Психологическая система работы с персоналом

Введение

Актуальность темы: Успешная деятельность любого предприятия зависит не только от квалификации персонала, но и от умелого использования кадров, эффективности управления ими.

Управление персоналом - отнюдь не новая наука, но вместе с тем в нашей стране ей долгое время не уделялось должного внимания. К сожалению, российский бизнес с самого начала своего существования взял ориентацию на краткосрочную прибыль при минимуме затрат. Исходя из этой установки вложения в человеческий капитал, долгосрочные по определению, рассматривались как нечто сверхординарное. Немало способствовало формированию этого мнения и безграничность российского рынка рабочей силы.

Однако прошедшее десятилетие реформ показало, что данное мнение ошибочно. Сегодня в России высоко котируется репутация надежности. Важным составляющими хорошей репутации являются профессионализм персонала. Если управление человеческим коллективом происходит стихийно, без учета социально-психологических закономерностей развития, подбор кадров осуществляется случайным образом, то создается почва для конфликтов, снижения результативности труда, увольнений работников. Постепенно назревают проблемы, которых можно было бы избежать. Результаты исследования сложившейся научной практики показывают, что большинство отечественных коммерческих организаций, как правило, основное внимание сосредотачивают на совершенствовании финансового менеджмента. При этом персонал, как объект управления, остается на втором плане. Поэтому неудивительно, что службы управления персоналом большинства российских предприятий имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены, и, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Цель работы - изучить психологические аспекты работы с персоналом.

Эволюция подходов к работе с персоналом

Изыскивая возможности и принимая меры по совершенствованию производства, поведению на рынке, повышению прибыльности предприятия, невозможно оставить без внимания персонал, не занимаясь вопросами полного использования и увеличения его потенциала, вклада в производимый продукт. Качество товара или услуги - это обязательно и качество работы его людей, успех предприятия - это и успех труда работников.

Основная ценность предприятия - качество персонала, наоборот не бывает. Даже автоматизированное производство зависит от квалификации и добросовестности тех, даже немногих, кто следит за работой техники, налаживает ее, предупреждает и устраняет сбои. Менеджмент персонала, персональный менеджмент - одно из главных направлений в менеджменте, а в специальной реализации его психологической функции - психологический менеджмент персонала.

С момента зарождения теории и практики научного управления работа с людьми признавалась особым и важным направлением, нуждающимся во внимательности и компетентности. Примечательно, что изначально проявилось внимание к его психологическим аспектам. Однако понимание того, в чем суть этой работы, из чего она должна складываться, в чем заключается психологический аспект, не было однозначным. Взгляды эволюционировали во времени.. В целом в этой эволюции наблюдалось как более ясное понимание зависимостей успеха предприятий от качественных характеристик работников, так и более компетентное психологическое понимание их. Это нашло отражение даже в изменении управленческих понятий - «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий фактор», «персонал». За каждым из них стояло свое понимание и отношение к людям, работающим на предприятии.

Например, понятие «человеческий фактор» стало недавно считаться социально и психологически некорректным потому, что понятие фактор происходит от лат. factor, означающего «задающий, производящий, движущая сила». В контексте узкоэкономических, технократических, производственных рассуждений человек как фактор ставится в ряд с машинами, финансами, сырьем, энергетикой и пр. Хотя человек в действительности является движущей, производящей силой на предприятии, но он не материальный объект, не пешка, не инструмент, а живое существо, личность, обладатель сознания, духовности, идущий по жизни, имеющий свои потребности, интересы, заботы, планы, соединивший свою жизнь с жизнью других людей, с семьей, перед которой у него своя ответственность. Жизнь не сводится к работе.

