

Концепция целостного управления персоналом как основа кадровой политики в Туркменистане



Омирова Лейла Атахановна

Преподаватель кафедры общественных наук
Академии государственной службы при Президенте
Туркменистана. Ашхабад, Туркменистан
e-mail: omirovaleyla708@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена анализу концепции целостного управления персоналом, которая подразумевает системный подход к организации работы с кадрами и учёт не только профессиональных навыков и квалификации сотрудников, но и их мотивации, ценностей, личностных качеств и взаимосвязей в коллективе. Рассматриваются такие основные принципы целостного подхода, как интеграция всех аспектов управления персоналом в единую систему, внимание к развитию каждого сотрудника и поддержка корпоративной культуры. Обсуждаются ключевые инструменты целостного управления, в том числе кадровое планирование, оценка эффективности, обучение и развитие, мотивационные системы, а также создание благоприятной рабочей атмосферы. Особое внимание уделяется влиянию этих инструментов на повышение продуктивности, вовлеченности сотрудников и их долгосрочной лояльности. Показано, что целостный подход к управлению способствует созданию гармоничной, высокоэффективной рабочей среды и устойчивости организации в условиях динамично меняющегося рынка труда.

Ключевые слова

• целостное управление персоналом • кадровое планирование • мотивация сотрудников • корпоративная культура • оценка эффективности • развитие персонала •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью и глобализацией, эффективное управление персоналом становится одним из важнейших факторов, определяющих успех организации. Для достижения устойчивых результатов организации необходимо не только привлекать квалифицированных специалистов, но и создавать условия, при которых каждый сотрудник может максимально реализовать свой потенциал. В связи с этим концепция целостного управления персоналом приобретает особую актуальность. Этот подход предполагает интеграцию всех элементов управления кадрами в единую систему, ориентированную на развитие каждого сотрудника в контексте его взаимодействия с организацией и коллективом.

Благодаря дальновидным инициативам Национального Лидера туркменского народа, Председателя Халк Маслахаты Туркменистана Гурбангулы Бердымухамедова были проведены важные работы [1; 2]. Наш Национальный Лидер всегда говорит о том, что успешное осуществление масштабных национальных проектов и госпрограмм подразумевает сильную кадровую составляющую, в том числе управленческую [2]. Эти начинания достойно продолжаются нашим уважаемым Президентом Сердаром Бердымухамедовым [3]. В этом отношении мы можем привести в пример программные мероприятия, проводимые в нашей стране, основанные на гуманизме, любви к миру и доверии.

Цель данной статьи – раскрыть основные положения концепции целостного управления персоналом как основы кадровой политики в Туркменистане.

Целостное управление персоналом — ключ к эффективным взаимодействиям

Целостное управление персоналом предполагает, что процесс управления кадрами не ограничивается только набором специалистов и контролем выполнения ими стандартных рабочих функций. Это подход, который включает в себя всестороннее внимание к каждому сотруднику как личности, учёт его ценностей, мотивации, карьерных стремлений, а также взаимодействия с другими членами коллектива. Такой подход ориентирован на создание рабочей среды, которая способствует как личностному, так и профессиональному развитию сотрудников. В отличие от традиционных моделей, где основной акцент делается на функциональную сторону работы, целостное управление персоналом направлено на формирование здоровых и эффективных взаимодействий между людьми и организацией, а также на поддержку корпоративной культуры, которая вдохновляет сотрудников на достижение высоких результатов.

Управление персоналом должно быть не только функциональным, но и стратегическим инструментом, направленным на достижение целей организации, а концепцию управления персоналом необходимо рассматривать комплексную и взаимосвязанную систему, включающую различные аспекты кадровой работы.

Следует обратить внимание на важность учета внешних и внутренних факторов, влияющих на процесс управления персоналом, а также использование методов повышения эффективности кадровой работы, таких как оптимизация процессов адаптации сотрудников, повышение их мотивации и вовлеченности, а также развитие корпоративной культуры.

Ч. Бернард в своей работе «Функции и процессы управления» [4] предлагает рассматривать управление как процесс, включающий множество взаимосвязанных и взаимозависимых функций. Он утверждает, что для достижения эффективного функционирования организации необходимо развитие как стратегических, так и операционных процессов. В контексте

публичной власти это означает, что кадровая политика должна не только учитывать потребности самой организации, но и быть настроенной на потребности общества. В то же время автор подчеркивает важность личностного подхода в управлении, что прямо связано с личностно-ориентированными технологиями.

