

УДК 331.522

DOI <https://doi.org/10.30970/PS.2025.24.4>

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Роман Гавриш

Міжрегіональна академія управління персоналом

вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

e-mail: nlucyk@ukr.net

У статті розглянуто теоретичні та методологічні основи управління процесом формування персоналу в організації; здійснено ґрунтовний аналіз системи формування персоналу Національного драматичного театру імені Марії Заньковецької; запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу формування кадрів у процесі управління театру. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції. Виокремлено питання людського фактору в організації, зокрема, формування ефективної команди як перспективного напрямку дослідження із метою вдосконалення системи управління організацією є актуальним.

Звернута увага на формування нової системи формування персоналу, яка повинна відповідати вимогам створення конкурентноздатного, високопрофесійного, мобільного, гнучкого середовища, що дозволить ефективно управляти працівниками, стимулювати і мотивувати їх до високопродуктивної праці, якісно змінювати та вдосконалювати працю.

Зроблений у статті аналіз процесу формування персоналу організації дозволив виявити недоліки в системі управління, розробити заходи щодо їх усунення, а також надати пропозиції, щодо покращення управління персоналом у Національному драматичному театрі імені Марії Заньковецької, зокрема, підбір та розстановка кадрів повинна бути такою, щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв підвищенню прибутку та покращенню діяльності на підприємстві; просування працівників по службі, залучення їх в управління, залучення їх до розподілу прибутку; зміцнення взаємозв'язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих; підбір та розстановка кадрів повинна бути такою, щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв підвищенню прибутку та покращенню діяльності на підприємстві; просування працівників по службі, залучення їх в управління, залучення їх до розподілу прибутку; зміцнення взаємозв'язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих тощо. Все це дозволило зробити низку важливих висновків і пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності організації.

Ключові слова: система управління, персонал організації, ефективність діяльності, людський капітал.

Актуальність дослідження. Персонал є основою функціонування будь-якого підприємства. Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від можливостей своєчасного формування та ефективного використання персоналу. Ефективна діяльність організації обумовлюється багатьма чинниками, серед яких важливу роль займає людський фактор. На жаль, до недавнього часу саме йому приділялась недостатня увага. Зараз виникає потреба переглянути колишні застарілі цінності й пріоритети та зосередити увагу на нових перспективах розвитку. Саме тому питання людського фактору в організації, зокрема, формування ефективної команди як перспективного напрямку дослідження із метою вдосконалення системи управління організацією є актуальним.

Також необхідно звернути увагу на формування нової системи формування персоналу, яка повинна відповідати вимогам створення конкурентноздатного, високопрофесійного,

мобільного, гнучкого середовища, що дозволить ефективно управляти працівниками, стимулювати і мотивувати їх до високопродуктивної праці, якісно змінювати та вдосконалювати працю. Метою дослідження є розкриття змісту процесу формування персоналу в умовах конкретної організації. Ми виходили з теоретичних положень управління персоналом і узагальнення практичного досвіду на базі Національного драматичного театру імені Марії Заньковецької. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких взаємопов'язаних завдань: значення науки управління персоналом в сучасних умовах; з'ясування існуючих механізмів формування персоналу в організації; розкриття їх змісту і суті; проаналізувати процес організації підбору кадрів у Національному драматичному театрі імені Марії Заньковецької; виявлення і обґрунтування можливих шляхів покращення управління персоналом.

Теоретичним і методологічним аспектам управління персоналом протягом останніх років було присвячено чимало спеціальних досліджень і монографій за кордоном. Вагомий внесок у становлення і розвиток цього розділу науки управління внесли Ф. Абрамс, Д. Адамс, Т. Базарова, О. Дудник, А. Маслоу, К. Ендрюс, Е. Чандлер, М. Портер, Л. Портер, Е. Лоулер, Г. Хамел, К. Альдерфер, К. Праалад, Ф. Герцберг, Г. Мінцберг, С. Маслов, Г. Штейнер, Г. Шьопкін та ін.

