УДК 159.9:658

Ірина Партика, *викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У статті на теоретичному рівні досліджується психологічний фактор управління людськими ресурсами, аналізуються психологічні якості працівника та використання їх у процесі ефективного управління.

Ключові слова: *управління кадрами, психологія управління, компетентність менеджера , компетентність керівника, особистість.*

В статье на теоретическом уровне исследуется психологический фактор управления человеческими ресурсами, анализируются психологические качества работника и использования их в процессе эффективного управления.

Ключевые слова: *управление кадрами, психология управления, компетентность менеджера, компетентность руководителя, личность.*

In the article at theoretical level the psychological factor of management human capitals is probed, psychological qualities of worker and uses of them are analysed in the process of effective management.

Key words: *administration of personnels, management psychology, competence of manager, competence of leader, personality.*

Постановка проблеми. Управління кадрами – вміле використання людських ресурсів – спрямоване на підвищення результативності діяльності організації. Психологія управління кадрами передбачає урахування індивідуально-психологічних особливостей людей, соціально-психологічних закономірностей їх взаємодії в організації та вплив названих чинників на задоволеність працівників роботою і ефективність їхньої діяльності.

Специфічні соціальні та соціально-психологічні процеси, що відбуваються на сучасному етапі в Україні зумовили актуалізацію психологічних аспектів управління людськими ресурсами.

Звичайно можна відзначити те, що відбуваються позитивні зміни у цьому напряму: дедалі професійними, діловими, конструктивними стають взаємовідносини між співпрацівниками в організації; впроваджуються нові інформаційні технології, відзначається становлення ринку психологічних послуг; розширюються міжнародні контакти з іноземними партнерами та встановлюються оптимальні форми ділової взаємодії з ними.

Але й є негативні зміни, які позначаються на відсутності чітких соціально-психологічних та економічних механізмів регуляції діяльності організації, мотивації праці працівників, відсутності стабільності умов життя, складності соціально-психологічних ситуацій, що призводить до негативізму, зневіри, невпевненості тощо.

Тому важливу роль в управлінні людськими ресурсами відіграє застосування соціально-психологічних аспектів керування кадрами. Спостереження над організаційною діяльністю людей, об'єднаних загальними цілями, завданнями й інтересами, над їх поведінкою з'явились ще в країнах Стародавнього сходу, в античності в працях Конфуція, Мен-Цзи, Платона, Аристотеля, Полібія, Цицерона та інших філософів того часу.

Мета статті: дослідити на теоретичному рівні психологічні аспекти ефективного управління людськими ресурсами, спрямовані на підвищення результатів діяльності організації.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Вплив психологічного фактору управління людськими ресурсами на ефективну роботу організації досліджувалися у працях багатьох вчених.

У колишньому Радянському Союзі такі вчені як А. Гастєв, В. Добринін, Е. Вендров, Л. Уманський, А. Ковальов та багато інших займалися дослідженнями у галузі психології управління людськими ресурсами

Розвиток психології управління кадрами на Заході пов'язують з іменами Е. Мейо, Ф. Ретлісбергера, У. Діксона, Г. Саймона та ін.

Виклад основного матеріалу. Теорії психології управління містять безліч обґрунтованих положень та практичних рекомендацій, які зберегли своє значення і для виробництва, і для управлінської діяльності до сьогодні.

Таким чином у складі психологічних наукових шкіл склалися такі основні напрями досліджень психологічних аспектів управління людськими ресурсами [8, 127 – 128]:

© І. Партика, 2010

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

1. Психологічні аспекти праці керівника з управління спільною діяльністю людей, а також психологічні особливості цієї діяльності.

2. Соціально-психологічні особливості колективу як суб'єкта і об'єкта управління, зокрема закономірностей формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу і можливостей використання психологічних факторів для розв'язання управлінських проблем.

3. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до керівника, зумовлені змістом управлінської діяльності, взаємодії керівника з підлеглими.

4. Мотивація парці колективу, ціннісні орієнтації працівників і розробка тактики та стратегії керівництва спільною діяльністю.

