

УДК 347

DOI <https://doi.org/10.32782/klj/2021.4.17>

Петков В. П.,

доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України,
професор кафедри права, політології та міжнародних відносин Університету
імені Альфреда Нобеля

Іванов І. Є.,

кандидат юридичних наук, кандидат технічних наук,
заслужений працівник транспорту України,
голова Асоціації «Запорожоблавтотранс»

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. У статті наголошено, що менталітет нації може виступати, по-перше, як чинник внутрішнього соціального регулятора самозбереження нації як соціуму, по-друге, як чинник деструктивного консерватизму, що не дає змоги внести якісь зміни зовні доти, доки не виникне потреба в цьому самого суспільства. Саме це не дає змоги організаціям та суспільству досягти стабілізації інтересів. Отже, на сучасному етапі основною проблемою менталітету є формування принципів менеджменту, які б утілювали інтереси як окремої людини, так і суспільства загалом. Визначено, що соціально-психологічні аспекти менеджменту організації включають профілактику, умови та методи роботи, спрямовані на досягнення добробуту суспільства, та зобов'язання суспільства з конкретними потребами його громадян. Стратегічними напрямками соціально-психологічних аспектів менеджменту в Україні є формування національної гідності; подолання суперечностей у свідомості людей, пов'язаних із зародженням нових соціальних ідей та ідеалів; побудова такої моделі суспільства, у якій би поєднувалися потреби членів суспільства з потребами та цілями держави. Зроблено висновок, що керування людськими ресурсами складається з розроблення плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах; створення резерву потенційних кандидатів на посади; вивчення кандидатів на робочі місця й відбору кращих із резерву, створеного під час набору; визначення заробітної плати і пільг; розроблення структури заробітної плати та пільг із метою залучення, найму та збереження службовців; уведення працівників, які були найняті в організацію та її підрозділи, розвиток, розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній позитивно оцінюється; розроблення програм для набуття трудових навичок, необхідних для ефективного виконання роботи; розроблення методик оцінки трудової діяльності, доведення їх до працівників; розроблення методів переміщення працівників на посаді з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму; підготовки менеджерів, керування просуванням по службі; розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Ключові слова: людські ресурси, організація, працівник, персонал, компетенція.

Pietkov V. P., Ivanov I. Ye. Socio-psychological aspects management of organizations

Abstract. The article emphasizes that the mentality of the nation can act, firstly, as a factor of internal social regulator of self-preservation of the nation as a society, and secondly, as a factor of destructive conservatism, which does not allow to make any changes from the outside until needed in this society itself. This is what does not allow organizations and society to achieve the stabilization of interests. Thus, at the present stage the main problem of the mentality is the formation of management principles that would embody the interests of both the individual and society as a whole. It is determined that the socio-psychological aspects of the organization's management include prevention, conditions and methods of work aimed at achieving the welfare of society, and the obligations of society with the specific needs of its citizens. Strategic directions of socio-psychological aspects of management in Ukraine are the formation of national dignity; overcoming contradictions in the minds of people associated with the emergence of new social ideas and ideals; building such a model of society, which would combine the needs of members of society with the needs and goals of the state. It is concluded that human resource management consists of developing a plan to meet future human resource needs; creation of a reserve of potential candidates for positions; study of candidates for jobs and selection of the best from the reserve created during the recruitment; determination

of wages and benefits; developing the structure of salaries and benefits in order to attract, hire and retain employees; introduction of employees who were hired in the organization and its departments, development, understanding of what the organization expects from them and what work in it is positively assessed; development of programs for the acquisition of work skills necessary for effective performance of work; development of methods for assessing employment and bringing it to employees; development of methods for transferring employees to positions with more or less responsibility, development of their professional experience by transferring to other positions or areas of work, as well as procedures for termination of the employment contract; training of managers, management of promotion: development of programs aimed at developing skills and improving the efficiency of management.

Key words: *human resources, organization, employee, staff, competence.*

Розкриваючи принципи менеджменту з погляду сьогодення, звернемо увагу на філософію менеджменту за О. Шелдоном і розглянемо соціально-психологічні аспекти менеджменту [1, с. 129].

Політика, умови та методи роботи повинні бути спрямовані на досягнення добробуту суспільства. Згідно із цим поняттям соціальні аспекти менеджменту варто розглядати як цілеспрямований вплив дії на:

- забезпечення процесу створення, становлення, прийняття суспільством нових соціальних інститутів (закони, організаційні структури, комунікаційні процеси);

- створення організаційних структур, що відповідають за забезпечення виконання нових соціальних інститутів, належної поведінки працівників організацій і загалом членів суспільства відповідно до нових соціальних правил, звичаїв, законів суспільства;

- формування такого ставлення членів суспільства до нових інститутів, які б забезпечили ефективні дії членів організації та суспільства загалом на досягнення його ефективності;

- досягнення рівноваги між вимогами нових статутів, звичаїв, законів з інтересами та цілями працівників організацій, членів суспільства.