Науково-методичні аспекти впровадження системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки висвітлені в роботах Бородатого В. П., Крижка І. Д., Гавкалової Н. Л., Карліна М. І., Семикіна М. В., Колота А. М., Крушельницької О. В., Мельничук Д. П., Мурашко М. І., Жигайло Н. І., Яцури В. В., та ін. Проте теорія і методологія формування персоналу досить далека від завершення свого становлення і вимагає критичного аналізу її класичних концепцій.

Виклад основного матеріалу. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації. До причин такої переорієнтації належать проблеми, що виникли в розвинутих країнах світу в кінці 70-х років у зв'язку із швидкими змінами в технології, економічним та демографічним тиском, зниженням продуктивності тощо. Тому важливою теоретичною та практичною проблемою є орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань підприємства. Провідні компанії почали успішно інтегрувати своє управління людськими ресурсами в систему стратегічного та тактичного менеджменту.

Те, що людські ресурси та стратегічне планування можуть ефективно інтегруватися, доведено такими корпораціями, як «Дженерал Електрик» (General Electric), «Екссон» (Exxon), «Чейз» (Chase), «Дженерал Моторс» (General Motors). У ряді наукових робіт доведено, що зміна стратегії часто призводить до зміни структури. Але цей аналіз дає лише часткову картину динаміки будь-якої організації.

Крім стратегії та структури стан бізнесу визначається ще третім елементом: людськими ресурсами. Отже, погляд на проблему докорінно змінився внаслідок потрійної еволюції: навколишнього економічного середовища, підприємства та самої людини.

Розкриття змісту основних положень дослідження дозволило зробити низку теоретичних і практичних висновків щодо організації процесу формування персоналу організації, враховуючи при цьому практичні матеріали діяльності Національного драматичного театру імені Марії Заньковецької. Управління персоналом це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно управлінські, технологічні, правові, групові та особисті фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягнення цілей організації. Управління персоналом – постійний процес, що задовольняє потреби підприємства в працівниках не лише кількісно, а й якісно.

Кадрова політика є невід'ємною складовою управління персоналом. Це – конкретна діяльність посадових осіб по підборі, відборі, розстановці, розвитку кадрів, регулюванню відносин між соціальними групами у відповідності із прийнятими в організації формами, методами та стилем кадрової роботи. Зроблений аналіз процесу формування персоналу організації дозволив виявити недоліки в системі, розробити заходи щодо їх усунення, а отже, і заощадити кошти в кінцевому результаті завдяки уникненню дублювання одних і тих самих помилок. У процесі аналізу пропонується звертати увагу на такі недоліки: по-перше – причини звільнення працівників; по-друге – невідповідність працівника вимогам до займаної посади; по-третє – невходження працівника в колектив; по-четверте – недостатня психологічна оцінка претендентів при їх наймі та розвитку.

Ефективність роботи організації великою мірою залежить від добору і розстановки працівників, які здійснюють управлінські функції, – керівників усіх рівнів. Саме тому я хочу запропонувати розглянути питання щодо укомплектування організації працівниками-управлінцями (тобто керівниками), а саме взнати, якими психологічними та інтелектуальними здібностями повинен володіти кандидат на вакантну посаду керівника. Адже в залежності від його особистих якостей, керівнику притаманний певний стиль ухвалення рішення.

Спеціальні дослідження показують, що головним в розвитку здібностей керівника – є його діяльність та прагнення до самовдосконалення.

На думку психологів, людина, що претендує на керівну посаду повинна володіти професійними здібностями, які є синтезом дванадцяти окремих здібностей. Дидактичні здібності – здатність навчати творчо, розвиваючи мислення підопічних, привчаючи їх працювати свідомо, ініціативно, самостійно. Експресивні здібності – вміння керівника чітко виражати свої думки за допомогою слова, міміки. Перцептивні здібності тобто здібності до сприйняття внутрішнього світу підопічних, вміння виявляти їх справжнє відношення до роботи, до керівника, відчутти психічний стан робітника. Авторитарні здібності заключені у вмінні швидко завоювати повагу, а в подальшому високий авторитет у волевому впливі на підопічних.

