ограничение как должностных, так и функциональных обязанностей. Второе, это предоставление руководителю-управленцу решения более сложных задач, но, не повышая его текущее должностное положение, с учетом повышения его уровня квалификации и оплаты труда. И последнее, это перемещение на ротационной основе. Данные действия влекут за собой положительные процессы, как в повышении профессиональных навыков кандидата, так и дальнейшее продвижение по служебной лестнице.

За последние несколько лет порядок оценивания многократно изменился. Так, П. Макин и И. Робертсон исследовав деятельность в компании «General Electric Corporation», пришли к следующему заключению, утверждая, что: «около 90% руководителей и 86% подчиненных полагают, что самооценка в обязательном порядке должна учитываться как составная часть оценки в целом. Это, по мнению опрошенных, повысит ее эффективность, вовлечет менеджеров в процесс управления, а сама оценка перестанет быть только выражением мнений руководителей»⁴⁸.

⁴⁷ Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 1998. С. 56.

⁴⁸ Makin P. Robertson I. // Personnel Management. 1986. № 11. P. 40

Необходимо обратить особое внимание на процесс обучения менеджмента, как на теоретическую, так и на практическую составляющую в вопросе подбора управленцев-руководителей. В ходе опроса респондентов было установлено, что интервью (собеседование) является наиболее оптимальным средством по выявлению профессиональных качеств кандидата. Также привлекает внимание назначение на соответствующую должность управленца при наличии рекомендаций и отзывов. Более распространенный вариант используется при анализе автобиографии кандидата, рассматривается весь трудовой цикл его деятельности, тем самым определяя уровень профессионализма. Принимая во внимание общепринятое использование «устных» методов отбора и перемещения руководителей-управленцев, многие иностранные ученые-исследователи проявляют свою озабоченность в вопросе изучения простейших ошибок, допускаемые кандидатами в процессе собеседования с экспертами. Одни из таких ошибок, которые заинтересовали зарубежных исследователей, связаны с плохой информированностью кандидата о новом месте работы и как правильно, преподнести, в процессе интервью нужные слова. Отсутствие конкретного тематического плана, еще одна из ошибок. Опрашиваемый заблаговременно должен быть готовым и наметить темы разговора. Следующая ошибка заключается в том, что при собеседовании кандидат использует слишком много размытых и не нужных слов, что не имеет ничего общего к теме разговора. Целесообразнее в данной ситуации изложить свою мысль в пределах двух-трех фраз, четко, коротко и ясно. Не правильная постановка вопроса и задавать вопросы в целом о новом месте работы, тоже является в центре внимания исследователей. Еще одна из ошибок кандидатов, это отсутствие способностей слушать собеседника. В процессе собеседования это приводит к нелепым ситуациям как недопонимание и размычатость в ответах. Еще одна замеченная ошибка, это внешний вид. Как правило, первое, что может

произвести впечатление на экспертов, соответствующий внешний вид. Кандидат должен быть опрятным в одежде, причёске и т.д.

Рекомендации различных методов отбора управленческо-руководящего состава зарубежными экспертами приводят к тому, что необходимо изучить непосредственные функциональные обязанности каждой предлагаемой вакантной должности компании или фирмы для соответствующего определения профессиональных качеств кандидата.

Исходя из вышеизложенного, оценивая претендента на должность, аттестующие используют логические тесты, выявляя качества и возможности претендента-кандидата. Большинство экспертов уверены, что любой вид руководящей деятельности на профпригодность, можно выявить при помощи всевозможных тестов. Кто-то пользуется услугами специальных центров, которые при помощи группы лиц определяют вопрос профпригодности того или иного кандидата руководителя-управленца. В свою очередь, метод тестирования всегда имел дискуссионный характер. В 80 годы прошлого столетия зачастую на западе, тестирование на предприятиях сталкивались с бурными обсуждениями по причине половой и расовой принадлежности того или иного кандидата, что привело к выводу - тестирование на должность управленца является опасным и не целесообразным.

На сегодняшний день, метод тестирования управленцев-администраторов во многих местах хозяйственной деятельности, становится естественным явлением.

Блоклин П.Л., проводивший исследования в области проведения тестирования для приема на работу в Соединенных Штатах Америки, связанных с кадровой политикой ряда компаний пришел к таким результатам, что: «около 20% опрошенных используют в своих организациях различные виды личностных и психологических тестов, 11% ответивших используют полиграф (детектор лжи), психологически стрессовый показатель, тесты на честность или на отношение к чему-либо, установленному компанией. Порядка 18% ответивших применяют

для кандидатов при приеме на работу алкогольный и наркотический тесты. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тесты на СПИД. В случаях 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (математические или вычислительные тесты, тесты на умение четко формулировать мысль и выполнять канцелярские операции, гибкость и т. д.). В отношении 22% ответивших, пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления необходимого мастерства руководителя-менеджера-лидеров кандидатов для возможной работы в их организациях, а 63% ответили, что все данные тестирования они держат в секрете. В свою очередь 21% опрошенным показывают результаты тестирования лишь кандидату и инспектору по найму, но 13% ответившие заявили, что они не держат данные тестирования в секрете»⁴⁹.

Динамика по привлечению психологов увеличивается, так как они готовят персонал для прохождения психологических тестов менеджеров-управленцев. На сегодняшний день, психологи, работающие, в компаниях далеко ушли, от своих исконных функциональных обязанностей, и постепенно осваивают сферы в деятельности по подготовке профессиональных сотрудников, трудовые условия работы, обустройство рабочего места и много другое. Эксперт-психологи выявляют не только претендента на должность управленца, но ведут поиск по выявлению новых методов профобучения, а также мотивационную составляющую для управленцев. Международные эксперты по организационно-управленческой деятельности указывают, что активное использование психологов на производстве может качественно повлиять на деятельность руководителя-управленца, а также изменить манеры и подход в коллективе.

Как показывает практика, в компаниях, где взаимоотношения в коллективе находятся на должном уровне, результативность и

⁴⁹ Blocklin P.L. Testing during to take in hand in the United States / Personnel. New York, №3, 2002.

профессиональный уровень работников высокий. Также можно сказать, что в данных компаниях несанкционированных прогулов и текучки кадров находится на значительном низком уровне, что подчеркивает подход руководства компании в использовании современных методов менеджмента в производстве. Заслуга доброжелательных компетентных отношений в производстве требует от менеджера некоторых усилий, таких как, морально-физические и материальные. На практике, для хороших отношений на производстве в крупных компаниях формируются определенные группы психологов. К примеру, в крупной компании из Соединенного Королевства, группа из восьмисот человек работает над установлением нормальных взаимоотношений с коллективом, из пятидесяти тысяч человек.

За последние годы, психологи, работающие в одной из американской компании General Electric, выявляли, что у сотрудников спустя восемь недель аттестации были отрицательные показатели по тем направлениям, где были даны замечания. Наблюдалась низкая активность и заинтересованность управленца, а также стрессовое состояние в работе. Специалисты-психологи обнаружили, что упор на ошибки, которые были, сделаны во время общения, с руководителем-управленцем вырабатывают, своего рода защитный механизм, что в свою очередь влияет на качество производительности управленческого труда. Здоровая критика может в будущем улучшить эффективность труда при условии, что лицо, которое ее высказало, имеет уважение и доверие у критикуемого. Здесь следует обратить особое внимание, в какой ситуации она была сделана, была ли она обыденной и ежедневной, в каком тоне ее высказали. Пример японских специалистов очень специфичен своим подходом, они критикуют предложенную идею, но не самого автора идеи.

Наряду с тем, международные специалисты пришли к заключению, что нормальные рабочие отношения без должной дисциплины и твердого управленца труднодостижимы. В свою очередь без простых

нормальных человеческих отношений, говорить о дисциплине не приходится.

Другие американские корпорации с целью эффективного отбора управленцев-руководителей, используют автоматизированную экспертную систему (АЭС) для предварительного собеседования. Большинство пользователей склонны считать, что АЭС способны предоставить полную и достоверную информацию о кандидате. Также по средствам использования АЭС ощущается положительная динамика деятельности компании, таких как результативность, кадровая текучка, количество нарушений и т.д. АЭС по подбору кадров фокусирует самые результативные приемы трудовой деятельности, имеющиеся в базе данных отдела кадров, которые дают возможность преодолеть такие отрицательные качества на производстве, как медлительность, рассеянность, вспыльчивость, несостоятельность задавать неудобные вопросы и т.п. Психологи-эксперты в ходе исследования выявили, что иннервируемый через АЭС подвергается меньшему волнению и предоставляет полные ответы, нежели собеседование будет проводить человек. Такие программы тестов управленческих кадров должны быть настолько, простыми и открытыми, иметь защиту от несанкционированного воздействия, иметь варианты диалога и т.д.

Также АЭС могут учитывать вопросы с взаимоисключающими ответами. Их содержание и очередность в процессе опроса с учетом характера ответов индивидуализируются. Система отслеживает содержание ответов тестируемого, фиксирует его внимание на появляющиеся противоречия, концентрирует частоту ответов на некоторые вопросы. АЭС содержит до ста десяти вопросов, которые разработаны с учетом специфики и требований к должностным лицам. Тестируемый в течение тридцати минут должен ответить на ряд вопросов. Работнику управления кадров при проведении собеседования потребовалось бы значительное время (до двух часов) на то же количество вопросов, что и при тестировании. Результаты изучаются разными

методами, статистическим и психометрическим анализом руководительских качеств кандидата с ответами других респондентов.

Марцинкевич В.И. в своем исследовании о АЭС перечисляет результаты, где: «по окончании интервью компьютер выдает специалисту кадровой службы табуляграмму, обобщающую результаты интервьюирования по разделам - итоговые данные (включают разбивку ответов по заданным ключевым темам: предшествующая трудовая деятельность, жизненный опыт); систематизированный перечень противоречий в ответах; быстрота ответа (выделяются вопросы, отвечая на которые, респондент потратил время, превышающее средний показатель по тесту); перечень «проблемных» ответов (требующих дополнительного анализа и конкретизации в ходе последующего собеседования с работником кадровой службы); примерный перечень вопросов, который должен задать кадровик во время собеседования с кандидатом менеджером-руководителем-лидером. Кроме того, если предусмотренное программой, выдаются результаты тестирования тех или иных психологических или деловых качеств кандидата на управленческий труд по данным его ответов»⁵⁰.

Изучив опыт зарубежных стран в области эффективного механизма кадрового обеспечения управленческого труда, необходимо рассмотреть анализ современного состояния использования кадрового потенциала на предприятиях Республики Таджикистан. Переходим к рассмотрению данного вопроса.

⁵⁰Марцинкевич В.И. США: человеческий фактор и эффективность экономики. М.: Наука, 1991.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН

2.1. Анализ современного состояния эффективного использования кадрового потенциала на предприятиях Республики Таджикистан

Для полного понимания значимости данной ситуации об управленческих кадрах в Республике Таджикистан, и, в особенности, в предприятиях, предстоит проанализировать текущее направление более подробно.

Как мы знаем, «управление – это специфический и особый вид профессиональной человеческой деятельности»⁵¹. Свободная конкуренция, совершенствование техники, технологическая борьба за рынок сбыта современные фирмы глядят по новому на подходы к требованиям потенциального кандидата в управленцы, вследствие чего, изменились и требования к менеджеру руководителей-лидеров. Человеческий управленческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель, знания и умение эффективно распорядиться трудовыми ресурсами сегодня превращаются в главный фактор успеха.

В производственном секторе экономики численность занятого населения заметно меняет свою тенденцию со времен независимости Республики Таджикистан, так как факторы, влияющие, на развитие экономики приобрели, новый характер на хозяйствующих субъектах.

⁵¹ Макаров В.В. Управление персоналом. М., Издательство МФЮА, 2007. С. 12.

**ХАРАКТЕРИСТИКА СОСТОЯНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН НА 1. 01. 2018 г.**

Таблица № 2.1

	Всего по РТ.	ГБАО	Хатлонская область	Согдийская область	г. Душанбе	РРП
Всего по РТ	527673	8774	143331	179708	97530	98330
в том числе:						
Всего юридические лица	42031	1609	12484	10716	10280	6942
В том числе юридические лица, зарегистрированные вне «Единого окна»	2417	299	563	650	560	345
филиалы и представительства иностранных юридических лиц	533	3	19	53	426	32
индивидуальные предприниматели	485109	7162	130828	168939	86824	91356
действующие						
юридические лица	30841	1269	9159	8224	7334	4855
филиалы и представительства иностранных юридических лиц	363	3	12	39	286	23
индивидуальные предприниматели	270091	3120	86038	99008	32425	49500
ликвидированные						
юридические лица	8773	41	2762	1842	2386	1742
филиалы и представительства иностранных юридических лиц	170	-	7	14	140	9
индивидуальные предприниматели	215018	4042	44790	69931	54399	41856

Рассчитано автором по: Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С.207.

Минимальная заработная плата в Республике Таджикистан в настоящее время никак не связана с физиологическим минимумом жизненных средств.

Между тем величина последнего должна непременно обозначить ту грань зарплаты, которая обеспечивает воспроизводство рабочей силы и ниже которой опускаться недопустимо. В результате фактически показатель минимальной заработной платы утрачивает его реальный смысл и оказывается годным лишь в фискальных целях расчета налогооблагаемой прибыли юридических лиц.

Аналогичными недостатками страдает и показатель средней заработной платы. В силу того, что он используется при налогообложении, руководители малого и среднего бизнеса всячески завышают количество работающих и занижают среднюю заработную плату, стараясь, однако, не выходить за пределы численности, работающих для малых предприятий.

Вследствие того, что минимальная зарплата не выполняет тех функций, которые она должна бы выполнять в первую очередь, возникают противоречия и в единой тарифной системе (ЕТС). Подобная ситуация, в которой номинальная зарплата работника и руководителей в госсекторе ниже расчетного физиологического минимума, не может считаться нормальной, тем более тогда, когда она ниже в полтора - два раза. Выход из создавшегося неприемлемого положения ищут постоянных не находящихся в связи с результатами труда выплатами премий, всякого рода надбавок и т.п. При подобной практике вводимая система контрактов не реализует ее потенциальные преимущества, поскольку превращается в составление чисто номинальных документов, фактически не накладывающих обязательства ни на работника, ни на администрацию; дифференциация, зарплаты, заложенная в ЕТС постоянно нарушается.

В таблице 2.2, нами предложена тенденция роста заработной платы по Республике Таджикистан за 2012-2018 годы.

Тенденция роста заработной платы в Республике Таджикистан за 2012-2018гг.⁵²(сомон) Таблица 2.2.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018по2012
Всего по видам деятельности	555,29	694,89	816,27	878,91	962,16	1144,19	1233,82	678,53
Сельское хозяйство, охота и лесоводство	158,85	213,26	251,33	278,18	303,04	451,46	492,13	333,28
Рыбоводство	324,36	351,14	448,55	529,30	797,07	623,87	687,56	362,77
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	1329,21	1394,17	1479,73	1900,57	1988,92	2374,49	2422,03	1092,82
Обрабатывающая промышленность	717,09	727,58	824,58	962,77	1139,28	2374,49	1460,02	743
Электроэнергия, газ и водоснабжения	984,24	1247,97	1317,01	1306,56	1378,85	1617,29	1676,52	692,28
Строительство	1172,22	1416,22	1822,48	2017,16	2170,02	2022,27	2325,41	1153,19
Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей, мотоциклов, бытовых товаров и предметов личного пользования	665,48	707,03	773,19	817,35	949,28	1038,97	1147,72	482,24
Гостиницы и рестораны	973,75	693,86	846,32	888,44	1085,99	971,97	975,58	1,83
Образование	425,82	592,80	698,95	710,69	773,85	892,02	938,48	512,66

⁵²Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С.122.

Транспорт, складское хозяйство и связь	1451,84	1591,82	1770,15	1871,35	2096,85	2183,65	2336,96	885,12
Финансовое посредничество	1894,13	2084,16	2182,52	2320,60	2283,29	2892,84	3203,93	1309,8
Операции с недвижимым имуществом, аренда и коммерческая деятельность	779,85	920,91	1165,09	1344,71	1397,95	1465,91	1547,46	767,61
Государственное управления и оборона, обязательное социальное страхование	811,72	861,75	919,61	926,26	996,79	1018,43	1061,	249,4
Здравоохранение и социальные услуги	447,53	597,60	675,21	677,96	735,18	800,72	831,13	338,6
Прочие коммунальные, услуги	484,65	662,53	893,76	984,42	1054,85	1386,57	1543,44	1058,79
Минимальная заработная плата	80,0	80,00	200,0	250,00	250,00	400,0	450,00	370
Реальная заработная плата	117,10	137,90	158,85	211,16	251,33	315,4	378,18	261,08

Рассчитано автором по: **Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С. 121-122.**

Хотелось бы заметить, что по данным Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан представлены месячные показатели. В связи с этим, с помощью математических решений, нами выявлены усредненные данные реальной и минимальной заработной платы.

Как видно из таблицы 2.2, среднемесячная зарплата по стране имеет тенденцию роста с 81,81 сомон в 2012 г. до 442,13с в 2018 г. В сельскохозяйственном секторе за эти года, также имеют соответствующую динамику роста, с 35,1 на 115,8 сомон. Минимальная заработная плата в 2018 г. составляла 450 сомон против 80,0с в 2012 г. В то же время реальная заработная плата также претерпела изменения со 117,10с до 378,18с.

Также настораживают процессы появления безработицы. После окончания финансового кризиса, затронувшего в определенной степени и экономику Республики Таджикистан, ситуация с безработицей продолжила свою негативную тенденцию. Например, если рассматривать данные по безработице за 2018 год (непосредственно идущий за годом окончания кризиса), то по официальным данным статистического комитета динамика уровня безработицы по стране за 2018 год составляла 29,5%, но по данным Минтруда и соцзащиты 34,6% соответственно.

Таблица 2.3. Динамика уровня безработица населения по данным служб занятости по регионам Республики Таджикистан на начало 2018 года⁵³

Регионы	Число зарегистрированных безработных, тыс. человек	Уровень регистрируемой безработицы	Удельный вес зарегистрированных безработных к общему числу безработных, в %
Таджикистан	49,2	4,0	49,7
ГБАО	5,6	18,9	57,1
Согд	11,9	1,9	50,5
Хатлон	22,4	0,7	59,4
Душанбе	3,1	1,4	48
РРП	16,2	1,9	43,4

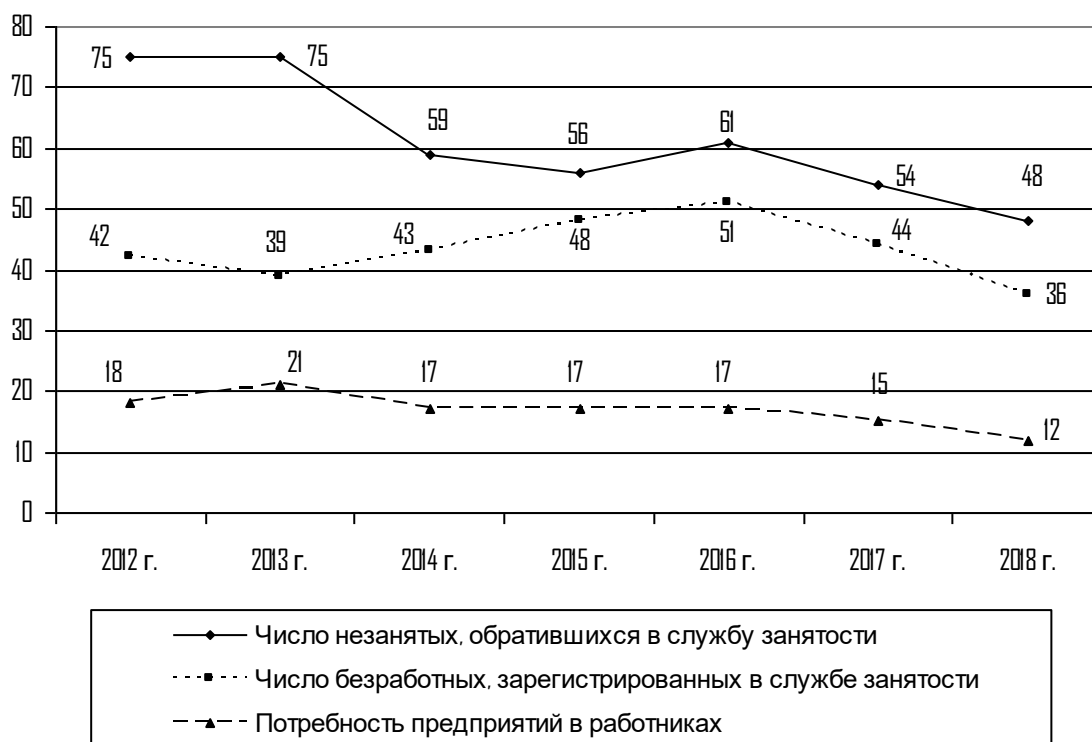
Рассчитано автором по: Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018.-С. 92-93.

⁵³ <http://www.stat.tj>

Данные таблицы 2.3 показывают, что число зарегистрированных лиц безработных за 2018 год по Республике Таджикистан составило 49,7 тыс. человек в целом. Что касается региональной составляющей, то здесь можно рассматривать следующие показатели: по Горно-Бадахшанской Автономной области зарегистрированных безработных составили 5,6 тыс. человек, 18,9 тысяч по Согдийской области, Хатлонская область на уровне 22,4 тысячи человек, по РРП 16,2 тысяча человек. Самый низкий показатель наблюдается по городу Душанбе, что составило 1,9 тысяч человек.

Спрос и предложение на рынке управленческого труда Республики Таджикистан в 2012-2018 на 1000 чел.⁵⁴ гг.,

Диаграмма 2.1.

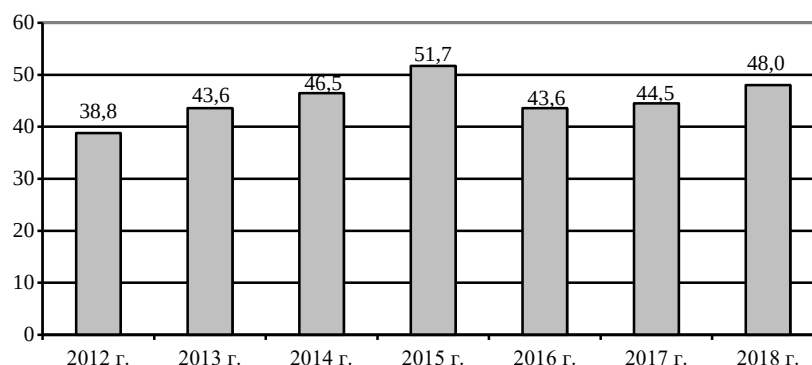


Спрос и предложение на рынке управленческого труда Республики Таджикистан в 2012-2018 гг., на 1000 чел.¹

⁵⁴ Источник: Рассчитано по: Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С.83.

Численность безработных потенциальных руководителей предприятий в Республике Таджикистан в 2012-2018 гг.⁵⁵

Диаграмма 2.2.



Из диаграммы 2.2., видно, что численность безработных потенциальных руководителей предприятий в Республике Таджикистан имела самый высокий показатель в 2015 г. – 51,7%, и с тех пор имела тенденцию к снижению вплоть до конца 2018 г., после чего данный показатель опять вырос до 48 процентов. Все это не может отражать полной картины занятости или само занятости, а также скрытой безработицы в республике, так как полных данных на этот счет не ведется, однако, практика сохранения вакансий формально сохраняется в совхозах и колхозах, лица, которые заняты в неформальном секторе, или являются само занятыми, или находятся в трудовой миграции.

Данные таблицы 2.4 показывают, что число лиц обращающихся в центры занятости за последние три года растет и составило 60,1 тыс. человек за 2018 год, что на 1,8 тысяч человек больше 2013 года. Необходимо отметить, что число лиц, трудоустроенных начиная с 2013 года, также имеет тенденцию роста от 22,9 тысяч в 2013 году до 32,6 тысяч человек в 2018 г.

⁵⁵Рассчитано автором по:.. Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С.122.

Таблица 2.4. Безработица и трудоустройство населения Республики Таджикистан в 2013-2018 гг.⁵⁶

	Ед. изм.	2013	2014	2015	2016	2017	2018	В 2018 год по сравнению с 2013 годом в %
Всего обратившейся в службы занятости по вопросу трудоустройства в течение года	на 1000 чел.	58,3	55,7	60,5	53,3	59,9	60,1	57,3
Всего трудоустроено	-//-	22,9	23,7	24,6	25,8	32,5	32,6	29,7
Численность безработных на конец года	-//-	43,6	46,5	51,7	43,6	44,5	44,6	46,4
Уровень официально зарегистрированной безработицы	%	2,3	2,4	2,5	2,6	2,0	2,0	1,9
Численность безработных, получающих пособие по безработице	1000	3,7	3,1	3,3	3,0	2,3	2,3	3,5
Число свободных рабочих мест	1000	16,7	15,3	14,5	13,0	10,2	10,2	15,5
Численность обратившихся в службы занятости в поисках работы, приходящихся на 1 вакансию	ед.	4,6	3,8	4,2	4,1	5,4	5,4	4,9

⁵⁶ Там же. С. 92-93..