В статье С. А. Овчинникова рассматривается управление по целям как ключевая парадигма современного менеджмента, опираясь на идеи П. Друкера и их развитие в контексте изменяющихся условий ведения бизнеса [10]. С. А. Овчинников акцентирует внимание на значении данной парадигмы для эффективного управления организациями, выделяя роль целенаправленных действий и стратегического подхода в достижении долгосрочных целей. Автор подчеркивает, что концепция управления по целям, предложенная П. Друкером, несмотря на изменения в экономической среде продолжает оставаться актуальной и оказывает влияние на практическое применение управленческих решений в различных сферах.

Как показывают многочисленные исследования и практика для эффективного функционирования организаций большое значение имеют такие ключевые аспекты организационного поведения и управления персоналом, как организационная культура, особенности мотивации, коммуникации и лидерства.

Туркменские ученые также проводят научные исследования, охватывающие все аспекты целостного управления (инновационные, цифровые, мотивационные и т.д.). В работе А. Эсеновой «Психология управления» раскрыты теоретические основы психологии управления, личность сотрудников, находящихся в подчинении, их поведение, психология руководителя и влияние психологии на управление [12].

Системный подход к кадровому планированию: от подбора до развития

М. Мескон с соавторами в «Основах менеджмента» [8] фокусируются на необходимости разработки системного подхода в управлении персоналом. Авторский коллектив подчеркивает, что успешное управление людьми должно строиться не только на рациональном подходе, но и на адаптации к индивидуальным особенностям каждого сотрудника.

Опираясь на анализ источников, мы можем сказать, что, одним из важнейших аспектов целостного подхода является кадровое планирование. Этот процесс не ограничивается только подбором специалистов на вакантные должности, но и включает в себя долгосрочное планирование развития кадрового состава, анализ потребностей организации в новых квалификациях, а также выявление потребностей в обучении и переподготовке сотрудников.

Кадровое планирование требует учёта всех аспектов функционирования организации: от краткосрочных бизнес-целей до стратегических задач, которые организация планирует решить в будущем. Важно, чтобы кадровая политика была гибкой и адаптивной, отвечала изменяющимся условиям рынка труда и обеспечивала высокую степень вовлечённости сотрудников в процессы компании.

Гибкая система мотивации: создание условий для роста и развития

Не менее значимым инструментом целостного управления персоналом является система мотивации сотрудников. В отличие от традиционного подхода, где

мотивация часто сводится к денежным поощрениям и премиям, целостный подход предполагает, что мотивация должна быть многоуровневой и учитывать как материальные, так и нематериальные стимулы.

Важным элементом мотивации персонала является создание условий для самореализации, признание профессиональных достижений, развитие профессиональных навыков и возможностей для карьерного роста. Мотивация в данном контексте становится основным механизмом, который способствует не только высокой производительности труда, но и повышению уровня вовлеченности и удовлетворённости сотрудников. Применение целостного подхода требует от руководителей создания гибкой системы вознаграждений и поощрений, ориентированной не только на результаты труда, но и на вклад каждого сотрудника в создание общей ценности для компании.

Так, А. Набатова с соавторами в своей работе представили основы организации и менеджмента, связывающие такие процессы, как коммуникация и процесс коммуникации, лидерство и руководство, управленческая ситуация и эффективность и т.п. Анализ данного исследования позволяет утверждать, что при использовании любых методов управления необходимо рассматривать каждого сотрудника как ценностный ресурс и уметь распределять задачи в зависимости от их характерных особенностей [13].

Система оценки эффективности сотрудников также играет ключевую роль в целостном управлении персоналом. Однако если в традиционных моделях оценка эффективности часто ограничивается количественными показателями производительности, то в целостном подходе акцент ставится на более широком спектре факторов. Оценка включает не только показатели выполнения задач, но и такие критерии, как командная работа, лидерские способности, личностная зрелость и готовность к обучению. Важно, чтобы оценка проводилась не только сверху вниз, но и с учётом самооценки сотрудников, а также обратной связи от коллег и подчинённых. Это позволяет создать более объективную картину работы каждого сотрудника, выявить его сильные стороны, а также определить, какие дополнительные ресурсы и поддержка необходимы для его дальнейшего развития. И можно полностью согласиться с А.Г. Аннаевым, который отмечает, что управление является тонким искусством, и умение его осуществлять само по себе является мастерством [11].

