

УДК 33. 331:65.658

Л. В. Бірдус,

к. с.-г. н., професор МКА кафедри управління персоналом

та економіки праці, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

L. Birdus,

candidate of Agricultural Sciences, Professor ICA Department of Personnel Management and Labour Economics,  
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

### ORGANIZATION-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом включають комплекс прийомів і засобів прийняття рішень і їх виконання, безперервний процес підвищення кваліфікації управлінців, формування творчого колективу, сприяння професійному і кар'єрному росту співробітників, турботу про здоров'я членів колективу та посилення економічної складової діяльності власного товариства забезпечує прогрес матеріально-технічної бази України в цілому.

Organizational-psychological aspects of personnel management vključajut kompleks pryemov funds and Adoption decisions and perform s, Continuous Process Increase upravlentsev qualifications, tvorcheskoho formation of the collective, sodeystvye vocational and karernomu growth sotrudnykov, zabotu at Chlenov collective health and Gain ekonomycheskoy sostavlyayushey activities Actually society obespechuyvaet Progress materyalno- Tehnicheskoe bazy Ukraine in general.

*Ключові слова: персонал, конфліктна ситуація, робоче місце, управління персоналом, менеджер, площа приміщення, персональний комп'ютер, товариство.*

*Key words: staff, conflict situation, workplace, HR, manager, floor area, Personal Computer, Company.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу являється однією з найвагоміших умов боротьби за зростання виробничої потужності праці та якість продукції, що випускається. Разом з тим, соціально-психологічний клімат являється показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації. А це, в свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних факторів в структурі виробництва, із вдосконаленням як організації, так і умов праці.

Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу значною мірою залежить загальна соціально-політична атмосфера в суспільстві та країні зокрема.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Соціально-психологічний клімат є специфічним явищем, що складається з особливостей сприйняття людини людиною, взаємних відчуттів, оцінок та думок, готовності до реагування певним чином на слова і вчинки оточуючих. Він здійснює вплив на самопочуття членів колективу, на результативність праці, прийняття і реалізацію спільних рішень, на досягнення ефективності спільної діяльності.

Питання умов праці та соціально-психологічного клімату в колективі досліджувались такими науковцями, як: Балабанова Л.В., Сардак О.В.; Приходько Ю.О., Юрченко В.І.; Скібіцька Л.І.; Чайка Г.Л.; Хоміцька О. та ін. [1; 4—7].

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Аналіз наукових праць та публікацій свідчить про те, що до теперішнього часу було проведено велику дослідницьку роботу з вивчення та діагностики соціально-психологічного клімату та умов праці колективу. Однак факт існування більше двох десятків підходів до оцінки та управління соціально-психологічним кліматом вказує на відсутність єдиної думки серед науковців, що і стало метою вивчення даного питання.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Більшість людей інстинктивно відчують потребу працювати в колективі, але це зовсім не значить, що вони готові успішно співпрацювати з уже сформованим колективом, ефективно виконувати свої завдання, чітко уявляти своє місце і роль у загальному творчому процесі. Тому на початковому етапі роботи новий фахівець повинен чітко уявляти завдання свого підприємства (фірми, об'єднання, спілки і т.п.) і основні методи досягнення сформульованої мети. Бажано, щоб новий співробітник у письмовій формі виклав своє бачення рішень основних завдань і погодив свої дії з безпосереднім керівником.

Доцільно відмітити, що в природних екосистемах високоорганізовані живі організми, які характеризуються складною системою поведінки і діяльності, також мають групові структури організації з чіткою ієрархічною системою підлеглості. В природних популяціях високоорганізованих живих організмів первинна чисельність груп, в більшості випадків становить 7—10 осіб, але ця величина дуже варіює, інколи сягаючи 10-кратного значення [2].

Однак зарубіжний і вітчизняний досвід показує, що, як правило, первинна структура, чисельністю до 10 співробітників, є оптимальною, враховуючи навантаження на одиницю орендованої площі та енергетичного забезпечення.

Таким чином, управління персоналом включає багатовекторні фактори, які для успішної діяльності колективу обов'язково необхідно врахувати.

Бажано, щоб вікова структура фахівців підрозділу відображала середню закономірність структури населення даного регіону, а саме: 30% співробітників старшого віку (50 років і старше), 30% — середнього віку, 30% молоді (до 35 років), 10% — пенсійного віку, але із стабільним здоров'ям і сучасним практичним досвідом виробничих технологій.