Таблица 2.5. Изменения среднегодовой численности, занятый в экономике Республики Таджикистан (2001-2018 гг.)⁵⁷

	2001	2002	2014	2015	2016	2017	2018
(в тысячах человек; в среднем за год)							
Всего занято в экономике	1 745	1 857	2325,4	2379,7	2384,2	2407,0	2425,5
<i>Сельское хозяйство</i>	1 435,8	1 555,8	1524,2	1545,2	1538,6	1466,1	1478,8
<i>Промышленность</i>	121	122	118	118	114	104	94
<i>Строительство</i>	36	31	68	64	63	65	71
<i>Транспорт и связь</i>	42	43	64	66	62	61	58
<i>Торговля, снабжение и др. отрасли материального производства</i>	83	75	109	110	115	113	105
<i>Другие отрасли</i>	329	331	338	341	366	368	433
(в % к числу занятых)							
Всего, в том числе:	100	100	100	100	100	100	100
<i>Сельское хозяйство</i>	65,0	67,6	66,6	67,0	66,5	66,7	65,9
<i>Промышленность</i>	6,9	6,6	5,6	5,5	5,3	4,8	4,2
<i>Строительство</i>	2,1	1,7	3,3	3,0	2,9	3,0	3,2
<i>Транспорт и связь</i>	2,4	2,3	3,1	3,1	2,9	2,8	2,6
<i>Торговля, снабжение и др. отрасли материального производства</i>	4,8	4,0	3,2	5,1	5,3	5,2	4,7
<i>Другие отрасли</i>	18,9	17,8	16,2	16,0	17,0	17,0	19,4

⁵⁷ Рассчитано автором по: Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С.85-86.

Особенности различия отраслевой составляющей по регионам, тесно связаны по спецификации развития самой территориальной единицы. Наиболее большая концентрация людских ресурсов в сфере услуг наблюдается по городу Душанбе - 75,8 процентов. Хатлонская область лидирует по занятости в сельском хозяйстве с показателями 68,5 процентов, за ним по данной отрасли лидирует ГБАО с показателями 59,8 процентов, Районы республиканского подчинения на уровне 56 процентов, ну и Согдийская область с показателями 50,6% соответственно.

Наличие промышленных объектов на определенных территориях дает высокую занятость населения, в связи, с чем установлено, что в г. Душанбе доля занятых в производстве составляет 24,1 процент, а по РРП – 22,2%.

Прирост трудоспособного населения является главным фактором, влияющим на рост занятости. По официальным данным за 2018 год, число постоянного населения Республики Таджикистан составило 8931,2 тысяч человек, что по сравнению с 2000 годом увеличилось на 2803,7 тысяч человек. Не смотря, на это количество трудовых ресурсов с 3548,7 тысяч увеличилась, до 3903,6 тысяч, или в 1,5 раза соответственно.

Исходя, из этого рост занятых от прироста трудоспособного населения отстает на 40 процентов, а уровень занятости в реальном секторе понизился на 2,1 процент или 53,4 процента в 2018 году, чем в 2005 году, что составляло 55,5 процентов соответственно. В связи с этим, фактор неофициальной занятости очень высок.

Как показывает практика, Республики Таджикистан являясь, аграрной страной по сектору услуг занимает, второе место по значимости в структуре ВВП, чего нельзя сказать о производственном секторе, которому необходимы качественные сдвиги.

Снижение уровня безработицы может повлиять на создание и развитие частных промышленных предприятий, где на сегодняшний день доля занятых в частных предприятиях составляет 2,6 процентов в 2018

году против 2,2 процента в 2013 года. Зачастую представители МСП отдают предпочтение функционировать без образования юридического лица. Отрицательная динамика развития МСП влияет на формирование среднего класса, который является основой рыночных преобразований в экономике.

На основе действующих нормативно-правовых актов Республики Таджикистан, основным механизмом, который регулирует занятость населения, являются программы содействия по трудоустройству граждан.

Так, за период 2018 года в центры занятости по вопросу трудоустройства отметились 81 000 человек, что на 6 000 человек больше 2013 года, из них по возрастному признаку от 15 до 29 лет в 2018 году составили 40 процентов, ищущие работу впервые составили 39 процентов, а граждане сельских районов составили 46 процентов соответственно. Несмотря на то, что количество обращений в центры занятости из года в год растёт, данные центры обрабатывают около 25-30 процентов из общего количества безработных в целом. Данная ситуация характеризуется следующим образом:

Непропорциональность спроса и предложения управленцев на рынке труда. Несмотря на увеличения предложенных вакансий в 2018 году по отношению к 2013 г., в 2,2 раза, по причине низкой заработной платы, все предложенные вакансии остаются не востребованными, или другое, квалификация кандидата для определенной вакансии не соответствует требованиям. Также, качество предоставляемых услуг в центрах занятости оставляет желать лучшего, из-за бюрократических проволочек заполнения множества бланков и т.д.

Отсутствие реестра базы данных по всем вакансиям не только по конкретным регионам, но и по всей стране в целом.

Исходя из вышесказанного, можно считать, что в Республике Таджикистан отсутствует эффективная система предоставления данных, низкий уровень обслуживания населения.

Проведенный анализ показал, что основная масса лиц обращенных в центры занятости для трудоустройства в большей степени разочарованы по причине низкого уровня мотивации, другими словами низким уровнем заработной платы. Все это в значительной степени влияет на отток трудоспособного кадрового потенциала управленцев-руководителей страны в трудовую миграцию. Таким образом, число убывших в процессе трудовой миграции за пределы Республики Таджикистан составило порядка от двухсот до двухсот пятидесяти тысяч человек, более 90 процентов из них выезжают в Российскую Федерацию или в страны содружества.

Социально-экономическая ситуация в Республике Таджикистан от части стала зависима от внешней трудовой миграции, так как средства, переводимые из-за рубежа, стали существенным образом влиять на систему жизнедеятельности большинства части населения. Данный экономический фактор имеет как положительные, так и отрицательные явления.

Сложная ситуация трудовой миграции заключается в том, что лица, пребывающие в качестве трудового мигранта согласны делать разную, порой и тяжелую работу, из них только 35-40 процентов занимаются трудовой деятельностью легально. В основном граждане едут, не имея при себе никаких договоров или конкретного места работы. Направление принятые правительством для развития частных фирм по обеспечению трудовой деятельностью пока не дают должных результатов, так как уровень обслуживания у них очень низок. Помимо всего, в Республике Таджикистан и в Российской Федерации нет должной инфраструктуры по обслуживанию трудовых мигрантов. Исходя из этого, необходимость в создании современной системы в работе с потенциальными мигрантами с преобразованием международного уровня становится все более актуальной.

Принимая во внимание приоритетные направления развития рынка управленческого труда в «Документе стратегии снижения уровня

бедности» (ДССБ), Республики Таджикистан предусмотрено выполнение ряд действий, таких как:

Стратегия развития направлена на снижение уровня бедности, которая нацелена на мотивирование развитие рынка управленческого труда;

Увеличение количества рабочих мест руководителей-управленцев для имеющегося избытка предложений со стороны мигрантов.

Контроль над политикой формирования административного потенциала в анализе развития рынка управленческого труда.

Конкретные меры, которые были предложены, будут направлены на формирование управленческо-административного потенциала на рынке управленческого труда. Однако данные меры на этом этапе соответствующего материального обеспечения не имеют.

Обеспечить руководителей республики местами, учитывая быстрый рост населения, является одной из главных задач Целей Развития Тысячелетия (ЦРТ) для Республики Таджикистан и программа стратегического развития РТ до 2030гг. Отсутствие достаточного количества управленческих должностей или мест или наличие низкооплачиваемых ведет к тому, что часть, так называемых «свободных» управленческих ресурсов находит приложение своей деятельности в неформальном секторе или за рубежом.

Основным местом работы 50,0% занятых руководителей являются фирмы и предприятия, разнообразные формы собственности субъектов частного предпринимательства занято 66,4% занятых руководителей. Вид деятельности занятый в частном предпринимательстве по месту работы имеет специфические черты для городских и сельских руководителей-менеджеров-лидеров.

На определенных территориях руководители частного сектора в целом работают в сельскохозяйственном бизнесе, где доля занятых этой категории составляет 62,3 процента от количества занятых руководителей в домашнем и подсобном хозяйстве.

Структура данных занятого населения в разрезе отраслей и по формам собственности предприятий в Республике Таджикистан, на которых они трудятся, приведены в табл. 2.6.

Таблица 2.6. Структура занятого населения Республики Таджикистан в 2018 году, в %⁵⁸

Вид деятельности	На предприятиях и организаций	В фермерских хозяйств	В личных подсобных хозяйствах	Индивидуальное предпринимательство	Работа по индивиду- альной основе	По найму у физических лиц	На аренде	Заготовка	Всего
<i>Всего</i>	<i>43,6</i>	<i>9,4</i>	<i>26,2</i>	<i>4,1</i>	<i>7,5</i>	<i>8,7</i>	<i>0,2</i>	<i>0,4</i>	<i>100,0</i>
Сельское хозяйство	34,5	16,4	46,8	0,1	0,6	0,5	0,4	0,7	100,0
Горнодобывающая промышленность	95,9					4,1			100,0
Обрабатывающая промышленность	71,8	0,3		6,6	17,0	4,2			100,0
Электроэнергетика, газ, водоснабжение	95,4				4,6				100,0
Строительство	30,5	0,3		7,1	19,0	43,2			100,0
Торговля	22,3	0,2		26,1	33,6	17,8			100,0
Гостиницы и рестораны	33,1	2,8		30,3	7,0	26,9			100,0
Транспорт, связь	50,6	1,0		12,2	26,9	9,4			100,0
Финансы, кредитование	95,4			3,2	1,4				100,0
Операции с недвижимым имуществом	89,4				8,5	2,1			100,0
Хозуправление и оборона	98,8			0,4		0,9			100,0

⁵⁸ <http://www.stat.tj>

Образование	98,5	0,3		0,2	1,0				100,0
Здравоохранение и социальные услуги	98,0			0,4	1,6				100,0
Прочие услуги	43,2			2,0	14,4	40,4			100,0
Услуги по ведению домашнего хозяйства	72,7	9,8		3,8	5,8	8,0			100,0
Город	53,2	2,9	7,6	11,7	14,1	10,2		0,2	100,0
Село	41,2	11,0	30,9	2,1	5,8	8,3	0,3	0,4	100,0

Источник: Статистический ежегодник Республики Таджикистан: офиц. текст. Душанбе: АСПРТ, 2018. – С.84-85.

Из данных табл. 2.6. следует, что на госпредприятиях сельскохозяйственного сектора заняты порядка 34,5 процентов сотрудников, а 16,4 процента заняты дехканско-фермерским хозяйством. Также, в районе 30 процентов всех руководителей сельскохозяйственной деятельности работают на собственных подсобных хозяйствах, а остальные 2,3 процента сельхоз-руководителей трудятся на договорной основе в индивидуальном порядке или в управлении заготовкой.

Основным из индикаторов экономического роста, является благополучное обустройство руководителей-администраторов должной работой. Данное действие может обеспечить эффективное проведение политики государства в области кадрового потенциала на макроуровне. Финансовые вливания в экономику нашей страны из ряда стран наглядно показывают результат планомерной кадровой политики Республики Таджикистан, обеспечивая экономический рост на ближайшую перспективу. В связи с этим, нарастает потребность в кратчайшие сроки принятия комплекса мер на правительственном уровне, которые бы предполагали решение ряд вопросов, связанных с совершенствованием механизмов взаимодействия рынков образовательной сферы и управленческого труда с учетом аналитико-прогнозного подхода потребностей экономики в управленческом персонале.

Сегодняшняя молодежь, при выборе будущей профессии, теряет уверенность в трудовой деятельности, так как не соответствующий образовательный процесс ведет к проблемным последствиям, как самой организации, так и экономики в целом. Нехватку профессиональных управленцев можно решить с помощью прогнозного анализа рынка управленческого труда, как и на что, ориентированы молодые специалисты, разработать и внедрить, новые стандарты профессионально-образовательного характера. Данные действия позволят определить качественный подход управленческо-административного потенциала на ближайшую перспективу, как для

хозяйствующих субъектов, так и для всей экономики Республики Таджикистан, так как у государства и бизнес-сообщество имеется острая зависимость в профессиональных управленцах для выхода экономики на более новый уровень. В связи с этим, роль государства, как главного регулятора управленческого рынка труда, становится более значимой. По нашему мнению, роль государства в социально-экономическом отношении, заключается в том, чтобы создать условия эффективного административно-управленческого труда в целом, путем механизмов нормативно-правовой базы, стимулирования и мотивации для продуктивности руководителей менеджеров-лидеров.

Наряду с тем, что было отмечено выше, государственные органы занятости не в полном объеме используют потенциал руководящих кадров находящихся в резерве. В связи с плохой постановкой вопроса по налаживанию мониторинга ситуации на рынке управленческого потенциала, затрудняется решение по обеспечению безработных на соответствующие должности в разных территориальных преобразованиях. Основным фактором в данной ситуации является низкий уровень профессионально-образовательной подготовки среди молодых специалистов, как среди мужчин, так и среди женщин.

Образовательный процесс по подготовке кадров управленцев на сегодняшний день оказался не готов правильно реагировать на быстрорастущие изменения кадровой потребности, что в свою очередь приводит к дефициту профессиональных менеджеров в разных секторах экономики.

На сегодняшний день государство осознало проблему недостатка административно-управленческих кадров среди молодых специалистов на рынке труда.

Исходя из этого, для эффективного подхода в деле организации по подготовке профессиональных кадров среди молодого поколения управленцев-руководителей, со стороны государства необходимо предпринять действия и принять меры формированию системы

образования в деле подготовки кадров во всех уровнях Республики Таджикистан.

На протяжении последних лет ежегодно около 15% процентов педагогических и руководящих работников региона повышают свою квалификацию. Эта тенденция сохранилась и в 2013-2018 учебном году – 5160 педагогов и руководителей образовательных учреждений выполнили полный объем курсов, что составляет 14,3% от общего числа педагогических и руководящих работников области.

Анализ статистических данных заказа на образовательные услуги и данных регистрации слушателей курсов показывает, что наиболее востребованными остаются курсы базового повышения квалификации совместно с аттестацией для педагогических работников. Ежегодно на этих курсах обучаются около трех тысяч человек, что составляет примерно 50% от общего числа слушателей, прошедших курсовую подготовку в полном объеме часов.

По итогам курсовой подготовки 2013-2018 учебного года можно сделать вывод, что сохраняется тенденция востребованности курсов повышения квалификации к аттестации. Всего на высшую, первую и вторую квалификационные категории в 2013/2018 учебном году получили документ об окончании курсов 1753 человека, что составляет 61% от общего числа слушателей, прошедших курсовую подготовку в полном объеме часов:

- на высшую квалификационную категорию (АВ, ФВ) – 443 человека (из них педагогических работников – 348 человек, руководящих – 65 человек),
- на первую квалификационную категорию (А1, Ф1) – 809 человек, из них педагогических работников – 2362 человека, руководящих – 447 человек),
- на вторую квалификационную категорию (А 2) - 501 человек.

В таблице 2.7, представлены количественные характеристики слушателей на курсах повышения квалификации по теоретическому направлению прохождения аттестации:

Таблица 2.7. Форма проведения курсов базового повышения квалификации

Количественные характеристики слушателей на курсах повышения квалификации по творческому направлению прохождения аттестации	
Название курсов	Кол-во по итогам курсовой подготовки
Курсы повышения квалификации к аттестации на высшую квалификационную категорию для руководящих работников (92)	92
Курсы повышения квалификации к аттестации на 1 квалификационную категорию для руководящих работников (Ф1)	447
Курсы повышения квалификации к аттестации на высшую квалификационную категорию для педагогических работников (85)	348
Курсы повышения квалификации к аттестации на 1 квалификационную категорию для педагогических работников (А 1)	2362
Курсы повышения квалификации к аттестации на высшую квалификационную категорию для педагогических работников (А 2)	501
Итого:	3750

В 2013-2018 учебном году была апробирована новая форма проведения курсов базового повышения квалификации совместно с аттестацией для кадров управленцев-руководителей – постоянно-действующие курсы.

Повышение квалификации необходимо для обеспечения роста профессионального мастерства рабочих, повышения их знаний, совершенствования навыков и умений выполнять более сложные работы.

Повышение квалификации возможно через:

- направление работников на курсы повышения квалификации;
- получение дополнительного образования в высших и средних специальных учебных заведениях;
- обмен знаний и опытом.

Повышению уровня квалификации персонала будет способствовать внедрение следующих мероприятий:

1. Направить работников на курсы повышения квалификации в специализированные инновационно-учебные центры.
2. Пригласить на предприятие специалиста, который будет проводить практическую работу с персоналом без отрыва от производства с целью совершенствования их трудовых навыков.

Повышение квалификации персонала - один из основных факторов совершенствования управления персоналом предприятия. Общее повышение исследуемого показателя способствует не только экономии численности работников, но и значительному повышению производительности труда. Это является интенсивным фактором развития производства, что в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала предприятия. Нововведением, которое предлагается ввести на предприятии, является усовершенствованная система аттестации персонала.

Прохождение курсов повышения квалификации в 2017-2018 учебном году. В 2017-2018 учебном году освоили программы курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки (все курсы, включая повышение квалификации) 36 (92%) из 39 педагогических и руководящих работников из них: 2 руководящих работника; 1; 0.

Таблица № 2.8. Динамика результатов организации обучения на курсах повышения квалификации

Вид программ	2015-2016 учебный год	2016-2017 учебный год	2017-2018 учебный год
Профессиональная переподготовка	0%	3,4%	10,3%
Курсовая подготовка	59%	65%	54%

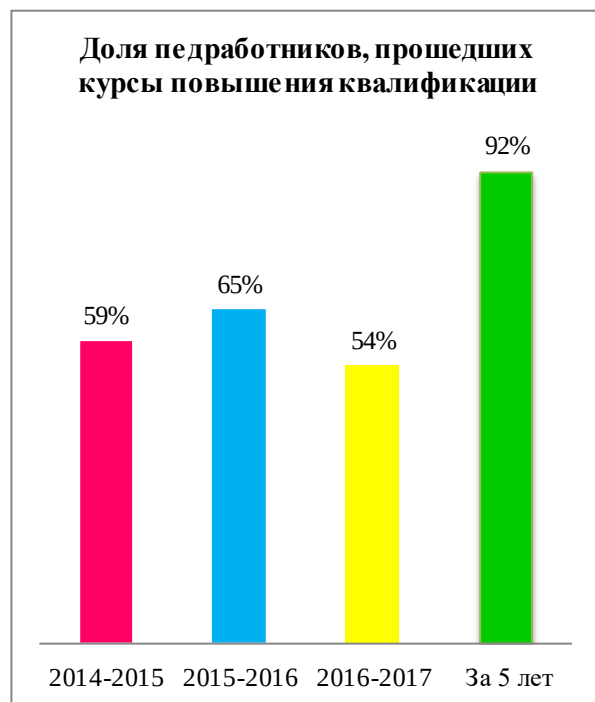


Диаграмма № 2.3

Актуальное состояние:

По состоянию, наконец, 2017-2018 учебного года за последнее 5 лет из 39 руководящих и педагогических работников 35 человека прошли курсовую подготовку, что составляет 92%.

Проблемное поле:

Диаграмма № 2.3. показывает, что на 11% уменьшилась доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации.

Это произошло по двум причинам:

- увеличилось с 1 до 5 человек количество вновь принятых учителей;
- заявки лица на курсы удовлетворяются на 30%.

Задача:

Создать условия для прохождения курсов повышения квалификации вновь принятых учителей.

Таблица № 2.9. Профессиональная переподготовка, преимуществ менеджеров-управленцев-лидеров.

№	ФИО учителя	Программа курсовой подготовки	Кол-во часов	
1	учитель технологии	Методика преподавания учебного предмета	580	Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки»
2	учитель искусства и	Изобразительное искусство в общеобразовательных организациях и организациях профессионального образования	580	Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки»
3	учитель	Методика преподавания	580	Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки»

Прохождение курсов повышения квалификации руководящими работниками в 2017-2018 учебном году.

Таблица № 2.10. Повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

№	ФИО руководителя	Программа курсовой подготовки	Кол-во часов	
1		Современные образовательные технологии	36	Центр развития образования, науки и культуры
		Формирование ИКТ-компетентности педагогических работников	72	
		Организация финансово-хозяйственной деятельности образовательных организаций в условиях бюджетирования, ориентирование на результат. Финансово-экономические условия введения	36	
2.		Современные образовательные технологии	36	Центр развития образования, науки и культуры
3.		Здоровье сберегающие технологии в общем образовании в условиях внедрения	72	

Национальная стратегия развития (НСР) предусматривает Национальный план действий (НПД) по выстраиванию системы начального управленческого образования на 2016-2020 годы. В данных нормативно-правовых актов рассмотрены новые подходы к обучению профессионально-управленческого состава представителей старшего поколения, руководителей разного уровня во всех ветвях власти Республики Таджикистан. Данные реформы предназначены как до 2020 года, так и на долгосрочный период до 2030 года. В рамках этих реформ нами выявлено проблемы и предлагается такие действия по повышению конкурентных преимуществ менеджеров, управленцев, лидеров административных сотрудников международного класса, как:

1. Разрабатывать прогнозы среднесрочного и долгосрочного характера структуры профессиональных и квалифицированных управленческих кадров, по определенным группам профессий и по разным сферам управленческой деятельности;

2. Разработать и сформировать новый «классификатор профессий» административных управленческих кадров с учетом интеграционно-экономических процессов глобального характера;

3. Разработать новый подход к системе управленческо-профессиональных стандартов и компетенции по качества выполняемых управленческой работы;

4. Разработать оценочную систему качества управленцев, согласно их компетенциям и квалификациям в соответствии с международными стандартами;

5. Сформировать аттестационную систему и контроль качественной деятельности всех руководителей образовательного процесса, с учетом структурной реформы профессионально-административного образования. Оптимизация образовательных организаций с учетом спроса и предложения на рынке управленческого труда;

6. Создать инструменты для адаптации сферы образовательных услуг к потребностям рынка управленческого труда, с учетом равноправного спроса и предложения;

7. Сформировать систему по обучению уровня повышения квалификации сотрудников в ведомствах и предприятиях на ротационной основе для повышения конкурентоспособности управленческого персонала и компетенционный характеристики;

8. Разработать структурированный подход для нужд организаций и предприятий в выпускниках, окончивших высшие учебные заведения с учетом эффективности финансовых вливаний государственных средств.

9. Для более полного осмысления кадрового обеспечения управленческого потенциала в Республике Таджикистан, необходимо провести мониторинг системы кадрового управленческого труда в организациях предприятиях. Переходим к рассмотрению данного вопроса.

2.2. Мониторинг системы кадрового обеспечения управленческого труда на предприятии.

В большинстве развитых странах мира реализуется система устойчивого развития экономики в условиях рынка. Это возможно при наличии здоровой многоуровневой системы госрегулирования и частного сектора экономики. Основой, которой являются грамотные управленческие кадры, способные разработать стратегические цели и программы, решать сиюминутно возникающие текущие управленческие задачи не только в пределах одной фирмы, но и всех организаций и предприятий, отраслей народного хозяйства в целом.

Формирование и развитие разношёрстной рыночной конъюнктуры в Республике Таджикистан определило разные формы собственности за последние годы политической независимости. С отсутствием перспектив и низкой заработной платой в начале 90-х годов прошлого столетия, все это вызвало значительный по объему переход

высококвалифицированных руководителей и менеджеров специалистов из республики в другие зарубежные или коммерческие структуры совместных предприятий. Данный процесс выявил огромные проблемы в общей системе формирования, использования и обеспечения компетентности управленческих кадров Республики Таджикистан во всех сферах деятельности.

Постоянная смена органов самоуправления негативно повлияла на всю систему управленческого кадрового обеспечения (УКО), понижая количественный состав руководителей разного уровня на предприятиях. В сложившейся ситуации автором был выявлен ряд негативных последствий на процесс деятельности УКО в хозяйствующих субъектах:

1.Отрицательная тенденция среди руководящего аппарата и менеджеров, во многих хозяйствующих субъектах, состояния личной ответственности за принимаемые ими решения в ходе выполнения своих функциональных обязанностей;

2.Понизился уровень социально-профессиональных качеств руководящего аппарата, несоответствующего стажу работы, а также по возрастным и образовательным показателям;

3.Увеличилась текучка кадров управленцев, не на должном уровне использовался управленческий потенциал из резервного состава управленцев, что впоследствии привело к росту числу безработицы;

4.Низкий уровень системы образования на всех стадиях подготовки и переподготовки управленцев-руководителей;

5.Недостоверные статистические данные в ходе исследования проблем, связанные с кадровой политикой.

Вместе с тем, в структуре УКО за последние годы в Республике Таджикистан произошли системные изменения, которые по нашему мнению, включают;

во-первых, государственная система подготовки и переподготовки кадрового потенциала разного уровня;

во-вторых, отраслевая система подготовки, связанные с УКО процессами и ресурсами;

в-третьих, региональная система подготовки использования управленческого потенциала организации и предприятия;

в-четвертых, структуры формирования кадрового управленческого потенциала различных отраслей народного хозяйства.