Человек работает для того, чтобы жить, и большая часть жизни находится вне работы, хотя для многих она может стать даже важной и интересной частью жизни, призванием, увлечением. Человек сам использует работу как средство, фактор в своей жизни. Примерно с 80-х годов прошлого века стали отдавать предпочтение понятию «персонал», происходящему от лат. persona - личность, что более полно и современно отражает суть того, кто работает на предприятии, и задачи построения взаимоотношений с ним. Дело не только в гуманитарных и демократических идеалах, а в том, что психология современного человека претерпела существенные изменения: он больше осведомлен, шире смотрит на мир, оценивает происходящее, свободы, права и справедливость иначе, чем это делал даже лет 20-30 назад. Он способен раскрыть свой потенциал и повышать его на работе, если к нему относятся как к личности, лучше понимают и больше учитывают его интересы, относятся как к сотруднику и хотят сотрудничать, не считают «винтиком», «шестеренкой» в производственном механизме, рабочей силой», «дармовым капиталом», простачком, которого можно водить за нос, а он будет терпеть. Не случайно ныне повысилось внимание к персоналу, к психологически компетентной работе с ним, а словосочетание «психологический менеджмент персонала» перестало восприниматься как выдумка и чудачество.

Переход нашей страны к рыночной экономике существенно повлиял на изменение подходов, задач и проблем работы с персоналом. Он изменил рынок труда, перераспределение занятости населения, отношение работников к условиям труда, подготовку профессионалов разной квалификации, породил ощутимую в безработицу, систему трудового законодательства и контроля за его соблюдением и др. Вместе с тем он потребовал резкого улучшения работы с персоналом, наполнения его новыми направлениями и подходами, среди которых психологическим принадлежит видное место.

Психология в основных направлениях работы с персоналом

Работа с персоналом представляет собой систему взаимосвязанных направлений, каждое из которых решает свою задачу и осуществляется в особых формах и методах.

Практически все они в большей или меньшей степени связаны с психологическими явлениями и трудностями. Успех работы по этим направлениям связан с умением субъектов работы с персоналом понимать, учитывать и преодолевать их.

. Разработка стратегии и политики работы с персоналом. Это генеральное направление идей, сопряженных с четким пониманием целей, задач, принципов работы, методов, организации, критериев успешности работы с персоналом, обеспечивающих создание в фирме высокого и наращивающегося трудового потенциала, способного достигать целей предприятия. Политика работы с персоналом реализуется в целенаправленном комплексе направлений, решений и действий по созданию, сохранению, совершенствованию и реализации этого потенциала. Очевидно, что правильность стратегии и политики связана с умением разбираться в людях, их способностях, движущих силах, обстоятельствах, определяющих их поведение и отношение к труду, приверженность фирме и др., что невозможно без использования основательных методологических и прикладных психологических знаний.

. Аттестация штатных должностей. Решает задачу определения должностных требований к профессионалам, которые способны успешно трудиться на рабочих местах, предусмотренных штатным расписанием. Предполагается анализ должностных обязанностей, возможных трудностей, описание компонентов профессионализма работника, способного успешно справляться с ними, характеристик личности, определяющих противопоказания к работе на данном рабочем месте. Аттестация обслуживает успешное решение задачи отбора людей, соответствующих требованиям рабочего места на основе сопоставления имеющихся у претендентов характеристик личности с требуемыми. В психологической науке уже более 100 лет существуют две технологии, обеспечивающие качественное решение задачи аттестования:

профессиография - технология психологического изучения, описание профессий и выявление особых требований каждой из них к человеку;

психография - воплощение требований в конкретный перечень (психограмму) профессионально важных психологических качеств, могущих оцениваться научными

психодиагностическими методами. Нередко сейчас последнее обозначается термином психологическая модель (портрет) специалиста.

. Привлечение квалифицированных работников. Его задача - преодолеть самотек претендующих на работу в организации людей, заинтересовать работой профессионалов высокой квалификации. Осуществляется реклама приглашения на работу, активный поиск на рынке труда с развитием контактов с разными людьми и организациями, посещение образовательных учреждений и проведение бесед со студентами старших и выпускных курсов, представление некоторым из них возможности подрабатывать с одновременным изучением и оценкой их перспективности для предприятия, делаются персональные приглашения отдельным специалистам (даже работающим в других организациях с предложением более выгодных условий), повышается престиж, имидж предприятия и его привлекательность в среде свободной рабочей силы. В науке эта задача обеспечивается проведением профпропаганды и профориентации. Первая связана с описанными выше способами поиска, проработкой психологических способов и приемов повышения их действенности. Профориентация преимущественно связана с индивидуальной работой - предварительным психологическим изучением потенциальных кандидатов, проведением тестирования и выдачей рекомендаций избрать определенную профессию, работу, предприятие. Профориентацией начали заниматься в средних школах, иногда она ведется консалтинговыми психологическими фирмами, и работникам кадровых служб полезно поддерживать связи с ними.