Комунікативні здібності – це вміння легко вступати в контакти з іншими людьми, перш за все з підопічними, а в подальшому підтримувати з ними правильні відносини. Особисті здібності проявляються в педагогічному такті.) Організаторські здібності – вміння чітко, без втрат часу підготувати та провести будь-який захід. Конструктивні здібності або педагогічне уявлення – це здібності, що дозволяють проектувати майбутнє підопічних, передбачити результати своєї праці, помітити здібності свої підлеглих та піклуватись про їх розвиток.

Мажорні здібності – це оптимізм та гумор керівника, які допомагають активізувати трудовий процес, будь-який вид праці та відпочинку, попередити чи безболісно ліквідувати складний конфлікт, зняти напругу.

Здібності до концентрації тобто вміння протягом робочого дня і у всіх випадках спілкування з підлеглими тримати в полі зору всю групу. Гностичні здібності – вміння швидко та точно розпізнавати предмети, явища, аналізувати їх.

Психомоторні здібності забезпечують рухові навички, помагають «з'єднати голову із руками». Знання, досвід тут необхідні. Ці здібності передбачають вміння керівника підібрати індивідуальну техніку рухів для підлеглих під час фізичної праці, враховуючи при цьому вагу, ріст особи, довжину кінцівок, швидкість реакції та інше.

Як психологічні передумови виступають наступні риси та якості: Прагнення до лідерства. Сильні волеволі якості. Готовність до розумного лідерства. Здатність до домінування в екстремальних ситуаціях. Прагнення до успіху, честолюбство. Самодостатність

особистості. Комбаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність). Стійкість до стресу. Адаптабельність, тобто швидко пристосовуваність до нових умов.

Як інтелектуальні передумови виступають: Прагнення до постійного самовдосконалення. Схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних. Панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління). Мистецтво швидко опрацьовувати, рангувати інформацію і на цій основі приймати рішення. Здатність до самоаналізу. Вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній.

Як професійні передумови виступають: Уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу. Глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки. Схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві. Уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі не чіткі або сумнівні. Уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час. Діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Як соціальні передумови виступають: Схильність керуватися принципами соціальної справедливості. Мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника. Уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми. Тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми. Уміння брати на себе відповідальність. Беззастережне виконання правил, які прийняті організацією. Уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Отже, аналізуючи усі соціально-психологічні якості, якими повинен володіти керівник спробуємо скласти програму створення колективу та стадії його розвитку.

Програма створення колективу і стадії його розвитку.

Вимоги до лідера колективу: як тільки склались тверді наміри створення колективу, лідер приступає до цього процесу. Важливо, щоб дотримувались наступні загальні правила: всі члени групи чітко уявляють собі цілі спільної роботи; вміння кожної людини відомі решті і функції розподілені; організаційна будова групи відповідає постійній цілі; в групі замислюються над методами роботи і прагнуть їх удосконалити; розвинена самодисципліна, яка дає можливість добре використовувати час і ресурси; група підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини; відносини в групі відкриті, і вона готова зустріти будь-які труднощі та перешкоди на шляху ефективної роботи.

При створенні колективу керівнику доцільно вибрати найбільш притаманні для його стилю керівництва принципи формування команди і в наступній роботі не змінювати правил гри.

Для створення ефективного колективу можна користуватись рекомендаціями наведеними у таблиці 1.

У міру розвитку колектив проходить через певний ряд послідовних етапів: Притирання. Переворот (зміна чи утвердження лідера, розформування колективу). Результативність (прийняття мір щодо підвищення продуктивності). Ефективність (акцентується правильне використання часу). Майстерність (установлення високих стандартів досягнень). Старіння (цілі не відповідають задачам нового часу). Смерть (реорганізація підприємства або його ліквідація).

