

# ОРГАНІЗАЦІЙНА ПСИХОЛОГІЯ

УДК 159.923

## РОЛЬ ЦІЛОВОГО КОМПЛЕКСНОГО ПІДХОДУ В ПІДГОТОВЦІ КЕРІВНИКІВ ДО ЯКІСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**І.А. Андрєєва**

*кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри психології  
Горлівського державного педагогічного інституту іноземних мов  
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»*

У статті обґрунтовується важливість використання комплексного підходу в підготовці керівників до якісного управління персоналом у сучасних соціально-економічних умовах. Акцентовано увагу на характеристиці поняття «якісне управління персоналом». Визначено проблеми, пов'язані з психологічною готовністю управлінського персоналу до якісного управління.

*Ключові слова:* якісне управління персоналом, цільовий комплексний підхід, готовність управлінського персоналу до якісного управління.

В статье обосновывается важность использования комплексного подхода в подготовке руководителей к качественному управлению персоналом в современных социально-экономических условиях. Акцентируется внимание на характеристике понятия «качественное управление персоналом». Обозначены проблемы, связанные с психологической готовностью управленческого персонала к качественному управлению.

*Ключевые слова:* качественное управление, целевой комплексный подход, готовность руководящего персонала к качественному управлению.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останніх п'ятдесяти років значне поширення в усьому світі отримала методика програмно-цільового управління найрізноманітнішими соціально-економічними об'єктами та процесами. Розробка і реалізація цільових комплексних програм стала дієвим способом розв'язання гострих проблем, що вимагають зосередження ресурсів, концентрації зусиль, цільової орієнтації використовуваних коштів, узгодженості цілеспрямованих дій.

На відміну від низки інших інструментів управління, програмно-цільові методи знайшли застосування як у централізовано керованій, так і в ринковій економіці, хоча умови й характер їх користування помітно різняться. У будь-якій соціально-економічній ситуації розвитку суспільства або окремої організації програмування дозволяє втілювати планове начало, зміцнювати державний вплив на соціально-економічні процеси, спрямовувати їх у потрібне русло, протидіяти ринковій стихії.

В основі програмно-цільового управління лежить методологія, що базується на системному, комплексному підході до управління соціально-економічними об'єктами та процесами, використовує різні інструменти управлінського впливу. Незалежно від способів та інструментів реалізації програмно-цільового управління всі вони покликані забезпечувати інтеграцію цілеспрямованих дій регіонів, галузей, відомств, організацій і підприємств різних форм власності в розв'язанні господарських проблем.

Завдяки проведеним економістами дослідженням ефективності використання комплексних цільових програм у розвитку підприємства було встановлено, що серед чинників, які призводили до невдалого втілення таких програм, стали:

- відсутність зацікавленості з боку персоналу в підтримці керівництва;
- спотворення концепції;
- відсутність мотивації працівників;
- нерозуміння певних цілей компанії [2].

Отже, основними причинами успішної реалізації будь-якої цільової програми виступає високий рівень психологічної готовності керівництва та працівників організації до змін, відповідний рівень відданості персоналу та характер організаційної поведінки персоналу. Саме тому, ми вважаємо, використання комплексного цільового підходу в підготовці керівників до якісного управління персоналом буде найбільш ефективним.

Виходячи з цього, **метою** нашого дослідження стало визначити характерні властивості цільового підходу до розв'язання проблем та його роль у підготовці керівників сучасних підприємств до якісного управління персоналом.

### РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Саме поняття «цільова комплексна програма» в літературі визначається як соціальний акт, оформлений у вигляді директивного документа, змістом якого є намічений до планового здійснення, об'єднаний єдністю мети та обмежений певними термінами виконання комплекс взаємопов'язаних завдань і

заходів із зазначенням використовуваних ресурсів і джерел їх отримання. У цьому визначенні містяться всі ознаки, які також властиві будь-якому управлінському рішення [4; 6; 17; 18; 19].

Як і будь-яке управлінське рішення, цільова комплексна програма розробляється на основі аналізу та оцінки ситуації і приймається в установленому порядку. Наявність свідомих вольових мотивів при виборі варіанта дії відрізняє цільові комплексні програми від програм-інваріантів природних систем.

Вказані загальні ознаки дають підставу розглядати цільові комплексні програми як явище, об'єктивно властиве соціальному управлінню. Крім того, такі програми мають і свої особливості, що дозволяють відокремити їх від інших управлінських рішень.

Цільові комплексні програми відрізняє унікальність, нестандартність самої розробки. Принаймні, так повинно бути в нормативному процесі. Простежити якість комплексної цільової програми можна через аналіз низки обов'язково наявних у ній параметрів:

- значущість розв'язуваної проблеми;
- масштаби та глибина аналізу;
- терміни реалізації запланованих заходів;
- характер використовуваних ресурсів;
- суб'єкти та процедури розробки [1; 2; 5; 8].