. Изучение и отбор кандидатов на работу. Задача - отобрать лучших из числа лиц, претендующих на вакансии в организации. Успех ее решения связан с умением правильно оценить имеющиеся достоинства этих людей и выбрать лучшего из них, в наибольшей степени отвечающего требованиям психологической модели (портрета, психограммы). Работниками кадровых служб используются разные способы сбора информации о претендующих на работу, но, несомненно, достоверность оценок повышается при использовании методов и процедур профессионально-психологического отбора. Он способен выявлять с достоверностью до 92-95% психологические достоинства и недостатки людей и выражать их количественными величинами, что позволяет лучше сравнивать претендентов и отбирать лучших.

. Обеспечение ввода новичков в трудовой процесс и работу по должности. Всякая смена труда и его условий требует адаптации к ним. Последняя всегда происходит как психологическая перестройка: каждый новый работник неизбежно испытывает определенные трудности. Нужно некоторое время, чтобы он освоился с новой работой (адаптировался к ней), но его целесообразно сократить, ускорить процесс адаптации, избежать ошибок и срывов. Обеспечить профессиональную, социально-психологическую, а нередко и бытовую адаптацию. В подавляющем большинстве случаев ввод новичка требует определенного доучивания, именуемого первичной (дополнительной) подготовкой. Осуществляется это непосредственно на рабочем месте или в процессе специальной учебы.

. Закрепление работников и недопущение чрезмерной текучести кадров. Необходимо предупреждать неоправданную текучесть, ибо она экономически менее рентабельна, чем устранение каких-то недовольств или недостатков в работе отдельных сотрудников. Увольнять, конечно, надо, но когда кто-то из работников бесперспективен, работает плохо, а принимаемые в отношении его люди не дают удовлетворительного результата. Причины каждого случая увольнения заслуживают внимательного изучения.

. Личностное развитие работников. Необходима система работы с персоналом, укрепляющая у них дух преданности предприятию, повышающая чувство долга, добросовестность, ответственность, организованность, дисциплинированность, исполнительность, культуру взаимоотношений, вежливое обращение с клиентами, бдительность и др. В пристальном внимании нуждается ныне отношение персонала к соблюдению коммерческой тайны, бережливому отношению к имуществу предприятия, исключению хищений, вымогательства у клиентов взяток и др.

. Мотивирование работников. Это обязательное направление, которое с очевидностью нуждается в хорошем психологическом ориентировании и тщательно продуманных мерах.

. Сплочение трудового коллектива.

Является одним из важнейших направлений работы: пронизано психологией, требует умелости в слежении, оценке и влиянии всех обстоятельств деятельности предприятия на психологию коллектива и специальной работы но повышению уровня ее развития.

10. Повышение квалификации персонала. Организация заинтересована в высокой профессиональной квалификации своих сотрудников. Посредственности не могут обеспечить высокую прибыльность. Набрать классных профессионалов удается далеко не всегда. Даже высшего образования «хватает» не более чем на три года. По этому в систему работы с персоналом включаются меры по повышению квалификации всех категорий работников. Оно порой приобретает характер переподготовки, необходимость в которой возникает в связи с происходящими в жизни страны быстрыми и радикальными переменами, а также инновациями и обновлением технического оборудования предприятия. Стимулируется постоянная самостоятельная работа, итоги которой подводятся ежегодными квалификационными испытаниями, и определяется право на продолжение работы по занимаемой должности; вводятся надбавки за реально повысившуюся квалификацию; предоставляется отдельным ценным и перспективным работникам возможность повышения образования в профильных специальных (включая высшие) образовательных учреждениях без отрыва и с частичным отрывом от работы (или в вечерней, заочной, дистанционной форме образования), а также с помощью стажировок и командировок для изучения положительного профессионального опыта. Получила распространение практика рассматривать повышение квалификации не как благое пожелание, а как обязанность, которая предусматривается особым пунктом в должностной инструкции или трудовом договоре. психологическая персонал аттестация коллектив