5. Соціально-психологічні резерви колективу і методи використання їх для підвищення ефективності й якості праці.

До найбільш суттєвих завдань психології управління кадрами можна віднести наступні: вивчення рівня професійної компетентності, активності, ставлення до справи, професійних можливостей персоналу; стабілізація та підтримка на належному рівні морально-психологічного клімату в організації, формування почуття гордості за свою організацію та роботу; правильний підбір людей з урахуванням їх відповідності всім головним вимогам конкретної посади та цілям організації, проведення розстановки кадрів на ключові посади, згуртування персоналу, бачення перспектив розвитку співробітників, знаходження індивідуального підходу до кожного; планування людських ресурсів, кар'єрного росту; розподіл навантаження виходячи із індивідуальних можливостей працівників; управління виконанням робочих завдань; створення дієвої та об'єктивної системи атестації працівників; налагодження тісних взаємовідносин керівників і підлеглих; захист організації від осіб, потенційно здатних заподіяти шкоду справі або цілій установі незалежно від того, свідомо чи ні вони можуть це зробити (йдеться, насамперед, про людей із порушеною сферою соціальних цінностей та установок, що на практиці найчастіше виявляється у схильності до брехні, ошукування та крадіжок – це група загальних якостей, які потребують виявлення з метою захисту організації; група спеціальних якостей, які визначають непридатність людини для конкретного виду діяльності та є небезпечними для персоналу і організації, пов'язана з особливостями посади та виконуваної роботи) [3, 361 – 362].

Психологія управління трудовими ресурсами забезпечується взаємодією керівників та підлеглих.

Керівник – це центральна та ключова фігура в системі організаційних відносин. Саме керівник вносить порядок і логіку в діяльності розрізнених індивідів, об'єднуючи їх у групу чи організацію для досягнення спільних цілей, розв'язання поставлених завдань [5, 123]. Саме керівник і визначає характер та спрямованість діяльності своєї організації.

Психологічні вимоги до керівника залежать від характеру його діяльності, в якій можна виділити передусім такі моменти [4]:

1. Авторитарність при розподілі відповідальності між підлеглими працівниками та при оцінці їхньої праці.

2. Чітка орієнтація напрямів роботи (якою мірою діяльність керівника спрямована на виконання виробничих завдань, а якою – на роботу з людьми).

3. Високий професійний та організаційний рівень управлінської праці, що виявляється, зокрема, в точному, зрозумілому для підлеглих визначенні та формулюванні завдань, правильному їх розподілі.

4. Впевненість у своїх силах, яка виявляється, зокрема, у чітких діях під час розв'язання складних ситуаційних завдань.

5. Вміння правильно визначати співвідношення між перспективними та оперативними завданнями управлінської діяльності та шляхи їх розв'язання.

6. Турбота про підвищення власного професійного рівня та професійного рівня підлеглих.

7. Відповідальне ставлення до управління трудовим колективом, робота з кадрами.

Оцінка особистих якостей керівників ґрунтується на порівняльному аналізі, тобто порівнянні потрібних і наявних даних.

Результати таких порівнянь бувають досить суперечливими.

Чеський дослідник Іржі Ружичка наводить такі найістотніші якості, які мають бути притаманні керівникові і піддаються психологічному та психодіагностичному аналізові [2, 28 – 29]:

- інтелектуальний рівень, причому не тільки рівень розумових здібностей, а й здатність до синтезу та концептуальна спрямованість мислення;

- організаторські здібності;

- трудова і соціальна адаптабельність, здатність розв'язувати завдання управлінської діяльності;

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- необхідний рівень особистої домінантності, наявність необхідної твердості, рішучості та відповідальності у спрямуванні діяльності підлеглого колективу;

- відповідний рівень міжособових контактів, вміння чітко реагувати на позиції, погляди і життєві проблеми членів керованого колективу;

- особиста врівноваженість;

- здатність витримувати нервово-психічні навантаження;

- ініціативність мислення та дій, готовність до сприйняття нових концепцій і методів;

- висока працездатність;

- орієнтованість щодо напрямів у своїй професійній галузі, у сфері управління;

- основні з необхідних моральних якостей (відповідальність, послідовність, самокритичність, культура дій і вчинків тощо).

