

И. И. Бурмистрова

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск
магистрант кафедры экономики и менеджмента

Н. И. Гришко

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск
кандидат технических наук, доцент, *grishko-n@rambler.ru*

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

АННОТАЦИЯ: С позиции концептуальных положений персонального менеджмента рассмотрены способы социально-психологического воздействия на сотрудников для формирования необходимой организации их производственного поведения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: психологическое влияние, социологические исследования, моральное поощрение, психологическое и социальное планирование, партисипативное управление, солидарность.

В производственной деятельности человек проявляет профессиональные и личностные качества для реализации и удовлетворения своих потребностей. Большинство людей труд воспринимается и осознается как ценность, что обуславливает необходимость постоянного повышения его эффективности на основе мотивационной и инновационной направленности.

Для активизации трудовой деятельности сотрудников организации используются методы управления, которые по особенностям воздействия на мотивы поведения людей или действия объектов управления классифицируются на экономические, организационно-распорядительные (административные) и социально-психологические.

Социально-психологические методы управления базируются на способах социального и психологического воздействия на людей для формирования в сознании человека образа его предметной деятельности, который выполняет ее побудительную функцию и выступает регулятором. Они основаны на использовании неформальных факторов, интересов личности, группы и коллектива и позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. [1; 2].

Социально-психологическое воздействие реализуется путем внушения, убеждения, подражания, вовлечения, побуждения, принуждения, осуждения, требования, запрещения, порицания, намека, комплимента, похвалы, просьбы, совета, проведения социологических исследований, соревнований, управления конфликтами, морального поощрения, психологического влияния, социального планирования, партнерства, соревнования, социального планирования [3].

В связи с этим одной из базовых функций системы управления персоналом является его социально-психологическая поддержка, стратегической целью которой выступает формирование и поддержание в коллективе организации благоприятного социально-психологического климата. Ее прикладные задачи состоят в обеспечении всем категориям персонала наиболее комфортной психологической среды для исполнения установленных должностных функций, предотвращении или оперативной ликвидации трудовых (между

сотрудниками и администрацией) и личностных (между самими сотрудниками) конфликтов, реализации эффективной социально-экономической политики организации, дополняющей механизм оплаты труда [4].

Анализ фактического состояния психологического климата в коллективе должен рассматриваться как исходная информация для принятия решений по его стабилизации путем полного устранения или ослабления ухудшающих факторов. Для получения необходимых исходных данных используются прямые методы (анкетирование, индивидуальные и коллективные собеседования и т. п.) и дополняющих и уточняющих их косвенные методы (оценка статистических данных, беседы с руководителями структурных подразделений, сотрудниками кадровой службы и т. п.). Результатами проведенного анализа должны выступать выводы (степень удовлетворенности сотрудников организации своей работой: уровнем оплаты труда, возможностью реализовать свои собственные интересы, интенсивностью и творческим характером труда, отношением со стороны руководства; разделение структурных подразделений на категории по степени психологического климата в их трудовых коллективах: благополучные, с назревающими конфликтами, с развивающимися конфликтами; анализ причин конфликтов: наличие потенциально конфликтных элементов в системе управления организацией, «профессиональных возмутителей» спокойствия в конкретных подразделениях, личностные данные отдельных руководителей) и заключение (конкретные рекомендации по организации управления психологическим климатом в режиме поддержания его благополучного состояния или коррекции, четко определяющие объект управляющего воздействия и применяемые к нему прикладные методы).

Управляющее воздействие может реализовываться способами психологического характера (лекции и семинары, психотехнические сеансы, тренинги и деловые игры, индивидуальная психологическая диагностика, фокусированная психологическая помощь), организационно-административного характера (разукрупнение структурных подразделений, дополнительное обучение руководителей подразделений, увольнение «профессиональных возмутителей спокойствия и т. п.), социально-психологического характера (организация совместного отдыха, проведение культурно-массовых мероприятий и т. п.) [1–5].

