

8.5 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємства в умовах сьогодення

В умовах сучасного господарювання в діяльності менеджера-керівника повинні поєднуватися економіко-організаційний, виробничо-технічний, соціальний та психологічний аспекти, що особливо є актуальним в умовах воєнного стану в Україні. Для того, щоб керівник міг управляти людьми, йому необхідно вміти знайти підхід не тільки до певних соціальних груп у колективі і до колективу в цілому, а й до окремих працівників [234-236].

Індивідуальний підхід до працівника ефективний тоді, коли керівник ознайомлений з основами психології людини, знає власні психологічні особливості та володіє відповідними психологічними методами впливу на людей, що дозволяють визначити:

- психологічні аспекти праці керівника з управління спільною діяльністю працівників, а також психологічні особливості цієї діяльності;
- соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління;
- закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу;
- психологічні риси особливості керівника та вимоги до нього, зумовлені змістом управлінської діяльності;
- соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності та якості праці.

Основне завдання керівника підприємства полягає у забезпеченні виконання планових завдань, отриманні найвищих результатів праці колективу підприємства при найменших витратах. Необхідно правильно організувати виробничий процес, раціонально розставити членів колективу підрозділу [237].

Керівник завжди покликаний дбати про підтримку високого авторитету колективу, виховувати в кожного його члена почуття гордості за своє

підприємство, зміцнювати дружбу та товариську взаємодопомогу, дисципліну та організованість на виробництві, уважно ставитися до запитів та потреб працівників.

Керівник, наділений необхідними повноваженнями, має особисті якості, які дають йому змогу впливати на поведінку та настрій людей, вести їх за собою, виступати в якості лідера [236, 238]. У теорії лідерства положення про взаємини лідерів і підлеглих виступають одним з істотних елементів, які визначають рівень впливу лідера на роботу невеликих груп і організацій. Якщо лідер має авторитет серед підлеглих, то він не має потреби в особливих символічних знаках влади, аби спонукати їх до продуктивної праці [239, с.162].

Лідер, орієнтований на завдання, керується тільки прагненням мати кінцевий результат і поєднує низьку продуктивність своїх підлеглих з їхніми характерами та особистістю. Він досягає, як правило, високої ефективності в сприятливих умовах, коли посідає стабільне службове становище, робочі завдання добре структуровані, налагоджені відносини між лідером і підлеглими. Така ситуація можлива при роботі над раціональними проектами зі злагодженим колективом підлеглих.

Лідери, орієнтовані на відносини з підлеглими [239, с.163]., вміють відокремлювати особистість підлеглого від виконуваної ним роботи, одержують задоволення від налагодження і підтримки добрих людських стосунків серед своїх підлеглих. Якщо такий лідер високо цінує навіть не найкращого співробітника, то він стає вище своєї особистої думки, вважає цього співробітника інтелігентним, роботящим і, можливо, компетентним, незважаючи на свою особисту ворожість. Орієнтований на людські відносини лідер, якому доручена розробка нового проекту і формування нового колективу, зможе досить ефективно використовувати такий стиль доки робота над проектом не буде налагоджена, не стане рутинною і суворо структурованою. Тоді стиль лідерства зміниться, і він буде орієнтуватися на завдання.

Незважаючи на істотну роль обставин, кожен лідер повинен володіти деякими універсальними якостями, потрібними йому для ефективного лідерства:

- фізична і нервова енергія;
- усвідомлення мети і напрямку діяльності;
- ентузіазм;
- ввічливість і чарівність;
- порядність, вірність.

Лідерство — це важка робота, тому лідер має володіти більш ніж середнім запасом енергії. Для лідера краще, якщо його люблять, а не бояться, йому потрібна повага підлеглих, щоб впливати на них, а його ціль повинна надихати підлеглих на її досягнення. Справжні лідери сприймають себе як одержимі деякою силою, тоді цей внутрішній ентузіазм якимось чином трансформується у владні розпорядження й інші форми впливу на підлеглих.

Зараз для персоналу підприємства суттєве значення мають соціально-психологічні завдання, які полягають у вихованні у кожного члена колективу належного ставлення до праці, у створенні здорового соціально-психологічного клімату в колективі, що сприятиме перетворенню праці на життєву необхідність кожного працівника.