Таким образом, при систематизации результатов анализа управленческой кадровой ситуации в республики в целом, прослеживается образование новых фирм, и предприятия.

В сфере УКО менеджмента предприятий наблюдается отрицательные тенденции, которые негативно влияют на функционирования профессионального менеджмента. Но в то же время, в системе УКО формируется новый, четвертый источник — коммерческие управленческие структуры.

На сегодняшний день сложившаяся ситуация в стране не позволяет говорить об устранении объективных причин кризиса управленческого труда в ближайшей перспективе. Исходя, из этого следует провести работу по сбору данных на соответствие использования управленческих ресурсов на всех уровнях хозяйственной деятельности. Данные действия способствуют оптимальному функционированию профессионального менеджмента предприятий в сложных экономических условиях, а также выявят позитивные действия в определенных направлениях. Поддержку со стороны госструктур необходимо расценивать как новый подход своевременного рычага управления экономики через социально-экономические механизмы регулирования.

Резервы управленческих кадров выявляют определенный спрос со стороны многих предприятий, которые имеют возможность предоставлять полноту свободу действий в условиях рыночных преобразований. Руководители и менеджеры в менеджментах предприятиях утверждают, что у них имеются резервы для улучшения управленческого труда. Данные утверждения подкреплены

соответствующим уровнем организацией управления труда, гибким подходом со стороны руководства, внедрением и реализацией технологических процессов, менеджмент предприятий и благоприятной рабочей обстановкой для сотрудников. Положительная УКО на сегодняшний день предполагает профессионализм управленческих кадров и современный подход к управленческой компетенции.

Экономика Республики Таджикистан испытывает острую нехватку в руководителях-менеджерах, которые имеют творческий подход, профессионально-мыслящих и талантливых. Также необходима адаптация всего УКО к кризисным ситуациям для поиска новых решений.

На сегодняшний день подготовка руководящих кадров и менеджеров-специалистов лидеров проводится на фоне формирования рынка спроса и предложения, который является частью общеэкономического механизма в структуре господдержки в целом. На этапе формирования управленцев-специалисты сталкиваются с рядом проблем, которые присутствуют на рынке управленческого труда, что подводит на мысль для дополнительного изучения данных процессов.

На взгляд автора современные исследования системы УКО предприятий имеют несколько основных направлений, среди которых можно выделить следующее:

1. Статистическое направление - предполагает анализ и синтез системы данных о деятельности руководящего состава для фирм, масштабов и темпов повышения квалификации, переподготовки и уровня эффективности использования кадрового управленческого потенциала руководителей, и лидеров-менеджеров-специалистов предприятия;

2. Направление глобализации - большая концентрация интереса на взаимопроникновение результатов и приспособленность управленцев-менеджеров в связке с сотрудниками. К примеру, растёт количество американских предприятий с использованием японской модели ведения бизнеса «пожизненного найма», как основного фактора развития. Японские же компании стали активно пользоваться американскими

методами в кадровой политике предприятий. В свою очередь большинство европейских фирм, также используют японские подходы для массового контроля над выпускаемой продукцией;

3. Социологическая направленность концентрирует свои интересы на исследованиях репутации фирмы, управленческой деятельности, путем опросов респондентов. Это определяется большим количеством знаний в социологической науке, социально-экономических и территориальных. С учетом разного рода методов подхода и процессов ведения бизнеса в сельской местности, включая быт, обычаи, менталитет с традиционной основой работы персонала в Республике Таджикистан;

4. Опытное направление – акцентирует внимание на исследованиях путей развития и созданию программ для улучшения деятельности УКО. Здесь могут быть задействованы практика применения методов и процессов, которые ранее были апробированы в организационно-управленческой деятельности, система кадровой оценки, применения технологий, которые дают эффективный рост в работе управления коллективом для общей системы УКО;

5. Направление мониторинга - представляет собой процесс постоянного наблюдения УКО по общепризнанным исследовательским программам за определенный промежуток времени. Использование данного направления в ходе деятельности УКО хозяйствующих субъектов, дает полную картину действий, как и какими методами, какие программы и инструменты были задействованы, технологии и многое другое для понимания и развития всего хозяйствующего процесса.

6. Административная деятельность должна иметь четко-выработанную систему мониторинга управленческих кадров, по средствам которой можно отслеживать каждый конкретный момент действий и за конкретное время всех ветвей административной цепочки власти. Результаты, полученные, в ходе проведения мониторинга могут, повлиять на формирование управленческой кадровой политики в целом, так как с помощью полученной информации можно определить и

оценить состояние УКО в определенных сферах деятельности. Необходимо выделить, что на основе полученных данных наблюдения появляется возможность для проведения комплексных прогнозов, разработки научно-обоснованных планов действий для социального развития хозяйствующих субъектов.

Современное ведение бизнеса предполагает гибкость процессов. Исследовательские подходы системы кадрового персонала предлагают анализировать не только статистические данные, но и брать за основу процессы международно-интеграционного характера менеджмента глобальной экономики. Данный подход результатов количественного и качественного анализа в дополнении со статистическими данными дает прочную связку оценки УКО в предприятиях Таджикистана.

Исследование ситуации с УКО предприятий Республики Таджикистан, проведенное в диссертации также подразумевает постоянное отслеживание – мониторинг - ситуации в данной сфере в течение определенного периода времени.

На наш взгляд, аспекты, связанные с организационно-методическим мониторингом УКО являются следующие:

Во-первых, методологический аспект – показывает суть всесторонних проблем кадрово-управленческого персонала в процессе административной деятельности. Наблюдения характеристики данных руководителей-менеджеров выявили ряд элементов мониторинговой деятельности, таких как: структуры профессионально-квалификационного характера, данные по возрасту и социальной составляющей, уровень спроса и предложения на рынке труда, текучка кадров, ротация кадров, кадровые резервы, а также и целевое использование кадров.

Во-вторых, информационный аспект применяет действия по обработке, хранения и сбора персональных данных социально-профессионального характера, а также траектория движения квалификационной составляющей, положительных и отрицательных

качеств компетенций УКО. Постоянный анализ нового состава на ротационной основе. Данный аспект содержит банк данных аналитических результатов опроса респондентов разного уровня и управленческой информации в электронном варианте.

Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. и Волгин Н.А. в совместном исследовании человеческих ресурсов утверждают, что: «...современная информационная система по управленческому персоналу обобщает листки учета кадров и анкеты кандидатов на управленческую работу, вносит в них оперативно необходимые изменения, обеспечивает обмен данными между линейными и функциональными управляющими. Традиционно линейные руководители не имели доступа такого рода базам данных»⁵⁹.

В-третьих, управленческий аспект. Данный аспект определяет отношения руководителя к процессу взаимодействия с лицами участвующих в организации воспроизводства на основе разработанных методических программ менеджмента. По нашему мнению, на данном этапе необходимо правильно определить состав проводящих глубокое и качественное анкетирование, где можно вовлечь персонал руководителей находящийся на более низких позициях, так как они владеют более подробной информацией.

Момент проведения опроса руководителей-менеджеров, по нашему мнению, можно во время прохождения ими мероприятий по повышению квалификационных качеств, будь то в госучреждениях, конференциях или спецкурсах. Такие действия могут дать в короткий период времени полноту информации в целом о кадровой ситуации менеджеров-специалистов.

Наряду с анкетированием вовремя обучения на разных управленческих курсах, при проведении исследования, для получения более полных статистических данных, появилась необходимость для выезда

⁵⁹ Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран.- М.: Экзамен, 2002. С. 105.

пригородных фирменных предприятий расположенных недалеко от Душанбе, на территории районов Раштской и Вахшской, Кулябской долин и непосредственно на местах правовые опросы или анкетирование.

Исходя из этого, для более детального наблюдения и понимания УКО, имеет смысл быть в плотном контакте с руководителями местных хукуматов и руководителей предприятий, фирмах и других хозяйств, так как вопросы данного мероприятия должны быть согласованы, и иметь максимально открытый и понятный для респондентов характер. Также, появляется возможность о заключении контрактов на вакантные должности администраторов-управленцев.

Мониторинг, рассматриваемый, в настоящей работе как основной метод изучения системы УКО управленческой деятельности в фирменных и других формированиях республики обладает, как плюсами, так и минусами относительно правильного подхода по выявлению изменений деятельности менеджеров, а также по внесению каждого из них в общую базу данных кадрового персонала.

Из полученных мониторинговых данных, можно получить информацию о состоянии дел, направленных на совершенствование и развитие механизма в области УКО с учетом особенностей местных и региональных потребностей ведения бизнеса дехканских хозяйств и отраслей в целом.

В диссертационном исследовании проводится методологическое обследование систематизации динамики оценок и статданных УКО на местном и региональном уровне. Полученные результаты следует интегрировать в общую базу для использования местными органами самоуправления по кадровой политике все имеющиеся свободные управленческо-кадровые ресурсы.

Следуя логике данной методологии необходимо обратить внимание на некоторые действия:

- исследование изменения тенденций управленческих и статданных;
- осмысления полученных данных опроса руководителей, менеджеров-лидеров;

- учет особенностей специфики административного труда, использование результатов анализа экспертно-прогнозируемых расчетов, а также привлечение и использование всевозможных источников для распространения информации о состоянии дел УКО;
- поиск и внедрение новых путей развития управленческих ресурсов с учетом зарубежного опыта работы.

Следует остановиться на отдельных понятиях и их содержании. Термин «мониторинг» трактуется разными авторами своеобразно. В своих публикациях Шишов С.Е., и Агапов И.Г., термин - «мониторинг», трактуют, как: «система сбора данных о сложных явлениях, процессах, описываемых с помощью ключевых показателей, позволяющих диагностировать состояние объекта исследования, оперативно отслеживать тенденции и динамику происходящих в нем изменений и на этой основе принимать оптимальные управленческие решения»⁶⁰.

В свою очередь, другой ученый-специалист данной области Мизес Л., считает данный термин, как: «комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызываемые деятельностью человека»⁶¹.

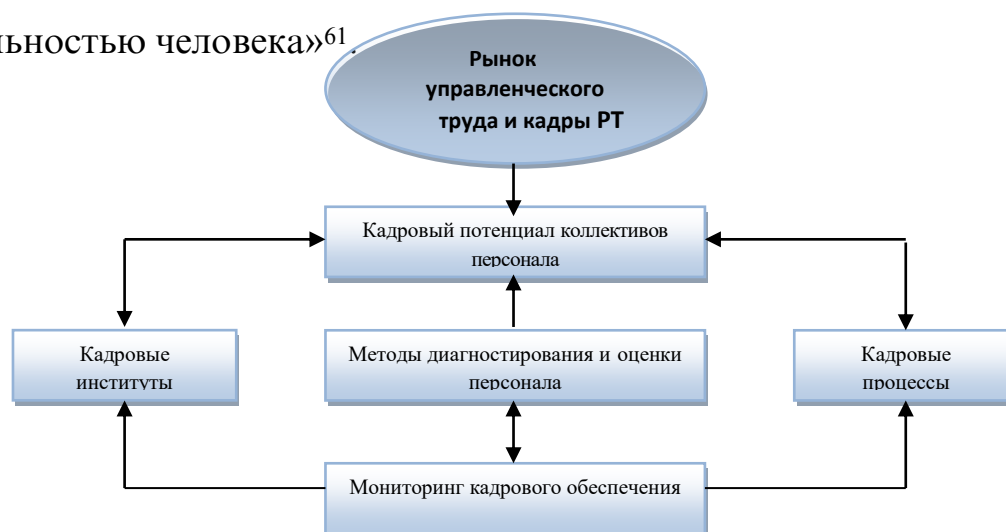


Рис. 1.3. Структура взаимосвязей кадрового управленческого потенциала и мониторинга кадрового обеспечения в Республике Таджикистан⁶².

Данные утверждения имеют общий подход в понимании того, что мониторинг является процессом наблюдения за определенным объектом

⁶⁰ Шишов С.Е., Агапов И.Г. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость // Стандарты и мониторинг в образовании. 2002. - № 2. - С. 58-62.

⁶¹ Мизес Л. Человеческая деятельность. М. Экономика, 2000 г.-55с

⁶² Составлено автором.

и динамикой полученных результатов на разных стадиях хозяйственной деятельности. Но также в данных утверждениях присутствует отличительная черта понимания данного термина, так если в первом варианте авторы приходят к мнению информационного характера, но в другом случае определение имеет аналитический характер.

«Мониторинг УКО» воспринимается как механизм, созданный для использования улучшения качества управленцев разного уровня путем диагностики и учета кадровых резервов.

Параллельно другим подходам относительно диагностики и получения результатов, таких как экспертные системы наблюдения, аттестация сотрудников и многое другое, с учетом зарубежного опыта, могут принести положительные результаты УКО в целом.

Таблица 2.11. Профессионально-лидерские оценки в известном менеджменте Республики Таджикистан (в сфере образования) (по пятибалльной шкале опрос 100 руководителей)

№	Название вопросов достоинства к руководителям средних ступеней руководство в высших учебных заведениях Республики Таджикистан	Ответы (0-5) баллов		
		0-2	2-4	5-баллов
1	Степень адаптации и профессионально-лидерской подготовки в руководстве	40	40	10
2	Признаки профессиональной адаптации и профессиональной активизации коллектива менеджмента Университета	35	35	30
3	Степень выполнения функционально-профессиональной деятельности	40	40	40
4	Степень профессионального профессионализма и ступени выполнения деятельности	30	40	30
5	Основные направления повышения профессиональных ответственностей в Университете	40	40	20
6	Направления повышения профессиональной ответственности и профессиональной ответственности работника	30	50	20
	Способы обращения и их влияние профессиональной деятельности	20	40	40
8	Основные направления лидерского развития как вы понимаете?	50	40	40
9	О профессиональной культуре и лидерстве в руководстве, что вы предлагаете?	60	30	10
10	Как вы понимаете пути определения и уточнения целей?	60	20	20
11	Какая сегодняшняя мировая школа пользуется в	50	30	20

	вашем обучении и руководстве?			
12	Какие основные дефекты вы заметили в процессе достижения своего лидерства?	50	30	20
13	По каким новейшим правилам вы организовали свою руководящую деятельность?	60	30	10
14	Какую мировую школу по подготовке лидеров-руководителей вы знаете?	60	25	15
15	Вы хотите стать лидером, и какими, характерными особенностями лидерства вы обладаете?	20	50	30
Опрос проведен автором: Респонденты руководителей средних звено ВУЗов РТ.				

Выше нами представлена схема мониторинговой деятельности управленческого кадрового обеспечения ВУЗах Республике Таджикистан.

Данный мониторинг УКО положительно повлияет на соразмерность профессионально-квалификационной и кадрово-управленческой составляющей, утечке кадрового персонала, принятию качественных административных решений. Проведение мониторинга УКО подтверждает правильность данных исследований для понимания направления развития административно-кадровой политики государства с научно-обоснованными процессами и в целом управленческого труда. Социальные процессы в подготовке управленческих кадров ориентированы на адекватно подобранных и правильно распределенных управленцев на местах. Такие действия повышают мобилизацию управленческих действий менеджмента, из-за ответственности порученную управленческому труду, росту её эффективности в целом и в конечном итоге росту эффективности системы современного профессионального менеджмента.

Действенность целеполагания планирования и управления социальными процессами рассматриваются правительством республики с учетом полных прав и интересов трудящихся граждан. Необходимо выделить, что правильное планирование на управление социальных процессов обусловлено тем, насколько они являются актуальными.

Также хотелось бы отметить, что на сегодняшний день в Республике Таджикистан функционируют специализированные инновационные центры: Таджикистан - Инновационное сотрудничество, Бизнес-центр «Созидание», Бизнес центр "VEFA", Национальная Ассоциация малого и среднего бизнеса NICE-TAK, Программа поддержки БПО–специализированные и комплексные услуги, Министерство экономического развития и торговли Республики Таджикистан, ОО "Центр Информационно - коммуникационных технологий" ... ООО "Тадж Моторс", Бизнес-центры г. Душанбе, Торгово-офисный центр «Рудаки-Плаза», Бизнес-центр «Созидание».632-likes, Бизнес-центр класса"А", которые предоставляют квалифицированную помощь по развитию бизнес-процессов. К одним из таких структур можно отнести бизнес-инкубаторы, на базе которых можно освоить множество инновационных навыков, включая и управленческо-кадровые. В свою очередь, на данных площадках имеется реальная возможность для поддержки малого и среднего бизнеса, а также дехканских хозяйств. Наряду с этим бизнес-инкубаторы играют большую роль в подготовке руководителей среднего звена, т.е. руководителей народного хозяйства.

Бизнес-инкубатор-это предприятие, где созданы оптимальные условия для ведения бизнеса, творческо-инновационного развития, в процессе которого развиваются качественные характеристики управленца. На площадке данной структуры предоставлена, благоприятна инфраструктура с офисами и складскими помещениями, с подключенным интернетом, технической поддержкой и соответствующим оборудованием, консалтинговые услуги, вопросы, связанные с маркетингом, помощь в планировании и разработке бизнес-планов, PR-услуги, инновационный менеджмент. Также могут предоставляться адресные услуги, такие как услуги бухгалтерского учета, правовые, для развития бизнеса, финансово-кредитная помощь, а также транспортно-логистическая и др.

Подводя итоги деятельности бизнес-инкубаторов можно констатировать, что данные структуры являются составной частью административно-управленческой инфраструктурой, которая направлена на эффективную поддержку ПД и одним из значимых элементов экономического развития государства в социально-экономическом плане.

Результаты проведенного соцопроса автора:

Нами выявлены следующие показатели и проблемы формирования компетенции управленческих кадров в современном менеджменте предприятий Республики Таджикистан⁶³;

1. Из 100 опрошенных нами соцопросов руководителей-менеджеров предприятий Республики Таджикистан 50% работают не по специальности, которые они в свое время получили в ВУЗ-х.

2. Из 100 опрошенных нами соцопросов 75% соглашались на низкие оплаты труда руководителя или отсутствие достаточного стимулирования их управленческого труда.

3. Из 100 опрошенных соцопросов 60% жалуются или недовольны способом или методами управления менеджмента предприятий.

4. Из 100 опрошенных нами соцопросов 50% не прошли курсы повышения квалификации за последние 3-5 лет и даже 10 лет.

5. Из 100 опрошенных соцопросов почти 80% не могут реализовать свои профессиональные навыки, талант или не могут реализовать творческий подход к своей функциональной обязанности в менеджменте предприятия.

6. Из 100 опрошенных соцопросов почти 50% требуют инновационного подхода в современном профессиональном менеджменте Республики Таджикистан.

⁶³ Социологический опрос проведен автором: 2018-2019 годы в основном объектом исследования были выбранные предприятия г. Душанбе и Хатлонской области Республики Таджикистан.

7. Из 100 опрошенных соцопросов почти 50% приходятся на социально-психологические и другие проблемы профессионально-управленческих отношений со стороны вышестоящих руководителей.

Таким образом, нами были выявлено, что необходимо ежегодно проводить соцопросы и другие мероприятия мониторинга руководящих кадров профессионального менеджмента и выявить основные существующие проблемы формирования механизма профессиональной компетенций управленческого труда в современном менеджменте предприятий Республики Таджикистан и в завершении параграфа необходимо рассмотреть исследование структуры управления и особенности их использования в менеджменте предприятиях Республики Таджикистан. Переходим к рассмотрению данного вопроса.

2.3. Исследование структуры управления и особенности их использования в менеджменте предприятиях Республики Таджикистан

Из научной литературы, посвященной проблемам управления, нам известно, что структура управления - это «организационная и отраслевая форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений. Она представляет собой соподчиненность связей между управляющей и управляемой системами, характеризуется составом и информационными взаимосвязями по вертикали и горизонтали самостоятельных подразделений или исполнителей, расположенных в иерархической последовательности и наделенных правами и обязанностями.

Каждый элемент структуры характеризуется количественными и качественными параметрами»⁶⁴.

«Собственно, процесс формирования организационные и отраслевые структуры заключаются в организационном закреплении тех или иных функций за соответствующими управлениями звеньями или отдельными

⁶⁴Яковец Ю.В. Тенденции структурных сдвигов в экономике // Экономист, 1996, № 12.

работниками аппарата. В схемах структуры управления отражаются состав и внутренняя связь каждого структурного звена системы. Таким образом, структура управления предопределяет эффективность функционирования системы управления и производства, чем и определяется ее значимость среди других мероприятий, направленных на повышение эффективности и качества работы»⁶⁵.

Управленческая структура на сегодняшний день сложившаяся в предприятиях Республики Таджикистан, обусловлена целесообразно выстроенным руководящим составом по численности, а также высокой ответственностью на всех уровнях ветвей власти. Другими словами, под современной структурой управления труда в условиях республики необходимо иметь в виду централизованность всех органов власти разных уровней управленческой деятельности.

Результаты рационально-организационной структуры на наш взгляд выглядят следующим образом, таких как, эффективное использование имеющихся ресурсов с учетом своевременной мобильности тенденция роста показателей экономической управленческой деятельности. Анализируя деятельность аппарата управления необходимо по качественным решениям на входе и эффективному результату на выходе. В своем научном исследовании Поливаев Е.О., обращает внимание на то, что: «в условиях совершенствования системы управления в современном профессиональном менеджменте необходима перестройка органов управления, изменение их функций, задач, стиля и методов управленческого труда. Необходимо органическое единство и эффективное взаимодействие элементов системы управления»⁶⁶.

В организационно-техническом плане управление производством в современном профессиональном менеджменте имеются признаки функционального распределения, такие как по сути менеджмента и отнесение его (менеджмент) к разным видам и сферам деятельности.

⁶⁵ Управление экономикой в переходный период. - М.: Институт экономики РАН, 1996.

⁶⁶ Поливаев Е.О. Развитие системы хозяйственно-экономического управления в региональном АПК: Автореф. дис. канд. экон. наук. Воронеж, 2002. С. 7.

Хотелось бы отметить, что по функциональному делению менеджмента это является базовым, где выявлены степень задач совокупной управленческой деятельности, которые включают в себя стратегические цели и действия профессионального менеджмента в ходе хозяйственной деятельности.

Все перечисленное управленческой деятельности является неотъемлемой составной частью в условиях, которых создается управляющая система - аппарат управления менеджмента.

В настоящее время наиболее распространены четыре типа структуры управления современного профессионального менеджмента организации и предприятия: *отделенческая* (трехступенчатая), *бригадная* (двухступенчатая), *цеховая* (отраслевая) и *комбинированная* (смешанная). Наиболее существенным классификационным признаком менеджмента организации, предприятия - это иерархия построения от низов до самого верха порядка подчиненности. Любая структура власти распределена как по вертикали, так и по горизонтали. Первый уровень, начальный, куда входит руководящий аппарат производственные линейные менеджеры руководители. Далее идет промежуточный уровень управления - отделения, производственные участки, цеха, корпус или спецхозы, или подразделения. На конечном этапе это руководители и их главные заместители, которые представляют собой высших топ менеджеров-руководителей-лидеров.

Характеристика организационных структур по ступеням исключительно важна при рационализации управления современного профессионального менеджмента. Взаимосвязи и отношения между управленческими звеньями могут строиться на модифицированно-линейной функциональной базе.

Порядок линейного современного менеджмента заключается в следующем, где менеджер является руководителем и ставит задачи для его дальнейшего выполнения со стороны вверенным, ему трудового коллектива. В основном такая структура используется в обычных

фирмах с несложными производственными управленческими структурами.

Для решения сложных вопросов управленцу необходимо обладать глубоко-специфическими навыками в разных сферах его профессиональной деятельности. Функциональна структура менеджмента, где выполняются отдельно взятые специализированные обязанности отдельных звеньев производства по таким специфическим направлениям, как маркетингу, торговля логистики АПК, животноводству, транспортно-логистическому обеспечению, что в свою очередь определяет подчинение разным структурным руководителям.

В процессе деятельности предприятий может происходить поэтапное объединение линейно-функциональных структур менеджмента, в результате чего может стать единая форма управления, где происходит слияние двух звеньев аппарата управления менеджмента.

Суть действий линейно-функциональных взаимоотношений в предприятиях состоит в том, что по управленческим проблемам каждый менеджер подчиняется одному высшему руководителю: менеджер отделения - управляющему, управляющий - директору, директор генеральному директору, гендиректор совету и т.д.

Функционально-специализированные структуры работают по вопросам связанных с сугубо специфическими компетенциями, но при всем прочем конкретные решения по любым вопросам остаются за главным руководителем современного профессионального менеджмента, так как согласно иерархии построения руководящего состава вышестоящий орган управления является главенствующим аппаратом управления менеджмента на всех уровнях хозяйственного сектора экономики.

В структуре одной отдельной линейной бригады управления организации предприятию соответственно подчинены вышестоящему руководителю и его заместителям. Относительно производственно-технических вопросов, то непосредственно функциональный специалист-

менеджер является ключевым своего подразделения, что в свою очередь между специалистами менеджерами разных субстанций иногда складывается повторяющая или дублирующая система подчиненности и взаимосвязи.

