

Ю.В. ГРИШИНА, ассистент, Е.С. НЕСТЕРОВ *Автомобильно-дорожный институт Государственного высшего учебного заведения «Донецкий национальный технический университет»*

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

В статье исследован комплекс проблем, связанных с управлением персоналом, обобщен отечественный и зарубежный опыт в свете существующих теорий управления персоналом. Разработаны рекомендации по эффективному и рациональному управлению персоналом с учетом наиболее важных потребностей, как материальных, так и моральных (духовных), что способствует повышению производительности персонала и улучшению работы организации в целом.

Актуальность совершенствования системы управления персоналом в современных организациях обусловлена несколькими причинами:

Во-первых, принципиальными изменениями в содержании труда, вызванными применением новой техники, технологий и методов производственной деятельности. На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX века процесс автоматизации производства.

Автоматизация и компьютеризация производства позволяет передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, оставляя человеку наиболее творческие виды деятельности, связанные с уникальными свойствами мозга и социализацией индивида.

Во-вторых, система мотивации, входящая в систему управления персоналом, ориентированную на выполнение функциональных обязанностей, в последнее время не дает того эффекта, который наблюдался в плановой экономике. Это обусловлено тем, что изменилась система ценностей: персонал стремится получать вознаграждение не за должность, а за квалификацию. Все это заставляет руководителей изменять систему мотивации и ориентировать ее на достижение запланированных результатов каждым работником.

В-третьих, персонал в различных сферах деятельности организации имеет совершенно разные ключевые компетенции. Даже в рамках одного подразделения у работников могут быть разные задачи, различная ответственность, а также полномочия в принимаемых решениях. В этой связи, необходимо ориентироваться на индивидуальные характеристики должности и уметь дифференцировать мотивационные факторы.

В-четвертых, в связи с динамизмом экономики и постоянными изменениями в законодательстве, в корпоративных правилах, персонал

организаций подвержен значительным воздействиям внешней среды. Это обуславливает текучесть кадров, изменения организационных структур, требования к должностям.

Украина переживает сейчас сложный и противоречивый период развития в условиях новой системы экономических отношений. Объективные условия изменения и развития всех форм собственности, возникновение наемного труда, расширение и усложнение внешнеэкономических связей требуют принципиально новых способов управленческой деятельности [7].

В основном сегодняшние трудности порождены некомпетенцией некоторой части руководителей в области управления, незнанием основополагающих принципов и методов современного менеджмента и неспособностью использовать положительный опыт.

Во многом была упущена из поля зрения подготовка управляющих для непромышленной сферы экономики. Новая система подготовки управленческих работников начала складываться у нас сравнительно недавно – только в середине 90-х годов.

Таким образом, управление людьми в нашей стране требует нового подхода, который бы учитывал сложившиеся экономические условия и обстановку.

В настоящее время существует определенная специфика в управлении персоналом организаций, которая должна учитываться при разработке системы управления трудовыми ресурсами предприятия. Исходя из этого, совершенствование системы управления персоналом современных организаций является важной задачей, решение которой в настоящее время имеет существенное значение для отечественной экономической теории и практики.

Проблемы управления персоналом исследовались с различных точек зрения и по этой теме опубликовано достаточно много трудов. Изучением проблемы управления персоналом занимались как отечественные так и зарубежные ученые: О.С. Виханский, А.И. Наумов [6], Г.В. Щекин [10], А.Г. Журавлев [4]; Ф.У. Тейлор [3], А. Файоль [3, 4], Э. Мэйо [3, 10] и др.

В работах отечественных ученых постепенно складывается логически стройная система знаний. Основополагающие научные подходы к управлению, принципы, методы и стили управления могут быть использованы на практике. К таким подходам авторы относят достижения и выводы рационалистической школы управления, принципы рациональной бюрократии, некоторые разработки бихевиористских школ управления [7].

Что же касается зарубежных ученых, то основателем классической школы управления является американский инженер и менеджер У. Тейлор [3]. В рамках этой школы уделялось внимание рациональному поведению

человека. При этом человеку отводилась роль «механизма» в среде производства.

Вместе с тем, труд он сводил лишь к физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакций, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Таким образом, согласно концепции Тейлора необходимо оптимально приспособить человека к машине.

Развитие идей Ф.У.Тейлора было продолжено А. Файолем [3], который попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры.

Другой американский исследователь Э. Мэйо в середине XX века положил начало поведенческой школе. Изучая влияние различных факторов на повышение производительности труда на предприятии, Мэйо пришел к открытию роли человеческого и группового факторов [4].

На сегодняшний день существует две основных модели управления персоналом: японская и американская [3].