Отже, комплексна цільова програма підготовки управлінського персоналу до якісного управління передбачає глибокий попередній аналіз наукової літератури, збору інформації, відповідного досвіду та компетенції з боку її розробника.

Слід визнати, що за своїм змістом і характером цільові комплексні програми близькі до планів. Проте між ними є відмінності. Так, план має безліч цілей, тоді як програма передбачає єдність мети. План приймається в рамках тієї або іншої галузі або народногосподарського комплексу в цілому. Цільова ж комплексна програма має міжгалузевий або міжтериторіальний характер. План і програма розрізняються ще й задіяними у них ресурсами. Структура плану враховує структуру галузі. Цільова комплексна програма формується в залежності від аспектів розв'язуваної проблеми. Нарешті, якщо план відповідає за термінами встановленими звітних періодів, то вказаний вид програм може з ними і не збігатися [4; 6].

Відповідно, щодо підвищення готовності керівників до якісного управління персоналом, то дуже важливим було б прив'язувати таку підготовку до профілю організації, але як один з варіантів – це розробка загальної уніфікованої програми.

Специфіка цільових комплексних програм обумовлює її особливості їх розробки, прийняття та реалізації. Зокрема, це виражається у виборі об'єкта впливу, складу використовуваної інформації, методів розробки програм, у формуванні механізму її реалізації [19].

Необхідність введення цільових комплексних програм із формування готовності управлінського персоналу до якісного управління зумовлено тим, що наша країна все ще знаходиться в умовах переходу до ринкової економіки. В обставинах глобалізації та жорсткої конкуренції за ринок збуту своєї продукції перед сучасними підприємствами стоїть низка складних завдань. Більшість з них вирішуються успішно завдяки характеру, специфіці управлінської діяльності. У сфері нових наукових тенденцій у сучасній психології управління відзначається зміна управлінських парадигм. Особливу актуальність набувають такі поняття, як «якісне управління» та «стратегічне управління». Інколи ці два поняття можуть розглядатись як синонімічні.

При реалізації чітких виробничих завдань стратегічне управління може стати невід'ємною частиною якісного управління, але обидва ці поняття є необхідною умовою успішної та ефективної діяльності підприємства в жорстких умовах сучасної конкурентної ринкової боротьби. Якість управління персоналом в будь-якій організації, в кінцевому рахунку, спрямована на забезпечення успішного функціонування організації в зовнішньому для неї середовищі.

Нове століття для багатьох організацій стало періодом подолання кризових ситуацій. Економісти, політологи прогнозують вдруге за останні десять років світову економічну кризу. Така ситуація безпосередньо впливає на кожен окрему організацію та на її працівників [9; 12; 13; 19].

Сучасний розвиток нашої держави характеризується соціальною та економічною нестабільністю, наслідком чого є падіння промислового виробництва, зростання безробіття. Загострення ситуації відбувається також через інфляційні процеси в державній економіці. Залежність національної економіки від позикового капіталу дозволяє ефективно працювати та розвиватись лише крупним корпораціям та підприємствам. Працівники змушені досить часто змінювати місце роботи, що впливає не тільки на їх самопочуття, а й на ставлення до «чергової організації». Враховуючи досвід країн з розвинутою ринковою економікою, основним чинником конкурентоздатності фірми, її процвітання стає якість управління персоналом та ставлення працівників до роботи [1].

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку країни вимагають від керівництва та персоналу організацій швидкого пристосування та адаптації до змінних умов. В свою чергу, це потребує вираженої кадрової політики на підприємстві з метою проектування організаційної системи, яка була б пов'язана з розв'язанням основних проблем управління персоналом на відповідному рівні.

Тривалий час економіка нашої країни була плановою, тобто всі підприємства знаходились у державній власності, а їх діяльність регулювалась на рівні державного управління. Саме тому кожному окремому керівнику не було потреби самостійно приймати стратегічні управлінські рішення. З

переорієнтацією країни на ринкові відносини ситуація змінилась, і у більшості підприємств з'явилися приватні власники [2; 5; 19].

Наявність якісного управління організацією стає запорукою успішного розвитку підприємства, прогнозування можливостей та масштабів економічного його зростання, передбачення кризових ситуацій та підготовка до них. Саме психологічна підтримка дозволяє розвивати:

- керівникам відповідні якості, які допомогли би передбачати та пророкувати кризові періоди в роботі підприємства, підтримувати їх конкурентоздатність та відповідати сучасним світовим соціально-економічним вимогам, ефективно виконувати професійні функції;

- персоналу індивідуально-психологічні та професійні якості задля досягнення відповідної організаційної мети та вирішення професійних завдань [5; 12; 13].

Отже, якість управління – дуже важливий аспект в ефективній діяльності сучасних підприємств будь-якого профілю.

