

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ  
«КОВЫЛКИНСКИЕ ГОРОДСКИЕ СЕТИ»)**

**О. М. Рачкова**, студентка 3 курса Ковылкинского филиала ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

*В статье рассмотрены социально-психологические аспекты управления персоналом на предприятии и проведено исследование механизма разработки и применения социально-психологических методов управления персоналом предприятия (на примере предприятия «Ковылкинские городские сети»)*

Ключевые слова: личность, социально-психологические методы управления персоналом.

В условиях конкурентной борьбы между предприятиями за лидерство на рынке, все большее число этих предприятий понимают важность грамотного управления фирмой, персоналом, что непосредственно сказывается на экономическом показателе работы фирмы.

Любое предприятие, основанное на труде большого числа людей, нуждается в совершенствовании системы управления персоналом. С каждым годом появляется много различных технологий управления человеческими ресурсами, но неизменным остается тот факт, что каждый работник – это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

Без психологических знаний о личности работника, без профессионального подхода к работе с сотрудниками менеджер не сможет выполнять свои задачи.

Личность – это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак.

Личность – это совокупность индивидуальных, социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно действовать.

Черты личности формируются под влиянием природных свойств: особенностей высшей нервной деятельности, эмоций, чувств, а также социальных факторов: образования, опыта, привычек, круга общения и др.

Хорошее знание и понимание этих моментов способствует успешному управлению подчиненными, предсказанию их поведения и целенаправленному воздействию на них и, наоборот, незнание и непонимание делает его деятельность неэффективной.

Социально-психологические методы – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека) [3, с. 225].

МУП МО Ковылкино «Ковылкинские городские сети» является Муниципальным унитарным предприятием Муниципального Образования Ковылкино. Основным видом деятельности предприятия является бесперебойная подача тепла и электроэнергии населению и организациям. В настоящее время организация является единственным предприятием, осуществляющим данный тип услуг в Ковылкинском районе.

На предприятии разработана своя система социально-психологических методов. В организации в специальных пособиях для руководителей прописаны рекомендации по общению и воздействию на каждого работника, несмотря к какой психологической или социальной группе он относится.

Социально-психологический слой коллектива – это условная группа людей, которая выделяется на основе общности каких-то психологических качеств, настроений, утвердившихся позиций.

«Коллективисты» – работники, которые тяготеют к коллективным действиям, всегда поддерживают общественные начинания, быстро включаются в проводимые в коллективе мероприятия.

«Индивидуалисты» – работники, которые отличаются от коллективистов тем, что больше тяготеют к действиям, направленным главным образом на удовлетворение своих личных интересов, не поддерживают коллективные мероприятия.

«Претензионисты». Эти работники предрасположены, как правило, к активному участию в общих мероприятиях коллектива, самостоятельны и настойчивы в достижении целей, но обладают повышенным тщеславием, обидчивы, хотят постоянно находиться в центре внимания. Если их не поняли и не нашли к ним соответствующий подход, то они становятся в позу недовольных людей, начинают увлекаться критикой руководства, коллектива и конкретных мероприятий.

Прежде чем осуществить какие-то общие мероприятия с «индивидуалистами» и «претензионистами», необходимо провести предварительно индивидуальную работу; выяснить и учесть их мнение и меру личной заинтересованности и показать важность их роли в выполнении мероприятия.

«Подражатели». Характерной чертой этой категории работников слабая самостоятельность мышления. Главный принцип их взаимоотношений с людьми – поменьше каких-либо осложнений. Они приспособляются к имеющимся условиям, распространённому в коллективе мнению. Делать надо так, рассуждают эти работники, как делают все.

Методы работы с этими людьми – проведение с ними индивидуальных бесед. Надо суметь пробудить в них чувство собственного достоинства, убедить в необходимости активно проявлять свою индивидуальность и участвовать в жизни коллектива.

«Пассивные». Этой категории людей свойствен низкий уровень волевой собранности. У них часто бывают хорошие порывы, им хочется быть в ряду активных членов коллектива, но не срабатывает волевой механизм.