Еще одним ключевым элементом целостного подхода является обучение и развитие персонала. Этот процесс не ограничивается однократным обучением или тренингами, а представляет собой непрерывную работу по улучшению профессиональных и личностных качеств сотрудников. Важно, чтобы обучение было не только техническим, но и ориентированным на развитие мягких навыков, таких как коммуникация, работа в команде, управление стрессом и способность к инновациям. Для этого в организации должны быть созданы системы, которые обеспечивают постоянный доступ сотрудников к обучающим материалам, тренингам, а также возможностям для карьерного роста внутри компании. Развитие персонала становится важнейшей частью целостной кадровой стратегии, направленной на создание долгосрочных отношений с сотрудниками и их развитие в рамках организационной культуры [8].

Корпоративная культура и рабочая атмосфера — ключевые элементы целостного управления персоналом

Создание благоприятной рабочей атмосферы и развивающей корпоративной культуры является неотъемлемой частью целостного подхода к управлению персоналом. Важно, чтобы организация не только обеспечивала сотрудников всеми необходимыми ресурсами для эффективной работы, но и создавала такую среду, где сотрудники ощущают себя частью команды, где ценятся их идеи,

и где есть пространство для их профессионального и личностного роста. Корпоративная культура, ориентированная на открытость, взаимопомощь и доверие, способствует не только повышению уровня удовлетворенности сотрудников, но и созданию сильной, продуктивной команды, готовой справляться с любыми вызовами. Внедрение такого подхода требует от руководства высокого уровня эмоционального интеллекта и способности строить отношения на основе доверия и уважения [6].

Следует также подчеркнуть, что целостное управление персоналом активно способствует улучшению взаимодействия внутри команды и между различными уровнями управления. Современные организации сталкиваются с необходимостью формирования межфункциональных команд, где сотрудники обладают разнообразными профессиональными компетенциями и личностными характеристиками. В таких условиях важнейшей задачей становится создание условий для эффективной коммуникации и взаимопонимания, что невозможно без соответствующих управленческих инструментов.

Целостное управление персоналом предполагает в данном аспекте внедрение программ, направленных на развитие командной работы, таких как мероприятия по сплочению команд, тренинги по улучшению взаимодействия и разрешению конфликтов, а также создание среды для открытого обмена идеями и опытом. Таким образом, целостный подход позволяет организациям не только оптимизировать процессы работы, но и повышать уровень доверия и сотрудничества среди сотрудников, что, в свою очередь, способствует росту производительности труда [11].

Особое внимание в контексте целостного подхода стоит уделить управлению карьерным ростом и преемственностью. Стратегия, ориентированная на долгосрочное развитие кадрового потенциала, требует от организации не только привлечения новых специалистов, но и создания четкой траектории роста для действующих сотрудников. Важно, чтобы каждый сотрудник осознавал возможности для своей профессиональной реализации внутри компании и имел четкое представление о том, как его карьера может развиваться с учетом стратегических целей организации. Внедрение системы карьерного консультирования, индивидуальных планов развития и регулярных оценок помогает сотрудникам чувствовать свою ценность и значимость, а организации – выстраивать кадровую политику, способную обеспечить преемственность и долгосрочную стабильность.

Инновации и лидерство — ключевые аспекты целостного управления персоналом

Одним из важнейших аспектов целостного управления является также развитие лидерства внутри организации. Управление персоналом должно быть направлено не только на развитие профессиональных компетенций, но и на формирование у сотрудников лидерских качеств, которые могут проявляться на различных уровнях организации. Лидеры в таких системах – это не только топ-менеджеры, но и сотрудники среднего и нижнего звена, которые могут взять на себя ответственность за проекты, продвигать инновации и вести команду к поставленным целям. Поэтому организациям следует внедрять программы, направленные на развитие лидерских навыков, такие как тренинги по управлению проектами, курсы по развитию эмоционального интеллекта и обучению эффективному руководству [9].