Основна проблема, що виникає в будь-якій організації, країні, суспільстві, – це координація зусиль на досягнення поставлених цілей. Під час виконання цієї функції перед менеджером будь-якого рівня постійно постає питання, на яке він не завжди може знайти відповідь, – «Що можна зробити і кому це потрібно?». Це питання характеризує психологічний зміст першого положення О. Шелдона.

Кожний член організації у процесі своєї діяльності під час вирішення питання свого майбутнього і майбутнього організації повинен отримати на нього відповідь. Тільки тоді організація спроможна досягти високої ефективності.

Склад будь-якої сучасної організації, як зазначають класики менеджменту, можна розділити на три категорії, як-от:

- категорія працівників, які постійно шукають шляхи підвищення ефективності своєї діяльності на підставі аналізу минулої діяльності та тих помилок, яких припустилися;

- категорія працівників, які не бачать сенсу в перебудові організації. Вони завжди схильні думати, що той, хто довів їх до такого стану, також їх успішно з нього виведе;

- категорія працівників, діяльність яких зосереджена на майбутньому, яке вони пов'язують із посиленням конкуренції. Вони чітко розуміють, що той рівень успіхів, який вдалося досягнути сьогодні, завтра може їх призвести до банкрутства.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що найефективнішими на сучасному етапі є ті організації, де на першому місці стоїть питання розвитку їхнього інтелектуального потенціалу.

Менеджмент повинен поєднувати зобов'язання суспільства з конкретними потребами його громадян. Сукупність завдань, які вирішує менеджмент у соціальному плані, пов'язана з пошуком варіантів узгодження суперечливих інтересів індивідів, соціальних груп, колективів організацій, із загальногромадськими та загальнодержавними інтересами. У разі неефективного менеджменту ці суперечності поглиблюються, що призводить до виникнення конфліктів у суспільстві на різних його рівнях. Належність до того чи іншого прошарку суспільства в сучасній соціальній ситуації в Україні сприяє підвищенню ролі менталітету нації у вирішенні вказаної проблеми.

Варто зазначити, що менталітет нації може виступати, по-перше, чинником внутрішнього соціального регулятора самозбереження нації як соціуму, по-друге, як чинник деструктив-

ного консерватизму, що не дає змоги внести якісь зміни зовні доти, доки не виникне потреба в цьому самому суспільстві. Саме це не дає змоги організаціям та суспільству досягти стабілізації інтересів.

Отже, на сучасному етапі основною проблемою менталітету є формування принципів менеджменту, які б утілювали інтереси як окремої людини, так і суспільства загалом.

З погляду психології це передбачає необхідність формування нової людини із сучасними поглядами на завдання, цілі, обов'язки суспільства щодо реалізації тих її потреб, які відповідають вимогам сьогодення та можливостям держави наукового та соціального прогресу. Формування національної гідності повинно стати пріоритетним напрямом розвитку менеджменту в сучасних умовах. Менеджмент – основа рівноваги між моральними підвалинами суспільства та принципами справедливості.

Демократичні перетворення в державі привели не тільки до соціальних змін, а й до невірності цілої низки проблем.

Зміна принципів менеджменту супроводжується тим, що значна кількість людей, які не можуть пристосуватися до різких соціальних перетворень, дотепер перебувають у стані ностальгії за минулим.

Отже, завдання менеджменту полягає в побудові такої соціальної моделі суспільства, яка не лише втілює в собі потреби людей до взаємодії, прагнення їх до побудови кращого життя, створення держави, що відповідає міжнародним стандартам, але й враховувала б сучасні реалії.

Відновити довіру суспільства до державних інститутів – головне завдання менеджменту на сучасному етапі.

Отже, стратегічні напрями соціально-психологічних аспектів менеджменту в Україні на сучасному етапі такі:

- формування національної гідності громадянина України;
- подолання суперечностей у свідомості людей, пов'язаних із зародженням нових соціальних ідей та ідеалів;
- побудова такої моделі суспільства, у якій би поєднувалися потреби членів суспільства з потребами та цілями держави.

Що ж таке гуманістична парадигма?

В основі гуманістичної парадигми закладена передумова про те, що людина – це головний суб'єкт організації й особливий об'єкт керування, який не може розглядатися як «ресурс». Ця філософія офіційно проголошується (хоча не завжди і не в усьому реалізується) лідерами японського менеджменту.