Зачастую специалисты менеджера низшего звена принимают участия в организации управления производственных инновационных процессов и в свою очередь, как эксперты-консультанты. По сути своей ответственность за всю проделанную работу лежит именно на производственных менеджерах, имеющих в своем распоряжении материальные и трудовые ресурсы. В итоге существующая система менеджмента на предприятиях не полностью обеспечивает необходимого качества управления в современных условиях относительно развитых секторов экономики Республики Таджикистан.

В составе кадров управления выделяют профессиональных менеджеров руководителей, специалистов и вспомогательный (технический) персонал. В структуре административного состава с учетом их функциональных особенностей имеет место классифицировать их как *линейных* менеджеров, к которым относят руководителей хозяйств и их заместителей, и *функциональных* - руководители отдельных служб, секторов, отделов и их заместители спецподразделения предприятий.

Для управления современного профессионального менеджмента также требуются специалисты самого разного профиля: экономисты, менеджеры, юристы, инженеры, социологи и др.

Таблица 2.12.Преимущества и недостатки различных структур управления организации предприятием⁶⁷

Структура управления	Преимущества	Недостатки
Линейная	- Очень высокая компетентность специалистов отрасли. - Степень выпренней личной ответственности руководителя, за результатами деятельности возглавляемого им подразделения. -Управленческие решения принимаются в оперативном плане.	-Очень высокие требования к профессиональным навыкам руководителя, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем направлениям и сферам деятельности, осуществляемым подчиненном подразделении, что, в свою очередь, ограничивается масштабами возглавляемого им подразделения и возможностями эффективного и оперативного управления. -Перегрузка излишней информацией, огромный поток информации бумаг, множественность рабочих контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.
функциональная	- Очень высокая компетентность специалистов отрасли. - Экспансия компетенций и возможностей линейных руководителей в оперативном управлении производством за счет освобождения их от отдельных вопросов при выполнении организационно-функциональной деятельности.	-Затруднения в поддержании постоянных оперативных взаимосвязей между различными подразделениями и службами внутри организации. -Продолжительность времени при принятии ответственных решений руководителя.. -Затруднения при координации и действий сотрудников функциональных служб разной специализации внутри организации. -Дегрессией уровня ответственности исполнителей за выполняемую работу в результате отсутствия полного контроля, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей-менеджеров-лидеров. -Всякий функциональный руководитель пытается поставить "личные" вопросы на первое место, в результате в одних случаях возникает дублирование вопросов, в других рассогласованность указаний и распоряжений, получаемых сотрудниками сверху. -Нарушение корпоративных принципов единоначалия и единства распорядительства при структуре организации.

⁶⁷ Составлено автором

Вспомогательный (технический) управленческий персонал занимается сбором, обработкой информации для руководителей и специалистов. Кадры управления характеризуются общеобразовательным уровнем, специализацией, квалификацией, умением, навыками, управленческим мышлением, опытом работы и социально-психологическими чертами и особенностями⁶⁸.

Логическое распределение сотрудников административного аппарата по определенным группам имеет важное значения для создания институциональной структуры результативной деятельности управления современного профессионального менеджмента.

Важно иметь в виду, что обязанности управленцев и функциональных специалистов в менеджменте отнюдь не идентичны. Значение руководителя, в отличие от агронома или инженера определяется его центральным местом в управлении фирмами. Именно от руководителя зависит функция принятия решений, организация процесса их подготовки, выполнения и контроля. Основная функциональная обязанность менеджера руководителя – лидера направлять и организовать людей на выполнение работы. Обязанность функциональных специалистов немного другая. Особенно она видна в создании и развитии технологии административно-инновационного характера, прогнозирования и реализации научно-организационной деятельности, ведению финансово-хозяйственной деятельности и разработке новых путей развития над ходом информационно-технологических процессов, обучении управленческих кадров и др.

Аппарат управления на современном профессиональном менеджменте по количеству не должен превышать допустимую норму, оперативно реагировать и всегда быть мобильным. Его состав в должной мере зависит от целевых значений менеджмента, а также совмещению с

⁶⁸ Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада», 2002

учетом, отдельно взятым управленческим должностям, и видам управленческого труда.

Финансовая составляющая менеджмента рассчитывается с учетом затрат на содержание всего руководящего аппарата современного профессионального менеджмента. Также учитывая работу на одного сотрудника конечного результата всей проделанной работы, как прибыль и объем валовой продукции, и расходы с учетом ФОТ, себестоимость продукции и т.д.

Основным структурным подразделением в аппарате управления современного профессионального менеджмента является обособленное подразделение. Эти подразделения включают в себя от трех до четырех управленческих работников, служащих и технико-технологических исполнителей управления. Исходя, из этого необходимо обратить внимание на целесообразность формирования данного подразделения и впоследствии определить административную структуру подразделения.

Таким образом, исследуемый нами *управленческий труд* – это особый вид умственно-профессиональной деятельности. Главная задача, которого-это обеспечение целенаправленно-скоординированного действия сотрудников. Важнейшими функциями управленческой деятельности в организациях, предприятиях являются стратегическое программирование, *планирование, организация, мотивация и контроль*. Суть управленческой деятельности заключается в определении управленческой структурой хозяйственной деятельности, тактики и стратегии, методами, материально-техническим оборудованием, взаимоотношения в коллективе и т.д.

Таким образом, нами было выявлено, что в процессе управленческого труда в менеджменте осуществляется следующие функции:

– «организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной функциональной управленческой деятельности;

- распределение заданий и инструктаж подчиненных по конкретным объектам и программам выполняемых работ;
- организация и контроль над выполнением профессиональной деятельности;
- подготовка и чтение отчетов по каждой определённой задаче и функциональным обязанностям;
- проверка и оценка результатов работы каждого индивида менеджера-руководителя-лидера;
- ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии управления;
- выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений каждого профессионального менеджера-руководителя и лидера;
- решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных международных деловых отношений;
- знакомство с текущей корреспонденцией и оперативными управленческими информацией;
- ответы на звонки прием посетителей и принятия решений по конкретным возникшим вопросам;
- проведение собраний и представительств принятия конкретных коллективных решений по возникшим текущим и стратегическим заданиям;
- заполнение форм отчетности и создания новых технологических и электронно-профессиональных программ;
- ведение переговоров местного и международного характера;
- повышение управленческой квалификации».

Исходя, из выше приведённых анализов и выводы научно-теоретического исследования в диссертационной работе в данной главе свидетельствуют, о том, что управленческая деятельность, по сути своей, не выступает творцом материальных благ, но непосредственно является частью профессионального труда менеджмента, что в целом имеет

структурно-организационный и функциональный характер менеджмента предприятий.

Управленческий труд связан с понятием активности самого профессионализма менеджмента предприятия как объекта. Каждый труд выявляется в виде умственной и физической активности. Умственная активность является одной из самых сложных в управленческой деятельности и имеет свои особенности в определении организационных структур и форм, такие, как данный вид имеет сугубо информационный организационно-технический профессиональный характер, который принципиальным образом отличается от самой трудовой активности. Конечный продукт умственной активности выявляется не по объему отданных распоряжений, а по акцентам влияния на управленческую деятельность профессионального менеджмента в целом. Присутствует косвенное влияние в формировании финансовой составляющей по средствам трудовой активности других лиц. Также, достижением умственной активности являются решения менеджера в деле повышения эффективности профессионального труда и рационального использования ресурсов по средствам организационных и технических действий по каждому организационным структурам менеджмента предприятий.

С развитием и совершенствованием управленческих экономических отношений в республике и в менеджментах предприятий, процессы слияния и разделения, управленческая активность преобразовалась в отдельный вид с определенными формами менеджмента, образующими в совокупности компьютерную электронную и автоматическую системы и другие новые технико-технологические управленческие модели менеджмента компаний. От качественно-организованного менеджмента зависит правильное использование стратегических активов в целом, влияя на управленческий персонал для решения поставленных задач и достижения стратегических целей менеджмента предприятий.

Исходя из этого, данная ситуация требует от руководителя-менеджера-лидера, творческо-управленческого подхода. Принятые решения руководителем базируются на основе его навыков и знаний, личных качеств, интеллектуальной составляющей руководителей-лидеров разного ранга или степенями управления в зависимости от структуры по форме профессионального менеджмента предприятий организаций.

**ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
СИСТЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ КАДРАМИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**3.1. Совершенствование системы кадрового обеспечения управленческой
деятельности в менеджменте**

Осуществление перехода экономики Республики Таджикистан к достижению наиболее высоких конечных стратегических результатов является основной задачей Правительства республики. Это предполагает дальнейшее совершенствование управления рыночного механизма, для успешного функционирования которого, как уже отмечалось в предыдущей главе диссертационной работы требуются профессиональный управленческий персонал. Эффективный механизм менеджмента зависит от правильного подбора и установки управленческих кадров в ходе социальных и экономических преобразований в рыночных условиях.

Глобальные процессы рыночной экономики, преодоления бедности, развития промышленного комплекса республики требуется все большее количество профессиональных руководителей менеджеров-лидеров. Сделанные нами исследования и анализы свидетельствует, о том, что наблюдается кадровый голод профессиональных управленцев во многих хозяйствующих субъектах. Сегодня Правительству Республики Таджикистан необходимо качественно подойти к формированию кадровой политики в целом, выстроить качественно-новую систему обучения подготовки и переподготовки управленческих кадров.

В условиях глобальных мировых рыночных отношений производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только руководителей, но и других категорий производственного профессионального персонала. Опыт переходного этапа к рынку свидетельствует, что неподготовленность действующих на предприятиях кадров к рыночному хозяйствованию приводит к утрате контроля над социально-экономической ситуацией в

организациях, к потере доверия со стороны работающих или коллектива в целом к руководителям и их намерениям.

Анализ передового опыта развития многих успешных экономик мира показывает, что при создании экономических отношений необходимо внедрение необходимых профессиональных изменений в процесс современного профессионального менеджмента организаций предприятий кадрами управления, и, прежде всего, необходимо начинать с подготовки профессиональных руководителей и менеджеров-лидеров квалифицированных кадров и повышения их управленческой квалификации, что обеспечит быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику управленческой деятельности предприятия и обеспечения их стратегического развития.

Управленческое кадровое обеспечение играет важную роль в укреплении экономики организаций, предприятий и запаздывание с разрешением управленческих кадровых вопросов может значительно затормозить развитие прогрессивных форм современного профессионального менеджмента, а в некоторых случаях, свести и банкротство на позитивные сдвиги во всей экономике Республики Таджикистан. Таджикские предприятия, организации страны на сегодня не в состоянии конкурировать с зарубежными корпорациями, фирмами товаропроизводителями, снижая тем самым экономические безопасности республики. Особую значимость управленческой кадровой проблеме также предавала возможность Республики Таджикистан вступить во Всемирную торговую организацию (ВТО). Участие в данной организации из-за нехватки профессионального менеджмента, может поспособствовать кризисным явлениям хозяйствующих субъектов, влияющих на социально-экономическую ситуацию в стране.

Для преодоления любого экономического потрясения необходимо создание программы по обеспечению профессиональными управленческими кадрами в современном профессиональном менеджменте.

Но, несмотря на предпринимаемые в последние годы меры по стабилизации управленческой кадровой ситуации, положительных качественных изменений в обеспечении всех секторов экономики кадрами управления не произошло. Важным направлением дальнейшего повышения эффективности использования кадров управления является изменение их функциональных обязанностей, совершенствование их образовательно-квалификационной структуры и повышения мотивационного механизма обеспечения управленческих кадров, профессиональных менеджеров-лидеров.

Широко распространенный способ подготовки кадров управленцев для хозяйствующих субъектов происходит на базе образовательных учреждений. В свою очередь имеются потребности в узких специальностях, таких как инженера или специалистов в области животноводства.

Качественная подготовка управленческого персонала непосредственно связана с приобретением трудовой специальности и рассматривает некоторые этапы подготовки руководителей-менеджеров-лидеров:

Начальный этап подготовки профессиональных руководителей проходит в лицеях или в профессионально-технических училищах с продолжительностью два или три года.

Следующий этап - это средняя профессиональная подготовка. Подготовка кадров среднего звена будущих руководителей. Процесс обучения составляет продолжительностью от 2 до 5 лет с учетом обще-начального образования 9-11 классов, который проходит на базе учреждений колледжа, училищах или техникумах.

Заключительный этап это высшее профессиональное управленческое образование. Включает в себя 2 уровня подготовки, таких как бакалавров и специалистов. Продолжительность составляет от четырех до пяти лет, а также после неполного высшего образования – 2 года.

Подготовка и переподготовка руководителей и специалистов-менеджеров для народного хозяйства Республики Таджикистан происходит наряду с подготовкой специалистов по другим направлениям и напрямую

связана с общим состоянием сферы управленческого образования Республики Таджикистан.

Экономика Республики Таджикистан имеет разнообразные формы собственности хозяйствующих субъектов. В ходе исследования была установлена потеря высококвалифицированных кадров-управленцев в связи с поиском более высокого и стабильного дохода за территорией Республики Таджикистан, что в основе своей влечет к проблемам развития менеджмента предприятий экономики в целом. Со временем в данной сфере возникли определенные противоречия: с одной стороны, накопленный опыт и знания, стремление реализовать достигнутый уровень компетентности руководителей и специалистов менеджеров-лидеров, с другой - самый низкий уровень заработной платы, отсутствие реальных возможностей применения профессионального управленческого мастерства. Отсюда постоянный поиск управленческих должностей в новых, более вакантных эффективно функционирующих структурах, а это в свою очередь порождает высокую текучесть кадров, и, в первую очередь, квалифицированных руководителей и специалистов.

Состояние дел с профессиональными учебными заведениями в республике отражает приведенная ниже таблица 3.1.

Количество высших и средних профессиональных учебных заведений РТ и прием/выпуск в них в 2013-2018 гг.⁶⁹

Таблица 3.1.

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018г.
Начальные профессиональные учебные заведения, ед.	51	50	51	59	66	67
Учащиеся, тыс. чел	40,1	48,0	57,7	68,9	76,7	82,4
Средние профессиональные учебные заведения (выключая филиалы), ед.	56	54	52	52	52	52
Учащиеся, тыс. чел	29,6	31,8	32,4	34,0	34,1	36,6
Принято учащихся, тыс. чел	9,7	11,5	10,8	10,8	10,8	12,4
Выпущено специалистов, тыс. чел.	7,6	8,0	7,4	7,8	8,5	9,0
Высшие профессиональные учебные заведения (выключая филиалы), ед.	35	36	34	33	33	36
Студенты, тыс. чел	118,4	132,4	146,2	154,2	156,3	157,8
Принято студентов, тыс. чел	27,9	33,5	32,0	33,2	30,3	29,6
Выпущено специалистов, тыс. чел	14,4	15,1	17,1	19,3	21,3	23,3
Выпущено специалистов на 10000 тыс. населения	21	22	24	27	29	31

Данные таблицы свидетельствуют о количестве начальных профессиональных учебных заведений в Республике Таджикистан, в период 2013-2018гг..

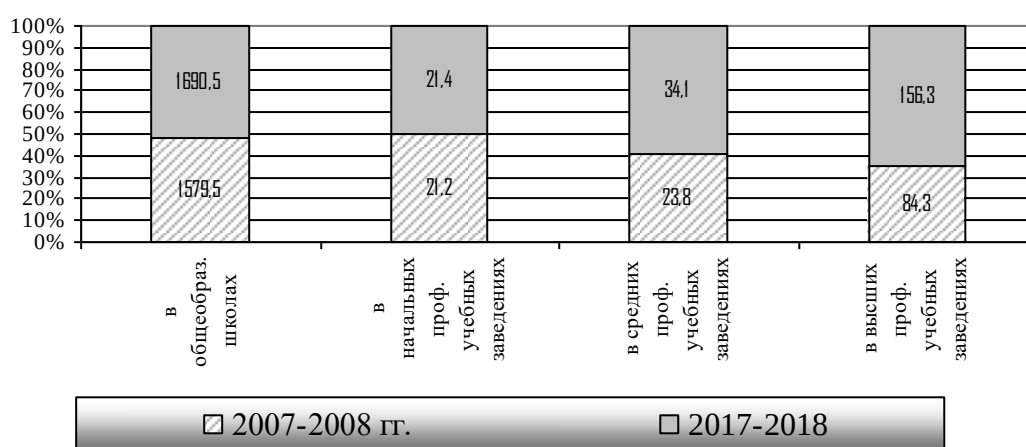
⁶⁹ Расчеты автора по: Таджикистан: 25 лет государственной независимости: стат. сб.: офиц. текст. – Душанбе: АСПРТ, 2018. - С.С. 51.

Уменьшилось с 72 до 67, средних – с 56 до 52 единиц, в то время как число высших учебных заведений увеличилось с 35-36. За указанный период ежегодный прием сократился только в начальных профессиональных учебных заведениях - с 24,2-22,0 тыс. чел. Несмотря на сокращение общего числа средних профессиональных учебных заведений, здесь наблюдается ежегодный рост приема, который увеличился с 9,7 до 12,4 тыс. чел., за исследуемый период. В 2017-2018 учебном году в средних профессиональных учебных заведениях обучалось 36,6 тыс. чел. Число желающих получить высшее образование также растет с каждым годом. Число выпущенных специалистов ВУЗами страны увеличилось с 14,4 до 23,3 тыс. чел. в год. Таким образом, если в 2013 г. на каждые 10000 тыс. населения приходился 21 специалист с высшим образованием, то к 2017-2018 гг. это соотношение выросло до 31 на 10000 чел.

Соотношение студентов, обучавшихся в 2007-2008 и 2017-2018 гг., в разрезе различных форм обучения отражает приведенная ниже диаграмма.

Количество и соотношение студентов начальных, средних и высших профессиональных учебных заведений Республики Таджикистан в 2007-2008 и 2017-2018 учебных годах, тыс. чел.⁷⁰

Диаграмма 2.3.



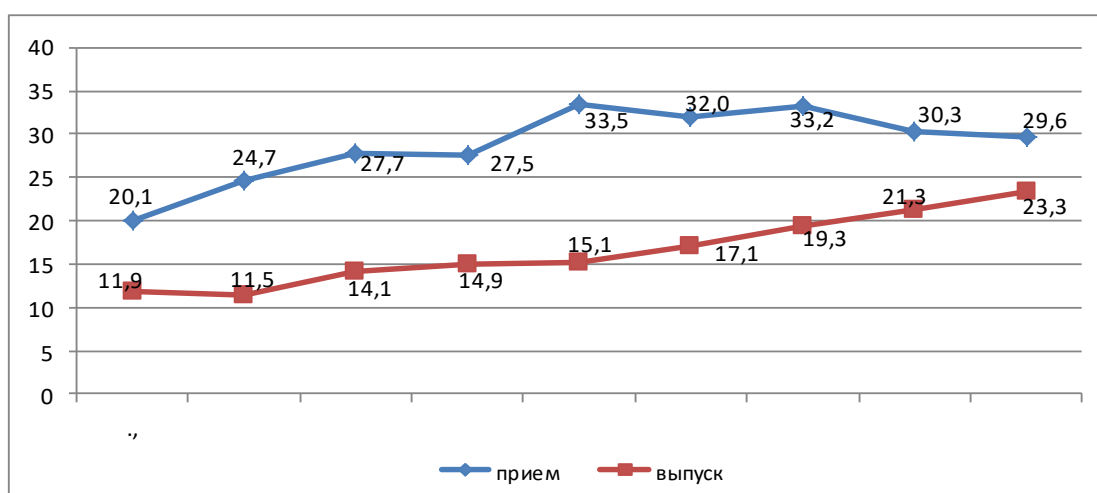
⁷⁰Расчеты автора по: Таджикистан: 25 лет государственной независимости: стат. сб.: офиц. текст. – Душанбе: АСПРТ, 2018. - С.. С. 51

Анализ статистических данных, приведенных в диагр. 2.3, позволяет утверждать, что количество студентов средних профессиональных учебных заведений Республики Таджикистан за указанный период увеличилось на 43% – с 23,8 до 34,1 тыс. чел., в то время, как в высших профессиональных учебных заведениях - на 86%, с 84,3 до 156,3 тыс. чел. Итак, в начале нового тысячелетия, в течение 2007-2008 гг., число принятых на учебу в высшие учебные заведения Республики Таджикистан в совокупности достигало 20,1 тыс. чел., в то же время выпуск в этот период составил около 12 тыс. чел. Динамику приема и выпуска студентов в образовательных учреждениях нами представлена ниже (диаграмма 2.4).

Из диаграммы 2.4 видно, что число принятых в ВУЗы студентов изменялось зигзагообразно со временем, т.е. периоды увеличения числа принятых перемежались с периодами уменьшения числа поступивших. К концу первого десятилетия XXI века количество принятых в ВУЗы достигло отметки 29,6 тыс. чел., а число выпускников ВУЗов достигло почти 23,3 тыс. чел.

Прием и выпуск в учреждения в ВУЗах Республики Таджикистан, тыс. чел.⁷¹

Диаграмма 2.4.

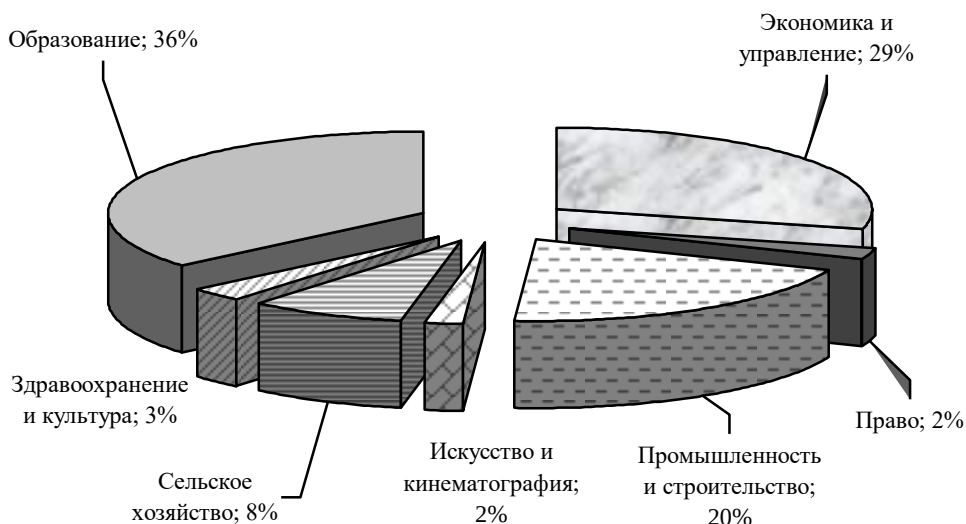


⁷¹ С. 46 **Расчеты автора по:** Таджикистан: 25 лет государственной независимости: стат. сб.: офиц. текст. – Душанбе: АСПРТ, 2018. - С. -49.

Общую картину приема в высшие учебные заведения Республики Таджикистан в разрезе специальностей и изменение приоритетов молодежи в выборе профессии отражают приведенные ниже диаграммы.

Прием студентов в высшие профессиональные учебные заведения Таджикистана по отраслевым группам в 2017-2018 гг.⁷²

Диаграмма 2.5.



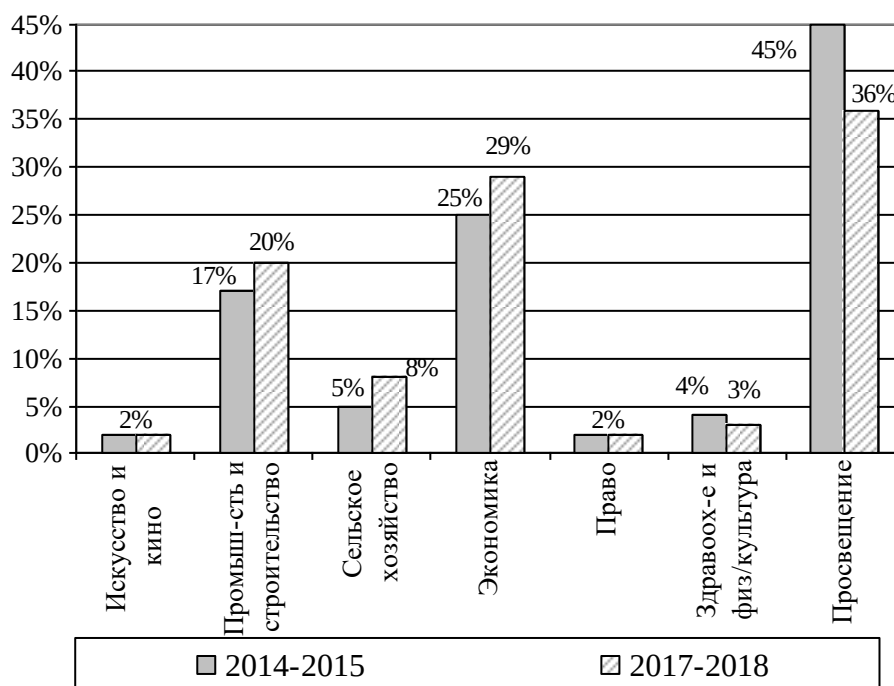
Из сравнительного анализа диаграмм видно, что в 2013-2014 гг., в Республике Таджикистан подавляющее большинство поступающих стремились в сферу образования – 45%, также у населения были популярны экономические специальности – 25%, сфера промышленности и строительства – 17%. Перечисленные направления в сумме уже составляют 87%, что позволяет судить о том, насколько популярны у населения те или иные специальности. Из остальных наименее популярных в Республике Таджикистан специальностей 29% приходится на экономику управления. Показатели 2017-2018 гг., немного отличаются от показателей 2013-2014 гг: в сфере образования спрос упал до 36%, количество подавших заявление на экономические специальности выросло до 29%, а в сферу промышленности и строительства – до 20%.