. Ротации. Это внутренние перемещения работников по соображениям «найти нужному человеку нужное место». Частично они связаны с допущенными при отборе и назначении новичка на какое-то рабочее место ошибками. Через некоторое время может обнаружиться, что у него есть и интерес, и больше данных для работы в другой должности. Пример: работник в результате повышения собственного профессионализма заслуживает другой работы, более квалифицированной. Все это правильно, если точны оценки человека, изменения, произошедшие в нем, и способности к новой работе.

12. Работа с резервом на выдвижение. Чтобы назначить на ответственный пост человека и не допустить ошибки, надо очень хорошо знать его. Отбор из своих работников поэтому содержит меньшую вероятность ошибки. Когда речь идет о руководителе, то надо иметь в виду, что на таком посту нужен не просто хороший специалист, но человек, обладающий менеджерскими способностями. Чтобы понять, есть ли у кандидата такие способности, нужна их диагностика с использованием рекомендаций психологии. С зачисленными в резерв на выдвижение организуется специальная подготовка, которая может осуществляться на рабочих местах, с помощью кураторов - опытных руководителей, с использованием индивидуальных программ и самостоятельной подготовкой по ним. Зачисленным в резерв оказывается консультационная и методическая помощь, ход подготовки контролируется и оценивается. Практикуются специальные занятия. Используется временное исполнение обязанностей резервистом по должности, к которой он готовится, стажировки и учеба вне предприятия на специальных курсах. Интересен опыт временных перемещений с должности на должность в рамках структурного подразделения, к руководству которой готовится находящийся в резерве.

. Анализ и оценка деятельности работников. Периодическая оценка результатов, способов работы и полноты проявления возможностей работников считается необходимым и полезным для них и для менеджеров. Текущие контроль и оценка не в полной мере отвечают необходимости. Нужны более обстоятельные и глубокие заключения, которые делаются при аттестации персонала и стимулируют дальнейший профессиональный рост производительности труда работников. Это письменная фиксация итогов работы сотрудника, успеха, личных причин их и советов на будущее. Аттестация служит основанием для разбора, откровенного разговора с аттестуемым работником, доброжелательных рекомендаций и внушения ему веры в дальнейший успех. Хорошо, когда она регламентирована особым положением, разрабатываемым на предприятии и доводимым до сведения персонала.

. Социальная и психологическая поддержка работников. Работа отдельных членов персонала и жизнь вне организации сопряжены с возможностью возникновения у них разных проблем и даже личных кризисов (неудачи на работе, сложные отношения с кем-то из сотрудников, конфликты или неприятные события в семье, необходимость лечения, переутомление, отсутствие крайне необходимых средств и т.п.). Они отражаются на производительности и качестве труда, мешают внимательно и с полной отдачей работать. Менеджеры и сотрудники службы персонала обязаны своевременно обнаруживать таких людей, а еще лучше - предвидеть возможность возникновения психически напряженных, стрессовых состояний после каких-то событий (тяжелое заболевание или смерть кого-то из близких, пожар и гибель имущества, тяжелые повреждения личной автомашины, перемещения на работе или наказание, которыми сотрудник недоволен, и др.). Такие работники нуждаются в помощи для нормализации психического состояния, активизации мотивов преодоления возникших трудностей, создания атмосферы поддержки со стороны коллег. Используются различные способы материальной поддержки: оплаченный проезд на городском транспорте, оплата лечения, выезда на кратковременный отдых, оплата повышения квалификации, абонементов на посещение спортивно-оздоровительных объектов - кортов, бассейнов, дотирование питания в буфете или столовой учреждения, компенсация расходов на личный транспорт при выполнении на нем служебных поручений, льготы по ссудам, безвозмездные ссуды и др.