У цьому разі людина, у принципі, розглядається як член «організації – сім'ї», а функція менеджменту полягає в «керуванні людською істотою».

Згідно із цим підходом, не людина існує для організації, а організація для людини, відповідно до бажання і здібностей якої будуються її стратегії, структури, системи і внутрішньо-організаційні відносини. У центрі координації спільних зусиль перебуває самоврядування членів організації, у якому тією або іншою мірою беруть участь усі. Кваліфікація набувається передусім за допомогою досвіду (навчання на робочому місці), головним важелем дії на людей є «жорстка» організаційна культура. У це поняття вкладається, за влучним визначенням одного з європейських експертів, ніби «запрограмований колективний розум» членів організації відповідно до розуміння місії та цілей, основних цінностей (що добре, що погане), згоди щодо ставлення до трудових обов'язків, прийнятих у колективі стереотипів поведінки, шаблонів відносин, що склалися, між керівниками і підлеглими, колегами, усіма людьми в організації, щодо інших подібних соціальних аспектів організації. Суть і стан організаційної культури відрізняють одну організацію від іншої. Саме цей аспект, який тісно примикає до психологічного клімату, виходить на перше місце в сукупності чинників, які визначають «якість трудового життя».

Такого роду парадигму можна було віднести до організаційного ідеалізму – феномену, який існує лише в теорії, а не на практиці. Проте серйозно ставитися до неї змушують не тільки роботи теоретиків організації гуманістичного толку, але і всім відомі успіхи, з одного боку, японського (і взагалі східного) менеджменту, який концептуально сприймає цю парадигму, з іншого – життєздатність малого бізнесу, значення якого у країнах із ринковою економікою все більше зростає в усьому світі.

Концепції, характерні для III системи, можуть мати серйозне значення для української керівної думки і частково для практики з основ менеджменту не тільки своєю прагматичною цінністю, але й позначенням деякого орієнтиру в реформах і майбутньому розвитку. Вони добре узгоджуються з філософськими поглядами українців на життя, хоча і суперечать все ще поширеним адміністративно-командним стереотипам, уявленням про ефективне керівництво організаціями.

Розвиток філософії керування людськими ресурсами. Дії людей завжди частково засновані на припущеннях, які вони роблять, і це особливо стосується керування людськими ресурсами. Найважливіші припущення, які ми робимо (чи можна довіряти цим людям, чи люблять вони роботу, чи можуть вони бути творчими, чому вони поводяться так, а не інакше, як із ними необхідно поводитися), становлять нашу філософію керування людськими ресурсами. Будь-які пов'язані з персоналом рішення, які ми ухвалюємо (щодо кадрів забезпечення навчання, пільг), відображають основи цієї філософії.

Немає сумнівів, що кожна людина базує свою теорію на своєму досвіді, освіті та підготовці. Але ця філософія постійно розвивається і розвиватиметься з отриманням людиною нових знань і досвіду.

Вплив філософії вищого керівництва. На нашу особисту філософію великий вплив має вище керівництво. Тоді як філософія вищого керівництва може бути, а може і не бути обнародована, вона зазвичай пов'язана з усіма діями і проникає на всі рівні й у всі відділи організації.

Українське ставлення менеджера до людей. Дуглас Мак Грегор розрізняє два можливі ставлення, класифікуючи їх як Теорію «Х» і Теорію «У».

Теорія «Х» припускає:

– середня людина споконвічно не любить працювати і прагне уникнути роботи будь-яким способом;

– через те, що люди не люблять працювати, більшість із них необхідно контролювати, корегувати, направляти і застосовувати покарання для їх ефективної роботи;

– середня людина вважає за краще, щоб її направляли, і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери вважають за краще будувати свої дії, ґрунтуючись на теорії «У», яка припускає таке:

– середня людина споконвічно любить працювати;

– постійний контроль і залякування покараннями не є єдино можливим способом спрямувати всі зусилля працівників на досягнення цілей організації. Людей більше стимулюють задоволення їхніх першочергових потреб, повага і самореалізація;

– середня людина не тільки не уникає, а прагне нести певну відповідальність;

– виконання роботи залежить від високого ступеня уяви, винахідливості і творчого підходу до вирішення проблеми.

Необхідність у відданості. Збільшення глобальної конкуренції, дерегуляція і технічний прогрес спричинили цілу низку різних змін. У цих умовах успіх приходить до тих менеджерів, які краще вміють пристосовуватися до змін.