Сучасний керівник – індивід, який гармонійно поєднує в собі якості керівника й менеджера. Як менеджер, керівник реалізує свої законні повноваження й статусну владу для ефективного розв'язання організаційних завдань; а як керівник, він використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Отже, керівник має більше можливостей для ефективного управління організацією, ніж просто менеджер або неформальний керівник, що не має статусної влади [5, 125].

В.С. Савельєва стверджує, що не кожен менеджер і не кожен формальний керівник є визнаним керівником (лідером) групи і наводить таку їх компетентність.

Компетентність менеджера є визначальною в таких сферах:

- планування (визначення мети, конкретизація завдань, планування дій і попередній облік ресурсів);

- управління підлеглими (формування організаційної структури, визначення функцій кожного, організація системи контролю);

- здійснення контролю (моніторинг діяльності, виявлення проблем та їх розв'язання).

Компетентність керівника є визначальною для:

- визначення напряму діяльності (загальне бачення мети, стратегія діяльності, формування організаційної культури);

- об'єднання людей (формування та управління, створення коаліцій, налагодження зв'язків);

- мотивація і спонукання (стимулювання активності й творчості, формування цінностей та емоцій, навчання).

Практика показує, що легше стати сильним менеджером, ніж гарним керівником-управлінцем. Поєднання здібностей ефективного керівника та менеджера є запорукою успішного функціонування організації та розвитку її конкурентних переваг в умовах динамічно мінливого середовища.

Успішний менеджер досконало знає ту справу, якою займається; йому одночасно притаманні якості адміністратора і лідера; він здатний враховувати баланс інтересів усіх сторін, що беруть участь у спільній справі; сучасні менеджери комунікабельні, володіють уявою стратега, мають широкі інтелектуальні горизонти, високі моральні стандарти, здатні перетворювати факти в інформацію, а інформацію – у знання; характерним для них є правильне поєднання знань та інтуїції в процесі прийняття рішення, невтомне добування інформації, наполегливість у пошуку нових можливостей; менеджери працюють так, щоб підлеглі проймалися розумінням потрібності справи; вони володіють почуттям перспективи (знанням того, що потрібно зараз і що буде потрібно потім), вміють оцінити таланти підлеглих, знають, як позбутися тих, хто не виправдав довіри, бажають і вміють слухати підлеглих, прагнуть до широкого спектру думок, чесні (без чесності не може бути довіри, без довіри немає лідера, без лідера немає ефективності), гнучкі (поступливі у думках і вчинках), орієнтуються на чітку грань, якою порушується етика, володіють організаторськими здібностями [6, 112].

Психологічний рівень управління має відношення до таких компонентів людського фактору, як особистість, робоча група, трудовий колектив. Керівник перебуває в психологічній реальності трудового колективу і керує працівниками з урахуванням психологічних закономірностей поведінки людей. Нехтування зазначеними закономірностями призводить до виникнення психологічних конфліктів, що викликають плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, зниження продуктивності праці і якості продукції, що випускається. [7, 181].

Психологічний аналіз управлінської діяльності кожної організації вимагає розглянути кожного працівника в тісному взаємозв'язку з тими групами, до складу яких він належить [1, 32].

Спілкуючись з іншими людьми, ми пізнаємо особливості і якості інших особистостей. Особистість – явище соціальне. Щоб осягнути людину як особистість, а отже, і керувати нею, потрібно зрозуміти картину її особливого сприйняття світу. Така картина формується в еталонній групі: у родині, серед колег по роботі та навчанню, у колі друзів, під впливом родичів або товаришів по захопленню. Людина створює свою картину світу, спілкуючись з іншими людьми [5, 80].

