

УДК 331.101.3

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кравченко О.О., Кикоть С.В.

Черкаський навчально-науковий інститут
Університету банківської справи

У зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, важливою функцією управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Актуальність статті полягає в тому, що успішна діяльність будь-якого підприємства залежить не тільки від кваліфікації персоналу, а й від умілого використання кадрів, ефективності управління ними.

Ключові слова: управління персоналом, мотив, мотивація, інновації в управлінні, соціально-психологічний клімат, мотивація досягнення, управління якістю.

Постановка проблеми. Успіхи чи невдачі ринкових перетворень в економіці України багато в чому будуть залежати від людей, які здійснюватимуть ці перетворення та керуватимуть цими процесами. Йдеться про підготовку нової генерації фахівців та керівників, здатних організувати виробництво і управління за законами ринку.

Постановка завдання. Дослідження основних напрямів роботи у сучасній організації, дослідження соціально-психологічної взаємодії персоналу, дослідження впливу психологічних і фізичних чинників на поведінку працівників.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Дослідженню проблем теорії і практики управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, А. Колода, Й. Завадського, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, В. Дятлова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Деслера, Є. Старобинського, А. Пула та інших, але дослідження питань сучасної практики управління персоналом у сучасних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- застосування політики «багата та прянника»;
- використання методів психології і фізіології.

У статті досліджується який з цих двох методів є більш дієвим в сучасних реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент є породженням ринкової системи господарювання, її невід'ємним складовим елементом. Слід зазначити, що менеджери на Заході утворюють особливий соціальний прошарок розпорядників економічного життя суспільства.

Одним із важливих інструментів у сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом.

Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств.

Суб'єктами управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концеп-

ції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Практично вся свідомо поведінка людей мотивована або обумовлена конкретними причинами. Робота менеджера полягає в тому, щоб визначити спонукання і потреби працівників і направити їх поведінку, мотивуючи працівників до виконання поставленого завдання. У цьому і є суть трудової мотивації [5, с. 15].

Протягом багатьох століть керівники застосовували різні засоби зацікавленості людини до праці.

Мотивація – спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, який управляє поведінкою людини, який визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини через працю задовольняти свої потреби.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних.

Мотив, на відміну від мотивації, – це те, що належить самому суб'єкту поведінки, є її стійкою особистісною властивістю, що зсередини спонукає до певних дій [2, с. 36].

Знання зв'язку між характеристиками виконуваної роботи, трудовою мотивацією і трудовим поведінкою працівників дозволяє сформулювати кілька принципів, відповідно до яких може бути організована робота, для того, щоб забезпечити високий рівень трудової мотивації і підвищення робочих показників [3, с. 125].

1. Об'єднання завдань. Це означає, що замість того, щоб розділяти завдання між кількома працівниками, вся робота може бути доручена одному працівнику. Це забезпечує більшу різноманітність навичок і велику завершеність (цілісність) завдання.

2. Завершеність і цілісність робочих завдань. Це передбачає можливість виконавця виконати від початку до кінця хоча б частину своїх робочих завдань Така організація роботи підвищує ступінь її відповідальності, надає осмисленість і значимість виконуваної роботи.

3. Встановлення відносин з споживачами. Така організація роботи, коли працівник вступає в безпосередній контакт зі споживачем результату його праці, послуг, не тільки допомагає забезпечити зворотний зв'язок, але вимагає від працівника більшої різноманітності професійних навичок, підвищуючи ступінь його самостійності.

4. Делегування повноважень. Передача відповідальності і контролю над роботою від керівників до підлеглих посилює самостійність працівників, підвищує рівень їх трудової мотивації.

5. Встановлення зворотного зв'язку. Існує багато типів зворотного зв'язку, який можуть отримувати працівники, і роботу слід організувати так, щоб давати виконавцю якомога більше типів зворотного зв'язку. Чим більше число каналів зворотного зв'язку задіяне, тим більш точне уявлення будуть мати працівники про те, як вони працюють, і тим вищою буде його мотивація до досягнення необхідних робочих показників, до поліпшення своєї роботи [1, с. 48].