У кращих організаціях роль працівників змінилася від пасивного виконання певної роботи до активної співпраці в роботі. Ці організації культивують участь, колективну роботу, рівну ієрархію і велику відповідальність кожного працівника. У результаті вони зрозуміли, що якість і гнучкість вимагають певного рівня відданості, відповідальності і знань, які не можуть бути забезпечені вимушеними або косметичними покращеннями в політиці керування людськими ресурсами.

Потреба у відданості неухильно збільшується, а відданість працівників усе більше зростає. На неї впливають ще декілька чинників, але основний, як зазначають науковці, полягає в тому, що стрімке зменшення розмірів організації і переструктурування призвели до звільнення десятків тисяч людей в останні декілька років. За свідченнями керівників, якщо організації не доводиться звільняти своїх менеджерів і зменшуватися в розмірі, можна очікувати відповідного рівня кризи.

Отже, головним елементом організації є її працівники. Вони становлять основну статтю капіталовкладень із погляду витрат з їхнього найму і навчання. Підтримка діяльності персоналу також вимагає великих витрат. Важливо підкреслити, що саме персонал найбільшою мірою визначає відмінність між організаціями.

Продуктивність праці в організації, яка ефективно використовує своїх працівників, може перевищувати в десятки і більш разів продуктивність праці в організації, що не приділяє уваги ефективності використання людських ресурсів.

Необхідно зазначити різницю в поняттях «результативність» і «ефективність»:

– результативність пов'язана з визначенням того, чи були досягнені поставлені цілі;

– ефективність зумовлена тим, як використовуються наявні ресурси (у даному разі людські) для досягнення цих цілей.

Основні функції менеджерів організацій такі: планування, організація діяльності, мотивація, контроль, комунікації, ухвалення рішень, лідерство. Але сьогодні від них вимагається щось більше, ніж просте виконання цих функцій. Як ніколи, нинішні менеджери повинні турбуватися про те, щоб їхня організація працювала якомога ефективніше.

Керування людськими ресурсами. Відповідальність за загальне керування людськими ресурсами у великих організаціях зазвичай покладена на професійно підготовлених менеджерів із роботи з персоналом. Щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не лише знання й компетенція у своїй галузі, але й поінформованість про потреби менеджерів нижчої ланки. Якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки менеджменту, його механізму, можливостей і недоліків, вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків. Тому важливо, щоб всі менеджери знали й розуміли способи й методи керування людьми. Етапи керування людськими ресурсами такі:

– планування: розроблення плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;

– вербування: створення резерву потенційних кандидатів на посади;

– відбір: вивчення кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного під час набору;

– визначення заробітної плати і пільг: розроблення структури заробітної плати і пільг із метою залучення, найму та збереження службовців;

– професійна орієнтація й адаптація: уведення працівників, що були найняті в організа-

цію та її підрозділи, розвиток, розуміння того, що очікує від них організація, яка працює в ній позитивно оцінюється;

– навчання: розроблення програм для набуття трудових навичок, необхідних для ефективного виконання роботи.

– оцінка трудової діяльності: розроблення методик оцінки трудової діяльності та доведення її до працівників;

– підвищення, пониження, переміщення, звільнення: розроблення методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвиток їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

– підготовка менеджерів, керування просуванням по службі: розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Соціально-психологічні аспекти менеджменту організації включають профілактику, умови та методи роботи, спрямовані на досягнення добробуту суспільства, та зобов'язання суспільства з конкретними потребами його громадян.

Стратегічними напрямками соціально-психологічних аспектів менеджменту в Україні є формування національної гідності; подолання суперечностей у свідомості людей, пов'язаних із зародженням нових соціальних ідей та ідеалів; побудова такої моделі суспільства, у якій би поєднувалися потреби членів суспільства з потребами та цілями держави.

Керування людськими ресурсами складається з розроблення плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах; створення резерву потенційних кандидатів на посади; вивчення кандидатів на робочі місця й відбору кращих з резерву, створеного в ході набору; визначення заробітної плати і пільг; розроблення структури заробітної плати й пільг із метою залучення, найму та збереження службовців; уведення працівників, які були найняті в організацію та її підрозділи, розвиток, розуміння того, що очікує від них організація, яка працює в ній позитивно оцінюється; розроблення програм для набуття трудових навичок, необхідних для ефективного виконання роботи; розроблення методик оцінки трудової діяльності

та доведення їх до працівників; розроблення методів переміщення працівників на посаді з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки

роботи, а також процедур припинення договору найму; підготовки менеджерів, керування просуванням по службі: розроблення програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Кредісов А., Панченко Г., Кредісов В. Менеджмент для керівників. Київ : Знання, 1999. 556 с.