Керівник повинен оточувати себе людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. У випадку, коли на робочому місті перебуває людина, яка немає здібностей до цього виду діяльності, неминуче виникають помилки та недоліки. При цьому така ділянка потребує постійного контролю і уваги від керівника. Тепер для цього існують різноманітні тестові методики, однак, значно надійнішою є наявність саме здібностей у працівника до виконання певної діяльності, які можна визначити залежно від швидкості набуття навичок щодо виконання службових обов'язків. Навички виконання трудових обов'язків формуються при наявності здібностей до цієї діяльності, коли в мозку людини утворюються стійкі ланцюжки нейронів, які дають змогу дій при повторенні однотипних і різнотипних операцій, не обдумуючи наперед послідовність чи прийоми їх виконання.

Важливою якістю особистості людини також є її емоційність, яка виявляється в силі, характері та спрямованості емоцій як чуттєва реакція людини

на зовнішній вплив [238, 240, 241]. Менеджер повинен будувати свої відносини з підлеглими таким чином, щоб у них переважали позитивні емоції і мінімальними були негативні. Людина, що перебуває під впливом негативних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно. Тому менеджеру слід бути дуже уважним у доборі слів та виразів при звертанні до підлеглого, так як непомічена керівником словесна недбалість може викликати негативний емоційний стан і вплинути на ефективність праці робітника, що особливо відчувається в умовах воєнного стану. Не можна також переносити на підлеглих свої негативні емоції, які були вдома чи при контактах з вищими керівниками або іншими підлеглими. Необхідно також знати ступінь емоційності своїх підлеглих, щоб бути підготовленим до емоційного вибуху при контактах з ними. Якщо серед працівників переважають жінки, які мають підвищену емоційність порівняно з чоловіками, то для усунення емоційних конфліктів менеджер повинен враховувати і цей фактор. Кожна людина у випадку одноманітного перебігу свого життя відчуває потребу в емоційній розрядці, яку може організувати і сам менеджер, користуючись найпростішими способами.

До важливих психологічних якостей працівника, які слід враховувати менеджеру при побудові стратегії і тактики управління, належить темперамент, як індивідуально-психологічна характеристика людини, яка виявляється в силі, напруженості, швидкості та урівноваженості перебігу її психологічних інтересів [234, 240]. Знання темпераменту підлеглого (сангвінічний, флегматичний, холеричний, меланхолічний) необхідно менеджеру для індивідуально-психологічного підходу до людини, розуміння її можливостей, правильної розстановки людей на ділянках роботи, вибору форми розпоряджень та вказівок.

Однак вирішальним для поведінки людини є не темперамент, а характер як сукупність найбільш виражених психічних рис, що визначають індивідуальні дії і поведінку людини, у повсякденному житті для визначення сили волі, настирливості, твердості у стосунках з оточуючими людьми. Поняттям «характер» користуються, коли говоримо, що у людини сильний характер, то маємо на увазі, що ця людина відрізняється цілеспрямованістю.

Знати характер людини означає знати суттєві властивості, типові для неї, які стійко виявляються з певною послідовністю у вчинках, ставленні до праці, до самого себе і до особистих цінностей. Знання характеру людини дає можливість передбачити, як вона буде діяти у тих чи інших життєвих ситуаціях. Так, знаючи чуйність свого керівника, ми впевнені, що в тяжку хвилину він нас підтримає, не відмовить в допомозі.

Характер виявляється у різноманітних сферах духовного життя і діяльності людини. Ставлення до праці – це показник проявів характеру особистості. У праці виявляються особливості волі. Сильна воля допомагає подолати втому, лінь, мобілізує духовні сили людини на боротьбу з перепонами на шляху досягнення цілі, а також допомагає виявити такі риси характеру як працелюбність, ініціативність, творчість, а протилежними їм будуть лінь, інертність, консерватизм. У ставленні людини до себе виявляються такі риси характеру як почуття власної гідності, скромність, гордість, сором'язливість, уразливість тощо. У разі неправильного сприйняття у людини може розвинутися егоїзм і навіть егоцентризм, коли в центрі уваги людина тримає тільки себе, свої переживання, свою особу, не зважаючи на переживання і стан інших людей.

