

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОМЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ УКРАИНЫ

Доц. к. эк.н. Лазоренко Л.В.

Национальный университет «Киево-Могилянская Академия»

В управлении организацией далеко не последнее место занимает именно человеческий фактор, психологические особенности коллектива, личные потребности и интересы отдельных его членов. Искусство управления заключается в том, чтобы найти такие подходы и методы, которые обеспечили бы желаемый ход событий на предприятии и стимулировали его сотрудников к более производительному труду. В таких условиях управление человеческими ресурсами является важной составляющей менеджмента, которая способствует повышению эффективности деятельности организации.

Целью данного исследования является определение заданий и методов управления персоналом в коммерческих структурах в современных условиях труда.

Основными заданиями данного исследования являются следующие:

1. Определение системы управления человеческими ресурсами.
2. Формирование целей управления персоналом в коммерческих организациях.
3. Определение методов управления персоналом в современных коммерческих структурах Украины.

Данной научной проблематике посвящены научные разработки таких ученых как Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучи, В. И. Крамаренко, Г. В. Щекин и другие.

Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства, является живым, имеет возможность самостоятельно принимать решения, действовать, критически оценивать ситуацию, имеет субъективные интересы. Часто руководители основное внимание уделяют финансовым, производственным вопросам, проблемам материально-технического обеспечения или реализации готовой продукции, не уделяя при этом достаточного внимания людям, которые обеспечивают работу организации во всех направлениях. Эти ошибки очень дорого обходятся предприятиям и их руководителям. Без людей нет организации. Без высококвалифицированных специалистов ни одна организация не может достичь своей цели и получить запланированные результаты.

Человек является не только наиболее важным элементом производственного процесса на предприятии, а и главным стратегическим ресурсом компании в конкурентной борьбе. Какие бы ни были прекрасные идеи, новые технологии, выгодные условия, без хорошо подготовленного персонала высокоэффективной деятельности достичь невозможно. В связи с этим управление персоналом формирует новый **взгляд** на рабочую силу. Персонал рассматривается как «человеческий капитал», который подразумевает форму выражения производительных сил человека, которые включены в систему социально-ориентированной экономики как ведущий фактор производства. Под влиянием субъективных и объективных ограничений этот новый вид капитала формирует потенциал человека, то есть совокупность того, что человек может использовать для достижения своих целей и удовлетворения потребностей.

Ценность человеческого капитала постоянно растет. Именно люди должны сыграть ключевую роль в обеспечении условий конкуренции и долгосрочного развития предприятия. Данная система основана на концепции человеческих ресурсов, которая признает необходимость капиталовложений в их формирование и развитие.

Вложение в человеческие ресурсы являются долгосрочным фактором обеспечения конкуренции и выживания фирмы. В связи с этим затраты на персонал рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал - основной источник прибыли. Обязательным условием при этом должно быть органическое сочетание управления персоналом с концепцией развития коммерческой структуры.

Основными целями управления персоналом в коммерческих структурах должны быть:

- формирование высококвалифицированного ответственного за порученное дело персонала с современным экономическим мышлением и развитым чувством профессионального достоинства;
- обеспечение социальной эффективности коллектива.

Основными принципами системы управления человеческими ресурсами в современных условиях ведения бизнеса являются:

1. Справедливое вознаграждение и признание достоинств сотрудников.
2. Обеспечение сотрудников качественным обслуживанием.
3. Обеспечение выполнения технических требований к оформлению рабочих мест.
4. Содержательность труда.
5. Демократизация деятельности персонала.
6. Формирование благоприятного микроклимата в коллективе.

С развитием новых культурных и социальных ценностей, повышением обеспеченности сотрудников возникает новая проблема – неудовлетворенность из-за узкой специализации, которая является причиной усталости, снижения трудоспособности и, как следствие, прогулов, текучести кадров.

Чтобы решить данную проблему необходимо изменить систему организации труда. Для этого можно использовать два метода – расширение объема и насыщение содержательности труда.