Можна виділити обмеження ефективної роботи колективу:

- невідповідність керівника і колективу;
- некваліфіковані співробітники;

Таблиця 1

Методи створення ефективного колективу

Принципи діяльності	Характеристика
Встановлюйте чіткі цілі	Ціль повинна бути викликом, а критерії її досягнення досить зрозумілими. Розумні колективи частіше самі знаходять шлях, якщо знають, до чого необхідно прийти
Починайте з найменшого	«Великий дуб виростає з маленького жолудя». Успіх закріплює довіру і створює основу для нового успіху. Люди надають перевагу ідеям, у яких вони можуть розібратися
Перед тим, як діяти, досягніть згоди	Без згоди майже нічого не можна змінити. Участь виникає на основі дійсного розуміння. Досягнення успіху потребує багато часу
Складіть реальний графік перетворень	Іноді навчитися означає від чогось відучитися. Культурний рівень змінюється дуже повільно
Давайте поради часто і від чистого серця	Люди можуть сказати багато цінного. Коли Ви радитеся, то тим самим зміцнюєте згоду. Маніпулювання підриває можливість створити колектив
Пов'яжіть створення колективу з організаційною роботою	Розробляйте нову структуру, положення та інструкції. Люди з великою готовністю підуть на експеримент, якщо це не потребує великого об'єму додаткової роботи. Для створення колективу використовуйте регулярні засідання і звичайні завдання
Мужньо зустрічайте складні проблеми	Не кладіть складні питання під ковдру, намагайтесь вирішити їх у першу чергу. Будьте реалістом у своїх планах. Якщо ви будете грати в дипломатію, то дискредитуєте свої зусилля
Заохочуйте відкритість та щирість	Із забобонами та помилковими поглядами легше справитися, якщо обговорювати їх відкрито. Не придушуйте дискусії й опонентів
Не викликайте помилкових надій	Обіцяти легше всього, важко виконувати. Невиконані обіцянки дискредитують Вас
Якщо потрібно, перебудуйте свою роботу	Створення колективу може збільшити об'єм Вашої роботи, методи прийняття рішень і стиль керівництва
Іноді не пасуйте перед труднощами	Пам'ятайте, невідоме лякає більше, ніж відоме. Якщо проблему викласти вголос, вона вже не здається страшною. Вік, здібності і погляди створюють обмеження
Краще бути дипломатом, ніж автократом	Людей неможна примушувати змінювати рішення. Людей можна примусити прикидатися, ніби вони змінюються.
Подумайте про кар'єру своїх співробітників	Люди люблять самі бути учасниками процесу прийняття рішень. Керівник може відчувати небезпеку швидкого просування молодого підлеглого. Окремі співробітники можуть перерости свої теперішні функції, їх потрібно вчасно підвищити. Можливий індивідуальний розвиток
Заохочуйте творчу ініціативу	Нові ідеї породжують подальшу творчість. Існуючі системи і методи можуть опинитися під питанням
Делегуйте повноваження	У людей різні сильні сторони і досвід. Делегування повноважень звичайно означає розвиток
Приймайте допомогу із зовні, якщо це необхідно	Дуже добре вибирайте до кого звернутися. Беріть на себе відповідальність за свої дії. У кожної людини зі сторони свій погляд на проблему і свій досвід. Люди зі сторони не хочуть брати участь в організаційній роботі. Людина із зовні скоріше залишиться нейтральною
Учіться на помилках	«Досвід – це сума накопичених помилок». Визнавайте свою неправоту. Регулярно аналізуйте хід справи. Заохочуйте зворотній зв'язок – це саме цінне, що Вам можуть дати колеги. Справи говорять самі за себе

- поганий соціально-психологічний клімат;
- нечіткість мети і критеріїв роботи;
- низька результативність роботи колективу.

Для створення ефективного колективу, необхідно враховувати психологічні та інтелектуальні здібності керівника та усього персоналу.