Риси характеру, які виражають ставлення людини до інших, можуть бути як позитивними (гуманізм, чуйність, колективізм), так і негативними (замкненість, байдужість, грубість).

У ставленні до суспільних та особистих цінностей виявляються такі риси характеру як акуратність, дбайливе ставлення до природи, речей, пам'яток старовини, предметів мистецтва, або такі негативні якості як марнотратство, розхлябаність.

З усього багатства рис характеру виділяють основні моральні якості:

- чуйність;
- делікатність;
- уважність.

Вольові якості:

- рішучість;
- настирливість;
- твердість.

Емоційні якості:

- запальність;
- ніжність;
- пристрасність.

Моральна вихованість керівника, як риса характеру, виявляється у формах його поведінки і спрямованості, у гуманному ставленні до персоналу, у тактовності, делікатності, умінні жити і працювати в колективі.

Сила його характеру виявляється в енергії, з якою він досягає поставленої мети. Керівники сильного характеру долають труднощі і перепони, а твердість характеру виявляється у послідовності дій і стійкості людини, у свідомому відстоюванні своїх поглядів і прийнятих рішень, Урівноваженість характеру проявляється як поведінка, що дає змогу людині тримати себе в руках при складних обставинах.

Дослідження характеру, як складового елемента психіки людини, показали наявність елементів, що його формують, а саме:

- психофізіологічні спадкові особливості;
- вплив навколишнього середовища;
- самовиховання.

Внаслідок взаємного поєднання зазначених елементів у світі немає двох людей з однаковим характером. Різноманітність характерів пояснюється також багатством відтінків окремих рис характеру. Наприклад, якщо характеру людини притаманна така риса як акуратність, то індивідуально вона може виявитися в охайності, чіткості, педантизмі, умінні додержувати слова тощо. Так само може бути індивідуалізована будь-яка інша риса характеру.

Характер людини з віком не тільки розвивається, а й змінюється. Суттєве значення має вплив навколишнього середовища, у тому числі і керівника

підрозділу. Знаючи характер підлеглого, можна виділити його позитивні і негативні риси, тому завдання керівника полягає у визначенні негативних рис характеру підлеглого, допомогти йому позбутися їх і набути позитивних рис.

Процес удосконалення характеру людини пов'язаний з виробленням у неї життєвої позиції, тобто стійкого усвідомленого ставлення до праці, суспільства, інших людей і до себе. Життєва позиція проявляється в системі цілей і цінностей, якими керується людина у своїй діяльності.

Розрізняють такі типи життєвої позиції людини:

- соціальна активність;
- соціальна інертність;
- споживацьке ставлення до життя;
- антисуспільна спрямованість.

Позиція соціальної активності характеризується почуттям відповідальності і суспільного (колективного) обов'язку. Ці якості поєднуються з енергійністю, працездатністю і компетентністю.

Позиція соціальної інертності характерна для людей, які сумлінно ставляться до своїх обов'язків, але поєднують це з слабким почуттям колективізму, відповідальності за загальну справу.

До позитивних змін у нашому суспільстві в умовах сьогодення, що сприяють формуванню позиції соціальної активності, слід віднести:

- гласність;
- демократизація;
- можливість набуття особистої економічної незалежності;
- формування позиції соціальної активності.

У ряду людей вироблено споживацьке ставлення до життя, коли домінують власні інтереси над колективними і суспільними, проявляється егоїзм і бездуховність у повсякденному житті. Таки люди схильні виявляти ініціативу лише тоді, коли їм це особисто вигідно.

Керівники, у колективі яких є підлеглі, що стоять на позиції споживацького ставлення до життя, повинні уміти використовувати таких людей с користю до організації (підприємства). Як правило, основним засобом для цього є вмiла побудова системи оплати і стимулювання праці, яка спонукала б таких людей через власні інтереси об'єктивно діяти в інтересах колективу.

Антисупільна спрямованість працівників рідко виявляється безпосередньо у процесі виробничо-господарської діяльності. До осіб з такою спрямованістю відносять злодіїв, хабарників, хуліганів та інших анти- супільних елементів.