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Як зазначає В. Савельєва, особистість – це конкретна людина, носій свідомості та самосвідомості, власник певного статусу та ролей. Кожного разу, коли людина вступає у соціальні контакти, вона одягає "маску", щоб прикрити внутрішній зміст своєї особистості. Зрозуміти особистість можна лише шляхом розкриття її ролей.

Управління людьми, як особистостей, означає за Афанасьєвим розв'язання таких завдань:

- правильне визначення соціальної ролі кожного працівника та його місця у виробництві, колективі;
- засвоєння кожним працівником призначеної йому соціальної ролі;
- забезпечення виконання кожним працівником своєї соціальної ролі [1, 35].

Урахування властивостей особистості в управлінні передбачає вміле оперування керівниками такими поняттями, які пов'язані з особистістю і становлять її структуру, а саме: темперамент, характер, здібності, емоції, мотивація, соціальні установки.

Знання типу темпераменту, характеру особистості необхідні керівнику при комплектуванні виробничих колективів, при управлінні організацією, керуванні групою працівників. Так, люди із сильним типом нервової системи можуть виконувати відповідальну, складну, напружену роботу, бути готовим до екстрених дій, зберігати витримку, самовладання. А люди із слабким типом нервової системи, оскільки вони є маловитривалими і водночас з високою слуховою, зоровою чутливістю, мають переваги при оволодінні професій, де пред'являються підвищені вимоги до м'язово-суглобної чутливості рухового аналізатора тощо.

Індивідуально-психологічні особливості особистості, що є умовою успішного виконання тієї чи іншої діяльності, в тому числі і управлінської, називаються в психології здібностями, формування яких відбувається на основі задатків (уроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку). За основними видами діяльності виділяють загальні та спеціальні здібності. До перших відносять такі психічні властивості людини, що виступають у вигляді уваги, спостережливості, запам'ятовування, творчої уяви та ін., до других – психологічні особливості індивіда, що є можливостями успішного виконання ним визначеного виду діяльності [3, 87 – 88].

Керівник повинен оточувати себе тими людьми, які мають здібності до виконання своїх функціональних обов'язків. У випадку, коли на тому чи іншому робочому місці перебуває людина, яка не має здібностей до цього виду діяльності, неминучі помилки, прорахунки, недоліки. При цьому така ділянка потребує постійного контролю і уваги від керівника, що однак не гарантує уникнення неприємностей [8, 129].

Будь-який успіх і невдача, досягнення мети і крах ідеалів – усе це сприймається учасниками управлінського процесу насамперед емоційно [3, 89]. Під емоціями розуміють чуттєву реакцію людини на зовнішній вплив. Розрізняють позитивні та негативні емоції. Менеджер повинен будувати свої взаємовідносини з підлеглими таким чином, щоб переважали позитивні емоції і мінімальними були негативні. Людина, що перебуває у полоні негативних емоцій, навряд чи зможе працювати ефективно.

Менеджеру слід бути уважним у доборі слів та виразів при звертанні до підлеглого, оскільки часто непомічена керівником словесна недбалість чи навіть жест може викликати в останнього негативний емоційний стан і вплинути на ефективність його праці. Не можна також переносити на підлеглих свої негативні емоції, які могли бути вдома чи при контактах з вищими керівниками або іншими підлеглими.

Необхідно також знати ступінь емоційності своїх підлеглих для того, щоб бути підготовленим до емоційного вибуху при контактах з ними. Крім того, якщо серед працівників переважають жінки, які мають підвищену емоційність порівняно з чоловіками, то для усунення емоційних конфліктів менеджер повинен враховувати і цей фактор [8, 129 – 130].

В цілому, слід підкреслити, що емоції якими б різними вони не були, завжди невіддільні від особистості, пов'язані з потребами людини, відтворюють стан, процес і результат задоволення потреб.

Досягнути успіху в управлінні людьми може тільки об'єктивний та чесний керівник, який: винагороджує за сумлінну працю, довіряє своїм підлеглим, дбає про хороші умови та місце праці, створює атмосферу єдиної сім'ї на робочому місці (взаємодопомоги, взаємовиручки, солідарності та єдності).

