

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

ЧУМАК Л. Ф.

кандидат экономических наук

НИКОЛАЕНКО Л. П.

Харьков

Управление персоналом – жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся под воздействием множества факторов в самостоятельную структуру. Сложившаяся в Украине государственная политика в сфере человеческих ресурсов оказалась неэффективной: существенно ослаблена профессиональная школа, отсутствует система развития персонала предприятий, разрушены прежние связи между профессиональным образованием и профессиональным трудом. Рынок профессий и рынок образовательных услуг Украины практически не связаны. Поэтому возникла необходимость рассмотреть современные проблемы теории и практики управления персоналом в Украине.

В освоении и развитии современных методов управления персоналом украинским предприятиям пока нечем хвалиться. Мы находимся на переходном этапе развития экономики от директивно-плановой к рыночной.

Избранный путь перехода Украине к рынку не оправдал возлагавшихся на него надежд. Основные итоги нескольких лет проведения радикальной экономической реформы более чем хорошо известны: спад производства, обнищание народа; безработица, забастовки, неблагоприятные демографические сдвиги, особенно в центральных областях Украины и т. д. Разрыв привычных экономических связей, еще больше усиливает проявление всех перечисленных и других негативных процессов.

Эволюция системы управления, сложившейся на первых этапах экономической реформы, происходит в специфических условиях переходного периода. Важными его особенностями являются:

- ✦ неустойчивость связей между предприятиями и недостаточная координация их деятельности;
- ✦ свобода хозяйственной деятельности, обусловленная существующей правовой системой; нестабильность нормативной сферы и экономической политики.

Добавим к этому нехватку информации практически во всех областях экономической жизни. В результате возникала обстановка неопределенности, когда деятельность предприятий направлена главным образом на каждодневное выживание. Поэтому, в этих условиях, особенно важным становится эффективное управление предприятием и человеческими ресурсами, в частно-

сти. Чтобы не повторять ошибок прошлого, очень важно провести существенную корректировку экономической стратегии и реализовать ряд организационно-структурных решений [1].

Известно, что успешное развитие производства в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала. А она достигается постоянной подготовкой персонала, повышением его квалификации и стратегическим определением его количества, а также профессиональной ориентацией в данный момент и на данном производстве. Но сложившаяся в Украине государственная политика в сфере человеческих ресурсов оказалась неэффективной: существенно ослаблена профессиональная школа, отсутствует система развития персонала предприятий, разрушены прежние связи между профессиональным образованием и профессиональным трудом. Рынок профессий и рынок образовательных услуг Украины практически не связаны.

Узость навыков управленческого корпуса, особенно его высшего звена, негативно отразилась на переходе к рыночным отношениям с самого начала реформ. Выяснилось, что «многие руководители не сумели организовать работу подведомственных им учреждений в целом и сориентировать ее на изучение и удовлетворение спроса потребителей в частности. Большой сложностью для них было и определение направлений использования ресурсов, в первую очередь, это относится к таким важным ресурсам, как персонал, основные фонды, финансовые ресурсы» [2].

Это дает основание утверждать, что ключевая проблема для абсолютного большинства украинских предприятий – проблема неэффективного управления персоналом. Именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности, трезвого расчета, отказа от чрезмерно рискованной спекулятивной игры.

Тем не менее, пока очень мало украинских коммерческих фирм, которые подготовку и постоянное повышение квалификации персонала ставят в ранг приоритетных задач. В большинстве случаев в данном вопросе предприятия продолжают жить одним днем, сосредоточивая все внимание на решении текущих проблем. Без сомнения, вопрос о кадрах носит стратегический характер, как для крупных преуспевающих, так и для мелких фирм.

Рынок образовательных услуг оказался практически несбалансированным с реальными потребностями рынка квалифицированного труда. Качественный уровень работников предприятий существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда.