Психологічна аура колективу формується, в основному, рівнем інтелекту та досвіду керівника. Бажано дотримуватись наступних доктрин, перевірених часом:

- бути доброзичливим, спокійним і однаково вимогливо ставитись до всіх своїх підлеглих; "виховні моменти" проводять у режимі "tet a tet";

- ніколи не підвищувати голос, особливо в критичних ситуаціях взаємовідносин;

- не виділяти своїх фаворитів серед підлеглих, особливо прилюдно;

- обов'язково підкреслювати конкретний вклад співробітника, навіть у тому випадку, коли він не є "нобелівським" у вирішенні завдань колективу;

- сприяти професійно-кар'єрному росту своїх співробітників.

Сучасна управлінська діяльність багатогранна, вона вимагає енциклопедичних знань і безперервного поповнення набутих знань, тому доцільно спрямовано впливати на щоденне самонавчання, підвищення кваліфікації своїх підлеглих, без використання адміністративного ресурсу, спираючись на добровільне бажання постійного накопичення і оволодіння знаннями з свого і суміжного фаху. Для цього керівник формує річний план виступів з доповідями та аналітичними оглядами своїх фахівців на щомісячних зібраннях колективу. Запрошують також відомих фахівців з окре-

мих проблем з метою проведення творчих дискусій, особливо при розробці нових проектів [3].

Для налагодження міжнародних зв'язків доцільно постійно нагадувати своїм підлеглим про необхідність вивчення англійської та інших поширених мов світу. Це сприяє розвитку навичок і практики виступів перед аудиторією, чітко формулювати свої думки і переконливо обґрунтувати нові пропозиції.

Рациональне розміщення співробітників у просторі кімнати чи зали і обладнання їх робочого місця є важливою складовою подальшої ефективної роботи, збереження здоров'я і дотримання санітарно-гігієнічних вимог.

Відповідно до ч. 1 ст. 6 Закону України "Про охорону праці" від 14.10.1992 року умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам законодавства. На практиці, на жаль, ці вимоги не завжди дотримуються.

Робоче місце менеджера має відповідати економічним, технічним, санітарно-гігієнічним нормам, які спрямовані на встановлення безпечних для життя та здоров'я умов його праці. Будь-яка невідповідність робить розумову працю складною, продуктивність праці низькою, а менеджер швидко втомлюється і не відчуває задоволення від роботи [6, с. 190—191].

Так, на думку ряду авторів, розміщення працівників проводиться з урахуванням забезпечення приміщенням для кожного структурного підрозділу (одна кімната на 5—6 осіб); забезпечення кожного працівника адміністративно-офісних приміщень площею згідно з діючими нормами (від 3,25 до 5 кв. м., в деяких випадках до 6 кв. м). При проектуванні службових приміщень слід мати на увазі, що раціональною є прямокутна форма кімнат зі співвідношенням сторін 1:1,5 (максимум 1:2), мінімальна висота стелі — 3,25 м, ширина — 2,5 м. При двобічному освітленні глибина приміщень не повинна перевищувати 15 м, при однобічному 6—7 м. Вікно не повинно знаходитися у полі зору людини, тому столи треба розміщувати перпендикулярно до нього [5].

Якщо менеджер на своєму робочому місці приймає відвідувачів і своїх працівників з службових і особистих питань, одержує і передає конфіденційну інформацію, проводить наради і бесіди, то він повинен, як правило, займати окреме приміщення (кабінет чи офіс). Під кабінет рекомендуються кімнати прямокутної форми зі співвідношенням сторін від 1:1 до 1:1,5 (не більше 1:2), із природним освітленням. Мінімальна висо-

та кімнати — 3,25 м, а мінімальна ширина — 2,5 м. Площа кабінету визначається функціями менеджера, його положенням і може коливатися в межах від 12 до 40 м [1, с. 131—134].

Площу приміщень, в яких розташовують персональні комп'ютери, визначають згідно з чинними нормативними документами з розрахунку на одне робоче місце, обладнане ПК:

- площа — не менше 6,0 кв. м;

- обсяг — не менше 20,0 куб. м, з урахуванням максимальної кількості осіб, які одночасно працюють у зміні;

- робочі місця повинні бути розташовані на відстані не менше ніж 1 м від стіни з вікном;

- відстань між бічними поверхнями комп'ютерів має бути не меншою за 1,2 м;

- відстань між тильною поверхнею одного комп'ютера та екраном іншого не повинна бути меншою 2,5 м;

- прохід між рядами робочих місць має бути не меншим 1 м [7].