Пропозиції щодо покращення управління персоналом у Національному драматичному театрі імені Марії Заньковецької: підбір та розстановка кадрів повинна бути такою, щоб кожен член трудового колективу приносив користь та сприяв підвищенню прибутку та покращенню діяльності на підприємстві. Просування працівників по службі, залучення їх в управління, залучення їх до розподілу прибутку. Зміцнення взаємозв'язків адміністрації, профспілки, керівників і підлеглих. Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки його роботи, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Для покращення діяльності у Національному драматичному театрі імені Марії Заньковецької у майбутньому доцільно: застосовувати методи створення ефективного колективу; задіяти розвиваючу оцінку, що дає можливість роботодавцю; з'ясувати потенціал працівників і дати поштовх їх майбутньому зростанню; впроваджувати індивідуальні співбесіди; тестування; ігри; тренінги, що дає можливість споглядати кожного працівника у взаємодії з групою. Також необхідно, щоб психологи оцінювали інтелектуальний рівень, соціальний інтелект, комунікативні якості, мотивацію, вольові особливості, а також психофізіологічні параметри працівників.

Висновок. Можна відзначити, що вітчизняні керівники повинні більш ґрунтовно підходити до питань керування персоналом. Необхідно постійно розвивати систему наймання, навчання і мотивації персоналу, перетворити її в професійно працюючий, чіткий механізм. Цей механізм є рівною часткою, що приносить прибуток, а недостатня увага до нього виливається низькою активністю співробітників, плінністю кадрів і автоматичним зниженням конкурентноздатності підприємства тощо.

Список використаної літератури

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 385с.
2. Войченко Е. Г. Планування й організація роботи відділу кадрів. – К.: Вища шк., 1996. – 195 с.
3. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 352 с.
4. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління: навч. посібн. / Автори: Н. І. Жигайло, М. М. Цимбалюк, М. О. Кохан та ін.; за редакцією проф. Н. І. Жигайло. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2023. – 402 стор. (Видання 2-ге, перероблене та доповнене).
5. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник / Н. І. Жигайло. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012 – 368 с.
6. Максименко С. Д. Психологія особистості : парадигма життєтворення // Психологія і сусп-во / С. Д. Максименко. – 2006. – № 4. С. 8–52.
7. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 218 с.

SOCIO-PSYCHOLOGICAL FACTORS IN THE PROCESS OF FORMING AN OPTIMAL SYSTEM OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

Roman Havrysh

*Interregional Academy of Personnel Management
2, Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039
e-mail: nlucyk@ukr.net*

The article considers the theoretical and methodological foundations of managing the process of personnel formation in an organization; a thorough analysis of the personnel formation system of the Maria Zankovetska National Drama Theater is carried out; ways of increasing the efficiency of the personnel formation process in the process of managing the theater are proposed. Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and specific proposals are made.

The issue of the human factor in the organization is highlighted, in particular, the formation of an effective team as a promising direction of research in order to improve the organization's management system is relevant.

Attention is paid to the formation of a new personnel formation system, which must meet the requirements of creating a competitive, highly professional, mobile, flexible environment that will allow effectively managing employees, stimulating and motivating them to highly productive work, qualitatively changing and improving work.

The analysis of the process of forming the organization's personnel made in the article allowed to identify shortcomings in the scheme, develop measures to eliminate them, and therefore, proposals for improving personnel management in the Maria Zankovetska National Drama Theater: the selection and placement of personnel should be such that each member of the labor collective benefits and contributes to increasing profits and improving the activities of the enterprise; promotion of employees, their involvement in management, their involvement in profit distribution; strengthening the relationships between the administration, trade union, managers and subordinates; the selection and placement of personnel should be such that each member of the labor collective benefits and contributes to increasing profits and improving the activities of the enterprise; promotion of employees, their involvement in management, their involvement in profit distribution; strengthening the relationships between the administration, trade union, managers and subordinates, etc. All this made it possible to make a number of important conclusions and proposals for increasing the efficiency of the organization's activities.

Key words: management system, organizational personnel, performance efficiency, human capital.