Методы работы с этими людьми – применение специальных мер воздействия, заключающихся в воспитании волевой собранности, умения целенаправленно действовать:

- во-первых, подбор, с учетом интересов и характерных особенностей работника, видов производственных заданий и поручений, требующих от него проявления самостоятельности, собранности, последовательности действия;
- во-вторых, широко использовать шефство активных, целеустремленных работников над «пассивными».

«Изолированные». В этой группе оказываются, прежде всего, работники, которые своими действиями или высказываниями оттолкнули от себя большинство членов коллектива. Эти и другие формы проявления морально-психологических качеств работника могут привести к его общественной изоляции. С ним не разговаривают, стараются не быть вместе, все отношения носят только служебный характер. Иногда в подобной ситуации оказывается честный, прямой, добросовестно относящийся к труду работник. Причиной этому может стать обстановка, которая сложилась в конкретном коллективе.

Прежде всего, необходимо настроить актив коллектива на внимательное отношение к такому работнику, постараться убедить его в необходимости серьезной работы над собой: строже контролировать свои действия и сопоставлять их с поступками других членов коллектива.

Молодые работники, не имеющие родителей или потерявшие кого-либо из них в раннем возрасте. Эта категория молодых работников отличается от своих сверстников своеобразием характера, склонностями, уровнем развитости способностей, управляемостью эмоций, а в ряде случаев и общим отношением к жизни, работе, людям.

Руководитель призван найти правильный подход к таким работникам, проявить чуткость и непосредственную заинтересованность в их успехах в учебе, спорте и т. д. Эффективным педагогическим приемом работы с такими молодыми работниками является наставничество.

Работники из неблагополучных семей. В неблагополучных семьях происходят ссоры, царит нервная обстановка. В таком настроении люди приходят на производство, и это не может не сказаться на их взаимоотношениях с коллегами по работе, с руководителями. Некоторые работники не умеют управлять своими эмоциями или «раздражаются» при обращении с коллегами: нагрубят, резко ответят.

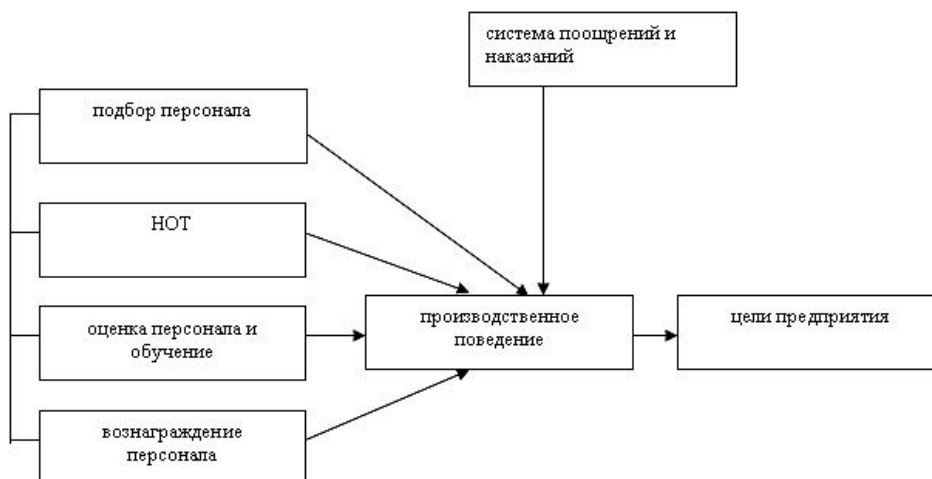
Нужно постараться оказать влияние на морально-психологическое состояние этих людей. В одних случаях мастеру целесообразно делать вид, что он ничего не знает о происходящем в семье работника, в других – вызвать работника на доверительный разговор, помочь советом.

Разделение работников на социально-психологические слои условно. Между этими группами не существует каких-то границ. Социально-психологические слои коллектива еще не дают всестороннего раскрытия морально-психологических качеств людей, но в то же время, оперируя ими, руководителю легче ориентироваться в формах и методах работы.