. Помощь руководителям структурных подразделений в работе с персоналом, совершенствовании своего стиля и эффективных методов. Такая помощь необходима молодым, новым менеджерам, а в ряде ситуаций и опытным. Она может выражаться в обучении и консультировании, разборах возникающих сложных случаев и конфликтных отношений и др., а осуществляется напрямую работниками кадровой службы и психологом, если такой есть на предприятии.

. Подготовка и повышение квалификации работников кадровой службы. Это самостоятельное направление, в котором психологии отводится повышенная роль, ибо каждый работник должен быть хорошим психологом. Только в такой ипостаси он может приносить ощутимую пользу предприятию в работе с персоналом.

. К описанным традиционным направлениям работы психологи добавляют повседневное руководство трудом работников, подчеркивая его особую важность. Работа с людьми нигде и никогда не может быть действенной, если она ограничивается проведением официальных мероприятий по плану. Психология человека складывается, меняется и находится в том или ином состоянии главным образом под влиянием реальных обстоятельств жизни и труда. Человек формируется преимущественно под влиянием жизни, а не красивых и правильных слов убеждающих его людей. Если ему говорят одно, а в жизни он видит другое, то убеждает его правда жизни. Это означает, что «правда жизни» - это реальное самочувствие человека на работе, его взаимоотношения с коллегами и особенно с начальником. Изложенное свидетельствует, что работа с персоналом эффективна, когда она подлинно системна, т.е. охватывает все методы влияния на работников, в том числе неформальные, психологические, обыденные и, казалось бы, малозначимые, но в действительности определяющие их отношение к предприятию, труду, его производительность.

Психологический менеджмент - это работа менеджеров кадровой службы и всех других менеджеров по повседневному руководству трудом и поведением всех работников.

Служба персонала на предприятии

Организующая роль в работе с персоналом подлежит особому подразделению - службе персонала. Часто основным структурным подразделением по работе с персоналом считается отдел кадров с весьма ограниченными функциями: прием и увольнение работников, организация обучения, повышение квалификации и переподготовка кадров. Очевидно, они далеки от того комплекса основных направлений работы, о которых говорилось выше. Частично этот недостаток восполняет ряд других структурных подразделений предприятия - организации труда и заработной платы, организации труда и управления, охраны труда и техники безопасности, рационализаторства и инноваций, юридического, социальных вопросов и быта и др. Они действительно влияют на труд и настроения работников, но в подавляющем большинстве представляют собой аппараты административных работников, которые не обладают должной человековедческой подготовкой (социологической, гуманитарной, психологической, педагогической) и у которых отсутствуют мотивы решения психологических задач в интересах фирмы. На отдел кадров не возлагаются функции координатора деятельности этих подразделений по вопросам социальной и психологической работы с персоналом. В крупных компаниях пытаются преодолеть эту несуразицу подчинением их единому руководителю - заместителю директора (директору) по персоналу, но бывает хуже - одних подчиняют заместителю директора по кадрам, а других - заместителю директора по социальным вопросам и быту. Кроме того, они обычно имеют невысокий организационный статус и ограничены в правах по решению проблем персонала. Опыт свидетельствует, что у нас работа с персоналом, как правило, имеет вторичный характер для предпринимателя и менеджера в сравнении с приоритетностью производственно-коммерческой выгоды. Это неизбежно оборачивается уроном в отношении персонала к труду, производительности, а также расчетов на выгоду и прибыль.

