

Свичкарь Т.С., Менчаков В.А., Вирич С.А.

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГОРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ**

В последнее время все громче звучат голоса о повышении роли персонала организации в его успешной работе. Сейчас перед многими украинскими предприятиями стоит ряд проблем, связанных с управлением персоналом, и от того, как они будут решены, во многом зависит будущее не только этих предприятий, но и всей украинской экономики.

Первое место в данном ряду занимает проблема, которая во многом объясняет существование остальных. Она заключается в ограниченном понимании социальной роли организации ее сотрудниками и особенно высшими руководителями. Это приводит к отсутствию четких долгосрочных целей развития организации и, как следствие, к отсутствию продуманной стратегии их достижения.

Непонимание различными членами общества своей социальной роли и неприятие ответственности за свои действия приводят к столкновению интересов социальных групп, желающих улучшить свое положение зачастую не только за счет других групп, но и всего общества в целом.

На предприятии эта проблема может проявляться в столкновении интересов работодателя и наемного работника, что выражается в неуважительном отношении к людям, задержках заработной платы, сокращении набора социальных льгот, экономии на условиях труда, с одной стороны, и нежелании работать “на дядю”, формальном подходе к решению производственных задач, злоупотреблении служебным положением, с другой.

Такое положение дел объясняется, в основном, двумя причинами: во-первых, часто персонал все еще рассматривается как издержки, которые надо сокращать, а не как основной ресурс, правильное управление и развитие которого во многом определяет успех деятельности всей

организации, а во-вторых, руководителям часто не ясны мотивы поведения работников.

Однако и там где преобладает “ресурсный” подход к управлению персоналом имеет место ряд проблем, связанных в первую очередь со сложностью определения эффекта от вложенных в его развитие средств. Не осознавая социальной роли организации, проблематично надлежащим образом определить положительный социальный эффект. Кроме того, в условиях отсутствия четких ориентиров развития, администрация часто занята решением текущих задач, а не последовательным претворением в жизнь миссии и реализацией стратегии предприятия, что затрудняет осуществление важнейших мероприятий, эффект от которых проявляется не сиюминутно.

Вторая группа проблем, связанная с восприятием персонала в качестве основного ресурса организации заключается в непонимании различий между человеческими и другими видами ресурсов.

Специфика человеческих ресурсов состоит в эмоционально-осмысленной реакции людей на внешнее воздействие, что объясняет различную реакцию сотрудников на применяемые методы управления. Возможность долговременного сотрудничества организации и его работников и способность последних к постоянному самосовершенствованию, также являются важными особенностями человеческих ресурсов, обуславливающими повышенное внимание к эффективности их использования.

Существенным обстоятельством является то, что люди, чаще всего, приходят на предприятия осознано, с определенными целями и ожидают предоставления возможности в их достижении. Процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним, а удовлетворенность сотрудника этим взаимодействием является таким же необходимым условием его продолжения, как и удовлетворенность организации.

Завершает комплекс проблем, стоящих перед украинскими предприятиями слабая способность руководства определять мотивы поведения работников, их наиболее значимые, на настоящий момент, потребности и проблемы, а также отсутствие должного внимания к ним, что приводит к обману ожиданий сотрудников и их неудовлетворенности. Этим во многом объясняются существующие трудности в преодолении сложившегося стереотипа главным образом пассивного поведения работников, связанного со скудностью мотивации и неразвитостью потребностей, удовлетворяемых в процессе трудовой деятельности, а также патерналистского сознания: всё от премии до квартиры – работник привык получать от организации и государства, а не зарабатывать. Это делает работника трудно управляемым, практически не поддающимся мотивационному воздействию. Иждивенческий подход к труду привел к изменениям его психологического восприятия: широко распространены консерватизм, сопротивление нововведениям, стремление иметь небольшой, но гарантированный заработок, при невысокой интенсивности труда.

Активную позицию при решении вышеизложенных проблем должны занимать государство и общественные организации. Применение ими мер рекомендательного, стимулирующего, и образовательного характера должно ускорить формирование у членов общества новой социальной позиции, основанной на понимании роли каждого субъекта рыночных отношений.

Результатом осознания, в первую очередь, руководителями украинских предприятий социальной роли последних в качестве коллективного члена общественной системы, должно быть принятие и обнародование миссии, как отражения целей, ради достижения которых организация функционирует и развивается как целостная система.

Следующей мерой может стать принятие этического кодекса, регламентирующего поведение и обязательства организации в отношении

своих работников, потребителей, партнеров и т.д., а также степень принятия социальной ответственности за свои действия. Это позволит остальным членам общества, в частности сотрудникам данной организации, прогнозировать поведение последней и более обоснованно судить о возможной степени удовлетворения собственных потребностей в процессе взаимодействия с ней. Это, в свою очередь, приведет к снижению напряженности, связанной со столкновением интересов социальных групп как вне, так и внутри предприятия.

Таким образом, формируется фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей кадровой политики на основе современного подхода к определению социально-экономического эффекта от работы с персоналом.

Важным инструментом, способствующим реализации предлагаемых мер, является эффективная мотивация, которая как стратегия решения комплекса проблем в сфере управления персоналом, представляет собой процесс непрерывного формирования “рыночной” системы ценностных ориентаций и интересов работника и развития на этой основе трудового потенциала. Это не только обеспечит плодотворное взаимодействие личности, группы и организации, успешное функционирование предприятий в рыночных условиях, но и может стать важным фактором роста производства и реального повышения качества жизни населения страны.

## **Литература**

1. Е. Кудрявцева. Проблемы оценки и развития управленческих компетенций // Вестник ИНЖЭКОН, 2011, № 4(47)
2. Е. Кудрявцева. Проблемы управления персоналом на предприятиях и организациях малого и среднего бизнеса. // Управленческое консультирование. № 4, 2007.