Важливий нюанс полягає в ментальних особливостях ставлення до інновацій.

Західноєвропейська спільнота завжди орієнтується на результат, де результату і меті завжди надається більше значення, ніж шляху, який приводить до них. Натомість східні цивілізації більше заклопотані шляхом, який для них важить більше, ніж результат його проходження. Українцям у цій дихотомії ближчою є західна ментальність.

Яскравим прикладом східних інновацій виступає Кайзен – філософія – практика, яка зосереджується на безперервному удосконаленні процесів і систем [4, с. 98].

Ця концепція полягає у впровадженні безперервних змін з метою удосконалення, тобто удосконалення маленькими приростами за довгий період часу. Основний намір впровадження цієї системи – стимулювати творчі роздуми, які вимагають нового погляду на шаблонні завдання, і визначити сфери, які потребують удосконалення. Безперервне повторення одних і тих самих завдань може призводити до ситуації, в якій працівник втрачає здатність до самостійного розмірковування і не може визначити речі, які треба змінити.

На Заході використовується альтернативний підхід – система «Top-Down»: нововведення сприймаються як фундаментальні зміни з головним акцентом на технологічному розвитку або виконанні розпоряджень менеджерів і технологій. Логічним наслідком таких змін є, безумовно, величезні інвестиції, тому західний підхід у напрямі інновацій особливо концентрується на технологіях і грошових коштах [6, с. 120].

Хочеться виділити Investors in People – міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою більш ефективного досягнення цілей та завдань підприємства. Концепція стандарту дозволяє побудувати на практиці ефективну систему менеджменту, оптимізувати організаційну структуру підприємства, стратегії планування, навчання та розвитку; використовувати нематеріальні чинники мотивації та технології оцінки результативності персоналу, підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, досягти гармонізації у взаємодії керівників і співробітників з

метою забезпечення більш високої результативності у діяльності підприємства [6, с. 16].

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї організації. Для роботи з людьми на рівні сучасних вимог менеджерам потрібні високі морально-психологічні якості. Порядність, чесність, дисциплінованість, чуйність, доброзичливість за умов цивілізованого ринку ціняться не менше ніж кваліфікація, досвід та навички. Без цих якостей неможливо створити колектив односторонніх, забезпечити сприятливий моральний клімат, завоювати авторитет, створити й підтримувати імідж надійних, порядних партнерів. За цих умов важливою складовою роботи з персоналом є соціально-психологічна оцінка керівників.

Соціально-психологічний клімат – якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Вивчення соціально-психологічного клімату – процес складний. Це пов'язане з тим, що клімат проявляє себе цілісне середовище – може бути позитивне або негативне морально-психологічне тло міжколективних відносин. Це складна рівновага безлічі компонентів, дуже важливих, дуже специфічних для кожної організації [7, с. 99].

Якість і продуктивність праці в колективі залежать не тільки від організації діяльності, оснащення, умов, а й від рівня групового розвитку, міжособистісних стосунків, психологічної сумісності, згуртованості, стилю керівництва. Часто високі результати забезпечують товариська взаємодопомога, дружелюбність, взаємовиручка, переважання позитивних емоцій, простота у взаєминах тощо. Згідно розрахунків можна зробити висновок, що в установі панує позитивний (сприятливий) психологічний клімат.

Рівень конфліктності в колективі залежить від рівня згоди між його членами з питань спільної діяльності. Через взаємовідносини людина усвідомлює свою суспільну цінність. Згода передбачає спільне прийняття рішень, підтримку позицій інших членів колективу по відношенню до загальних об'єктів взаємодії і цілей діяльності. Вона дає змогу об'єднати зусилля колективу в одному напрямку. Розбіжності в ставленні керівника до різних співробітників ведуть до дестабілізації відносин в колективі, погіршенні соціально-психологічного клімату. Керівнику необхідно знайти «золоту середину» та проявляти уважність, але водночас і вимогливість у ставленні до кожного члена колективу

В процесі внутрішньо-групового спілкування люди активно орієнтуються на позицію певної групи (або їх частки), оцінки якої особливо важливі для них, служать свого роду орієнтиром їх діяльності, при цьому може виникнути певна упередженість щодо якостей керівника.