⁷² Там же.

Также выросло число студентов, связавших свое будущее с сельским хозяйством, их число достигло 8% от общего количества принятых в ВУЗы. По остальным специальностям либо нет изменений, либо наблюдается уменьшение.

Сравнительный анализ приема студентов в высшие учебные заведения по отраслевым группам в 2014-2015 гг. и 2017-2018 гг., в %

Диаграмма 2.6.



Анализ приведенной выше сравнительной диаграммы приема студентов в ВУЗ-х республики по отраслевым группам в 2014-2015 гг. и 2017-2018 гг. показывает, что приоритеты выбора специальностей среди молодежи практически не изменились. Так, удельный вес желающих обучаться по специальностям «Искусство и кино» и «Право» не изменился и остался на уровне 2% из общего числа. На 1% (с 4% до 3%), сократился удельный вес студентов, выбравших специальность в направлении медицины и спорта. Наряду с этим на три процента повысилось количество абитуриентов обучаться по направлению промышленность и строительной деятельностью (с 17% до 20%) и «Сельское хозяйство» (с 5% до 8%). Самое большое увеличение удельного веса поступивших наблюдается по специальности «Экономика» - 4% (с 25% до 29%), а самое большое уменьшение

удельного веса студентов наблюдалось по направлению «Просвещение» - на 9% (с 45% до 36%).

Итого, можно сделать небольшой промежуточный вывод: хотя основная масса населения страны проживает в сельской местности, и сельское хозяйство является отраслью, где сосредоточено наибольшее количество работников, обучаются по специальности «Сельское хозяйство» выбрали лишь 8% поступивших в 2017-2018 учебном году.

С 2012 года стабильно увеличивается финансирование сферы образования, но пока этот уровень не позволяет решить проблемы роста качества управленческого образования и данная сфера остается отраслью с низкой оплатой труда, и это стало главным фактором снижения уровня профессионализма учителей в средних школах и преподавателей системы профессионального образования. По нашему глубокому наилучшему анализу и мнению экспертов Министерства образования и науки Республики Таджикистан, объем финансирования должен быть увеличен почти в 4 раза. Низкая оплата труда в сфере образования привела к оттоку значительной части высококвалифицированных учителей специалистов управленческого профиля не только в средних специальных образовании, но и в ВУЗ-х республики.

В Республике Таджикистан сложилось явное нарушение равновесия в подготовке квалифицированных управленцев. Увеличился объем абитуриентов высшего образования, и сократилось обучение в системе начального профессионального управленческого образования. Соотношение по количеству подготовленных специалистов с высшим, средним специальным и начальным образованием в нашей стране составляет 2:1:2. Сокращение количества обучаемых в системе начального профессионального управленческого образования обусловлено деиндустриализацией страны, сокращением мест приложения управленческого труда в первую очередь промышленном производстве.

В системе профессионального управленческого образования наблюдается высокий уровень отсева учащихся. В основном, причина высокого уровня отсева – это неуспеваемость студентов, их просто отчисляют в процессе обучения за плохие оценки или пропуск занятий. Студенты не учатся хорошо потому, что управленческую профессию выбрали случайно. То есть, нет системы управленческой профессиональной ориентации, соответственно маркетинговое исследование, рекламы и в целом научного исследования менеджмента предприятий, а также уровень осознанного выбора будущей управленческой профессии среди молодежи очень низок. Кроме того, молодежь в возрасте 17-18 лет поступает в ВУЗы для того, чтобы не пойти в армию (обязательная двухгодичная военная служба). И в этом случае для них неважна профессия, а важен факт зачисления в высшее учебное заведение.

Анализ системы образования в Республике Таджикистан показывает, что между средним и профессиональным управленческим образованием существует серьезный разрыв. В средней школе нет ни одного предмета, который бы информировал школьную молодежь о рынке управленческого труда. После средней школы молодой человек делает выбор управленческих профессии часто неосознанно, а государство не предоставляет услуги по профессиональной управленческой ориентации молодежи. Нами предложена целесообразность изучения предмета менеджмента с 9 класса по 11 классы в средних школах.

Наши анализы показывают, что управленческий труд в первую очередь около 80% требует природного таланта, умения и рождённой управленческой способности руководителя-менеджера-лидера. А потом и непрерывного профессионального управленческого обучения. По сути, исследование в направлении квалифицированных управленческих кадров показывает, что направление качественного менеджмента образования достаточно быстро реагирует на падение спроса на ту или иную

специальность, но очень вяло реагирует на появление нового спроса на специалистов менеджеров-руководителя-лидера. Поэтому подготовка большого количества управленческих специалистов, ненужных экономике порождает проблему трудоустройства выпускников управленческих профессиональных учебных заведений.

Высшее руководство страны заявляет о несоответствии управленческого профессионального уровня выпускников ВУЗов потребностям рынка управленческого труда, подготовке специалистов по параллельным управленческим специальностям в нескольких ВУЗах без учета реальных нужд управления национальной экономикой, нехватке специалистов и учебно-методических основ для воспитания кадров по ряду необходимых специальностей и т.п.⁷³

Уменьшение роста числа преподавателей в последние годы в высших учебных заведений дают основания полагать, что данная тенденция происходит за счет преподавателей пожилого возраста, на которых еще держится вся сфера образования. Но согласно политике государства данный процесс меняется с появлением молодых специалистов.

Наряду с этим наблюдается тенденция роста абитуриентов с учетом роста населения. Все это в ближайшей перспективе может привести к нехватке профессорско-преподавательского состава (ППС) при той ситуации, где уровень заработной платы требует тщательного пересмотра.

Более осязаемая нехватка ППС выявлена на отдаленных территориях Республики Таджикистан. Особенности данного процесса в первую очередь вызваны низким уровнем заработной платы и мотивацией на будущее. При должном подходе к данной проблематике со стороны местных хукуматов может изменить ситуацию в нужном направлении. К примеру, местные органы самоуправления могли бы

⁷³ Рахмон Э.: «Нужна непрерывная реформа системы обучения» / Электронный ресурс: http://www.khovar.tj/index.php?option=com_content&task=view&id=20679&Itemid=

посодействовать, молодым специалистам выделить, земельные участки под строительство домов или квартир, так как практика показывает, что имеет место такие случаи, где учителя-преподаватели живут на территории самого учебного заведения.

Достойное материальное обеспечение ППС отчасти может повлиять на увеличение числа занятости по стране в целом. Хотелось бы отметить, что сфера образования, является одним из основных столпов национальной политики, где уровень образованных специалистов на порядок выше всех других отраслей экономики. Хотелось бы обратить внимание, что согласно официальным данным оплата труда молодых преподавателей отстает от средней оплаты труда по стране на двадцать два процента. Все это дает основание полагать, что правительству необходимо уделять данной проблеме должное внимание.

«Для представления ситуации с оплатой труда в Республике Таджикистан и в разных странах приводим некоторые цифры. В международной практике для оценки уровня оплаты труда учителей используется другой, хотя и близкий по смыслу показатель – заработная плата преподавателя по отношению к валовому внутреннему продукту (ВВП) на душу населения. Недостаточная подробность данных национальной статистики и НПС не позволяет рассчитать этот показатель по Республике Таджикистан, но приблизительно можно оценить его значение на уровне 1,05 (то есть зарплата в образовании примерно на 5% выше, чем ВВП на душу населения). Аналогичные показатели по странам с невысоким уровнем развития составляют более 2,5; в странах со средним уровнем развития – 1,6 и в развитых странах – 1,3 соответственно»⁷⁴.

«Эти же цифры для Республики Таджикистан должны быть равны показателям стран с невысоким уровнем развития что, в конечном счете, способствует решению проблемы с нехваткой преподавателей с высшим

⁷⁴ Агранович М. Анализ результатов национальной переписи школ и данных информационной системы управления образованием. Доклад / Education at a Glance, Paris, март, 2010 г.

образованием (по многим точным предметам) и порождает здоровую конкуренцию в данном секторе, что все вместе в конечном итоге обеспечит более высокое качество образования»⁷⁵.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что вопросы совершенствования системы кадрового обеспечения управленческими кадрами в Республике Таджикистан еще находятся на стадии поиска оптимальных решений проблем в данной сферы.

3.2. Стратегические направления формирования профессионально-управленческих компетенций менеджмента предприятий

Данный параграф диссертационного исследования посвящен вопросам зависимости конечных результатов производства от качества управления современного менеджмента профессионального, т.е. от управленческой профессиональной подготовки и личных качеств управленческих кадров – менеджеров, управленцев и руководителей-лидеров. Но, прежде чем говорить о зависимости результативности работы предприятия от качества кадров управления профессиональных менеджеров-руководителей-лидеров, на наш взгляд необходимо отметить несколько других моментов, касающихся проблемы совершенствования управленческого труда в менеджменте предприятий Республики Таджикистан.

Существенное значение в системе кадровой политики является планово-организационная деятельность отбора и распределения кандидатов на те или иные должности. Исходя из этого, необходимо выделить ряд принципов по работе с потенциальными управленцами: совмещение профессиональных управленцев с новыми сотрудниками-руководителями, обновление руководящего состава на регулярной основе; формирование благоприятных условий для продвижения молодых специалистов с учетом анализа деятельности должностного или

⁷⁵ Цели Развития тысячелетия: достижения в Таджикистане. Душанбе, ПРООН, 2017. С. 58.

профессионального соответствия; поддержка молодых специалистов в ходе трудовой деятельности; определение функциональных обязанностей руководителя-управленца; анализ всех требований во время отбора руководителей-управленцев в современном профессиональном менеджменте.

Степень подготовки управленца должна соответствовать его квалификации, характеру и направлению руководящим им хозяйственным объектом. В связи с этим проводится анализ деятельности управленческого труда кандидата менеджера на соответствующую должность. Однако в связи с тем, что в реальности положения о каждой отдельной хозяйственной единице (отдел, участок, цех, бригада и в целом менеджменте), нет, так как не были разработаны ранее, а также большинство таких единиц не имеют функциональных инструкций, кто и какие существенные управленческие требования предъявляются к руководителям-менеджерам на той или иной должности в современном профессиональном менеджменте, о чем свидетельствует проведённые нами исследования.

Надо отметить, что в организациях, предприятиях свидетельствует типовые положения, но они не всегда в полной мере отражают специфику конкретного объекта управленческого труда. Также пока не созданы и результативные оценочные методики профессиональных качеств, претендента на должность управленца. В действительности, при не имении данных для изучения деловых качеств, профессиональных менеджеров-лидеров, ситуация может, сложиться так, что выбранный кандидат определенного отдела может не справиться с должностными функциями, задачами или обязанностями. В результате резко снижается качество управленческого труда в целом.

Все это играет роль и имеет особое значение при учете профессиональных качеств кандидата и его заместителей. Подобрать топ-менеджер-руководителя-лидера, соответствующего всем критериям для осуществления управленческой деятельности, относительно

трудоёмкий процесс. Но при наличии опытного заместителя, большая часть проблем решается на месте.

Порядок отбора руководящего персонала, состоит из анализа с учетом выявления профпригодности кандидата на соответствие предполагаемой должности. В ходе изучения кандидатуры проводится ряд действий, которые по результатам наших исследования является следующими:

1. Наличие общей базы данных о претендентах;
2. Оценочное досье по каждому кандидату с учетом всех его достоинств;
3. Соответствие имеющихся качеств, претендента с требованиями на предлагаемую должность;
4. Сравнительный анализ претендентов на должность при выявлении подходящей кандидатуры;
5. Утверждение на должность выбранного кандидата;
6. Контроль деятельности вновь назначенного кандидата в течение первого времени его деятельности.

Данный процесс может содействовать благоприятному исходу в деле отбора руководящего персонала. Выявление на соответствие кандидатур требует разработки новых подходов, конкурсов и механизмов по отбору кандидатов с учетом всех критериев управленца.

На сегодняшний день в Республике Таджикистан ведется пошаговая работа при подготовке кандидатов управленческих специалистов-менеджеров-управленцев в вузах страны для различных отраслей народного хозяйства и их планомерное распределение с учетом управленческих нужд всех сфер деятельности экономики, о чем нами было сказано во второй главе диссертационной работы.

За прошедший период большинство предприятий и компаний занимались отбором управленческих кадров только при необходимости и применяя прогнозы на краткосрочный период. Прогноз делался на короткий период и в узком направлении управленческого труда. Работа велась в основном на повышение квалификации специалистов

профессиональных менеджеров-лидеров. Работа с кадрами-управленцами по отраслям народного хозяйства, к сожалению, не велась.

Уделяя особое значение стратегическому планированию управленческого труда, дает возможность формированию долгосрочных планов для работы с потенциальными кандидатами-управленцами менеджерами лидерами в предприятии. В свою очередь, все действия должны быть тесно связаны с уровнем развития экономики Республики Таджикистан.

Стратегическая программа и план должен быть главенствующим документом развития управленческой системы предприятия для работы с новыми кадрами.

Работа по перспективному планированию с управленческими кадрами менеджерами-лидерами – это также и совершенствование управленческой системы показателей планов управленческого труда в целом.

Оценка деятельности управленческого труда приводит к следующим действиям, где планирование управленческими кадрами необходимо переосмыслить с учетом современных потребностей, стоящих на пути решения управленческих задач.

Таблица 3.2. Основные факторы школ для подготовки лидеров в высшем профессиональном менеджменте

№	Основные факторы школ для подготовки лидеров	Способы и методы подготовки лидеров	Ориентация для подготовки лидеров
1	Необходимо верить в своих профессиональных подчиненных	Организация трудовых отношений во всех рабочих ситуациях	Постоянно должен находиться на первом месте
2	Всем подчиненным постоянно нужны профессиональные информации	Отношения независимо от ситуаций должны быть оптимальным и созидательным	Во всех движениях быть первым и лучшим
3	Каждый член профессионального коллектива должен внести свои вклады	Цели и пути профессионализма должны быть полным	Никогда не сожалеете
4	Постоянное существование профессиональной	Соблюдение лидерских правил во всех ситуациях	Высшее лидерское удовольствие

	психологической и созидательной атмосферы в менеджменте	работы	
5	Требования к исполнению функционально-профессиональных обязательств должны быть обязательными	Лидер и лидерство должны быть идеалом и исторической миссией	По сравнению с другими должен владеть положительными мнениями
Составитель: Автор			

Исходя, из этого вышеуказанного в первом нами исследовании, концепцию деятельности управленческих кадров управленцев, профессиональных руководителей-менеджеров-лидеров, выявлен необходимый кадровый состав, а также их резервы.

Помимо этого необходимо организовать эффективную работу по отбору управленцев с учетом научных обоснований и методологий для претендентов управленца-менеджера-лидера. Нами предложен ряд новых требований к профессиональным менеджерам, находящихся в запасе, сформировать соответствующую структуру подготовки кадров, выявить форматы управленческих стажировок менеджеров-специалистов-лидеров, апробировать процессы их оценивания, а также создать действенный контроль над работой с резервом и кадрами-руководителями. В конечном итоге можно будет считать о минимизации ошибочных назначений управленческого персонала на соответствующую должность. Все это позволит своевременно реагировать при выборе кандидата с учетом современных подходов в деле кадровой политики организации и требовании современного профессионального менеджмента.

На практике планирование и организация подбора и расстановки профессиональных менеджеров-лидеров кадров управления осуществляется следующим образом, наличие стратегия расстановки кадров, которые окончили учебные заведения управленческого профиля, продвижение сотрудников-резервистов, а также претендентов из вне. Восполнить нужды современного менеджмента специалистами

происходит в основном за счет их подготовки в ВУЗах страны и в связи с этим острой нехватки с управленческими специалистами возникать не должно. Проблемы возникают уже на местах при отборе и назначений управленцев в хозяйствующих субъектах разных уровней управленческого труда.

Самой общепринятой формой отбора управленцев специалистов-менеджеров-лидеров предприятия - это привлечение хозяйственных управленцев резервистов. Создание управленческого потенциала резервистов во всех сферах хозяйственной деятельности менеджмента предприятий Республики Таджикистан должно производиться путем отбора среди линейных и функциональных руководителей и специалистов профессиональных менеджеров-лидеров соответствующего уровня управленческой квалификации, политически грамотных, добросовестных, обладающих организаторскими талантами способностями руководителя.

Резерв управленческих менеджеров-руководителей-лидеров кадров управления должен постоянно пополняться и обновляться; каждый год необходимо выявлять новых специалистов-менеджеров и руководителей нижестоящих звеньев управления с хорошей теоретической управленческой подготовкой и организаторскими лидерскими качествами. Помимо прочего, совершается естественный переход резервистов-специалистов руководителей-менеджеров-лидеров по ряду причинам, таких как новое место жительства или работы или по семейным обстоятельствам.

Однако создание отраслевого резерва хозяйственных руководителей и менеджеров профессиональных специалистов менеджмента предприятий в нынешнем состоянии в Республике Таджикистан не может решить весь спектр проблем отбора управленцев на разных руководящих позициях современного профессионального менеджмента. По результатам исследования это происходит в силу следующих основных причин:

- созданный массив резерва управленцев на назначение руководящих должностей переполненный. В целом, имеющиеся данные резервистов не охватывают все разнообразные руководящие позиции, которые можно было бы включить в кадровые управленческие резервы;
- далеко не на всех организациях, предприятиях и фирмах есть вероятность на выдвижения из числа резервистов несколько управленцев на управленческую должность, где со временем имеется возможность отбора кандидата, который соответствует критериям на разных должностях управленческого труда;
- на сегодняшний день практика управления современного профессионального менеджмента, множество резервистов руководителей-менеджеров-управленцев имеют низкий уровень подготовленности, исходя, из этого требуется конкретный период времени для повышения ими своих навыков;
- также особо стоит отметить своеобразный, присущий в основном, для стран Центральной Азии феномен, как местничество и кумовство при приеме на управленческую работу.

В Республике Таджикистан очень часто можно наблюдать назначение на руководящие должности по такому признаку как место рождения или связи в чиновничьей среде, родственные связи или местнических принципов и т.п., даже если назначаемый кандидат не имеет соответствующей квалификации. Коррупция, помноженная, на кумовство сильно тормозит, развитие управления всей экономики республики, в том числе менеджменте предприятий.

Имеются примеры, которые указывают на проблемные стороны отбора управленческих кадров. В свою очередь отсев от недостойных кандидатов менеджеров и пополнения новыми специалистами необходимо пересматривать эффективность управленческой деятельности личного состава менеджмента. Необходимо отметить, что

данные действия не стали опорой для определения специалистов руководителей-менеджеров-лидеров.

Данные действия на сегодняшний день подтверждают тот факт, что из-за отсутствия должной кандидатуры привлекаются кандидаты со стороны. Причина тому является более подготовленная кандидатура, которая имеет приличный опыт работы и без проблем может приступить к выполнению своих функциональных обязанностей. В связи с тем, что в большинстве организаций нет достаточного руководящего резерва для выдвижения на должность, практика по привлечению кадров извне обширна.

В свою очередь результатом нашего исследования практики по привлечению кандидатов со стороны имеют свои недочеты, такие как:

- приглашение руководителя-менеджера со стороны связано с затратами, иногда весьма немаленькими, для повышения заработной платы приглашёнными руководителя-специалиста, предоставления жилплощади, некоторые послабления и многое другое;
- период времени для адаптации на новой управленческой должности, что впоследствии могут плохо сказаться на результативности управленческого труда этого руководителя;
- негативное настроение со стороны персонала, а также спад мотивации персонала для повышения своим профессиональным навыкам.

По нашему мнению, вариант отбора кандидата на руководящую должность между имеющихся резервов и специалистов извне, то приоритет должен быть отдан внутренним резервам. Управленец-руководитель из внутреннего резерва в большей степени, чем приглашенный менеджер владеет более полной информацией о предприятии (организации, компании, фирмы), а также будет пользоваться большим авторитетом.

Выбор кандидата со стороны можно обосновать следующими причинами, что организации, предприятию требуется совершенно

инновационный международный подход, полная реформа организационной структуры производства, а иногда и взаимоотношений в менеджменте. Зарубежные менеджеры-руководители со стороны свободнее себя ощущают, так как они придерживаются более консервативных взглядов.

Подготовка управленческого кадрового персонала за рубежом один из вариантов преемника самим хозяйственным руководителем. Такой вариант подготовки дает кандидату повысить уровень ответственности руководителя-менеджера на начальном этапе назначения. В свою очередь сам руководитель имеет шансы для продвижения по карьерной лестнице дальше и не повлияет на управленческий процесс или профессионального менеджмента в целом.

Однако переоценивать данный процесс подготовки управленческих кадров не стоит. Многие исследователи в области менеджмента согласны, что хороший менеджер-управленец может передать приемнику многое, управленческие навыки, специфику и методы управленческого труда. В свою очередь молодой специалист-руководитель должен стремиться в кратчайшие сроки повысить уровень своего управленческого труда, быть готовым к действиям инновационного подхода в управлении, иметь знания в научных подходах. С учетом всех особенностей такой кандидат-управленец более соответствует при назначении менеджеров-руководителей-лидеров из резерва хозяйственных руководителей.

Таблица 3.3. Основные направления обеспечения подготовки менеджеров-лидеров в современном профессиональном менеджменте

№	Основные направления менеджеров-лидеров в менеджменте	Соответствующие цели и направления менеджеров-лидеров
1	Обеспечение стабильной безопасности профессиональных деятельности и их защита от всяческих опасностей	Постоянное разумное принятие решение лидерства в руководстве
2	Обеспечение вежливости и доверительности работников к менеджменту и лидерству предприятия	Обеспечение пути и направления свободного решения выполнения принятых решений руководстве

3	Содержание здоровой атмосферы работников по защите экологии предприятия, материальном производстве с экологической точки зрения	Практическая реализация высокой профессиональной доверительности каждого работника
4	Содержание социальной справедливости для создания профессиональной атмосферы и реальной оценки деятельности работников	Обеспечение любви к профессии в ступени сердца каждого созидателя-работника
5	Обеспечение постоянного профессионального совершенствования и саморазвития каждого члена коллектива профессионального менеджмента	Постоянная ориентация для достижения лидерства с целью исторического созидания
Составитель: Автор		

Наряду с вышесказанным, существует проблема правильности подбора профессионального менеджера-лидера на вакантную позицию управленца. При всей системе по отбору руководителей-управленцев, решающим критерием правильности подбора кадров являются их творческие инновационные методы и достижения в самом процессе управленческой деятельности, эффективность управленческого труда которые приведены в (таблице 5).

Исходя, из этого необходимо учитывать возможность внутренней перестановки и подготовки кадров. Если руководитель более высокого звена не справляется, то его необходимо назначить на более низкую управленческую позицию для управления отделом или цехом.

На сегодняшний день в Республике Таджикистан проблема не столько в уровне образования молодых специалистов, отсутствия творческо-организаторских способностей, сколько недостаточным опытом работы с молодыми специалистами, правильного подхода воспитательного процесса в передачи профессиональных навыков своим приемникам. Отсюда есть необходимости пересмотреть государственный стандарт учебных планов в ВУЗ-х Республики Таджикистан по управленческим направлениям.

Недостаточная научная база при отборе кандидатов-управленцев выявляет множество ошибок при назначении на должность управленца. В основном это связано с тем, что при изучении кандидатуры не уделяют должного внимания его (кандидата) профессиональным качествам, ораторскими и организаторскими способностями, а также какие критерии необходимы для каждой отдельной позиции в организации (предприятии, фирмы).

Такие категории руководителей-управленцев или менеджеров-производственников предприятий как директор или главный инженер в организации, предприятия имеет тенденцию текучести в связи с отсутствием соответствующего резерва кадров-управленцев.

При наличии предложенной нами научной системы подбора кадров, а также их подготовки является правильным подходом в кадровой политики организации, предприятия и фирмы. Данный подход должен сопровождаться правильным планированием и формированием организационной работы с резервами. Реформа в системе подбора кадров должна основываться на стратегическом плане, как промышленных организаций, так и аграрного сектора экономики в целом, а также генеральных схем управления ее отраслями Республики Таджикистан.

Нами выявлено что, в ходе отбора и распределения управленческих кадров в хозяйствующих субъектах нужно учитывать такие специализированные требования, которые совмещают разные должностные обязанности, на разных управленческих позициях с учетом современных нужд сегодняшнего дня. Традиционные методики дают поверхностные очертания деятельности управленцев, которые показывают, какие функциональные обязанности должен иметь управленец, а также критерии знаний и его квалификацию. Для определения научно-инновационного подхода по созданию управленческих кадров недостаточно только общие характеристические данные управленца-руководителя. Общие характеристические данные не учитывают социальную составляющую претендента. Необходима

комплексная информация о кандидате, позволяющая оценить правильность выбора управленцев производственных организаций, предприятий и фирм.