Социально-психологический климат в коллективе определяется характером отношений между работниками и отношением к труду. Психологическое состояние коллектива характеризуют следующие признаки: сплоченность (взаимное тяготение людей друг к другу, единство действий и стремлений, способность отстаивать интересы всего коллектива и отдельной личности); совместимость людей в коллективе (соответствие личных целей, стремлений, ценностей групповым); восприятие или отклонение нововведений (степень конформизма, следование традициям, обычаям, привычкам).

Основными путями формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе являются внедрение эффективной системы подбора, подготовки, повышения квалификации и выдвижения кадров; внедрение демократического стиля управления и регулярной отчетности руководителя перед своим коллективом; привлечение в актив наиболее опытных и авторитетных работников, поддерживающих намерения руководителей; доведение до каждого работника конкретных целей, вытекающих из общей цели коллектива, оценки их деятельности по степени их достижения; оптимальное сочетание материального и морального поощрения; установление эффективной системы обмена информацией между руководителем и коллективом, между подразделениями организации; создание и поддержание корпоративной культуры, чувства гордости за свой коллектив и организацию; умелое взаимодействие руководителя организации с общественными организациями.

В настоящее время тимбилдинг (тренинг) рассматривается и используется как способ сплочения коллектива. Он может быть творческий (программа состоит из различных творческих заданий и соревнований, путем которых выявляются необычные таланты и умения участников, корпоративный КВН, капустник, любительский театр, кулинарный конкурс,

выставка работ, брейн-ринг), активный (программа различных физических упражнений и соревнований для любых возрастов), спортивный (соревнования в командных видах спорта с целью выявления командных лидеров и стимуляции воли к победе), исторический (программа на основе ролевых игр с переодеванием в костюмы исторических эпох, использованием старинного оружия и атрибутики, обучением приемам древней борьбы и т. п., в ходе развития сценария которой проявляется командный азарт, совместные воспоминания о необычном событии генерируют дружеские чувства и сплоченность), бизнес-тренинги (повышение квалификации путем совместных тренингов способствует командообразованию, качественному улучшению работы за счет профессионализма и взаимопонимания в коллективе); корпоративный кинофестиваль [5].

Социометрический метод предназначен для диагностики эмоциональных связей (взаимных симпатий между членами группами; измерения степени сплоченности/разобщенности в группах); выявления авторитета членов группы; обнаружения внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальным лидером.

Социально-психологические методы мотивации включают в себя нематериальные стимулы: расширение возможности принятия участия в управлении (реализация партисипативного управления), развитие навыков и умений, одобрения, благодарности и другие формы позитивной оценки, создание творческой обстановки, открытость в отношениях и информационном обеспечении, применение групповых форм работы, участие в конференциях и семинарах, солидарность, общественное признание отдельной личности (планирование карьеры, внутренняя планировка кабинета и его размеры, специально отведенные места для парковки машин, ежегодные конференции, на которых отмечаются заслуги того иного сотрудника перед организацией, специальные статьи во внутрифирменной прессе, специальные задания, почетные значки, вручаемые в присутствии коллег, фотография сотрудника, вывешиваемая у входа в организацию), общественное признание деятельности группы (статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене организации с фотографией всех ее участников, организация обедов с руководством высшего звена, вручение сувениров всем сотрудникам группы как личное признание со стороны начальства, благодарность в письменной форме на подготовленных сотрудниками справках и отчетах, письмо, направленное домой сотруднику его руководителем с выражением благодарности за конкретный вклад этого сотрудника в деятельность организации, открытки, направляемые сотруднику домой по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности с выражением признательности за его труд в последний год).

Согласно концепции партисипативного (соучаствующего) управления, если человек заинтересованно участвует в различной внутриорганизационной деятельности и получает от этого удовлетворение, то он работает с большей отдачей, более качественно и производительно. Оно может быть реализовано по следующим направлениям: работники наделяются правом самостоятельно решать, как выполнять свою работу (режим работы, выбор средств осуществления работы), привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы, получают право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда, но одновременно берут на себя ответственность за конечный результат, широко вовлекаются в рационализаторскую деятельность по совершенствованию своего труда, работу группы и организации в целом, работникам доверяется формирование рабочих групп из членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе [2].