Можно сказать, что в нашей стране пока не создана цивилизованная система персонального менеджмента, отвечающая аксиомам общей теории управления и психологии менеджмента. Такой может быть только централизованная службы персонала, охватывающая своим контролем и влиянием всю систему работы с персоналом. Определенный опыт работы такой службы у нас есть, и он доказывает свои преимущества. Строя работу с персоналом системно, необходимо, чтобы она не превращалась в изолированные усилия сотрудников специальной службы, но чтобы в нее были включены все менеджеры, ибо повседневное руководство деятельностью работников в производственных подразделениях имеет не меньшее значение для общего успеха. Надо научиться сбалансированному подходу к решению производственно-коммерческих проблем и проблем персонала, научиться системно влиять на эти взаимосвязанные проблемы, чтобы расходы на персонал оправдывались, а прибыль росла.

Психологическая компетентность служб персонала

Признанием значимости службы персонала за рубежом служит факт существования на предприятиях должности заместителя директора, вице-президента, директора по персоналу(кадрам)

Такой статус задает его полномочия и дает право затрагивать вопросы работы с персоналом в подразделениях, подчиненных другим начальникам, т.е. подходить более системно к использованию и повышению человеческого потенциала. Часто на такой должности находится психолог или педагог (преимущественно имеющий опыт практической работы на предприятиях). Нередки и случаи, когда лица, занимающие такие должности, помимо основного профессионального образования обладают еще дипломом бакалавра психологии, что должно быть для нас хорошим примером.

Чтобы работа службы персонала не сводилась к техническому оформлению документов на работников, писанию планов и отчетов, а была живой, охватывающей все направления и обязательно действенной, всем ее сотрудникам нужен достаточный уровень психолого-педагогической компетентности.

Хорошо, когда в штате службы персонала есть не только врачи, юристы, инженеры и пр., но и психолог-профессионал. Надо иметь в виду, что психологи специализируются при получении профессионального образования. Нет психолога вообще, а есть социальные психологи, инженерные психологи, юридические психологи, школьные психологи, психофизиологи, психологи управления и пр. Подготовка психологов-экономистов, рыночников пока должным образом не налажена. Поэтому стоит отдавать предпочтение психологам-управленцам, социальным психологам, юридическим психологам. (Важно не путать психологов и психиатров, которые являются врачами - специалистами по лечению людей с больной психикой). В некоторых крупных организациях, агентствах, ведомствах, холдингах оправдали себя психологические службы с разветвленной сетью психологов на местах при централизованном управлении их работой и психологические отделения в структуре службы персонала. Рыночная жизнь породила и такую форму услуги, как психологический консалтинг. При отсутствии в штате специалистов-психологов топ-менеджмент может обратиться за консультациями в консалтинговые фирмы или к отдельным специалистам-психологам, работающим в образовательных учреждениях, на других производствах.

Заключение

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности повысили значимость творческого подхода к труду и высокого профессионализма в управлении. Это побуждает искать новые формы управления, развивать потенциальные способности персонала, повышать его квалификационный уровень, обеспечивать высокую мотивацию к трудовому процессу. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности любой фирмы и считается основным критерием ее экономического успеха, по значимости даже впереди технического процесса. Можно иметь передовую, современную технологию, но неквалифицированность персонала загубит ее. Таким образом, ключевой составляющей успешного бизнеса предприятия является управление и стимулирование персонала, а также повышение квалификации кадров.

Проведенный анализ позволяет сделать некоторые выводы:

Управление персоналом - функциональная сфера деятельности, задача которой - обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

При подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала.

В системе управления персоналом следует полнее учитывать пси­хологические характеристики и особенности работников с целью совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала в экономической деятельности. Социально-психологическое взаимодействие работ­ников предприятия между собой и со своими работодателями является надежной основой эффективного существования всей системы управления персоналом и производством.

На сегодняшний день не существует одного оптимального метода набора персонала, поэтому организация должна владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Современным методом отбора персонала является методика открытого рекрутинга, который позволяет быстро и очень качественно осуществить выбор именно тех кандидатов, которые реально достойны работы в компании по своим личным качествам и профессиональной подготовке.

Список литературы:

Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д., Психология менеджмента, 2005 год

Психологические основы менеджмента: учебное пособие по дисциплине региональной составляющей специальности «Менеджмент организации» Шарипов Ф.В. 2008 год