Висновки. Щоб бути успішним, керівник повинен вміло використовувати людський ресурс. Психологія управління трудовими ресурсами забезпечується взаємодією керівника і підлеглого.

Сучасний керівник повинен гармонійно поєднувати в собі якості керівника та менеджера: уміти планувати, управляти підлеглими, здійснювати контроль, а також визначати напрям діяльності, формувати організаційну культуру,

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

об'єднувати людей, мотивувати і спонукати до плідної праці.

Управління трудовими ресурсами (колективом) з використанням знань психології дає керівникові можливість вірно розподілити обов'язки, завдання кожного члена групи, спонукати його до активної праці, виявити приховані можливості кожного та вберегти від небажаних конфліктів.

Управлінська робота керівника передбачає вміле оперування поняттями, які пов'язані з особистістю (темперамент, характер, здібності, емоції, мотивація, соціальні установки). Тобто керівник повинен знаходити особистісний підхід до кожного члена колективу та створювати атмосферу єдиної сім'ї.

1. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 292 с.

2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2000. – 512 с.

3. Орбан-Лембрик Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: "Плай", 2002. – 426 с.

4. Ружичка І. Психологія і робота з людьми / Пер. з чеськ. – К.: Політвидав України, 1984. – 222 с.

5. Савельєва В.С. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: ВД "Професіонал", 2005. – 320 с.

6. Супруненко М. Особистісні якості сучасного менеджера // Молодь і ринок. – 2008. – № 7 – 8. – С. 112 – 117.

7. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

8. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351 с.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2010

УДК 37(09)(477)"20"

Наталія Калита, *викладач кафедри педагогіки та методики початкового навчання Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*

К.Д. УШИНСЬКИЙ ПРО МОРАЛЬНЕ ВИХОВАННЯ ОСОБИСТОСТІ

У статті розкрито проблему морального виховання особистості у педагогічній спадщині К. Ушинського; визначено погляди педагога на вплив школи, сім'ї, громадськості на моральне виховання особистості; обґрунтовано завдання і зміст морального виховання.

Ключові слова: *мораль, виховання, сім'я, особистість, моральне виховання.*

В статье раскрыта проблема морального воспитания личности в педагогическом наследстве К. Ушинского; определено взгляды педагога на влияние школы, семьи, общественности, на моральное воспитание личности; обосновано задание и содержание морального воспитания.

Ключевые слова: *мораль, воспитание, семья, личность, моральное воспитание.*

In the article the problem of moral education of personality is exposed in a pedagogical inheritance K. Ushinskogo; certainly looks of teacher are to influence of school, family, public, on moral education of personality; grounded task and maintenance of moral education.

Key words: *moral, education, family, personality, moral education.*

Постановка проблеми. Однією із форм суспільної свідомості, сукупністю принципів, норм і правил, що регулюють поведінку людей є мораль. Основними регуляторами моралі є свідомість, досвід, моральна позиція, совість, сором, усвідомлення обов'язку і моральних норм суспільства.

Моральне виховання виникло у процесі формування людського суспільства: у праці, взаєминах, спілкуванні, пізнавали добро і зло, правду і брехню, любов і ненависть, милосердя і жорстокість тощо.

Питання моралі, морального виховання було предметом уваги вчених різних галузей людських знань, педагогів і психологів. Велику увагу моральному вихованню приділяв Йоган Гербарт, зокрема він писав: "Єдине завдання виховання можна цілком висловити в одному тільки слові: моральність" [2]. Про моральне виховання дітей В. Сухомлинський висловився так: "Моральне виховання дітей – це мудре обмеження. Дитина повинна зрозуміти три речі: можна, не можна, треба" [4].

Визначаючи сутність моралі як сукупність принципів, норм і правил, що регулюють поведінку людей, встановлюючи зв'язок моральності і свободи в людині, К. Ушинський вказує на

© Н. Калита, 2010

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com