Сергєєва Ю. І., Ляшок Н. Ю.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ГОЛОВНІ ПОМИЛКИ УКРАЇНСЬКИХ КЕРІВНИКІВ

Вивчення досвіду економічно розвинених країн показує, що своїми успіхами вони багато в чому завдячують системі управління персоналом, виробництвом та обміном матеріальних благ, що дістала назву менеджменту.

Успіхи чи невдачі перетворень в економіці України багато в чому залежать від людей, які здійснюють перетворення та керують такими процесами.

Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації. Ефективне управління персоналом і розвиток організації передусім визначаються особистими та професійними якостями самого керівника організації, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється. [3, с. 210] Керування людьми, здійснюване менеджером, ґрунтується на таких принципах:

- підтримка в підлеглих почуття самоповаги. Спочатку потрібно похвалити підлеглого і тільки потім — давати вказівки щодо поліпшення роботи;

- увага проблемам, а не особистостям;

Ґрунтуючись на цих принципах, менеджер повинний домагатися від підлеглих бажаних результатів:

- давати поради тим, хто має потребу в тому, щоб їх постійно наставляли, консультували, спонукали до дій;

- у категоричній формі наказувати, наполегливо вимагати виконання від тих, хто нехтує порадами, вказівками, рекомендаціями;

- звільняти, якщо немає іншого засобу змусити людей підкорятися, і, навпаки, заохочувати за сумлінне виконання усіх вказівок керівника.

Аналіз практичної роботи керівників виявив ряд типових помилок, які пояснюються наявністю негативних якостей керівників:

1. Невміння передавати частину обов'язків підлеглому. Багато керівників не здатні передавати свої обов'язки тільки тому, що вони вважають, що швидше зроблять самі, або тому, що бояться, що передача обов'язків буде розцінюватись як слабкість.

2. Відкладення роботи. Треба пам'ятати, що робота, яка відкладається зі дня на день, з тижня на тиждень, залишає все менше вільного часу. Один зі шляхів до вирішення цієї проблеми — виділити одну годину в день і присвятити її саме цій роботі, яку вам хотілось відкласти.

3. Проведення непотрібних зборів. Керівник повинен пам'ятати про те, що збори забирають час у них і в їхніх підлеглих.

4. Пристрасне бажання звітувати на вищому рівні керівництва. Такий керівник піклується не про діло, а про власний престиж.

5. Небажання мати поряд із собою сильних підлеглих. Але без сильних

підлеглих важко досягти хорошого результату. Керівники з досвідом роботи спираються на сильних і компетентних підлеглих.

6. Покладання всієї відповідальності на себе. Якщо підприємстві, відповідальний тільки керівник, тоді і працювати буде тільки він, а персонал можна буде прирівняти до столів і комп'ютерів.

Європейська асоціація директорів служб персоналу запропонувала такий ідеальний портрет керівника, що виконує поряд з іншими функцію управління персоналом: «Він повинен бути пунктуальним і методичним, динамічним і наполегливим, товариським, здатним переконувати, справедливим, суворим, доступним, широкоосвіченим, здатним до роздумів, дипломатом, психологом, добрим порадником, має володіти інтуїцією, бути гуманним. Він повинен уміти слухати і викликати довіру»

Запорука успішного керівництва — бачити багатоваріантність майбутнього, вміти передбачати найнесприятливіші ситуації. Досвід діяльності багатьох зарубіжних компаній демонструє, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності фірми є високий рівень уваги до працівників. Для того, аби ефективно управляти своїм персоналом керівник повинен знати не тільки своїх підлеглих, але й працівників нижчого рівня управління свого підрозділу. [1, с. 244]

Пропозиції, щодо покращення керівництва персоналом:

1. Кожен керівник повинен навчитися давати правильну оцінку своєму персоналу, адже це дозволить визначити рівень компетентності спеціалістів, проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів та дасть інформацію про ефективність роботи працівника, причини неефективної роботи окремих працівників, шляхи удосконалення організації праці. Правильна оцінка персоналу допоможе керівнику зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих та безперспективних. [1, с. 223]

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки його роботи, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних. Дуже важливо, щоб керівник умів бачити організацію загалом й індивідуальність кожного працівника. Для цього йому слід глибоко розуміти поведінку людей в організації, володіти мистецтвом спілкування, здатністю оцінювати діяльність організації крізь призму її цілей, допомагати співробітникам в оцінюванні своєї справи. Він має бути чесним, терплячим і дружелюбним. [2, с. 149]

2. Потрібне зміцнення взаємозв’язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих.

3. Керівник не повинен чекати рішення всіх питань зверху, а повинен проявити ініціативу, самостійно діючи в межах надання йому прав, в рамках законності. Нічого не може бути гірше для діла, ніж прояв у керівника пасивності; нерішучості; перестраховки; боязні відповідальності.

4. Керівник не повинен переоцінювати свої достоїнства, він має критично

ставитися до результатів роботи, значення своєї особистості і своєї ролі в успіхах колективу, не зазнаватися, не хвалитися особистими успіхами, не вважати себе незамінним.

5. Керівник повинен прагнути викорінювати в колективі такі явища, як підлабузництво, догоджання. Така поведінка є ознакою високої культури керівника, привертає до нього людей і допомагає створювати ділові відносини в колективі.

Працівник, який заплутався, стає ненадійним і безсилим. Але необхідно пам'ятати про те, що заплутає його, як правило, керівник, від якого він одержує безглузді розпорядження. Кожний керівник повинен пам'ятати: коли справа йде пагано, то винуваті в цьому не службовці, а керівники.

Література

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2003. – 296 с.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
3. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-дана, 2001. – 446 с.

Сергиенко Л.Г., Цыганок С.И.

АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В современных компаниях можно встретить несколько подходов к обучению персонала разных уровней. Например, отличившегося сотрудника в качестве поощрения направляют на тренинг. Некоторые руководители предпочитают другой способ подбора обучающей программы — посещают «модные» бизнес-тренинги, где интерес вызывает сам процесс обучения, а не его результаты. Обычно на таком тренинге очень весело, и все, кто посещают занятия, остаются ими довольны. В полном восторге руководитель или HR-менеджер заказывает такой же замечательный тренинг для своей компании. Сотрудникам, как правило, тоже нравится, но затем возникает вопрос: каким образом и где применять полученные знания? Все вышеназванные подходы свидетельствуют о спонтанном, а значит, не слишком эффективном выборе программ обучения для персонала компании.

В противовес спонтанному выбору учебных программ и тренингов существует такое понятие, как «системное обучение». Цель построения системы обучения — достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников предприятия реальным бизнес-задачам компании. Одним из важнейших этапов построения такой системы является анализ и выявление