В современных условиях развития украинской экономики особенное значение имеет материальное стимулирование деятельности персонала. Люди часто меняют работу в поисках высокого заработка. На первом этапе их не интересует коллектив, содержательность работы, отношения в организации. Для них главное – деньги. Ради высокой зарплаты люди часто согласны терпеть плохое отношение руководства, напряженные отношения в коллективе, тяжелый труд. Но со временем их взгляды меняются. Получив определенное материальное благополучие, человек стремится достигнуть и другие свои цели, которые прятались в нем раньше и начали выходить на поверхность тогда, когда «главная» их цель была достигнута.

Задание руководства должно заключаться в том, чтобы обеспечить своих сотрудников достойной работой, создать условия развития персонала, обеспечить благоприятный психологический микроклимат в коллективе и хорошие условия труда. Таким образом, человек, достигнув первоочередной своей цели, будет иметь возможность раскрыть полностью свои потенциалы, поставить и достичь свои второстепенные цели.

С развитием рыночных условий и стабилизацией экономики ситуация в системе управления персоналом меняется. Деньги как конечная цель сотрудника отходит на второй или третий план. На первое место выходят статусные мотивы или мотивы самореализации. Человек хочет иметь определенное положение в обществе, а также принести пользу другим. Деньги служат лишь способом достижения поставленной цели. Люди живут, чтобы работать, а не работают, чтобы жить. В таком случае человек выбирает интересующую его сферу деятельности – не там, где больше платят, а там где он может проявиться наилучшим образом. Важную роль здесь играет содержание труда. Интересная и содержательная работа сама по себе является стимулом и мотивирует сотрудника.

Не следует забывать и роль психологических факторов в управлении персоналом. Ведь каждый человек уникальный. Он имеет свои психологические особенности, свой характер, свои интересы, свои

цели, свои способности. Человека можно многому научить, но то, что заложено от природы остается на всю жизнь. С этим не нужно бороться, этого не нужно избегать, на это нельзя не обращать внимание, это нужно принять и использовать в деятельности организации, где работает та или другая личность. Это будет наилучший вариант и для сотрудника, так как ему не придется прикладывать усилия, чтобы изменить себя, и для руководителя, так как он сможет получить наибольшую пользу, используя определенные качества своего подчиненного.

Основным методом психологического влияния на коллектив и отдельных его членов является метод убеждения. Предполагается, что под влиянием этого метода человек добровольно исполняет поставленные перед ним задачи.

В зависимости от ситуации в коллективе, отношений, которые складываются между руководством и подчиненными существует 10 способов убеждения. При хороших доверительных отношениях между руководителем и подчиненным используются такие способы, как объяснение, когда перед человеком ставится задание и объясняется алгоритм его выполнения; «косвенная похвала» заключается в том, что прежде, чем поставить перед исполнителем задачу, нужно отметить позитивные результаты его предыдущей деятельности; метод Сократа заключается в том, чтобы в начале беседы не дать возможности собеседнику сказать «нет», а потом сделать так, чтобы он сказал «да». Причем метод Сократа - это достаточно пассивный метод, поскольку начальник не прикладывает много усилий для того, чтобы убедить своего подчиненного делать ту или иную работу. Его основная задача - оттянуть время. А процессом убеждения занимаются уже другие люди: родственники, друзья, знакомые и сам подчиненный, обговаривая с ними или обдумывая самостоятельно то или иное предложение своего руководителя. В конце концов время делает свое дело и чаще всего подчиненный принимает сторону своего начальника.

При напряженных отношениях в коллективе и с руководством, когда есть страх, недоверие друг к другу, тогда используются такие способы убеждения, как команда и приказ, категорическое требование, «взрыв» - резкое изменение эмоционального состояния человека, обманутое ожидание - предусматривает, что беседа ведется таким образом, чтобы направить мысли собеседника в совершенно другое направление от действительного. Подчиненный мысленно готовит обоснованный отказ от того задания, которое вот-вот будет перед ним поставлено, но руководитель ставит перед ним совершенно другую задачу и человек не готов отказаться от ее выполнения, ему ничего

другого не остается, как согласиться и он соглашается. Цель руководителя достигнута.