Не менее важным аспектом целостного управления персоналом является учет индивидуальных особенностей сотрудников. В отличие от стандартных подходов, ориентированных на унификацию и стандартизацию, целостный подход подчеркивает необходимость персонализированного подхода к ка-

ждому сотруднику. Это означает, что организация должна учитывать не только профессиональные навыки, но и личные интересы, мотивацию, ожидания и личные качества каждого сотрудника. Индивидуальный подход помогает не только в оптимизации процессов обучения и развития, но и в повышении уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Когда люди ощущают, что их воспринимают как уникальных личностей с собственными потребностями и амбициями, их мотивация возрастает, что непосредственно влияет на эффективность работы и атмосферу в коллективе.

Целостное управление персоналом также способствует повышению инновационного потенциала организации. В условиях нестабильности и постоянных изменений во внешней среде способность адаптироваться и внедрять инновации становится критически важной. Для этого необходимо создавать условия, при которых сотрудники могут активно участвовать в процессе генерации идей и их реализации. Это требует наличия системы поддержки инноваций, в том числе механизмов для подачи и оценки идей, а также признания успехов в области инновационного развития. Мотивация сотрудников к внедрению инноваций может включать не только материальные стимулы, но и возможность карьерного роста для тех, кто демонстрирует способности к лидерству в области изменений и развития [7].

Также целостное управление персоналом находит отражение в развитии организационной культуры, которая играет важную роль в успешном функционировании компании. Организационная культура, которая акцентирует внимание на ценностях и этике, помогает не только поддерживать внутреннее согласие и лояльность сотрудников, но и создает благоприятную атмосферу для внедрения инноваций и улучшений. Организации с сильной корпоративной культурой легче справляются с изменениями внешней среды, так как они способны объединить коллектив вокруг общих целей и ценностей, что способствует высокой степени адаптивности и инновационности.

Заключение

Таким образом, целостное управление персоналом представляет собой не просто набор отдельных инструментов и методов, а целый комплекс взаимосвязанных подходов, которые направлены на создание высокоэффективной и гармоничной рабочей среды. Интеграция всех элементов кадровой политики в единую систему способствует не только развитию индивидуальных способностей сотрудников, но и созданию коллективной синергии, которая определяет успех организации в условиях высококонкурентной и динамичной внешней среды. Целостное управление персоналом становится неотъемлемой частью стратегии организаций, стремящихся к долгосрочному успеху и устойчивому росту, а также созданию высокой вовлеченности и удовлетворенности своих сотрудников.

Как яркий показатель заботы о совершенствовании уровня целостного управления в нашей стране можно упомянуть программные мероприятия, проводимые Академией государственной службы при Президенте Туркменистана. В связи с быстрым внедрением цифрового управления в нашу жизнь, в академии также разрабатываются программные мероприятия, и готовятся специалисты в этой области. В эпоху Возрождения могущественного государства, в рамках реализации «Концепции развития цифровой экономики в Туркменистане на 2019-2025 годы», внедрение цифровых инструментов в управленческие системы дает значительный импульс экономическому росту в нашей стране. С целью содействия реализации предстоящих задач в Академии государственной службы при Президенте Туркменистана была введена магистерская программа подготовки по направлению экономики и управления в области цифрового управления. От-



крытие магистерской программы по цифровому управлению в академии положительно скажется на совершенствовании работы специалистов, которые будут работать в этой области в будущем.

В целом можно отметить, что усилия, направленные на совершенствование целостного управления в Туркменистане, активно поддерживаются и развиваются под руководством уважаемого Президента Сердара Бердымухамедова. Программы, основанные на гуманистических ценностях, играют ключевую роль в формировании эффективной управленческой среды, способствующей устойчивому развитию страны.

В заключение мы можем сказать, что:

- научные исследования, проводимые как отечественными, так и зарубежными учеными, вносят значительный вклад в понимание и развитие различных аспектов целостного управления в Туркменистане;
- целостное управление персоналом представляет собой многогранный процесс, который направлен на создание гармоничной и эффективной рабочей среды и в основе которого лежит идея интеграции всех элементов кадровой политики в единую систему, ориентированную на развитие сотрудников и организацию в целом;
- целостный подход к управлению персоналом помогает организациям не только эффективно справляться с текущими задачами, но и достигать долгосрочного успеха, создавая устойчивую команду, мотивированную на достижение высоких результатов и готовую к преодолению любых вызовов в будущем.