Для японской модели характерна приверженность к коллективным формам организации труда. Коллективный характер труда требует от менеджеров умения ладить с людьми. Высоко ценится также жизненный опыт, большое внимание уделяется духовному развитию личности.

Во многом особенности американской модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность.

Американская модель утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели.

Управление следует рассматривать как процесс. Процесс управления – это совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения определенных целей [9].

На сегодняшний день принято выделять пять основных функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Планирование предполагает выбор целей и план действий по их достижению.

Организация предусматривает распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними.

Мотивация призвана стимулировать персонал к достижению поставленных целей.

Контроль означает соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными.

Координация обеспечивает соответствие и согласованность между различными частями управляемой системы путем установления рациональных связей.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности [8]:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.
7. Управление производительностью труда.
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и претендентов на должность.
12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.
13. Профилактика и ликвидация конфликтов.

Для обеспечения эффективной работы персонала также необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Выделяют три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации [10]:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют

индивида вести себя в соответствии определенными нормами без видимого принуждения.

Третий – рынок, т. е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

На сегодняшний день можно выделить четыре основных недостатка современных теорий управления персоналом [5]:

- большинство концепций не учитывает различий условий, в которых применяются эти теории;

- все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, пренебрегая интересами других групп сотрудников;

- преобладают механистические концепции стратегического планирования;

- проблемы рассматриваются только с точки зрения собственников предприятий. Интересы других социальных групп, а также окружающая среда фактически игнорируются.

Современные ученые [5, 7] выделяют три основных подхода – экономический, органический и гуманистический, в рамках которых развивались четыре концепции управления персоналом. Принципиальное различие между ними заключается в оценке роли человека на предприятии и в понимании природы организации.

Смысл экономического подхода в том, что человек рассматривается как объект управления, причем главный интерес представляет его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой. Организации же отводится роль механизма: ее функции должны выполняться алгоритмически, эффективно, надежно и предсказуемо.

Органический подход предполагает особый интерес к человеку, расширяя само понятие управления персоналом, выводя его за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Изменилось и понимание организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Гуманистический подход исходит из концепции управления человеком и представления об организации как культурном феномене. Если экономический и органический подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее с помощью различных инструментов.

Суть современного подхода к изучению проблемы управления персоналом заключается в отходе от технократического мышления, основанного на рационализме, т. е. от установок на достижение успеха фирмы прежде всего за счет рациональной организации производства, снижения издержек, развития специализации и других традиционных мер.

Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. При этом объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п.

Также необходимо учитывать растущее влияние глобализации, а следовательно, межкультурных аспектов менеджмента.

В современных условиях необходимы изменения в деятельности по управлению персоналом в таких основных направлениях [6]:

- переход от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;

- оказание наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководству;

- профессионализация сферы управления персоналом и сокращение в ней роли технических исполнителей, призванных просто фиксировать состояние кадров;

- участие в формировании и реализации политики социального партнерства;

- ориентация на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации.

Управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, глобальных долгосрочных задач, повышение экономической и социальной эффективности работы организации, поддержание ее баланса со внешней средой.

Таким образом, в результате проведенных теоретических исследований, можно сделать вывод о том, что проблема управления персоналом на сегодняшний день очень актуальна, существует множество подходов к управлению персоналом, но все они сводятся к тому, что в процессе управления необходимо обязательно руководствоваться не только производственными, но и человеческими факторами. Причем управление следует рассматривать как процесс, т. е. как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых, взаимосвязанных действий по формированию и использованию человеческих ресурсов организации для достижения определенных целей.

Большинство рекомендаций в области управления персоналом требует проведения определенных социально-экономических мероприятий. При этом важно внедрять эти мероприятия в комплексе и только в этом случае они будут эффективными.

Управление персоналом, будучи уже достаточно изученной и исследуемой отраслью менеджмента, тем не менее имеет огромные перспективы развития.

Литература:

1. Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства // Актуальные проблемы экономики. – 2008. – № 6. – с. 158-165.
2. Шапуров О.О. Сутність, роль і об'єктивна необхідність удосконалення управління підприємствами // Актуальные проблемы экономики. – 2008. – № 8. – с. 138-146.
3. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Менеджмент / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 70 с.
4. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – 5-е изд. – М.: Академический Проект: Трикта, 2005.– 560 с.
5. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 286 с.
6. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
7. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2005. – 376 с.
8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д.: изд-во «Феникс», 1997. – 480 с.
9. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 556 с.
10. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие / Георгий Щекин; Межрегион. акад. упр. персоналом МАУП. – Киев: МАУП, 2002. – 830 с.