Таблица 3.4. Концептуальные направления профессионально-лидерскими управлениями в современном профессиональном менеджменте

№	Цели и процессы лидерства	Концептуальные способы и методы достижения целей
1	Непрерывно подготовить себя и своих подчинённых для достижения «победы» при выполнении поставленных целей и новых программ лидерства в современном профессионально-ремесленном менеджменте	а) Постоянное содержание психолого-лидерской атмосферы в выполнении поставленных профессионально-ремесленных целей; б) Полное обеспечение коллектива с важнейшими ресурсами для достижения профессиональных целей; в) Непрерывное обеспечение лидерского саморазвития в себе и профессиональном коллективе; г) Во всех случаях и ситуациях постоянно содержать «созидательную атмосферу» в профессиональном коллективе.
2	Никогда не сожалейте из профессионально-ремесленной деятельности, постараться к доверительности и великая вера к профессионально-ремесленным деятельности	а) Высокая вера к единственному Богу, постоянное профессиональное изучение и победы в профессионально-ремесленной деятельности; б) Никогда ни думайте об отставании, а думайте об ориентациях для достижения очередных побед; в) Выносливость, терпимость и высокая удовольствия в очередных профессионально-ремесленных побед; г) Постоянная ориентация с целью исторических ситуаций;
3	Постоянный анализ сегодняшнего мужества и исполнительности перед своими подчиненными, демонстрировать свое лидерство для достижения будущих побед	а) Оценить вклад каждого члена профессионального коллектива, обеспечьте их стимулирование; б) Постоянно обеспечьте социальную и экономическую справедливость профессионализма; в) Защищать постоянное обеспечение профессионально-должностной справедливости, стимулируйте достойных работников коллектива; г) Постоянно решайте до конца поставленные проблемы и цели и основывайте новые направления в этом плане.
4	Постоянно управлять профессионально-ремесленными силами в первую очередь	а) Постоянно оценивать профессионально-ремесленную силу подчиненных и обеспечение капиталовложения к человеческим силам и способностям; б) Постоянное обеспечение развития человеческих сил и способностей и свободной реализации профессионально-ремесленных ремесло в современном профессиональном менеджменте; в) Постоянное содержание доверительности к подчиненным и сотрудником. А также социально-профессиональной справедливости к руководящим ситуациям.
5	Содержание единства профессионально-ремесленной оценки для всех ступеней руководство-лидерство	а) Разработка культурные ценностей и ее полное соблюдение в процессе оценки и высокой профессионально-ремесленной результативности; б) На культурно-созидательном уровне содержать высокие правила лидерства доверительности для

		каждого члена коллектива и коллектива в целом; в) Постоянно усилить лидерскую справедливую историческую власть.
	Составитель: Автор	

Все вышеизложенное дает повод к разработке профессиограммы (ПГ) управленца, где будут расписаны параметры качеств руководителей разных уровней. На сегодняшний день ПГ разрабатываются для разных сфер и отраслей национальной экономики, где отражены функциональные обязанности управленцев. В основе своей профессиограмма – это профессионально-квалификационная модель управленческого труда, включающая функциональную базу данных и формы должности, где есть перечень требований, необходимые к профессиональному менеджеру руководителя-лидера.

Функциональная база данных включает общие разделы, где указаны иерархия ветвей власти, критерии назначения и освобождения на управленческую должность. Также в ней перечисляются задачи, обязанности и права управленца-руководителя, определена линия ответственности за те или иные действия, процесс аттестации управленцев-менеджеров-лидеров разного уровня.

С учетом управленческой структурой ПГ анализируются возможности претендента на свободную должность. Характеристика претендента должна соответствовать ПГ, где организаторские навыки управленца определены так, какие механизмы он будет использовать для направления и управление трудовым коллективом. Как всем известно, лидерские управленческие способности менеджера-руководителя выявляются там, где данные указания руководителем выполняются, но также имеет место, где отданные команды от руководителя выполняются не в полном объеме.

На современном этапе развития профессионального менеджмента предприятий управленец-руководитель должен обладать деловыми качествами. Ее основой являются профессиональные знания техники и

технологии, умение работать с электронными программами экономики и т.д. Все эти качества не дают основания полагать, что руководитель-управленец имеет деловые качества. На практике имеет место, что претендент на должность в теории имеет все необходимые качества, но на деле испытывают сложности при выполнении собственных проектов или поставленных задач. По всей вероятности, управленца такого уровня рациональнее использовать в подразделениях с небольшими задачами или как ведущего специалиста на предприятии.

В перечне деловых качеств менеджера-лидера можно выделить «...предприимчивость, где руководитель стремится к поиску решений с учетом новых подходов, которые в корне отличаются от традиционных, также управленец-руководитель должен обладать таким качеством как инициативность»⁷⁶. У многих кандидатов наблюдается робость в характере, что мешает проявлять инициативность. В связи с этим необходимо своевременно поддержать молодого руководителя на начальной стадии его управленческой деятельности для преодоления трудностей, так как от инициативности всегда вытекает ответственность. Для принятия конструктивных решений профессиональные менеджеры организаций и предприятий должны понимать, что несут огромную ответственность за принятые решения. К примеру, для создания консорциума в менеджменте предприятий, руководителю приходится нести ответственность за весь консорциум, но как показывает практика, не все ответственные лица способны сделать это. Руководитель-менеджер-лидер также должен обладать, способностями делать, прогнозы на долгосрочную перспективу для будущего своего предприятия, организации.

Таблица 3.5. Перспективные направления стабильности стратегии лидерства в современном профессиональном менеджменте

⁷⁶ Ганиев Т.Б. Лидерство в управлении./Т.Б. Ганиев//Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. - Душанбе: «СИНО», 2013г. - №2/8(125), - С.89--94.

Ступени	Перспективные направления стабильности и активное развитие лидерства в современном профессиональном менеджменте	Достижения целей
1-ая ступень	Стабильность доверительности и активное развитие лидерства в современном профессиональном менеджменте.	а) Довести доверительности до самой высокой ступени профессионального менеджмента; б) Полная самоотдача для выполнения поставленных целей; в) Не бояться, от смерти и постоянно находится, в доблестном состоянии; г) Полное социальное и экономическое обеспечение во всех этапах и ступенях жизни.
Вторая ступень	Реализации доверительности для оптимального будущего и перспективного развития во всех этапах жизни и руководства.	а) Разработка технологии и непрерывной системы для достижения новых лидерских ценностей; б) Разработка корпоративной культуры ресурс ведения и созидания лидерства в менеджменте; в) Национальное обеспечение доверительности и корпоративного патриотизма в менеджменте.
Третья ступень	Непрерывное развитие профессионализма и быстрого темпа выполнение поставленных целей в зависимости и поэтапных изменений лидерского профессионализма.	а) Непрерывная подготовка новых профессиональных лидеров в коллективе менеджмента; б) Переход к ценностям оценки индивидуального развития лидерства и профессионализма каждого члена коллектива лидеров; в) Постоянное изучение обеспечение победы во всех кризисных ситуациях; г) Свободная профессиональная самостоятельность и принятие руководительно-лидерских решений в ситуациях.
4-ая ступень	Воспитание доверительности и полное выполнение поставленных целей во всех ситуациях.	а) Обеспечение профессионального мастерства для выполнения поставленных целей независимо от ситуаций; б) Воспитание доверительности у каждого члена коллектива во всех ситуациях; в) Постоянное обеспечение самопознание лидерства во всех профессионально-ремесленных ситуациях руководства.
5-ая ступень	Постоянное обеспечение достижения целей и выполнение профессионально-ремесленных целей как основные ценности оценки лидерства.	а) Исчерпание целей независимо от ситуаций, высшая точка ценности лидерства в профессиональном менеджменте; б) Постоянно находиться на первом месте и быть примером для других во всех ситуациях; в) Проявление уверенности к себе и

		коллективу во всех ситуациях и доведение этой «золотой» правила для профессионально-ремесленного коллектива менеджмента.
6-ая ступень	Организация школы для подготовки профессиональных лидеров и модели стратегическо-индивидуального развития руководство-лидерство в менеджменте.	а) Найти и реализовать научно-ремесленную модель лидерства для выполнения целей и перспективой и достижения профессионально-ремесленнической победы в глобальном рынке; б) Не прерывное развитие науки-действия лидерства в руководстве современного профессионального менеджмента; в) Обеспечение постоянного профессионально-ремесленнического обучения лидерства для целого профессионально-ремесленного коллектива менеджмента
7-ая ступень	Найти и реализовать лидерские ценности для выполнения поставленных целей и лидерские периоды в менеджменте.	а) Осуществление высокой оценки лидерских ситуаций и пути методов лидерских ситуаций в различных профессионально-ремесленнических деятельности; б) Специальная профессионально-ремесленническая лидерская подготовка в каждом цикле и периодов достижения профессионально-ремесленнических целей; в) Постоянно иметь пути качественного и количественного лучшего выбора лидерства для выполнения поставленных профессионально-ремесленнических целей; г) Постоянная ориентация к историческому долголетнему руководству в лидерском руководстве.
Составитель: Автор.		

Исходя из этого, все текущие и ежедневные проблемы, которые встречаются в процессе трудовой деятельности на предприятии, организации или фирмы, должны решаться с учетом стратегического развития на будущее. Все это может говорить о том, что высокий уровень подготовки в управлении зависит в первую очередь от профессионального руководителя-менеджера.

Помимо перечисленных качеств, профессиональный руководитель должен уметь убеждать для решения функциональных, текущих и перспективных задач. Ответственному управленцу присущи такие критерии, как человеку знающее свое дело и может смотреть на перспективу, быть компетентным-лидером-руководителем.

Личные управленческие качества характеризуются морально-этическими и психофизиологическими свойствами конкретного руководителя. К морально-этическим управленческим качествам руководителя-менеджера, на наш взгляд можно считать его порядочность, умение выслушать и правильно реагировать на критику со стороны, уважать мнение коллектива, быть справедливым при принятии определенных решений, быть принципиальным для отстаивания тех решений, которые положительно скажутся на деятельности предприятия и т.д.

Психофизиологические качества управленца также должны иметь значение, такие как возраст руководителя, его состояние здоровья, управленческие способности и другие качественные элементы профессионального менеджера руководителя умеющего создать ходящую психологическую атмосферу предприятий.

На наш взгляд, профессиональные и личные способности руководителя-менеджера отчетливо сказываются в отношениях с сотрудниками. Дисциплина в коллективе не будет соответствующей, если руководитель в ходе своей деятельности будет упираться на мнения не добросовестных работников.

Проведенное нами исследование, дает полагать, что руководители разного рода уровней должны обладать свойственным набором качеств, что, в конечном счете, должно быть направлено на благо самого хозяйствующего субъекта. Управленцы линейного уровня должны обладать качествами, которые отражают в первую очередь социальные аспекты в силу того, что он ведет организационную работу внутри коллектива на местах. Что же касается управленца функционального подразделения, то он в большей мере должен обладать качествами, которые направлены на выполнение должностных обязанностей всего персонала. Особенности критериев качества в первую очередь зависят от уровня занимаемой должности управленца. Указания руководителя-управленца высшего звена по сути своей строятся на перспективу, тогда

как руководитель-управленец низкого звена выполняет решения руководителя высшего звена.

Предъявляемые требования к управленцам являются общими, которые отражены в ПГ. Необходимо, обратить особое внимание на то, что управленческая ПГ менеджера-управленца разного уровня отображает его профессиональную модель и квалификацию соответственно и в свою очередь составление ПГ затруднено без данных квалификационного характера руководителя-управленца. На основе этого эффективно решается задача по отбору и назначению на должность кандидатов.

Хотелось бы отметить, что анализ кадрового потенциала управленцев формирует эффективную систему путем мотивации аппарата управления. Проведенный анализ кадрового потенциала управленцев способствует выявлять положительные и отрицательные стороны кандидатов, их предпочтения и стремления, склонности к тем или иным действиям.

Оценка руководящих кадров, исходя из задач управления, на предприятиях должны проводиться систематически и иметь свою динамику, обусловленную дальнейшим развитием системы управления и самих кадров управления.

Оценка руководящих кадров в процессе подбора и расстановки необходима, например, когда на управленческую должность руководителя приглашается кандидат со стороны. В свою очередь данный кандидат должен пройти испытательный срок для выявления его профпригодности занимаемой должности. Оценивается также руководитель при включении его в резерв на выдвижение управленческого труда, при переводе его из резерва на руководящую должность. Проанализировав, качества менеджера-руководителя-лидера главной становится, проблема, какими методами выявить присутствие управленческих качеств.

Многие компаний, организации и предприятий, которые нанимают руководителя на работу или во время оценки компетенции своих руководителей при переходе на другую должность используют разные подходы и методы оценки компетенций.

Мы в своей диссертационной работы тоже подходили к оценке компетенций лидера-руководителя по некоторым показателями и индикаторами эффективности управленческого труда и имеем свой подход к оценкам компетентности. Наш подход очень простой и доступный для каждого руководителя-лидера, менеджмента предприятий и организации при подборе своих руководителей кадрового управленческого труда.

Мы исходили из основных показателей оценки компетенций руководящих кадров по историко-экономических подходов народов Востока и новые современные подходы профессионального менеджмента, а также по результатам своей диссертационной работы. То есть основным культурно-профессионально-креативно-когнитивных признаков мышления лидера-руководителя по аналитический мыслительном образом современного глобального мирового рынка, а также требования глобального развития мировой управленческой науке в современном этапе развития XXI века.

Исходя из вышеуказанных принципов и подходов нами составлено основные направления формирования компетенции управленческого труда руководителя-лидера в современном менеджменте. (Таблица 3.6.)

Мы исходили из показателей 5-ти основных направлений компетенции и по 5 содержанием каждой. А если оценил по баллам, то всего от 25 до 100 балльной оценки надо отметить что по содержанию действия руководителя-лидера по 5-напрвлению мы оцениваем более 25 качеств компетенции руководителя-лидера, что является главными элементами портрета современного руководителя-лидера.

Результаты первого рисунка доказывает уровень подготовки руководителя-лидера в целом, на 4-5 уровне развития управленческого

труда в менеджменте. Кроме того, мы имеем возможность составить и расширить такой подход по каждому профессиям или уровням управленческой деятельности в менеджменте. Такие показатели компетенции, которые мы привели на таблица 3.6., обычно применяется, для приема на работу II-III уровня.

Таблица 3.6. Основные направления формирования компетенции управленческого труда руководителя-лидера в современном менеджменте.

Основные направления формирования компетенций	Содержание действия руководителя-лидера
1.Подготовка мозга управленческого разума действия.	1.Сила всех действия на скорости движения. 2.Креативный бизнес мышления и инновация. 3.Электронное управление и интернет-программы всегда лучше. 4.Необходимо непрерывная творческая мышления для всех членов команды менеджмента. 5.Постоянное стремление креативному лидерству.
2.Позитивное управленческое мышления руководителя-лидера.	1.Всегда ищем позитивное представление о наших работах и профессиональных действиях. 2.Креативная экономика лучше всего в мире для современного менеджмента.
3.Необходимо формировать созидательную управленческую культуру	1.Стремления организационно-культурного созидания и синергического эффекта управленческого труда. 2.Всегда создать идею и условия формирования организационную культуру в менеджменте. 3.Гибридные мышления: Логика непредсказуемости лидерства. 4.Творческое мышление и страсть к инновационному производству. 5.Человеческий капитал основа формирования стратегической культуры управленческого труда.
4.Стремление к постоянному развитию и лидерству.	1.Всегда найти возможности стратегического созидания и лидерства. 2.Создать лидерские культурные ценности и определиться к новыми мотивациями. 3. Стратегические направления и куда двигаться дальше. 4.Всегда найти новые цели и шансы стремление к лидерству в будущем. 5.Лидер меняется, и мы должны меняться вместе с ними.
5.Непрерывно и постоянно надо выделяться и идти вперед как исторический личность и эффективный руководитель-лидер.	1.Необходимо стремиться к эффективному управлению циклами, изменениями и скоростями. 2.Мыслить и действовать управление различиями и создание личного бренда. 3.Необходимо стремиться к приспособлению средства коммуникации под своей лидерской стратегией. 4.Разработиват свою визуальную идентичности и незаменимости к управленческому труду 5.Всегда смотреть вперед и к экстремальным новым лидерским экспериментам у высоких результатов.

Составлено автором.⁷⁷

А для руководителя 1-го уровня мы привели дополнительно другие показателей. (Таб 2). В таблице 2., мы привели основные показателей оценки компетенции управленческого труда лидера-руководителя современном менеджменте. Мы, исходя из результатов проведенного нами исследования, пришли такому заключительному мнению 100-балльной оценки компетенции лидера-руководителя в современном менеджменте.

Однако для детальной оценки компетенции по каждой проведенной нами критерии оценки можно ещё разделить по 5-10 направлению и получить более конкретные оценки по каждому лидеру руководителю, то есть многие по 1000-показателя и более, чтобы оценить уровень компетенции лидера-руководителя современного менеджмента. В целом можно сделать вывод о том, что для современного профессионального менеджмента в условиях глобализации мирового рынка и сложного конкретной обстановки необходимо очень сильный и устойчивый руководитель-лидер имеющий все качества приведенной в данной диссертационной работе.

Таблица 3.7. Основные показатели оценки компетенции управленческого труда руководителя-лидера в современном менеджменте.

Содержания и показателей оценки компетенции руководителя	Критерии оценки компетенции руководителя-лидера	Показатели оценки (балл)
1.Основные профессиональные качества руководителя-лидера	1.Адаптивность руководителя и циклами изменениям.	1-4
	2.Умение выстраивать отношения и ориентированность к работу с людьми.	1-4
	3.Умение расставлять приоритеты и высокий уровень детальности.	1-4
	4.Вежливость, корректность, стрессоустойчивость и умение быстро ориентироваться в ситуации.	1-4
	5.Знание и умение управлением персоналом и ориентация на профессиональных результатах.	1-4

⁷⁸Составлено автором.

2. Техничко-технологическая компетенция руководителя-лидера	1. Высокое знание основных компьютерных программ и эффективное их использования в управленческом процессе. 2. Вежливость и корректность. 3. Знание иностранного профессионального языка лидера-руководителя. 4. Постоянное стремление к инновационному технико-технологическому развитию. 5. Навыки не прирывного поиска новых идей и технико-технологического развития управленческого труда.	1-4 1-4 1-4 1-4
3. Лидерские компетенции руководителя-лидера	1. Иметь положительные результаты по 71 качествам лидера-руководителя по оценкам Хусйн Воиз Кошиф. 2. Иметь положительные результаты по оценкам 82-качеством руководителя Дао-де-Цын. 3. Высокий уровень ответственности и устойчивость к выполнению функциональной задачи и исторической миссии руководителя-лидера. 4. Финансовая прочность, честность и полное отсутствие махинации в операциях. 5. Постоянное ориентации к непрерывное формирования корпоративной культурой и созидание.	1-4 1-4 1-4 1-4 1-4
4. Коммуникационно-информационное компетенция руководителя-лидера	1. Профессиональные знания иностранных языков и вежливое отношение с иностранными партнёрами и клиентами. 2. Вежливости и корректность во всех отношениях и ситуациях. 3. Навыки организации деловых поездков и мероприятий. 4. Навыки самостоятельного поиска и обработки информации управленческого труда. 5. Профессиональная порядочность, умение оценки персонала при отборе.	1-4 1-4 1-4 1-4 1-4
5. Стратегические качества компетенции по этапы и циклы бизнес-единицы	1. Системный лидер и системный инженер. 2. Активная продажа и активная производства на всех этапах жизненного цикла бизнеса. 3. Активная жизненная позиция к стремление развиваться как исторического лидера созидателя. 4. Постоянное наличие собственного мнения и подхода к управленческим решением и организационной культурой ресурс-знанием и созиданием. 5. Умение и таланта всегда быть на первом месте и на нужном уровне.	1-4 1-4 1-4 1-4 1-4
Всего		25+100

Составлено автором⁷⁸.

⁷⁹Составлено автором.

Автор убежден, что формирования лидер-руководитель, которые примечателен в данной диссертационной работе, является главным направлением повышения эффективности управленческого труда в современном менеджменте Республики Таджикистан.

На предприятиях экономически развитых стран мира реализуется разнообразные методы оценивания управленческого труда, такие как автобиографические, матричные, путем суммарных показателей, эталонные и т.д.

Только с использованием перечисленных тонкостей можно дать управленческую оценку действиям руководителя в достижении конечных результатов Республики Таджикистан.

3.3. Государственное стратегическое управление формирования эффективной системы кадрового обеспечения управленческого труда в профессиональном менеджменте

На наш взгляд, для устойчивого развития управленческого труда Республики Таджикистан необходимо определение ключевых проблем развития и формирования эффективной системы управленческого кадрового потенциала в Республике Таджикистан на определенный промежуток времени и выработке комплекса мер экономического, правового и административно-управленческого характера, направленных на формирование управленческого потенциала хозяйственной экономики, уровень и качество современного профессионального менеджмента.

Создание условий для устойчивого развития и формирования эффективной системы управленческого кадрового потенциала относится к одной из приоритетных направлений в области управленческих стратегических планов госполитики Республики Таджикистан для обеспечения результативного применения на практике всего управленческого потенциала экономики страны.

Занимающее доминирующее положение не только в экономике страны, но и всей республике, является многофункциональным и должно не только управлять производством, но и обеспечивать воспроизводство социальных потребностей.

Таджикское общество заинтересовано не только в достижении профессионального управления экономической безопасности и повышении уровня управления самообеспеченности страны, с учетом сохранения многофункциональности управления экономического сектора в целом, исторического уклада жизни таджикского населения, улучшении управления социальной составляющей. Многогранные функции управленческого труда выглядят как одна общая структура в процессе экономического роста с учетом поддержки государства в условиях управления и формирования устойчивого развития, отдельных предприятий, организаций, территорий, регионов, областей которые требуют кардинального качественного улучшения всех его основных составляющих, в том числе и оптимизацию управления труда с управленческими кадрами.

В данном исследовании под формирования устойчивым развитием компетенции мы понимаем: - «стабильное развитие стратегического управленческого сообществ, обеспечивающих; рост, диверсификацию и повышение эффективности развития новой информационной экономики; рост уровня и качества жизни населения; улучшение управленческой компетенций в современном профессиональном менеджменте».

Процесс профессионального обеспечения управления устойчивого развития менеджмента предприятий в целом обеспечит совершенствование экономического образа жизни, более полного выполнения его общенациональных задач в пределах таджикского государства, управленческих функций, таких как демографической и этно-социальной, общекультурной, ментальной и много другое, о чем нами были изложены исследования в параграфе 1.2., настоящей диссертационной работы.

Если оптимизация обеспеченности управленческими кадрами, повышение качества управленческого труда может помочь экономике республики в достижении таких величин, как: увеличение производительности труда, управление привлечения и использования новых инновационных технологий, обеспечение профессионального управления устойчивого развития всех свободных экономических зонах Республики Таджикистан является комплексной управленческой проблемой.

Результаты нашего исследования выявлены в условии формирования компетенции управленческого труда менеджмента предприятий в стратегических программами развития Республики Таджикистан 2030г по следующим направлениям:

- макроэкономической стабильности, сбалансированного развития и формирования профессионального управленческого всей экономики Республики Таджикистан и ее управлении экономического роста;
- расширения управления профессиональной занятости во всех отраслях экономики Республики Таджикистан;
- обеспечения экономически равных условий получения доходов и общественных управленческих благ;
- совершенствования управленческой деятельности институтов социального значения;
- осуществления управленческих программ, направленных на улучшение экологической ситуации в Республике Таджикистан.

Занятость населения по видам управления экономической деятельности, тыс. чел.⁷⁹

Таблица 3.8.

	2014	2015	2016	2017	2018	2030	2030/ 2014
Занятость	2137	2150	2168	2219	2233	3000	863
<i>Материальная сфера, в т.ч.:</i>	1 770	1 790	1784	1806	1812	2500	730
Сельское хозяйство	1 424	1 432	1430	1454	1462	1500	76
Промышленность	121	118	114	122	128	500	379
Строительство	68	64	63	69	70	350	282
Транспорт и связь	62	66	62	68	72	300	238
Торговля, снабжение	101	110	115	121	132	250	149
<i>Нематериальная сфера</i>	342	341	366	383	369	200	142

Составлено автором: Прогнозы-2030гг.

⁸⁰ <http://www.stat.tj>

Из таблицы 3.8. видно, что подавляющее большинство трудоспособных управленческих кадров работают в материальной сфере - от 81,1% в 2014 году до 85% в 2018 г. По числу занятых лидирующую позицию занимает сельское хозяйство – от 65% в 2014 г. до 54% в 2018 г.

Соотношение числа сельского населения в общей численности населения, занятые, в управленческом труде показывает, что уровень занятости в управлении на селе ниже, чем в городе.