Список литературы:

1. Бердымухамедов Г.М. Драгоценность памяти. Ашхабад: ТГИС. 2025. 294 с.
2. Бердымухамедов Г.М. Духовный мир туркмен. Ашхабад: ТГИС, 2020. 328 с.
3. Бердымухамедов С.Г. Молодежь – опора Родины. Ашхабад: ТГИС. 2023. 399 с.
4. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 333 с.
5. Воробьев А.Д., Жданов С.Б., Кузьмина Ю.А. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. 2008. № 15. С. 48-54.
6. Десслер Г. Управление персоналом. Москва: «Лаборатория знаний», 2015. 802 с.
7. Колесникова М.А., Шаповалова И.С. Корпоративная культура // Экономика и социум. 2017. № 4(35). С. 734-737.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: ИД «Вильямс», 2020. 672 с.
9. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. 2014. № 5. С. 138-141.
10. Овчинников С.А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2013. № 6 (107). С. 30-41.
11. Annaýew A.G. Menejment. Aşgabat: Ylym, 2008. 84 s.
12. Esenowa A. Dolandyryş psihologiýasy. Aşgabat, 2010. 153 s.
13. Menejment / A.Nabatowa [we başgalar]. Aşgabat: TDNG, 2018. 336 s.

The concept of holistic human resources management as the basis of human resources policy in Turkmenistan

Omirova Leyla Atakhanovna

Lecturer of the Department of Social Sciences of the Academy of Public Administration under the President of Turkmenistan; Ashgabat, Turkmenistan.

e-mail: **omirovaleyla708@gmail.com**

Abstract

The article is devoted to the analysis of the concept of holistic personnel management, which implies a systematic approach to organizing work with personnel and taking into account not only the professional skills and qualifications of employees, but also their motivation, values, personal qualities and relationships in the team. The main principles of a holistic approach are considered, such as the integration of all aspects of personnel management into a single system, attention to the development of each employee and support for corporate culture. The key tools of holistic management are discussed, including personnel planning, performance assessment, training and development, motivational systems, as well as the creation of a favorable working atmosphere. Particular attention is paid to the impact of these tools on increasing productivity, employee engagement and their long-term loyalty. It is shown that a holistic approach to management contributes to the creation of a harmonious, highly effective working environment and the sustainability of the organization in a dynamically changing labor market.

Key words

• holistic human resources management • personnel planning • employee motivation • corporate culture • performance assessment • personnel development •

References

1. Berdimuhamedov G.M. The Jewel of Memory. Ashgabat: TGIS, 2025. 294 p.
2. Berdimuhamedov G.M. The Spiritual World of the Turkmen. Ashgabat: TGIS, 2020. 328 p.
3. Berdimuhamedov S.G. Youth is the Support of the Motherland. Ashgabat: TGIS, 2023. 399 p.
4. Barnard C. Functions of the Manager: Power, Incentives, and Values in the Organization. Chelyabinsk: Socium, IRISEN, 2009. 333 p.
5. Vorobyov A.D., Zhdanov S.B., Kuzmina Yu.A. Strategic HR Management // HR Management. 2008. N 15. P. 48-54.

6. Dessler G. HR Management. Moscow: «Knowledge Laboratory», 2015. 802 p.
7. Kolesnikova M.A., Shapovalova I.S. Corporate Culture // Economy and Society. 2017. N 4(35). P. 734-737.
8. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management. Moscow: Williams Publishing House, 2020. 672 p.
9. Mychka S.Yu., Shatalov M.A. Modern methods of personnel management in the conditions of instability of the external environment // Territory of science. 2014. N 5. P. 138-141.
10. Ovchinnikov S.A. Management by objectives as a paradigm of modern management (Peter Drucker and the development of his ideas) // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series «Economics. Management. Law». 2013. N 6 (107). P. 30-41.
11. Annaev A.G. Management. Ashgabat: Science, 2008. 84 p.
12. Esenova A. Psychology of management. Ashgabat, 2010. 153 p.
13. Management / A. Nabatova [et al.]. Ashgabat: TGIS, 2018. 336 p.

Поступила в редакцию: 13.03.2025

Принята в печать: 05.06.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