Существующая практика работы в области управления персоналом не обеспечивает качественного обновления персонала, специалистов и руководителей. Периодичность повышения квалификации практически

всех категорий персонала продолжает расти и составляет в настоящее время для руководителей и специалистов в среднем 7 – 8 лет, в то время как в странах Западной Европы и Японии – 3 – 5 лет и 3 – 6 лет. Программы обучения работников на предприятиях ориентированы в основном на получение первичной квалификации в виде упрощенных требований [3].

Набор программ, используемых в процессе обучения и переобучения руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. Программы должны ориентировать руководителей на оценку эффективности управления и, как следствие, повышение конкурентоспособности за счет максимального использования в работе человеческих ресурсов в противоположность экономическому росту, достигаемому за счет дополнительных капиталовложений.

Несмотря на наличие во многих фирмах США собственных служб организации производства, они нередко предпочитают приглашать к себе на время консультантов из фирм индустрии деловых услуг, а не решать соответствующие вопросы своими силами. Для нас подобная практика более чем актуальна. Не будет преувеличением сказать, что организация производства в любом производственном звене – на предприятии, в цехе, на участке, по существу, остается «белым пятном» [4].

За последние два года безработица приобрела вид крупного макроэкономического явления, превратившись в самостоятельный фактор развития экономики. Немалый урон безработица наносит и жизненным интересам людей, не давая им приложить свое умение в том роде деятельности, в каком человек может наибольшим образом проявить себя, или же лишая их таковой возможности, из-за чего люди переносят серьезный психологический стресс.

Настораживает ситуация, складывающаяся в возрастном составе служб управления персоналом, где 20 – 25% составляют люди, которые в ближайшие пять лет вступят или уже имеют пенсионный возраст. Это свидетельствует о медленном обновлении и недостаточном притоке молодых работников в эти подразделения.

Исходя из вышеизложенного, очевидно, что проблема безработицы является ключевым вопросом в условиях экономических реформ, и, не решив его, невозможно наладить эффективную деятельность экономики. Особенно остро проблема безработицы стоит сейчас перед Украиной, что неудивительно, т. к. состояние экономики Украине сейчас удручающее. Огромный экономический спад, развалив промышленность, не мог не затронуть рынок труда.

Из наиболее острых проблем следует также отметить такие как: уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников, и как следствие, недостаточная инициативность работников при решении производственных проблем, конфронтация администрации и персонала [5].

Структура служб управління персоналом, качественний склад і рівень оплати праці їх працівників не відповідають завданням підвищення ефективності управління персоналом. Ощущається явна нехватка професіоналів, а зайняті працівники не мають високого престижу і відповідного стимулювання праці.

Отсутствует на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, зокрема система науково обґрунтованого вивчення здатностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Функції управління персоналом розподілені між різними службами, відділами і підрозділами підприємства, так чи інакше учасними в прийнятті кадрових рішень. Відсутність необхідної координації не дозволяє ефективно керувати персоналом.

Существует, таким чином, серйозне протиріччя між зростаючою об'єктивною потребою в забезпеченні функцій управління персоналом і реальним станом служб, відповідальних за це. Реальний стан служб управління персоналом у нас сьогодні вкрай не дає підстави для оптимізму. І тут недостатньо лише змінити положення об'єкту управління персоналом – необхідна радикальна реструктуризація, зачіпаюча зміну функцій, структури і складу даної служби.

Все ці проблеми доводиться вирішувати на фоні політичної нестабільності і масштабної безробітності, які викликають все зростаюче тиснення на трудові колективи.

Переходя до питання про ставлення до інновацій персоналу, можна сказати, що причини, які спонукають нас до обережності, викликають тривогу, провокують до неприязні і опору, скрізь і всюди при зіткненні з чимось новим, вносять зміни в звичайний життєвий стереотип [6].

При перегляді методів управління персоналом, не відповідаючих стану зовнішнього середовища, керівництво може зіткнутися з конфліктом, породжуваним неприязню нових методів організаційної культури фірми з-за консерватизму і інертності деякої частини колективу. Такий конфлікт може бути достатньо болючим і руйнівним за своїми наслідками.