Менша площа робочого місця на 1 особу не є науково обгрунтованою, але за певних умов може бути прийнятною. Ступінь автоматизації і обладнання робочого місця фахівця залежить від багатьох складових, але при цьому бажано пам'ятати про використання вертикального і горизонтального простору при монтуванні енергетичних, теплових, комунікаційних систем, освітлення і т.п. У зарубіжній практиці використовують такий розпорядок: через кожні 50 хв роботи — 10 хв активної перерви, робоче місце не освітлюють люмінесцентними лампами, використовують багатофункціональне обладнання.

Розміщення співробітників проводять з врахуванням їх побажань і сусідів: неконтрольоване зростання орендної плати та цін на енергоносії, не дотримання параметрів мікроклімату приміщень, особливо в осінньо-зимовий період, з метою економії коштів, змушує адміністрацію давати дозвіл своїм підлеглим працювати у власних квартирах, використовуючи сучасні технології комунікацій, що в більшості випадків є оптимальним рішенням сучасних проблем управління персоналом.

Успішні фірми, товариства, об'єднання і т.п., як елемент корпоративної (організаційної) культури, розробляють і виготовляють власні моделі робочого одягу для персоналу з натуральних тканин, але в більшості випадків це стосується курток, кепі, піджаків з відповідними "брендовими знаками", що не вимагає значних фінансових витрат та не обмежує волі вибору одягу працівників.

У багатьох випадках складно оцінити весь обсяг роботи співробітника, наприклад, за рік, тому розробляють систему рейтингової оцінки, в якій

дуже важливо правильно встановити бальну оцінку суті виконаної роботи (укладення договору, експертний висновок, прогнозування попиту, відкриття зарубіжних філій і т.п.). Систему рейтингової оцінки доцільно систематично переглядати і уточнювати. На основі об'єктивних оцінок роботи підлеглим коректують величину місячного заробітку, в більшу сторону, залежно від рейтингу.

Рекламний супровід своїх розробок (окремих), або системного продукту при ринковій системі формує попит, створює відповідний імідж, міжнародне визнання і т.п., але реклама дуже дорого обходиться заявнику, тому менеджери з реклами намагаються максимально використовувати систему Internet або радіо, максимально стимулюючи інтелект своїх співробітників при підготовці тексту і озвученні рекламних картинок. Слухачі та користувачі тонко відчують всі грані гумору і афористики, якими бажано наповнювати текст реклами й анімаційні картинки.

Проблеми забезпеченості прісноводними ресурсами зачіпають усі верстви суспільства і всі галузі економіки, при цьому набагато гостріше вони проявляються у державах, що розвиваються. За оцінками експертів, рівень "водного голоду" у найближчі десятиліття зросте більше, ніж у два рази. Якщо нині від нестачі води страждають 1,5 млрд людей, то до 2050 р. їхня чисельність зросте до 3,5 млрд [8].

Указані проблеми є вкрай актуальними і для нашої держави: Україна належить до найменш забезпечених власними водними ресурсами країн Європи і, водночас, до держав із найбільш значним антропогенним фактором впливу на водні джерела [9].

У нашій країні проблема води належить до найбільш гострих. Турбота фірми (товариства) про здоров'я своїх підлеглих може проявлятися у багатьох аспектах, але в даному випадку доцільно звернути увагу адміністрації на забезпечення працівників чистою природною питною водою. Вода забезпечує всі функції організму і якщо згадати, що тіло людини на 60% складається з води, і що на початку ХХІ століття чиста вода є одним з найдефіцитніших природних ресурсів, особливо в Україні, в якій використовуються не державні стандарти, а санітарно-гігієнічні нормативи. Не дивно, що якість прісної води в Україні є, здебільшого, вкрай низькою.

Найбільш чиста питна вода готується в США, в якій контролюється 80 показників згідно нормативів державного стандарту. Чиста джерельна вода в Україні ще зустрічається, але вона раціонально не використовується і не доставляється споживачам. Тому централізована доставка води

(бутельована чи в цистернах) на успішну фірму (товариство, об'єднання) є основним природним засобом збереження і зміцнення здоров'я співробітників.