Из-за ограниченности объема данной диссертации, посвященной управленческим кадровым проблемам Республики Таджикистан, мы не могли не сказать и о других проблемах, где при разных условиях развития управленческого потенциала, крайне сложно на сегодняшний день привлечь в отечественное хозяйство опытных и ответственных управленцев, даже с предложением больших зарплат. Состояние условия проживания в отдаленных районах очень настораживает молодых специалистов-менеджеров-руководителей-лидеров экономики Республики Таджикистан.

В свою очередь настораживает тот факт, что Республика Таджикистан сильно отстает от других стран региона по техническому и технологическому уровню производства. Последствия такого отставания наблюдаются в высоком уровне импорта до 70% основных видов продовольствия. Что же касается отечественных производителей сельхозпродукции, то в силу сильной конкуренции, не в состоянии найти свою нишу сбыта, а также не достаточно развиты и в управлении маркетингом в Республике Таджикистан.

Кроме того, нами было выявлено, что на снижении уровня управленческой жизни в Республике Таджикистан сказались следующие факторы:

1. Ведомственная разобщенность в управлении социально-экономическим, эколого-политическим развитием на республиканском и региональном уровнях, и продолжающиеся управленческие процессы узкоотраслевой подход к развитию экономики в целом. При этом

недооцениваются насущная необходимость развития управленческого труда экономических секторов занятости, создания надежных источников управления финансовой поддержки малого предпринимательства.

2. В Республике Таджикистан создаются условия для решения множества проблем, но в связи с отсутствием эффективной стратегии профессиональных управленческих моделей и системных программ устойчивого экономического развития, затрудняются дальнейшие процессы развития. Выделение в особо-необходимое финансирование на восстановление дорожно-транспортной инфраструктуры энергетикой, местной промышленности, сельской местности, коммуникационной составляющей, детских садов и школ, делается бессистемного управленческого труда.

3. Доступ граждан, проживающих, в отдаленных местностях к рынкам сбыта, а также дешевому финансированию и новым технологиям производства весьма ограничен из-за слабо развитого управленческого труда в рыночной и инженерной инфраструктурах.

4. Низкий уровень социальных органов управления гражданского общества в Республике Таджикистан и, прежде всего, местного самоуправления. В большинстве регионов Республики Таджикистан органы местного самоуправления сформированы на уровне административных центров районов, а не джамоатов, которые не в состоянии реализовать социальные проекты на собственных территориях.

5. Нехватка наличия единой стратегии и механизмов реализации моделей и системных программ управленческого труда устойчивой компетенций в Республике Таджикистан препятствует преодолению отставания таджикского народа в бытовых условиях, замедляет социальное и экономическое развитие управленческого труда регионов Республики Таджикистан.

6. Остается не востребуемым опыт зарубежных стран как в области управления программами народного хозяйства, так и в сфере подготовки кадров управления. При этом следует отметить, что управление народным хозяйством данной программой сформировано по многофункциональной траектории. В ней рассматривается возможность производить продукцию и другие материальные и нематериальные активы для нужд населения. Рассматривая данный пример зарубежных стран с учетом его дальнейшего внедрения с целью использования, а также на государственном уровне при разработке управленческих стратегических программ развития экономики республики, а также подготовки и привлечения труда молодых, талантливых, а самое главное, подготовленных руководителей и менеджеров-управленцев.

7. Устойчивое развитие управления народного хозяйства, решение социальных проблем управления устойчивого развития, повышение привлекательности управленческого труда в республике и выравнивание уровня города и села стоит на повестке дня. Все это должно быть в приоритете у руководителей-управленцев для совершенствования и развития управленческого труда в современном профессиональном менеджменте отнесены Правительством Республики Таджикистан к наиболее приоритетным направлениям управления социально-экономического развития республики.

Приведённые нами проблемы определяют, следующие особенности постановки задач, развития управленческого труда Республики Таджикистан имеющих, приоритетное значение с задачей обеспечения управления устойчивого развития и компетенции, где на сегодняшний день, есть намерения разнообразить источник управленческой занятости, постепенное преодоление ее моно-отраслевого подхода и рост благосостояния граждан, формирования приемлемых условий управленческой жизни.

На современном этапе развития управленческого труда современного менеджмента одним из основных аспектов управленческой

идеологии стратегической политики государства должна стать ее переориентация с поддержки некоторых отраслевых управленческих программ развития управленческого труда менеджмента на программы комплексного развития управления республикой. Для обеспечения устойчивого развития управления и компетенции должны быть приняты и реализованы меры по совершенствованию управления экономическим и социальным прорывом таджикского народа, в первую очередь, которые ведут к росту управленческой занятости и доходов населения, развитию местного самоуправления, стимулирования развития хозяйственного бизнеса.

Решение проблем развития совершенствования управленческого труда, обеспечения роста уровня жизни населения и повышение привлекательности управленческого труда в республике, необходима плотная координация меж-структурами госорганов на формирование схожих источников управленческой занятости граждан и росту его профессиональных навыков, а также механизмов управления экономической активности населения и особенно участия населения региона в эффективном развитии управления социальной и инженерной инфраструктуры.

Сложностью решений вышеперечисленных задач невозможно реализовать реформу управленческого труда в современном профессиональном менеджменте, и в том числе во всех отраслях экономики, обеспечить рост уровня жизни населения. Необходимо обратить внимание о предоставлении возможности для региональных бюджетов распределении средствами по нуждам региона, а также сформировать административную основу для управленческих работ будущих профессиональных менеджеров-руководителей-лидеров Республики Таджикистан.

В той ситуации, в которой находится не только организации, предприятия, но и республика в целом, согласно нашим глубоким

исследованиям стратегия со стороны государства по привлекательности управленческого труда заключается в следующем:

1. Формирование управленческого труда как управления одного целого комплекса в экономической и социальной сфере, территориально-экологической составляющей, осуществляющего управления хозяйственной функции управленческого труда;

2. Дальнейшее развитие всех форм управленческого труда хозяйствования и овладение новыми методами и функциональными системами управления, преодоление обособленности управленческого труда в современном профессиональном менеджменте с учетом масштабных связей урбанизации, интеграционные процессы сельской местности в централизованную структуру хозуправления посредством кооперации, развития дорожно-транспортной инфраструктуры, коммуникаций;

3. Взаимодействие программы системы и моделей управленческого труда в профессиональном менеджменте предприятий по повышению уровня жизни населения Республики Таджикистан, в том числе со структурной перестройкой управленческого труда;

4. Развитие партнерства между управлением государством, органами местного самоуправления, сельским населением и бизнесом в секторе экономики, повышение эффективности управленческого труда использования природных, материальных и человеческих ресурсов особенно сельской местности в увязке с управлением институциональными преобразованиями промышленной экономики Республики Таджикистан;

5. Экономическая и территориальная доступность к управленческому труду социальных услуг, медицинской помощи и соцзащиты и формирование управленческого труда межрегиональных связей экономического и социально-культурного характера, а также его углубление;

6. Демократизация управления жизни гражданского общества, повышение участия населения в принятии решений, связанных управлением развитием производства, планировкой и застройкой поселений, развитие деятельности потребительской, промысловой, кредитной и других видов кооперации;

7. Экологически щадящий подход и бережное отношение управления не восполняемым природным ресурсам при разработке и реализации механизмов жизнеобеспечения материка-традиционных механизмов и методах управления таджикского села.

В среднесрочной перспективе 2020-2030гг необходимо совершенствовать управленческий труд финансово-экономической основы для устойчивого развития экономики Республики Таджикистан. Осуществить реализацию управленческих мероприятий для формирования управленческого труда стабильного профессионального развития менеджмента предприятий, согласно Национальной стратегии Республики Таджикистан - Целей Развития Тысячелетия, запустив программы управленческого труда социально-экономического развития Республики Таджикистан.

Таблица 3.9. Перспективы и основные факторы управленческого труда в профессиональном менеджменте Республики Таджикистан для 2020 -2030 годов.

№	Содержания перспективности	Факторы и процессы перспективности
1	Непрерывно изучайте в поведении лидеров.	а) Из истории найти своего героя, создать себя лидером; б) В образе лидера истории познавать себя и руководствуйте; в) Постоянно быть в курсе новых лидеров в менеджменте; г) Начинайте свою перспективность со сегодняшнего дня.
2	Иметь конкретную профессиональную цель и стабильную перспективность.	а) Постоянно иметь конкретное целенаправленное руководство; б) Изучить и реализовать практику всех профессиональных мировых лидеров; в) Постоянно найти и устранить ошибки отставания в процессе своей деятельности; г) Постоянно обеспечьте свое профессиональное

		саморазвитие; д) Постоянно содержать стабильное профессиональное развития.
3	В свой коллектив выбрать доверенных лиц с высокой познавательной способностью.	а) В вашем коллективе должны быть лица, имеющие высокие профессионально-лидерские качества и способности; б) Выбрать профессиональный коллектив на основе теоретико-практических экспериментов; в) В коллективе не должны быть трусливые и безграмотные люди; г) В коллективе должны быть умелые, нетрусливые и доверительные лица; д) По мнению Петра Екатерины в составе коллектива должны быть только профессиональные звезды.
4	Внедрение руководителя-лидера, законов и правил, профессиональных самопознания в менеджменте.	а) Соблюдение правил 71-мужественные свойства, по мнению Хусейна Воиз Кошифи; б) Правила 82-процесс изучения «Дао-де-Цынь»; в) Соблюдения 68-48 правил руководства в Американском и Французском менеджменте.
5	Иметь полные стратегические мнения и начинать полное их исполнения.	а) Постоянно, полностью, тактически и смело выполнять свою деятельность; б) Постоянно узнать и использовать самые ключевые места и целенаправленные факты; в) Постоянно должен быть уверенным в своем профессионализме и своевременно устранить существующие недостатки г) Постоянно выполнять полностью поставленные цели, постав перед собой такие цели, с которыми исправляешься.
6	Своевременно выполнять все поставленные цели и задачи и присоединить к себе всяческую победоносную цель.	а) Узнав лучше самые ближайшие цели, нежели чем далёкие, мы должны достичь самые стратегические цели; б) Во всех случаях выполнения постановленных целей реализуя свои функциональные правила, постоянно демонстрируйте своего лидера; в) Слабовольный руководитель не только себя разрушает, но и вес коллектив профессионального менеджмента; г) Проблемы необходимо решить своевременно.
7	Необходимо создать систему модели лидерства, которая превращает менеджмент одним целенаправленном стратегическом коллективе.	а) Модель постоянной профессиональной системы, через который мы сможем добиться успехов и побед; б) Организация и содержание профессиональной рабочей атмосферы во всех случаях руководства; в) Обеспечение профессиональных целенаправленностей и ориентация к основным точкам достижения целей.
	Составитель: Автор.	

Данные действия дадут возможность выявить главные цели и инструменты решения формирования потенциальной компетенции и

обеспечения профессионального труда, поставленных задач, но и скоординировать управленческие действия всех заинтересованных субъектов управления, исходя из наиболее актуальных задач стратегического управления экономической и социальной политикой Республики Таджикистан до 2030гг.

Таким образом, преодоление управленческо-информационного вакуума в управленческом труде, обеспечение управленческой компетенции широкого информирования гражданского профессионального общества республики в организационно-правовых и социально-экономических направлениях, а также в профессиональном управленческом труде современном профессиональном менеджменте Республики Таджикистан предлагаем осуществлять таким путем:

1. Совершенствования и развития управленческого труда в менеджменте предприятий с доступом к интернету, предоставления госуслуг в области управления информационных технологий;

2. Развития национальной системы профессионального управления информационной базы профессионального менеджмента, расширения управленческого труда консультационных служб, диапазона и спектра предоставляемых ими управленческих услуг;

3. Формирования информационных профессиональных управленческих центров на базе местных образовательных центров и заведений, библиотек или культурно-досуговых центров, создания системы непрерывного и дистанционного профессионального управленческого электронного образования для всех желающих специалистов-менеджеров-руководителей;

Формирования эффективной системы процесса управления на самих предприятиях и повысить уровень мотивации и стимулирования руководящих кадров-менеджеров-лидеров.

В заключении выше предложенного, на наш взгляд, необходимо сделать вывод о том, что формирования эффективной системы процесса формирования компетенциям управленческой деятельности

руководящих кадров на предприятиях Республики Таджикистан являются одним из главных для достижения стабильности и эффективности процесса управления в данном всех секторов экономики республики.

III. ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Основные научные результаты диссертации

На основе проведенного исследования формирование профессионально-управленческих компетенций кадров как механизм обеспечения управленческого труда в современном менеджменте, автор пришел к следующим выводам:

1. Компетенция включает в себя подтверждённую готовность специалиста использовать весь потенциал для эффективной профессиональной деятельности в конкретном направлении, при этом полностью осознавая свою ответственность за конечные результаты профессиональной деятельности [1-А].

2. В современном профессиональном менеджменте в процессе управления кадрового обеспечения включает в себя профессионально-управленческие отношения, которые изучают основу социального развития общества, что, в конечном счете, определяет самосознание, образ жизни людей, а также управленческую структуру и отношений в современном профессиональном менеджменте [3-А].

3. В производственном секторе национальной экономики численность занятого населения существенно увеличивается, исходя из этого, что факторы, влияющие, на устойчивое развитие национальной экономики приобрели, современно новый характер, ориентированный на рыночные взаимоотношения [6-А].

4. С целью, формирования конкурентоспособных профессионально-управленческих компетенций кадров автором предлагается проведение следующих мероприятий: изменение направления повышения эффективности кадров путем совершенствования образовательно-квалификационной структуры и повышения мотивационного механизма обеспечения управленческих кадров профессиональных менеджеров-лидеров. Подготовка руководителей и специалистов-менеджеров в республике должна иметь непосред-

ственную взаимосвязь с общим состоянием сферы управленческого образования [2-А].

5. Необходимо проведение анализа деятельности управленческого труда, кандидата менеджера на соответствующую должность, с учетом разработки функциональных инструкций и требований, предъявляемых к руководителям менеджерам в зависимости от сферы деятельности на той или иной должности с учетом современных тенденций инновационного развития глобальной экономики [7-А].

6. Отбор и назначение руководящего персонала должно основываться на результатах проведенного анализа с учетом выявления профессиональной пригодности кандидата и его соответствие по отношению к предлагаемой должности. При этом необходимо учитывать следующие пункты:

а) Сбор полной информации об уровне образования, имеющейся профессиональной деятельности, опыте и стаже работы и др.;

б) Оценочное досье по каждому кандидату с учетом всех имеющихся индивидуальных, профессиональных, организационных и других качеств;

в) Соответствие выше перечисленных индивидуальных качеств, претендента с требованиями на вакантную должность.

Рекомендации по практическому использованию результатов

7. Регулятивное воздействие технологии периодических исследований на систему профессионального управления кадрового обеспечения организаций, предприятий, помноженные на исследовательские возможности периодического мониторинга, обуславливает необходимость не только увеличения числа периодических управленческих исследований, но и расширение тематики решаемых управленческих кадровых задач, с учетом изучения зарубежного опыта.

8. Главной задачей государственной поддержки кадрового потенциала в Республике Таджикистан на современном этапе экономического развития является подготовка и поддержки кадрового управленческого персонала, правильного подбора и расстановки управленческих кадров-лидеров в ходе

социально-экономических преобразований современного менеджмента предприятий и организаций. [10-А].

9. Несколько десятилетий в Республике Таджикистан существовала хорошо отлаженная система обеспечения профессионально-управленческого труда профессиональным менеджменте советского хозяйства. С переходом на рыночные условия и углублением кризиса в экономическом секторе её эффективности профессионального управленческого труда на много упала. Причина этому стала отказ системы работать как одно целое утраты со стороны властных структур регулирования всех процессов. [7-А].

10. Многие научные исследования в области изучения управленческой деятельности трактуются в узком понимании «систему обеспечения руководителей». На наш взгляд, «система обеспечения руководителей» со всеми его признаками и критериями деятельности руководителя должна иметь свою подсистему управления. Таким образом, система обеспечения отрасли управленческими кадрами руководителей нами предлагается, как пять подсистем, на основе взаимных отношений. Исходя из этого, ее необходимо определять, как многогранный процесс, постоянно проявляющий и меняющийся на определенном этапе деятельности. [12-А].

11. Руководители и специалисты современного менеджмента в целом, являются потенциальными носителями знаний инновационной практики, играют ключевую роль в развитии экономики аграрного сектора. Просчеты, допущенные в ходе реформ, привели к их массовому оттоку профессиональных управленцев-менеджеров-лидеров из множеств, сфер деятельности. На выходе мы наблюдаем на сорок процентов больше чем в предыдущие периоды времени спад сотрудников руководящего аппарата с соответствующим уровнем образования. Также наблюдается спад из числа молодых управленцев в регионах, что является отрицательным фактором для национальной экономики Республики Таджикистан. [11-А].

12. Количественный рост управленцев-менеджеров с разным уровнем образования не сгладит плачевную ситуацию с кадрами в корне, в связи с

тем, что уровень образования, полученный, в процессе обучения в учебных заведениях не соответствует, международным стандартам в деятельности управленческого труда. Основными направлениями улучшения качества управленческого образования в менеджменте в целом, мы считаем следующие, это определить современные критерии к сотрудникам руководящего аппарата, а также установить международные стандарты в образовательных учреждениях к требованиям управленческого труда. С учетом всех недостатков образовательной сферы необходима модернизация учебных программ по специальностям менеджмента, а также обновление профессорско-преподавательского состава. Повышение квалификации профессиональных менеджеров-руководителей-лидеров с учетом рыночных отношений. На сегодняшний день Республика Таджикистан стремится к интеграционному процессу глобальной экономики мира и переход на цифровой экономики и экономики знаний в начале XXI века человеческого развития. [7-А].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

- [1] Абдушелишвили, Г.А. Воробьев С. Живые звезды российского менеджмента [Текст] / Г.А. Абдушелишвили, С.Воробьев // Эксперт, М., 1996, №3. С. 24.
- [2] Агапова, И. Экономика и этика. Аспекты взаимодействия. [Текст] / И. Агапова // М.2002. - С 34-36.
- [3] Агранович, М. Анализ результатов национальной переписи школ и данных информационной системы управления образованием. Доклад [Текст] / М. Агранович // Education at a Glance, Paris, март, 2010 г.
- [4] Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. [Текст] / И.К. Адизес // Москва. 2014.-512с.
- [5] Адольф, В.А. Количественная оценка компетентности выпускников интегрированной системы обучения и возможности ее повышения[Текст] / В.А. Адольф, // М.В. Лукьяненко // Н.П. Чурляева // Педагогическое образование и наука - 2011. - №11. - С. 22 -30.
- [6] Алиева, Г.Ш. Регулирующая роль государства в экономике [Текст] / Г.Ш. Алиева // Вестник ТГНУ, выпуск 6(38), 2007.- С.18-24с.
- [7] Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. [Текст] / М. Армстронг // – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, - 328 с. 271.
- [8] Атаев, А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. [Текст] / А.А. Атаев // М.: Экономика, 1998. -281 с.2003. - № 1. - С. 16.
- [9] Атаманчук, Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность. [Текст] / Г.В. Атаманчук // -М.: Академический проект, 2006. 544 с.
- [10] Афанасьев, В. Общество: системность, познание, управление. [Текст] В. Афанасьев // М.: Юнити, 2005. - 168 с.
- [11] Барбакова, К.Г. Васильева Е.Н. Управленцы в сфере культуры: проблемы подготовки и профессиональной деятельности [Текст] / К.Г. Барбакова, Е.Н. Васильева // Социологические исследования. — 2007. №4. — С. 65-69.

- [12] Батышев, С.Я. Профессиональная педагогика [Текст] /С.Я. Батышев // - М.: Эгвес, 1999. - 903 с.
- [13] Белоусова, Е.В. Савченко И.И. Особенности оценки конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг./Е.В. Белоусова, И.И. Савченко//Вестник ТГЭУ. 2006. №1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osoben-nosti-otsenki-konkurentosposobnosti-vuza-na-rynke-obrazovatelnyh-uslug> (дата обращения: 13.12. 2016).
- [14] Белякова, А.В. Симонов С.В. Теоретические аспекты системы кадрового обеспечения предприятия. /А.В.Белякова // - [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/1165/13097>. -С. 1-14.
- [15] Бланшар, К. Лидерство к вершинам успеха. [Текст] / К. Бланшар // МОСКВА. 2011.-398с.
- [16] Блинов, А.О. и Угрюмова Н. В. Управление изменениями. Учебник. [Текст] /А.О. Блинов и Н.В. Угрюмова // Москва. 2014.-304с.
- [17] Болотова, А.К. Молчанова О.Н. Психология развития [Текст] / А.К. Болотова // Москва. 2012.-526.-С.3-12.
- [18] Бондаревская, Е.В. Смыслы и стратегии личностно ориентированного воспитания [Электронный ресурс]: электрон. данные. - М.: Научная цифровая библиотека PORTALUS.RU, 09 октября 2007. – Режимдоступа:http://www.portalus.ru/modules/shkola/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1191932059&archive=1196815450&start_from=&ucat= (свободный доступ). Дата доступа: 01.12.2015.
- [19] Бояцис, Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. [Текст] / Р. Бояцис // — М.: ГИППО, 2008.-352 с.
- [20] Бруксон, М.С. и др. Мастерства менеджмента. [Текст] /М.С. Бруксон // Москва.2004.-864с.
- [21] Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник. [Текст] / Веснин // – М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада», 2002
- [22] Виханский, О.С. Стратегическое управление. [Текст] / О.С. Виханский // М.: Гардарики, 2003.

- [23] Войтко, Г. М. Трудовая адаптация как один из способов закрепления молодых специалистов на предприятии. / Г.М. Войтко //Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2011. №11. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://cyber-leninka.ru/article/n/trudovaya-adaptatsiya-kak-odin-iz-sposobov-zakrepleniya-molodyhspetsi-alistov-na-predpriyatii> (дата обращения: 27.10.2016).
- [24] Волгин, А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] /А.П. Волгин, В.И. Матирко, А.А. Модин // (опыт ФРГ). М.: Дело, 1992.
- [25] Второй отчет по мониторинговому исследованию оценки хода реализации Документа по Стратегии Снижения Бедности (ДССБ) в Таджикистане. [Текст] / Душанбе, 2009. С. 51.
- [26] Ганиев, Т.Б. Менеджмент [Текст] / Т.Б. Ганиев // к.1-14.ДМТ, Душанбе, «ИРФОН» 2019.
- [27] Ганиев, Т.Б. Лидерство в управлении. [Текст] / Т.Б. Ганиев//Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. - Душанбе: «СИНО», 2013г. - №2/8(125), - С.28-37.
- [28] Ганиев, Т.Б. Проблемы развития управленческих способностей и этапы формирования лидера. [Текст] / Т.Б. Ганиев // Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. - Душанбе: «СИНО», 2014. - № 2/1(127). - С. 31-36.
- [29] Ганиев, Т.Б. Теоретические основы управления эффективности развития человека в современном менеджменте организации. [Текст] / Т.Б.Ганиев // 165. Вестник университета. Вестник Российско-Таджикского (славянского) университета. - Душанбе: Типография РТСУ, 2016. - № 3(54) Ч.1. - С. 36-43. (на тадж. языке).
- [30] Глухов, А.А. Экономика высшего образования. [Текст] / А.А. Глухов // Воронеж: ВИСИ, 1985. С. 319.
- [31] Грачев, М.В. Суперкадры. [Текст] / М.В. Грачев // Екатеринбург: УрОРАН, 1993. С. 18.

- [32] Джон Максвелл. Лидерства. [Текст] / Максвелл Джон // Пер.с англ. Минск. «Попурри»,2009.400с.
- [33] Друкер П. О профессии менеджера. [Текст] / П. Друкер // М.: Вильяме, 2008. - 320 с.
- [34] Дункан, Дж. Основополагающие идеи в менеджменте [Текст] / Дункан // Пер. с англ. М.: Дело, 1996. С.
- [35] Дэвид, А. Вэттен. Развитие навыков менеджмента. [Текст] / А. Дэвид, Вэттен // Пер с англ. Санкт-Петербург.2004.-672с. - С. 10.
- [36] Журавлев, П.В. Одегов Ю.Г. Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. [Текст] / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин, // - М.: Экзамен, 2002. С. 105.
- [37] Зеер, Э.Ф. Концепция профессионального развития человека в системе непрерывного образования [Электронный ресурс] / Э.Ф. Зеер //Педагогическое образование в России. - 2012. - №5. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya> (дата обращения 14.08.2014)
- [38] Зимин, И.Д. Обеспечение региона кадрами экономистов со средним профессиональным образованием (на примере Республики Башкортостан): Автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук. [Текст] / И.Д. Зимин // Балашиха, 1999.
- [39] Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании Авторская версия. [Текст] / И.А. Зимняя // – М. Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004–26с.
- [40] Иванова, В.В. Экономика, основанная на знаниях, как этап экономического развития общества Бюллетень Международного Нобелевского экономического форума. [Текст] / В.В. Иванова // 2012. -№ 1 (5). Том 1, -С. 192-198.
- [41] Иванова, С. Болдогоев Д. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. [Текст] / С. Иванова, Д. Болдогоев // М.: Альпина Паблишер, 2009. — 280 с.