При абсолютном доверии друг к другу, дружественных отношениях в коллективе используются такие способы, как совет, осуждение и запрет. В условиях взаимопонимания эти способы будут наиболее качественными в управлении персоналом, потому что члены коллектива способны увидеть проблему со стороны другого человека и с его позиции принять решение. Но это возможно, когда все члены коллектива, включая и руководителей, работают как единый механизм ради достижения цели предприятия, а не достижения каждый своей цели. Тогда каждый человек способен понять проблему объективно, принять совет или критику другого без предубеждений, поступиться своими интересами и своим самолюбием ради благополучия коллектива и организации в целом.

К сожалению, большинство коллективов – это группа людей, которая совместно работает для достижения какой-то цели. Коллективов, которые работают как одно целое значительно меньше. Поэтому важно, чтобы руководитель владел ситуацией, знал все возможные методы влияния на свой персонал и умел их эффективно использовать в своей деятельности.

Проведенные исследования в коммерческих организациях Украины показали, что руководители всех уровней в своей работе используют абсолютно разные методы управления персоналом. В зависимости от того, насколько большой по размерам является бизнес-организация, такие методы в ней и используются.

Для предприятий большого бизнеса (большие промышленные и торговые организации) характерным является авторитарный стиль управления со всеми присущими ему методами: команда и приказ, категорическое требование, постановка заданий. Считается, что на таких предприятиях необходимо четко и равномерно распределить обязанности между сотрудниками и проконтролировать их выполнение для того, чтобы обеспечить эффективную и бесперебойную деятельность того или другого предприятия.

Для структур среднего и малого бизнеса более популярным является демократический стиль управления со всеми присущими ему методами: объяснение, косвенная похвала, метод Сократа, а также совет, запрет и осуждение. Считается, что меньшее количество сотрудников способствует коллективному труду, коллективному принятию решений, коллективному обсуждению различных проблемных ситуаций и коллективному решению сложных задач. С другой стороны, в предприятиях малого и среднего бизнеса проще чаще

перераспределить обязанности между исполнителями с целью поиска новых идей и способов решения проблем и получения лучших результатов деятельности.

Сравнивая эффективность управления персоналом в коммерческих структурах разных отраслей народного хозяйства Украины, можно сделать вывод, что частные организации имеют больше возможностей и ресурсов для стимулирования своих сотрудников к более производительному труду, чем государственные организации. Хотя в коммерческих структурах сотрудники меньше защищены, чем в государственных. Собственник или руководитель частной фирмы может в любой момент без особых объяснений уволить человека, уменьшить его зарплату, понизить в должности, хотя, конечно, здесь присутствует и другая сторона медали: высокая зарплата, быстрый карьерный рост, возможность профессионального роста за счет фирмы и т.д. Ведь руководитель самостоятельно в пределах действующего законодательства определяет размеры зарплаты своих сотрудников, продолжительность отпуска, социальный пакет.

В условиях демократического общества люди самостоятельно решают свою судьбу, определяя свои конечные цели и способы их достижения. Кто-то хочет спокойной работы и защищенности, кто-то ставит перед собой более высокие цели и старается их достичь, часто рискуя своим спокойствием, материальным благополучием и безопасностью.

Подводя итог, хочется отметить, что самое главное - это быть профессионалом. Профессионализм открывает путь к более высоким вершинам и защищает от неграмотных руководителей и нестабильной ситуации в стране. Профессионал всегда сможет найти работу и заработать достаточно денег в любых условиях, а возможно, при желании, даже и изменить такие условия на лучшие и более стабильные. А руководители-профессионалы смогут обеспечить наиболее эффективное управление своим персоналом и своей организацией в целом.