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, на предприятии также была разработана своя система работы с коллективом в целом и отдельным работником. Личности были разделены определенные психологические типы с определенным названием, краткой характеристикой каждого из них и рекомендации по общению с ними. Руководителю при общении с сотрудниками полезно знать, к какому психологическому типу характера принадлежит собеседник. Отнесение собеседника к определенному типу позволяет выбрать наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них и соответствующим образом реагировать на его поведение, чтобы изменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов.

Анализируя систему управления персоналом на данном предприятии можно сказать, что в применении данной системы управления персоналом существует элемент мотивирования работников к повышению трудовой активности.

Но, по существу, и это наглядно видно (рисунок 1), в применении данной системы управления персоналом отсутствует комплексный подход, т.е. подход, учитывающий все этапы развития персонала, а именно: отсутствует профессионально – квалификационное продвижение как таковое. Не применяются: обучение, методы сокращения периода адаптации вновь принятых работников к новым условиям труда и взаимоотношениям. Не осуществляется целенаправленная работа по карьерному росту сотрудников, формированию резерва кадров на выдвижение; не развита система оценки персонала. Одной из причин является незначительная роль кадровой службы в системе управления персоналом (организацией вышеуказанных направлений в деятельности должен заниматься непосредственно отдел кадров, а не директор).



**Р и с у н о к 1 Система управления персоналом предприятия  
«Ковылкинские городские сети»**

Низкий показатель сплоченности коллектива экономистов предприятия является следствием указанных недостатков. То есть, работники, не получая возможности в полной мере реализовать свои способности и развиваться, «закрываются» в собственных интересах, личных мотивах. Отсюда – не понимание или не желание понять цели организации; расформирование коллектива на отдельные группировки (на «своих» и «чужих»); не открытое и неискреннее общение, и в последствии, не удовлетворительный психологический климат в коллективе.

Подводя итог, нужно отметить, что главными направлениями в деятельности службы управления персоналом должны являться: формирование корпоративности (обеспечение доступности информации, идентификации ценностей организации и работников) в деятельности предприятия; совершенствование системы карьерного роста персонала. Оптимальная система управления персоналом – это гарантия благоприятных отношений в коллективе.

Для анализа использования социально-психологических методов был взят абонентский отдел. 5 работников отдела, а также два мастера были протестированы на определение типа темперамента и степени конфликтности.

По результатам тестирования было выявлено, что один из мастеров является самым конфликтным человеком в коллективе, то есть придирчивым, склонным к критике, способным обострить сложившуюся ситуацию в зависимости от настроения. В отличие от него другой мастер оказался общительным, более лояльным и способным противостоять обострениям в коллективе.

В противовес этому большая часть рабочих, а это 50% оказалась совсем бесконфликтной частью коллектива, можно даже сказать пассивной, безынициативной и ничем не интересующейся.

По типу темперамента один мастер относится холерическому типу, а другой – к флегматическому. Два работника оказались сангвиниками, а другие три работника – флегматики.

В соответствии с результатами анализа можно выделить следующие направления по более эффективному использованию социально-психологических методов управления персоналом:

- 1) Проведение психологических тренингов с руководящим составом предприятия;
- 2) Создание и развитие службы психологической поддержки и помощи персонала, которой необходимо сотрудничать с руководством предприятия;
- 3) Мотивация и стимулирование персонала к активной работе;
- 4) Введение в часть корпоративной культуры таких дней, как «День Этикета», «День вежливости».

Так как основными составляющими системы управления персоналом является, набор, отбор, обучение, мотивация, то и рекомендации по повышению эффективности будут затрагивать эти направления, с учетом экономического, социального и организационного эффекта.

Так как цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее работников, то необходимый объем по набору определяется кадровой службой разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведется и из внешних и из внутренних источников. Но все же предпочтение отдается внутреннему набору. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к заводу. Предлагается организация уведомлений всех служащих о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны [7, с. 13].