Для усунення такого роду недоліків необхідно планування розвитку персоналу. Зокрема, це планування природного руху персоналу – вихід на пенсію, звільнення за станом здоров'я, в зв'язку з навчанням, службою в армії і т. п. Зробити це нескладно, але важливо, щоб своєчасно готувати рівноцінну заміну. Трудніше інше – посилити потенціал колективу, підвищити його конкурентоспроможність.

Для цього існують декілька шляхів, серед яких: ретельний вибір персоналу, систематичне підвищення їх кваліфікації, створення умов для максимально ефективного прояву їх здатностей і набуття методик оцінки власної ефективності роботи колективу.

Багато комерційних структур в Україні зараз йдуть по іншому шляху. Замість того щоб посилити роботу по адаптації колективів до умов еко-

номічних реформ, поглянути на забезпечення безболісної психологічної перебудови кожного працівника, тим більше досвідчених спеціалістів, працівників іноді безжалюдно звільняють як не пристосованих до нових вимог. Такий підхід – проявлення неадекватної політики. Бо будь-яка заміна працівника – економічно дороге заходи. При цьому наноситься шкода репутації фірми.

В прагненні до підвищення ефективності управління персоналом марно звертатися до досвіду інших країн, вивчення і узагальнення досягнень зарубіжної наукової думки і господарської практики. Україні життєво важливо узагальнити досвід західних фірм в області управління персоналом, забезпечити вітчизняним менеджерам умови для отримання ними управлінських знань високого рівня. Але безуспішність спроб механічного копіювання зарубіжного досвіду відзначається і самими зарубіжними дослідниками, інакше кажучи, вони не зовсім підходять до українських умов.

Надо відзначити, що в останнє час в нашій країні проводиться певна робота по підготовці управлінських кадрів високого класу, організуються різні школи, бізнесу, видається багато спеціальної, хоча і різної за своєю якістю літератури вітчизняних і зарубіжних авторів.

Говорячи про економічні реформи, слід мати на увазі не тільки загальну тенденцію розвитку ситуації, але і її конкретні умови і особливості, які властиві сучасним умовам діяльності українських підприємств на даному конкретному етапі. Ігнорування конкретно-історичних умов може привести до прийняття стратегічних управлінських рішень, які можуть не тільки виявитися неефективними, але і мати негативні наслідки, про що неодноразово попереджали провідні науковці-економісти.

В останнє час багато говориться про те, що корені проблем більшості українських підприємств криються в неефективному управлінні. Що ж таке ефективне управління, кожне з підприємств, суміжних адаптуватися до нових умов, розуміє по-своєму. Кожен знаходить свої важелі управління, реалізує свої принципи менеджменту. Але до сьогодення цінний досвід, вироблений кожним з підприємств, залишився тільки його досвідом.

В той же час є і позитивний досвід, який треба вивчати, допрацьовувати і рекомендувати до впровадження. Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їх роботи з кадрами свідчать, що формування виробничих колективів, забезпечення високого рівня кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

ВИВОДИ

Проблеми в області управління персоналом і повсякденна робота з кадрами, по оцінці спеціалістів

в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса, содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Маслов В. Стратегическое управление персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления.– 2002.– № 5.– С. 97 – 105.

2. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та

сучасність) /В. В. Близнюк // Економіка і прогнозування.– 2005.– № 2.– С. 64 – 78.

3. Сіо К. К. Управленческая экономика / К. К. Сіо; пер. с англ.– М.: Инфра-М, 2000.– 671 с.

4. Дмитриенко Г. А. Мотивация оценки персонала / Г. А. Дмитриенко.– К.: МАУП, 2002.– 280 с.

5. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств / Н. Кирич // Україна: аспекти праці.– 2008.– № 3.– С. 39 – 42.

6. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення / Л. Колешня // Україна: аспекти праці.– 2003.– № 3.– С. 22 – 26.