

Оборина А.В.

## ЗАРУБЕЖНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ - КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

**I. Введение.** Успешная деятельность предприятия в современных условиях хозяйствования во многом зависит от умелого и грамотного управления персоналом. Актуальность проблемы эффективного развития современного аппарата управления персоналом, состоит в сложности его механизма с разнородными функциональными обязанностями, который в первую очередь, направлен на создание необходимых условий для реализации задач предприятия, «установление гармонии» между индивидуальными трудовыми процессами, координация и согласование совместной деятельности работников ради достижения конкретных запланированных результатов.

**II. Постановка проблемы.** Проблема повышения эффективности управления персоналом находится в центре внимания многих ученых. Среди таких целесообразно выделить Дж. Кон [1], Д. Кямп [2], М. Маккол [3], Р. Морисон [4], Е. Г. Панченко [9], А. В. Шегда [12], М. Виноградский [6], В. Крамаренко [8], Л. Федулова [10]. Авторы многочисленных работ по данной проблематике считают, что успех предприятия – это, прежде всего успешная работа его коллектива. В свою очередь необходимо отметить, что персонал – это система неустойчивых отношений, которая требует управления, координирования и контроля. Однако в Украине отсутствует четкая система специальных подходов к проблеме развития управления персоналом на предприятиях, что требует поиска эффективных систем, опираясь в свою очередь на зарубежный опыт.

**Цель данной статьи** – обобщение зарубежного опыта управления персоналом, как инструмента повышения эффективности функционирования отечественных предприятий.

**III. Результаты исследования.** Более чем в 40 странах мира широко используется система Томаса, которая дает возможность поиска решению проблем управления предприятием и персоналом. Данная система [7] основывается на теории американского психолога доктора Мултона Марстона о способности человека определенным образом реагировать на воздействие окружения. Кроме Марстона проблемой занимались Сулливан, Роджерс, Леки, Сарджин, Хорни, Фергусон. В результате их исследований было выделено 4 основных типа поведения: доминирование (D), влияние (I), стабильность (S) и приспособляемость (C). Данные типы поведения представлены на рис 1.



Рис 1. Основные типы поведения персонала

Управление персоналом по системе Томаса включает набор следующих компонент [7]: соответствие должности; совместимость личностей; мотивация; тренинги; аудит; полезная дополнительная информация; формирование команды.

Первая компонента включает так называемый профильный анализ должности. Он основан на сравнении с профильным анализом личности за счет проведения соответствующего анкетирования.

Совместимость личностей является одной из самых главных компонентов по нашему мнению. Сопоставив профильный анализ личности отдельных сотрудников, можно понять, насколько совместимы отдельные личности. Это дает возможность разобраться в причинах возникновения конфликтов, и, помогает избежать их появления в коллективе. Ведь любой конфликт всегда несет за собой снижение трудоспособности в коллективе.

Мотивация – это правильный подбор подходящего сотрудника. Раскрыть его потенциал – это задача, требующая индивидуального подхода к сотруднику. Естественно, зная качества человека, можно разобраться, и определить наилучшие стимулы его к работе. Индивидуальный подход в мотивации сотрудников позволит существенно оптимизировать расходы предприятия на эти цели.

Тренинги обычно необходимо проводить, если работник нуждается в помощи, стремящемуся достичь совершенства в своей работе, необходимо развивать его знания и умения, а глубокое понимание его личности дает возможность выяснить, какого рода тренинги ему нужны.

Для наиболее тщательного анализа используют компоненту «аудит», которая позволяет проанализировать, насколько хорошо справляется работник с различными видами деятельности.

Следующая компонента «полезная дополнительная информация» позволяет выявить наличие стресса у человека и позволяет выяснить, в какой степени этот стресс связан с его личной жизнью или трудовой деятельностью. Кроме того, анализ может показать не находится ли сотрудник в депрессивном состоянии, существуют ли у него какие – либо проблемы с принятием решений.

Формирование команды предусматривает определение основной цели, на которую направлена работа команды. Необходимо сформировать идеальный профиль команды на основе анкетного способа, определив качества, которые должны характеризовать команду в ее идеальном варианте.

Выбор использования системы Томаса зависит от того, как велико предприятие, какими средствами оно располагает, и какой подход выберет руководство. Существуют предприятия, которые могут позволить иметь себе в штате сотрудников квалифицированного психолога, целью деятельности которого является проведение психометрического анализа личности, а основное внимание уделить творческой части своей работы – выводам.

Одним из недостатков управления персоналом отечественных предприятий в сравнении с зарубежными фирмами является недооценивание значимости и реального потенциала имеющегося персонала, что приводит, как показал опыт, к снижению уровня производительности труда на предприятиях.

В западных странах все большее предпочтение отдают системе мотивации, которая является последователем системы Томаса. Исследования проблем управления персоналом на основе системы мотивации сводится к широкому кругу ученых и их разработок [11]: Двухфакторная теория мотивации Герцберга; Иерархия потребностей (Маслоу); Теория ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.) и другие.

Все разработки имеют общую цель – постоянное изучение факторов поведения персонала. Главной задачей руководителя, по их мнению, является такое развитие подчиненных, чтобы они могли лучше, чем раньше, справляться с текущими задачами и предугадывать потребность развития на будущее. Отставший в своем развитии, не имеющий мотивации начальник не сможет внести нужный вклад в работу трудового коллектива.