Если на данном этапе руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора, то в большинстве случаев предпочтение отдается человеку, имеющему наилучшую квалификацию, а также образование, уровень его профессиональных навыков, опыт, личные качества. При отборе на руководящую должность не последнюю роль играет совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и сего подчиненными.

Так как сбор информации развит в организации не должным образом, то предлагается проанализировать и совместно с психологом и руководителем разработать анкеты, с интересующими их вопросами.

Практика отбора показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.



Руководство должно регулярно проводить программы обучения и подготовки работников.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Цель, которую преследует руководство – обеспечение своего предприятия достаточным количеством людей с необходимыми специфическими навыками и способностями, что является необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса, подчас не поддерживается.

Исследования и опыт отдела кадров показывает, что обучение в рабочее время более эффективно и, наверное, более перспективно.

### **Мотивация персонала**

Эффективное использование потенциала работников должно включать в себя:

- планирование и совершенствование работы с персоналом;
- поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Основной задачей отдела кадров на предприятии должно является:

- проведение активной кадровой политики,
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,
- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,
- тесное взаимодействие с профсоюзным комитетом в вопросах медицинского обслуживания, организацией общественного питания, развитие физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих.

Рекомендуется для организации этой работы на предприятиях учредить должность заместителя специалиста по кадрам. Рекомендуется широко развивать на предприятиях планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников, например, руководителей 1 и 2 ранга профессионально подготавливать в коллективе .

Обычно на совещаниях и планерках руководители оценивают работу различных подразделений и групп. При положительных результатах выражается благодарность, как отдельным работникам, так и группам. Система поощрения работников предприятия включает в себя моральное и материальное вознаграждение, но хотелось бы эту работу увидеть более масштабно (на информационных листах администрации района, газетах и т.д.).

Демографическая политика предприятия должна быть направлена на «омоложение» коллектива и особенно кадрового состава руководителей и специалистов.

Хотелось бы, чтобы в организации проводилась планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях должен составлять более 80% .

Должны быть разработаны условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Для отдельных работников и групп работников установлены градации качества для того, чтобы работники могли увидеть, чего они могут достигнуть в своей работе, тем самым, поощряя их к достижению необходимого качества. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества выпускаемой продукции.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены. Контрактной системой предусматривается вознаграждения за производственно-хозяйственные результаты работы на основании действующих положений.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, должны быть организованы:

- производственно-технические курсы;
- курсы целевого назначения;
- обучение рабочих вторым и смежным профессиям;
- экономическое обучение.

Должно быть запланировано выделение денежных средств на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно должно демонстрировать работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала предприятия показывая перспективу продвижения, по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Активно поощряется участие работников предприятия в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. При этом большое внимание уделяется подготовке и образованию персонала, заключаются договора с различными учебными заведениями, выделяются беспроцентные ссуды на несколько лет.

Приоритет, конечно, по решению генерального директора отдается молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к предприятию, давая возможность проявить себя в наибольшей степени.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда. Перечень стимулирующих систем в организации приводится ниже.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности). Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанный с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы. Поэтому так важно знание важнейших составляющих социально-психологического климата организации. Благоприятный социально-психологический климат – это итог систематической работы и мероприятий руководителей,

менеджеров, психологов и всех сотрудников организации.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб . : Питер, 2002. – 448с .
2. Батаршев А. В. Психология управления персоналом. : Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М. : Издательство Института психотерапии, 2005. – 624 с.
3. Вершигора Е. Е. Менеджмент / Е. Е.Вершигора. Уч.пособие. – 2–е изд. перераб. и доп. – М . : ИНФРА–М, 2005. – 283 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент. Учебник / О. С. Виханский., А. И. Наумов. – 4–е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с .
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 4–е изд., перераб. и доп / И. Н. Герчикова. – М . : ЮНИТИ–ДАНА, 2005. – 511 с.
6. Гутгарц Р. Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц Р.Д. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 89–95.
7. Магура М. И. Поиск и отбор персонала (Практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб) / М.И. Магура // Управление персоналом. – № 1. – 2007. – С. 13–15.