Для покращення мікроклімату, перш за все керівникові необхідно сформувати відносини взаємодовіри, підтримки, позитивну психологічну атмосферу. Для цього необхідно забезпечити правильне і ефективне спілкування в організації.

Нерідко у групі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівни-

цтва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому необхідно дбати про те, щоб формальна структура накладалася на неформальну, тобто щоб офіційний керівник був лідером у всьому.

Мотивація досягнення успіху – це стратегія поведінки людини, коли він орієнтований на активність, досягнення результату, не боїться помилок, вживає різні дії, здатний до ризику.

Мотивація уникнення невдачі передбачає іншу особливість поведінки людини: пасивність, страх помилок і невдач, уникнути прийняття відповідальних рішень, страх ризику.

Якщо керівник, намагаючись змусити підлеглих працювати лише лякає їх звільненнями і штрафами, то результат наступний: мотивація на роботу майже нульова, основна мета працівників – ухилитись від роботи і не попасти на цьому, а керівник асоціюється з наглядачем. Ідея мотивації перетворюється в ідею контролю. Тому необхідно замінити мотивацію уникнення на мотивацію досягнення успіху [8, с. 25].

Висновок. Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності підвищили значимість творчого підходу до праці і високого професіоналізму в управлінні. Це спонукає шукати нові форми управління, розвивати потенційні здібності персоналу, підвищувати його кваліфікаційний рівень, забезпечувати високу мотивацію до трудового процесу. Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямів діяльності будь-якої фірми і вважається основним критерієм її економічного успіху, за значимістю навіть попереду технічного процесу. Таким чином, ключовою складовою успішного бізнесу підприємства є управління та стимулювання персоналу.

Мотивація служить надійною основою управління за результатами. Основна економічна істина, що залишається незмінною протягом багатьох століть, полягає в тому, що високий особистий внесок кожного працівника відіграє найважливішу роль у здійсненні успішної діяльності будь-якої організації.

Список літератури:

1. Дмитренко Г. А. Нові інструменти мотивації / Г. А. Дмитренко // Економіка України. – 2006. – № 5. – С. 46-49.
2. Васильев Г. А. Організаційна поведінка: Навчальний посібник для студентів вузів // Г. А. Васильев, С. М. Деева. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 452 с.
3. Рульєв В. А. Менеджмент: Навчальний посібник // В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 321 с.
4. Сидоренко Е. В. Тренінг впливу й протистояння впливу / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь. – 2004. – 256 с.
5. Красноносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств / О. М. Красноносова // Фінанси України. – 2004. – № 10. – С. 15-16.
6. Савицкий А. Кращі інвестиції – в людей [Електронний ресурс] / А. Савицкий. – 2010. – С. 16-20.
7. Психологический словарь / В. Н. Копорулина, М. Н. Смирнова, Н. О. Гордеева, Л. М. Балабанова; Под общ. ред. Ю. Л. Неймера. – Ростов-на-Дону, 2003. – 235 с.
8. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М., 1990; Степанов С. Популярная психологическая энциклопедия. – М. 2003. – 300 с.

Кравченко Е.А., Кикоть С.В.

Черкасский учебно-научный институт
Университета банковского дела

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация

В связи с возрастающей ролью человеческого фактора в современном производстве, важной функцией управления персоналом становится развитие персонала, а не просто приведение его численности в соответствие с наличием рабочих мест, что требует иного подхода к принятию управленческих решений. Актуальность статьи заключается в том, что успешная деятельность любого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Ключевые слова: управление персоналом, мотив, мотивация, инновации в управлении, социально-психологический климат, мотивация достижения, управление качеством.

Kravchenko O.O., Kykot S.V.

Cherkassy Educational Institute
University of Banking

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT

Summary

Due to the increasing role of the human factor in modern production, an important function of HR is staff development, and not just to bring it in line with the number of the availability of jobs that require a different approach to decision-making. Relevance of the article is that the success of any enterprise depends not only on staff but also the use of skilled personnel efficiency management.

Keywords: personnel management, motive, motivation, innovation in management, socio-psychological climate, achievement motivation, quality management.