По результатам исследовательского центра в Массачусетском технологическом институте [13] были выявлены важнейшие факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение). На практике речь идет о том, насколько персонал может использовать в работе свои сильные качества, о соответствии требований, предъявляемых работой, и уровня своего мастерства.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.

3. Понимание поставленных задач для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от начальника, коллег по работе или подчиненных и связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой. Необходимо отметить, что мнение о работе других само по себе увеличивает мотивацию.

5. Самодетельность. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности является пятым фактором, влияющим на удовлетворенность работой.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна [13], которые показывают наличие в мотивации к работе 5 - 7 - летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

Изучив публикации по исследуемой теме [8, 10, 11, 5] можно выделить ключевые составляющие стратегии эффективного управления персоналом для отечественных предприятий:

- самостоятельное развитие менеджеров путем создания им надлежащих и необходимых условий для самосовершенствования и профессионального роста;
- систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода;
- содействие позитивным изменениям установок менеджеров с целью корпоративного духа всех работников предприятия, что является ключевым фактором эффективности его функционирования;
- систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе;
- обогащение содержания работы персонала и расширение ее рамок;
- реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.

**IV. Выводы.** В условиях перехода Украины к рыночным отношениям, когда степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возросла, вопросы создания ресурсов, обеспечивающих возможность её развития, в меньшей мере стали функцией государства и в большей мере являются заботой самой организации. При этом персонал должен рассматриваться как основной ресурс, определяющий в

первую очередь успех деятельности всей организации.

В современных конкурентно - экономических условиях персонал является главной движущей силой любого предприятия, которая способна обеспечить стабильность роста бизнеса. Для этого целесообразно существенное внимание уделять привлечению и удержанию талантливых, успешных и перспективных управленцев. Именно качественное управление персоналом предприятия, даст возможность самореализации предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, что является немаловажным моментом в нынешнее время.

#### **Источники и литература**

1. Cohn J., Khurana R., Reeves L. Growing Talent as if Your Business Depended on It // Harvard Business Review. – 2005. – October. – P.63-70.
2. Ciampa B. Almost Ready: How Leaders Move Up // Harvard Business Review: - 2005. – Januar. – P. 46-53/
3. McCall M/ High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. – Boston: Harvard Business School Press, 1998.
4. Morison R. Erickson T., Dychtwald K. Managing midlscence // Harvard Business Review. – 2006. – March. – P. 79-86.
5. Бісвас П. Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні // Маркетинг в Україні. – 2008. – №3. – С. 36-39.
6. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шкапова О. М. – Управління персоналом фірми: навчальний посібник . К.: ЦНЛ, 2006. – 504с.
7. Захарова Е. Система Томаса как эффективный инструмент управления персоналом // Персонал. 2002. - №10. – С. 77-81.
8. Крамаренко, Б. І. Холод. - Управління персоналом фірми: навчальний посібник . Ред.. В. Ш.– К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
9. Панченко. Е. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. – метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2006. – 486 с.
10. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. – К., 2005.-с.319
11. Цандер Э. «Практика управления». Москва, 1993. с.212.
12. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2005. - 153с.
13. <http://www.lib.studentu.org.ua>

#### **Османов К.М.**

### **РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ АГРОТЕХНИЧЕСКОГО СЕРВИСА В АПК КРЫМА**

**Постановка проблемы.** Развитие и укрепление рыночных отношений в АПК обуславливается необходимостью расширения сети предприятий аграрного сервиса: машинно-технологических станций, прокатных пунктов, ремонтно-технических предприятий, фирм по материально-техническому снабжению и т.д. Деятельность этих предприятий, к сожалению, встречает неоднозначную реакцию у сельхозтоваропроизводителей, а финансово-экономическая результативность их существенно меняется как по всей Украине, так и в Автономной Республике Крым. Для того чтобы лучше понять ситуацию, которая сложилась сегодня в сфере агротехнического сервиса, нами был изучен отечественный опыт организации и деятельности агротехсервисных предприятий и опыт централизованного технологического обслуживания колхозов и совхозов с момента формирования этих структур.

**Анализ последних исследований.** История развития агротехнического сервиса в Крыму в литературе практически не рассматривалась, однако, такими авторами как Гайдуцкий П.И., Гусев С.К., Басюк Т.Л., Тивоненко И., Рускол А.А., были рассмотрены некоторые аспекты ретроспективного развития материально-технического обеспечения в Украине [1, 2, 3, 4, 5].

**Цель статьи.** Без прошлого нет будущего. С целью дальнейшего развития современной научной мысли, необходимо обобщить развитие системы агротехсервисного обслуживания в АПК Крыма с момента её появления по сегодняшний день.

С появлением в Крыму, в середине 20-х годов XX столетия, первого трактора "Интернационал" очень быстрыми темпами началось формирование материально-технической базы сельского хозяйства. С этого же момента, появляются первые попытки централизованного материально-технического обслуживания сельхозтоваропроизводителей в Крыму. Уже в конце 1926 года снабжением сельскохозяйственных производителей материально-техническими ресурсами занималось шесть предприятий [6]. Следует отметить, что эти предприятия функционировали на конкурентной основе. Кроме того, в 1927 году были замечены первые проявления формы агротехнического сервиса. Так, например, "Керченское кредитное сельскохозяйственное товарищество", создав тракторную колонну, осуществляло на договорных условиях, техническое обслуживание близлежащих сел.

Исходя из того, что социалистическое государство взяло курс на объединение единоличных хозяйств в колхозы, а техническая реконструкция АПК при этом играла не маловажную роль, то основным условием