- [42] Иванцевич, Дж. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. [Текст] / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов // М.: Дело, 2003.
- [43] Искандаров, Х.Х. Неъматов Р.Ф. Эффективность системы подготовки кадров и развития потенциала трудовых ресурсов. [Текст] / Х.Х. Искандаров, Р.Ф. Неъматов // Вестник Таджикского национального университета. Серия экономических наук. - Душанбе: «СИНО», 2007. - № 1 (33). - С.219-225.
- [44] Кадыров, Д.Б. Формирование и механизм регулирования доходов населения в системе факторов роста благосостояния: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук [Текст] / Д.Б. Кадыров // –Воронеж: Воронежский государственный университет, 2003
- [45] Кадыров, Д.Б. Управление изменениями и изменения в управлении в условиях рынка. [Текст] / Д.Б. Кадыров // Вестник ТГНУ, выпуск 1(45), 2008.- С.33- 42.
- [46] Кадыров, Д.Б. Механизм взаимодействия рынков труда и образовательных услуг [Текст] / Д.Б. Кадыров, И.С. Шамсов // – Душанбе: Сохибкор, 2014. – 398 с
- [47] Каюмов, Н.К. Меры по стимулированию экономического роста [Текст] / Н.К. Каюмов // Экономика Таджикистана: стратегия развития. - Душанбе, 2008. -№1. -С.47.
- [48] Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. [Текст] / Кабушкин Н. И // - М.: Новое знание, 2009. – 336с.
- [49] Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. [Текст] / А.Я. Кибанова // – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
- [50] Классики новой экономической социологии. Пер. с англ. Под ред. [Текст] / В.В. Радаева // Москва. 2014.-381с.
- [51] Клячко, Т.Л. Модернизация Российского образования, ресурсный потенциал и подготовка кадров. Монография / Под ред. [Текст] / Т.Л. Клячко // – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 182 с.

- [52] Комилов, С.Дж. Особенности формирования экономики знаний на современном этапе. [Текст] / С.Дж. Комилов // Вестник Таджикского национального университета. - Душанбе: «СИНО», 2013. - № 2/8 (125). - С.11-21.
- [53] Комилов, С.Дж., Файзуллоев М.К. Основы развития инновационной деятельности предприятий. [Текст] / С.Дж. Комилов, М.К. Файзуллоев // - Душанбе: «Ирфон», 2004.- 118с.
- [54] Коротков, Э.М. Управление изменениями. Учебник и практикум. [Текст] / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова // Москва.2015.-278с.
- [55] Котлова, А.С., Попова О.А. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях. /А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 6. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092> (дата обращения: 10.10.2014).
- [56] Коханов, Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. [Текст] / Е.Ф. Коханов // М.: ГАУ, 1996. С. 47.
- [57] Лесков, С.Л. Мозговой штурм. [Текст] / Москва.2012.-626с. - 122-126.
- [58] Майкл, М.М и др. Основы менеджмента. [Текст] / М.М. Майкл // Москва. 2004.-704с.
- [59] Макаров, В.В. Управление персоналом. [Текст] / В.В. Макаров // М., Издательство МФЮА, 2007. С. 12с.
- [60] Марцинкевич, В.И. США: человеческий фактор и эффективность экономики. [Текст] / В.И. Марцинкевич // М.: Наука, 1991.
- [61] Материалы аналитических записок 2010-2015 гг.
- [62] Машенков, В.Ф. Предложения по подготовке рабочих кадров и повышению их квалификации. [Текст] / В.Ф. Машенков // – М.: 1989. – 75 с.
- [63] Машенков, В.Ф., Бондаренко Л.В. и др. Воспроизводство рабочей силы [Текст] / В.Ф. Машенков, Л.В. Бондаренко // М.: Петит, 1995.
- [64] Менеджмент XXI века. [Текст] / Москва. 2002.-448с.

- [65] Методические рекомендации по разработке комплексного перспективного плана работы с кадрами на 1987-1990 гг. и до 1996 г. [Текст] / М.: Типография ВАСХНИЛ, 1986.-54 с.
- [66] Мизес, Л. Человеческая деятельность. [Текст] / Л. Мизес // М. Экономика, 2000 г.-55с.
- [67] Модернизация российского образования: ресурсный потенциал и подготовка кадров / Под ред. [Текст] / Т.Д. Клячко // М.: ГУ ВШЭ, 2002. - 182 с.
- [68] Молодчик, А.В. Молодчик М.А. Менеджмент; Стратегия, структура, персонал, знание, [Текст] / А.Б. Молодчик, М.А.Молодчик // -Москва. 2005.-296с. - С 98-99.
- [69] Назаров, А.А. Муниципальный менеджмент [Текст] / А.А. Назаров // –Худжанд: "Сомон", 2004. -208 с
- [70] Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года. - Душанбе, 2016. – 82с.
- [71] Обзор рынка труда Республики Таджикистан. Статистический сборник. Душанбе, 2016.
- [72] Ожегов, С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. -4-е изд., дополн. М.: Азбуковник, 1999. - 944 с.
- [73] Омеляненко, Б.Л. Профессионально-техническое образование в зарубежных странах. [Текст] /Б.Л. Омеляненко // М.: «Высшая школа», 1989.
- [74] Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях 2001. [Текст] /.
- [75] Оу, И. Японский менеджмент. Прошрое, настоящее и будущее. [Текст] / И. Оу // — М.: Эксмо, 2007.- 160 с.
- [76] Папенов, К.В. Модели социально-экологического развития. [Текст] / К.В. Папенов // Москва. 2013.-252с.
- [77] Парыгин, Б.Д. Руководство и лидерство. [Текст] / Б.Д. Парыгин // — Л.: ЛГУ, 1973. 280 с.

- [78] Петти, Р. и Д. Качиоппо (Модель вероятности сознательной обработки информации (ELM), было разработана 1980г).
- Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. [Текст] / А.В. Петровский // М., 1982. -255с.
- [79] Положение на рынке труда в Республике Таджикистан. [Текст] / Душанбе, 2016.
- [80] Пономаренко, Б. Профессиональная школа в становлении менеджмента и цивилизованного рынка [Текст] / Б. Пономаренко // Российский экономический журнал. 1995. - № 1. -С. 54.
- [81] Предложения по подготовке рабочих кадров и повышению их квалификации. [Текст] / М., 1989.
- [82] Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации. [Текст] / В.П. Пугачев // М.: Аспект Пресс, 2005.-279 с.
- [83] Раимдодов, У.С. Механизм подготовки квалифицированных рабочих кадров в условиях трансформируемой экономики (на материалах Республики Таджикистан) Автореф.канд. дис. [Текст] / У.С. Раимдодов // -Душанбе -2015. -21 с.
- [84] Раицкий К. А. Экономика организации: учеб.- [Текст] / К. А. Раицкий // - М., 2003. - С. 275с.
- [85] Рахимов Р.К. Теоретические вопросы стратегии развития экономики Республики Таджикистан в переходный период // «Экономика Таджикистана: Стратегия развития», [Текст] / Р.К. Рахимов // №2. Душанбе, 2001. С. 50-56.
- [86] Рахмон Э.Ш. «Нужна непрерывная реформа системы обучения» / Электронный ресурс:
http://www.khovar.tj/index.php?option=com_content&task=view&id=20679&Itemid=.
- [87] Рахронов, Э.Ш. Имруз ва фардои иктисодиёти Тоҷикистон. //Экономика Таджикистана: стратегия развития. [Текст] / Э.Ш. Рахронов // 1998г., №1

- [88] Рахмонов, Э.Ш. Роль Таджикистана в экономическом развитии региона Центральной Азии. //Экономика Таджикистана: стратегия развития. [Текст] / Э.Ш. Рахмонов // 2000г., №2.-С.1-8
- [89] Рахмонов, Э.Ш. Экономические реформы - влияние времени. [Текст] / Э.Ш. Рахмонов // Душанбе 1998г. - 62с.
- [90] Региональная экономика: стабилизация и развитие: Сб. науч. трудов ВНИЭТУСХ, том I. М., 2000.
- [91] Рековская, И.Ф. Рынок труда в России: некоторые особенности в разных секторах экономики и различных регионах страны. [Текст] / И.Ф. Рековская // М., 1995.
- [92] Рыженкова, И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личностной и командной эффективности. [Текст] / И.К. Рыженкова // М.: Эксмо, 2009.-272 с.
- [93] Саидмурадов, Л.Х. Стратегические цели Республики Таджикистан и устойчивое развитие регионов страны. [Текст] /Л.Х. Саидмурадов // университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). Серия экономических наук. - Душанбе, РТСУ, 2016. - № 3 (54).Ч.1. - С.149-156.
- [94] Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод, пособие / Под ред. [Текст] / В. И. Матирко // М., 1991. С. 58.
- [95] Семенов, А.В. Бубнов Г.Г. Оценка стратегической конкурентоспособности высшего учебного заведения //Экономика предпринимательство [Текст] / А.Б. Семенов, Г.Г. Бубнов // 2013.- № 3 – С.92-96.
- [96] Семушкина, С.Р. Организационное поведение. [Текст] / С.Р. Семушкина // Уч. Пособие. Москва 2013..-204с.
- [97] Сидунова, Г.И. Кадровая политика региона: инновационный подход: монография [Текст] / Сидунова Г.И // - М.: Высшая школа, 2003. - 132 с.
- [98] Скирдонов, В.А. Полякова А.В. Глобализация процедур и технологий кадровой работы / Власть, бизнес и крестьянство: механизмы

- эффективного взаимодействия. [Текст] / В.А. Скирдонов // М.: Энциклопедия российских деревень, 2002.- С 332-334.
- [99] Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования. Сб. научных трудов. [Текст] / М., 2011.-420с.
- [100] Сорокина, Н.Д. О компотентностном подходе и проективном обучении //Социологические исследования, [Текст] / Н.Д. Сорокина // 2010. -№ 5 -С. 12-18.
- [101] Социально-трудовые проблемы молодежи и пути их решения. Материалы научно-практической конференции, часть 1. М., 1998.
- [102] Спенсер, Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. [Текст] / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер // М.: ШРРО, 2005.-384 с.
- [103] Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: [Текст] / учебное пособие / В.А. Спивак // – М.: Эксмо, 2007. – 624 с.
- [104] Статистика трудовой миграции в Республике Таджикистан//статистический сборник. Душанбе, Агентство по статистике при Президенте Республики Таджикистан. – 2015. – 552с.
- [105] Статистический ежегодник Республики Таджикистан (официальное издание). Душанбе, 2012 г.
- [106] Статистический сборник Таджикистан: 20 лет государственной независимости Республики Таджикистана. Душанбе, Госкомстат РТ, 2011.
- [107] Стеценко, А.П. Рождения сознания: становление значение на разных этапах жизни. [Текст] / А.П. Стеценко // -2005.-256с.
- [108] Стив, Таппин и Эндрю кейв. Уроки лидерства от топ менеджеров крупных корпораций. [Текст] / Таппин Стив и кейв Эндрю // Минск, «Попурри», 2010.-368с.
- [109] Стивен, П. Роббина. Филлип Л. Тренинг делового общения для менеджеров. [Текст] / П. Стивен, Роббина. Л. Филлип // Пер.с анл.- Москва. 2007.-464. - С 305-307.
- [110] Столяренко, А.М. и др. Психология менеджмента. [Текст] / А.М. Столяренко // М.2005.-608с.

- [111] Строителево, Т.Г. Новые подходы к разработке кадровой политики. www.top-personal.ru
- [112] Султанов, З. Ресурсно-экономический потенциал регионов Республики Таджикистан. [Текст] / З. Султанов // Душанбе, «Дониш», 1994.
- [113] Сурин, А.В. На пути формированию науки управления. [Текст] / А.В. Сурин // М.2007.-312.
- [114] Таджикистан в цифрах. Статистический сборник. Душанбе, 2017.
- [115] Таджикистан в цифрах. Статистический сборник. Душанбе, 2018.
- [116] Таджикистан в цифрах: стат. сб.: офиц. текст. – Душанбе: АСПРТ, 2016.- 285с.
- [117] Таджикистан: 25 лет государственной независимости: стат. сб.: офиц. текст. – Душанбе: АСПРТ, 2016. – 520с.
- [118] Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста [Текст] / Ю.Г. Татур // М.: Высшее образование сегодня. – 2004. – № 3. – С. 20-22.
- [119] Теория и механизмы современного государственного управления. Учебник и уч. Пособие. [Текст] / Москва. МГУ.2013.-642с.
- [120] Травин, В. В, Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов // М.: Дело, 1998. С. 44
- [121] Трудовой кодекс Республики Таджикистан. – Душанбе, 2016. – 431с.
- [122] У, Дайр. Измените, мысли изменится и жизнь. [Текст] / Дайр.У // М. 2011-462,- С. 14.
- [123] Уиддет, С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. [Текст] / С. Уиддет, С. Холлифорд // М.: ГИППО, 2003.-228 с.
- [124] Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- [125] Управление персоналом организации / Под ред. [Текст] / А.Я. Кибанова // –М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
- [126] Управление экономикой в переходный период. [Текст] /- М.: Институт экономики РАН, 1996.

- [127] Файоль, А., Эмерсон Г. Форд Г. Управление — это наука и искусство. [Текст] / А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд // -М.: Республика, 1992. 352 с.
- [128] Хейфец, Р.А., Лаури Д.Л. Работа лидера // Лидерство [Текст] / Р.А. Хейфец, Д.Л. Лаури // Пер. с англ. -М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 192-220..
- [129] Ходиев, Д.А. Стратегия сбалансированного развития регионов Таджикистана. [Текст] / Д.А. Ходиев // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). Серия экономических наук. - Душанбе: РТСУ, 2016.- № 3 (54). Ч.1. – С.27-33.
- [130] Ходиев, Д.А. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности региона. [Текст] / Д.А. Ходиев // Душанбе, Издательство «Ирфон», - 2013 г. – 104 с.-54.
- [131] Хуторской, А.В. Основы обучения. Дидактика и методики [Текст] / / А.А. Хуторской, В.В. Краевский.// – М., 2007. – 352 с.
- [132] Хэнна Д. Лидерство на все времена: результаты сегодня — наследие на века [Текст] / Д. Хэнна // Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 297с.
- [133] Цели Развития тысячелетия: достижения в Таджикистане. Душанбе, ПРООН, 2018. С. 58.
- [134] Читаева, А.Ю. Формирование профессиональной компетентности выпускников учреждений профессионального образования./А.Ю. Читаева. - [Электронный ресурс] // Научные исследования в образовании. –2012. -№ 11.- Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanieprofessionalnoy-kompetentnosti-vypusknikov-uchrezhdeniy-professionalnogo-obrazovaniya>
- [135] Чуркина, М., Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя. [Текст] / М. Чуркина, Н. Жадько // М.: Альпина Букс, 2009. - 240 с.
- [136] Шамова, Т.И. Управление образовательными системами: учеб. пособие [Текст] / Т. И. Шамова [и др.] // – М.: ВЛАДОС, 2001. – 320 с.

- [137] Шишов, С.Е., Агапов И.Г. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость // Стандарты и мониторинг в образовании. [Текст] / С.Е. Шишов, И.Г. Агапов // 2002. - № 2. - С. 58-62.
- [138] Шумаков, Ю.Н. Кадры 2003. [Текст] / Ю.Н Шумаков // - С. 121-123
- [139] Шумпетер, Й. Теория экономического развития. [Текст] / Й. Шумпетер // - М.: Прогресс, 1982.
- [140] Шумская, А.Н. Экономика труда и социально-трудовых отношений: учебное пособие для иностранных студентов [Текст] / А.Н. Шумская // - Харьков: Изд. ХНЭУ, 2012. – 268с.
- [141] Щёкин, Г. В. Как работают с людьми за рубежом. [Текст] / Г.В. Щёкин // К.: ВЗУУП, 2002. С. 75.
- [142] Щёкин, Г. В. Основы кадрового менеджмента. [Текст] / Г.В. Щёкин // К.: МАУП, 2006. С. 101-102.
- [143] Экономика предприятия /Под. ред. [Текст] / В.М. Семенова // М.: Центр экономики и маркетинга, / Семенов В.М //1998.
- [144] Экономическое мышление. [Текст] / МГУ., 2005.-272с.
- [145] Якиманская, И.С. Личностно-ориентированный урок: планирование и технология проведения [Текст] / И.С. Якиманская // Директор школы. 1998. – №3. – С. 65–72.
- [146] Яхёев, О.З. Проблемы трудовой миграции населения Республики Таджикистан. [Текст] / О.З. Яхёев // Вестник ТГНУ, выпуск 6(38), 2007.- С.94-98.
- [147] Яхёев, О.З. Экономика и социология труда [Текст] / О.З. Яхёев, Д.А. Ходиев. -Душанбе: «Ирфон», 2007.- 275с.
- [148] Argyris A., Schon H.A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addition. Massachusetts. 1978. P. 87.
- [149] Blocklin P.L. Testing during to take in hand in the United States / Personnel. New York, №3, 2002.
- [150] Maccoby M. The corporate climber has to find his heart // Fortune. 1996. №6. P. 99.

- [151] Mallory G., Molander C. Managing in the front line: the changing role of supervisors // J. Gen. Manag. 1989. № 3. P. 38.
- [152] Makin P. Robertson I. // Personnel Management. 1986. № 11. P. 40
<http://www.stat.tj>.
- [153] Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. 1989. № 4. P. 66.
- [154] Porter J., Muller H., Rehder R. The making of managers: an American perspective // J. Gen. Manag. 1989. № 4. P. 69.
- [155] <http://www.stat.tj>
- [156] <http://www.regnum.ru/centrazia-taj>

Список опубликованных по теме диссертации работ:

а) публикации в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК при Президенте Республики Таджикистан:

- [1-А] Содиқов, З.С. Сармояи зеҳнӣ ва эҷодкорӣ дар пешвоӣ. [Матн] / З.С. Содиқов // Научно-теоретическая конференция «Известия Академии наук Республики Таджикистан, отделение общественных наук,... №3(135), - Душанбе: «Дониш» - 2013» с.92-111.
- [2-А] Садыков, З.С. Роль Агро маркетинга на зерновом рынке. [Текст] / З.С. Садыков // Доклады Таджикской академии сельскохозяйственных наук... - № 3(49) – Душанбе: «ЭР-граф» - 2016.-С.52-55.
- [3-А] Садыков, З.С. Вопросы формирования профессиональных сельскохозяйственных кадров в условиях РТ. [Текст] / З.С. Садыков // Вестник Таджикского национального университета (научный журнал). Серия социально-экономических и общественных наук, №2/4 *Часть 1*. - Душанбе: «ТНУ» - 2017.-С. 107-110.
- [4-А] Садыков, З.С. Вопросы кадрового обеспечения сельскохозяйственных предприятий и дехканских хозяйств в сельском хозяйстве РТ. [Текст] / З.С. Садыков // Вестник Таджикского национального университета (научный журнал). Серия социально-экономических и общественных наук, 2018./№7. - Душанбе «ТНУ» -С.57-60.
- [5-А] Садыков, З.С. Вопросы формирования системы кадрового обеспечения управленческой деятельности в сельском хозяйстве Республике Таджикистан. [Текст] / З.С. Садыков // Вестник Таджикского государственного университета коммерции (научный журнал). Серия экономических наук, №2(23). - Душанбе:... «ТГУК» - 2018. - С. 10-15.

[6-А] Садыков, З.С. Исследование структуры управления и особенности их использования на предприятиях Республики Таджикистан. [Текст] / З.С. Садыков // Вестник Таджикского государственного университета коммерции (научный журнал). Серия социально-экономических и общественных наук, №4(26). - Душанбе: «ТГУК» - 2018.-С.19-25.

[7-А] Садыков, З.С. Виды и способы кадрового обеспечения процесса управления в современном профессиональном менеджменте. [Текст] / З.С. Садыков // Вестник Таджикского государственного университета коммерции (научный журнал). Серия экономических наук, №3(25). - Душанбе:... «ТГУК» - 2019. - С. 19-25.

б) Публикации в других научных изданиях

[8-А] Содиқов, З.С. Пешвоӣ дар менеҷмент: моделсозӣ ва фановарӣ. [Матн] /З.С. Содиқов // Меҳнат ва рушди иҷтимоӣ 2013.Нашрияи илмӣ Муассисаи давлатӣ «Пажӯишгоҳи меҳнат ва ҳифзи иҷтимоии аҳоли» №1(16). - Душанбе: ООО, «ТоРус» - 2013.-С.86-92.

[9-А] Содиқов, З.С. Ташаккули рушди устувори сарварӣ дар системаи геоиқтисодӣ. [Матн] / З.С. Содиқов //Донишгоҳи давлатӣ Кӯлоб ба номи Абӯабдуллоҳи Рӯдакӣ. (Маҷалаи илмӣ), 1(12) – Душанбе: «ПРОМЭКСПО», 2015.-С.111-118.

[10-А] Садыков, З.С.Роҳбарии инноватсионии ахбор ва инкишофи зеҳнии кормандони касбӣ. [Матн] / З.С. Содиқов //Донишгоҳи давлатӣ Кӯлоб ба номи Абӯабдуллоҳи Рӯдакӣ. (Маҷалаи илмӣ), – Душанбе: «ПРОМЭКСПО», 2015.

[11-А] Садыков, З.С. Проблемы системы страхования сельскохозяйственного производства в Республике Таджикистан. [Текст] / З.С. Садыков //Устойчивое развитие инновационной экономики в Таджикистане и Польше Международная научно-практическая дистанционная конференция(23-24 декабря 2016г)ТГУК. г.Душанбе:2016.-356с.-С.194-199.

[12-А] Содиқов, З.С. Эҷодкорӣ дар менеҷмент рушди нерӯи инсонӣ дар системаи иқтисодӣ. [Матн] / З.С. Содиқов //Донишгоҳи давлатӣ Кӯлоб ба номи Абӯабдуллоҳи Рӯдакӣ. (Маҷалаи илмӣ),1(16) – Душанбе: «ПРОМЭКСП»,..2016.-С.95-108.

[13-А] Содиқов, З.С. Ташаккули самаранокии фаъолияти соҳибкории инноватсионӣ ва аҳамияти он дар рушди сайёҳии кишвар. [Матн] /З.С. Содиқов //Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣ-амалӣ «Истифодаи маводи кишваршиносӣ ҳамчун воситаи тарбияи ифтихори миллӣ ва ватандӯстӣ зимни таҳқиқ ва омӯзиши фанҳои таълимии муассисаҳои таҳсилоти миёна ва олии касбӣ» БОХТАР,2018.(19-20 октябри соли 2018).С.231-237. С.231-237.

[14-А] Садыков, З.С. Управления профессиональным развитием человеческих ресурсов в современных условиях. [Текст] /З.С. Садыков // Республиканская научно-практическая конференция на тему «Пути усовершенствования профессиональной занятости и лидерство в современном менеджменте». Душанбе, 2019 г.-С.315-319.

[15-А] Содиқов, З.С. Рушди бемайлони фаъолияти соҳибкорӣ дар танзими муносибатҳои истеҳсоли. [Матн] / З.С. Содиқов // Мактаби сиёсии пешвои миллат (Маҷмӯи мақолаҳои илмӣ №2020-1) Конференсияи ҷумҳуриявии илмӣ-амалӣ бахшида ба 26-солагии таъсисёбии «Ҳизби Халқии Демократии Тоҷикистон» 10 декабри соли 2020, ш.Бохтар.

[16-А] Садыков, З.С. Стратегические направления формирования профессионально-управленческих компетенций менеджмента предприятий Республики Таджикистан. [Текст] /З.С. Садыков //Международной научно – практической онлайн видеоконференции на тему: «Роль вузов в обеспечении устойчивого развития региона в контексте ускоренной индустриализации страны» (13 ноября 2020).620-625.

[17-А] Садыков, З.С. Государственное стратегическое управление формированиями эффективной системы кадрового обеспечения управленческого труда в профессиональном менеджменте. [Текст] / З.С. Садыков // Конференсияи ҷумҳуриявии илмӣ-назариявӣ дар мавзӯи «Масъалаҳои мубрами илму маориф дар шароити ҷаҳонишавӣ» Бахшида ба 75-солагии Донишгоҳи давлатии Кӯлоб ба номи Абӯабдуллоҳи Рӯдакӣ (26 ноябри 2020). - С.520-525.

[18-А] Содиқов, З.С. Фоида-ҳамчун омили пешрафти таъмини асосии мавҷудияти субъектҳои хоҷагидорӣ. [Матн] /З.С. Содиқов // Конференсияи байналмилалӣ илмӣ-амалӣ бахшида ба иди касбии энергетикҳои Тоҷикистон-“Рӯзи энергетик” дар мавзӯи «Рушди энергетика ва имкониятҳо» Кушонӣ,2020.-22 декабри 2020.

[19-А] Содиқов, З.С. Дурнамои ташаккулёбии тиҷорати электронӣ ва роҳҳои тақмилдиҳии он дар Ҷумҳурии Тоҷикистон. [Матн] /З.С. Содиқов // Конференсияи байналмилалӣ илмӣ-амалӣ бахшида ба иди касбии энергетикҳои Тоҷикистон-“Рӯзи энергетик” дар мавзӯи «Рушди энергетика ва имкониятҳо» Кушонӣ,2020.-22 декабри 2020.