Солидарность основывается на развитии у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения, реализации принципов взаимовыручки, взаимопомощи, сотрудничества и дружеских отношений между работниками всех рангов, а также создания благоприятного организационного климата. Образцом применения солидарности являются японские компании с их кружками качества как способами коллективного подхода к постановке и решению производственных проблем [2].

Социальное планирование служит для разработки социальных нормативов (уровень жизни, оплата и условия труда) и способствует росту уровня образования и квалификации сотрудников, увеличению продолжительности жизни и трудоспособного возраста человека, занятости населения, снижению уровня заболеваемости. Примерами конкретизации социального планирования являются правила внутреннего распорядка, правила организационного этикета, формы дисциплинарного воздействия, кодекс поведения.

Психологическое планирование предполагает разработку нормативов для регулирования отношений внутри коллектива, формирования благоприятного морально-психологического климата, комплектования малых групп и команды, гуманизации труда, управления конфликтами в трудовом коллективе. К его результатам относят формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников, создание комфортного социально-психологического климата в коллективе, формирование личной мотивации сотрудников в соответствии с философией организации, минимизацию межличностных конфликтов, разработку моделей профессиональной карьеры сотрудников на основе психологической ориентации, рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала, формирование корпоративной культуры.

Практическая реализация способов социально-психологического воздействия должна осуществляться на основе использования ряда психологических правил. Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе. Положительное подкрепление активно формирует поведение в желаемом направлении, повышает самооценку, мотивирует овладение новыми навыками, увеличивает инициативность. Люди редко считают, что их наказали справедливо, поэтому в долгосрочном аспекте негативное подкрепление вызывает открытое или скрытое сопротивление.

Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые. Если поощрение становится ожидаемым, оно быстро теряет мотивирующую силу – человек просто перестает на него реагировать. Более того, отсутствие ожидаемого вознаграждения будет восприниматься как несправедливость и вместо стимулирующего наступает тормозящий эффект. Следовательно, даже доказавшие свою эффективность системы поощрения работников необходимо время от времени менять. Ярким примером является система «прогрессивок», когда за выполнение плана организации все ее работники получали определенную надбавку к заработной плате. Так как план выполнялся практически всегда, данная надбавка рассматривалась как составная часть заработной платы и мало стимулировала работников, а ее редкое отсутствие вызывало недовольство среди работников.

Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным: чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Человеку должно быть совершенно точно известно, за что конкретно произошло поощрение. Тогда эти желательные действия будут закреплены и получают дальнейшее развитие; например президент компании IBM Т. Уотсон ввел практику выписывания чеков прямо на месте за достижения, которые он обнаруживал во время своих обходов предприятий. Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворение.

Социальная поддержка персонала в организации должна дополнять механизм оплаты труда наемных сотрудников для существенного усиления ее стимулирующего воздействия, а также активно влиять на состояние психологического климата в трудовом коллективе.

При разработке общей концепции социальной поддержки персонала (социальной политики организации) необходимо учитывать следующие требования: реальность планирования социальных мероприятий и особую осторожность при их декларации в трудовом коллективе (намеченные социальные программы должны соответствовать финансовым возможностям организации, нереализованные же могут выступить основанием для возникновения трудовых споров и судебного разбирательства, существенно подорвать имидж администрации и во всех случаях ухудшить психологический климат в коллективе; недопустимость использования исключительно коллективных (распространяемых на весь персонал) форм социальной поддержки; соблюдение принципа информационной закрытости

социальных мероприятий индивидуального характера при широкой пропаганде реализованных программ коллективной направленности).

Список использованных источников

1. Петрович, М. В. Управление персоналом : учеб. пособие / М. В. Петрович. – Минск, Амалфея, 2013. – 511 с.
2. Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беяцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 508 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
4. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А. Р. Алавердов. – М. : Ун-т «Синергия», 2018. – 681 с.
5. Исхакова, М. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности / М. Исхакова. – М. : Изд-во «Речь», 2010. – 256 с.