Важливою характеристикою особистості, без знання якої неможливе ефективне управління людьми, є також конформізм як форма взаємовідносин особистості (керівника) з групою, а саме ступінь згоди з думкою групи. Але згода працівника з колективом ще не свiдчить про природу цієї згоди і може означати дві принципово різні позиції:

- дійсне сприйняття колективних норм (тобто колективізм і маскування за сприйняттям цих норм байдужості);
- соціальна інертність.

Протилежний конформізму нонконформізм також може мати два варіанти. Трапляються випадки, коли одна людина свiдомо і принципово переконана у правоті своєї позиції, протиставляє себе колективу і перемагає. Часто нонконформізм переходить у дійсне протиставлення особистості колективу, марнолюбство, надмірну зарозумілість тощо. Для впливу на таких працівників необхідно наочно продемонструвати дійсні, а не уявні результати їхньої праці, рівень їх професійної підготовки. Тривалий час у ставленні до людини переважало уявлення, що працівник розглядається як інертний інструмент, який очікує наказів, потребує жорсткого контролю. Увага менеджера зосереджувалася, насамперед, на організації виробництва і самого процесу праці, пошуках найефективніших шляхів виконання тих чи інших робіт і повністю ігнорувалися індивідуальні відмінності між людьми. Серед мотивів виділяли мотив одержання більшого заробітку як передумова придбання більшої кількості товарів і мотив страху втрати роботи як засобу існування.

Сучасна філософія менеджменту віддає перевагу врахуванню реальних цілій людини, її життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб та поєднання їх з цілями організації (підприємства) [236, 237, 242]. Людина, яка поділяє цілі і розуміє цінності своєї організації, здатна встановлювати сама для себе завдання, знаходити шляхи їх вирішення і здійснювати самоконтроль. Таким чином, працівник переходить від зовнішньої мотивації до самомотивації. Однак, самомотивація працівника можлива лише при наявності певних об'єктивних умов, до яких відносять задоволення первинних потреб працівника, наявність високої культури виробництва, реальне самоуправління. Зараз при управлінні людьми потрібно враховувати ряд аспектів, які спрацьовують делікатно і непомітно, але в кінцевому підсумку зумовлюють успіх чи невдачу в діяльності підприємства.

Працівники прагнуть постійно відчувати довіру керівництва, яка повинна бути реальною, оскільки добре відчують, коли їм довіряють, а коли – ні. Керівнику не можна робити вигляд, що він у всьому покладається на своїх підлеглих, а самому тільки контролювати кожен їхній крок. Людина схильна прагнути до одержання задоволення у різних його формах (наприклад, комфортні умови праці). Також людям подобається атмосфера єдиної сім'ї на робочому місці, тобто взаємоповаги, взаємодопомоги, взаємовиручки, солідарності і єдності. На великому підприємстві досягти сімейної атмосфери надзвичайно важко, тому виникає потреба поділу його на невеликі і економічно незалежні підрозділи (цех, дільниця, група). Розміри таких підрозділів, де люди можуть почувати себе досить вільно і незалежно у своїх рішеннях і вчинках, залежать від специфіки виробничо-комерційної діяльності підприємства. Основною перевагою атмосфери єдиної сім'ї є постійна готовність працівників прийти на допомогу, відчуття реальної взаємовиручки, що є особливо актуальним в умовах війни. Важливим стимулом підвищення ефективності праці людей є також контакт керівника з сім'ями працюючих.

Отже, ефект управління підприємством значно підвищується завдяки врахуванню і правильному використанню людського фактору у виробництві,

управлінні та побуті. Працівники є найважливішим ресурсом виробництва, від ефективності їх використання залежить ефективність залучення всіх інших матеріальних, технічних, фінансових ресурсів. Загалом, особливістю людського ресурсу виробництва є те, що з часом вартість виробничих ресурсів зменшується внаслідок їх морального і фізичного старіння, а вартість людського ресурсу, навпаки, підвищується внаслідок зростання кваліфікації та набуття працівниками практичного досвіду роботи з врахуванням соціально-психологічних чинників управління.