Конфліктні ситуації в колективі співробітників бувають навіть в успішно функціонуючих підприємствах, тому експерти рекомендують в таких випадках не поспішати, але і не затягувати вирішення конфліктних ситуацій. Найкращий вихід — вирішення проблеми всередині колективу на основі мирової угоди. Але адміністрація із залученням профспілки організації, повинна розв'язати конфлікт, уважно вивчити першопричини його виникнення й усунувши їх. Конфліктна ситуація — виникнення і загострення протиріч між членами групи. Усвідомлення конфліктної ситуації, яке виникає через певний час, активізує її учасників на прийняття необхідних заходів. Коли не вдається врегулювати гострі суперечності, виникає конфлікт [4].

Успішні фірми намагаються в екологічно чистих регіонах України побудувати або орендувати приміщення, що відповідають санітарно-медичним вимогам, для організації цілорічного оздоровлення і відпочинку свого персоналу. Не слід думати, що Крим і Карпати — це єдині природні ресурси. Практика свідчить, що населення з помірними доходами чудово відпочиває на Шацьких озерах Волині, в прилеглих зонах Дунайського заповідника, на річці Синюха Черкаської області, на Кременчуцькому водосховищі та інших природних оазисах України.

### ВИСНОВОК

Таким чином, організаційно-психологічні аспекти управління персоналом включають комплекс прийомів і засобів прийняття рішень і їх виконання, безперервний процес підвищення кваліфікації управлінців, формування творчого колективу, сприяння професійному і кар'єрному росту співробітників, турбота про здоров'я членів колективу та посилення економічної складової діяльності власного підприємства забезпечує прогрес матеріально-технічної бази України в цілому.

#### Література:

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник: [Текст] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — Київ: ВД "Професіонал", 2004 — 304 с.
2. Димань Т.М., Барановський М.М., Білявський Г.О. Екотрофологія. — К.: "Лібра", 2006. — 302 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / [Пер. с англ. под ред. Дж. Куинн]. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.

4. Приходько Ю.О., Юрченко В.І. Психологічний словник-довідник. — К.: Каравела, 2012. — 328 с.

5. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера [Текст] / Л.І. Скібіцька. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.

6. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навчальний посібник: [Текст] / Г.Л. Чайка, передмова Г.О. Шепелюк. — К.: Знання, 2007. — 420 с.

7. Хоміцька О. Санітарія та гігієна робочого місця в офісі [Електронний ресурс] / О. Хоміцька // Правова група "Домініон". — Режим доступу: <http://trudovepravo.com.ua/sanitation-in-office>

8. Шаповал О.С. Проблеми використання водних ресурсів у світі [Електронний ресурс] / О.С. Шаповал // Матеріали наукової конференції Education and Science. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Ecologia/60631.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Ecologia/60631.doc.htm)

9. Закорчевна Н.Б. Національна політика управління водними ресурсами України [Електронний ресурс] / Н.Б. Закорчевна // ДНТБ України. — Режим доступу: <http://gntb.gov.ua/files/conf08/zak.pdf>

#### References:

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O.V. (2004), Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of work manager], Professional, Kyiv, Ukraine.
2. Dyman', T.M. Baranovs'kyj, M.M. and Bi-liavs'kyj, H.O. (2006), Ekotrofolohiia [Ekotrofolohiya], Libra, Kyiv, Ukraine.
3. Myntsberh, H. (2001), Stratehycheskij protsess [Stratehycheskij protsess], Translated by Kuynn, St. Petersburg, Russia.
4. Prykhod'ko, Yu.O. and Yurchenko, V.I. (2012), Psykholohichnyj slovnyk-dovidnyk. [Psychological Dictionary Directory], Caravel, Kyiv, Ukraine.
5. Skibits'ka, L. I. (2010), Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of work manager], Center of educational literature, Kyiv, Ukraine.
6. Chajka, H. L. (2007), Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of work manager], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
7. Homitska, O. (2010), "Anitariya and hygiene in the office workplace", Legal Group "Dominion", available at: <http://trudovepravo.com.ua/sanitation-in-office> (Accessed 31 October 2015).
8. Shapoval, A.S. (2010), "Problems of water resources in the world", Education and Science, available at: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Ecologia/60631.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Ecologia/60631.doc.htm) (Accessed 27 October 2015).
9. Zakorchевна, N.B. (2008), "The national policy of water management Ukraine", DNTB Ukrainy, available at: <http://gntb.gov.ua/files/conf08/zak.pdf>  
*Стаття надійшла до редакції 02.11.2015 р.*