У науковій літературі існує наступна характеристика поняття «якість управління» – це сукупність властивостей, що визначають можливість створення належних умов для ефективного функціонування, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом вибору, інтегрування і комбінування засобів впливу на певні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища [2; 17; 18].

Слід зазначити, що існує також низка критеріїв та параметрів оцінки якості управління. Так, російськими вченими А. Винокуровим та В. Винокуровим виділені такі показники якості управління, як:

- представленість основних компонентів управлінської діяльності (прийняття управлінських рішень, розвинені управлінські технології, наявність стратегічного плану тощо);

- якість управління підприємством як єдиним цілим (адаптивність, прибутковість та інше);

- якість управління різними видами ресурсів [3].

Отже, слід зазначити, що однією з форм управління є управління людськими ресурсами. У сучасній управлінській літературі останнім часом піддають критиці цей термін. Багато вчених (Х.Ф. Акерманн, І.В. Аширов, А.В. Батаршева, Л. Бьорд, О.Н. Громова, К. Девіс, В. Ельсик, Р. Марр, Г.Р. Латфулліна, К. Левін, А.О. Лук'янова, Ф. Лютенс, Дж. Ньюстром, Н.М. Тичі, В.Е. Файкс, Дж. Фомбрун) вважають, що співробітники підприємства – це не той елемент у структурі підприємства, який є лише складовою механізмом. Більшістю російських, українських і зарубіжних дослідників вважається, що співробітники організації – це основа будь-якої організації [4; 7; 9; 10; 17; 18].

У науці останнім часом часто акцентується увага на тому, що конкурентна перевага підприємств в найближчому майбутньому – це знання та інформація. Такими вченими, як В.З. Єфремов, І.А. Ханіков, у процесі дослідження були отримані відомості про те, що властивості виробленого компанією продукту залежать від якості знань, умінь і досвіду, колективних або індивідуальних компетенцій працівників та керівництва. Посилаючись на результати досліджень О.В. Дергільової, І.А. Жарікова, А.П. Романова, П. Мучинські, Д. Ульріха та інших, ми можемо сказати, що успішність будь-якого якісного, стратегічного управління цілком залежить від персоналу організації [5; 6; 8; 14].

Безперечним є той факт, що саме від управлінського персоналу організації залежить якість управління. Від керівника підприємства, його стилю управління, індивідуально-психологічних особливостей, характеру прийняття управлінських рішень та його управлінської команди залежить доля як всього підприємства, так і кожного конкретного співробітника. Підтвердження цьому ми знаходимо в роботах В.С. Констман. Автор стверджує, що політика якості формується саме керівництвом та стосується всіх процесів діяльності установи. Однак особливої уваги потребує якість управління саме персоналом організації. Основними складовими якісного управління персоналом можуть бути:

- ступінь ефективної взаємодії зі співробітниками;

- інформованість керівника про рівень задоволення провідних особистісних потреб працівників;

- рівень задоволеності роботою тощо [7].

Достатній рівень аналізу керівником існуючих форм та методів управління є запорукою підвищення показників ефективності діяльності як співробітників, так і всього підприємства.

Проаналізувавши ступінь розробленості питання якісного управління персоналом в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців, слід відмітити, що це питання ґрунтовно розглядається економістами, менеджерами, але недостатньо розробленою залишається психологічна складова якісного управління персоналом [1; 3; 5; 6; 13; 14; 16; 18]. Крім того, ми визначили, що:

- 1) найбільш висока якість управління персоналом відмічається в таких країнах, як США та Японія;

- 2) нестабільна соціально-економічна ситуація в країнах пострадянського простору значно знижує показники якості управління;

- 3) існують проблеми в специфіці підготовки менеджерів.

Так, одним із російських вчених-економістів А.Н. Курициним відзначається низька ефективність управління персоналом і слабка мотивація праці на сучасних підприємствах країн пострадянського простору, що значно гальмує економічний розвиток, множить соціальні і політичні проблеми і зменшує можливості їх усунення [9]. Наше відставання від цивілізованих країн в цій області величезне, але саме в цій сфері лежать багато невикористаних можливості їх усунення, реальні шляхи виходу країни з соціально-економічної кризи. Така точка зору підкріплюється результатами наукових досліджень таких учених, як: А.В. Караєв, А. Гаммух, П. Мучинські [3; 5; 17]. Багатьма науковцями визначається, що система управління

на більшості підприємств не відповідає стратегії ринкових реформ. Особливо це стосується сфери управління персоналом.

Науковці констатують недостатню увагу з боку керівництва до таких питань, як: формування іміджу працівників організації, міра задоволення потреб, мотиваційна складова поведінки, ціннісні орієнтації персоналу [1; 9; 10; 14].

У цілому, відзначається негативне ставлення керівництва як до ініціативності співробітників, так і до залучення їх у прийняття управлінських рішень. Під якістю управління власне персоналом розуміється ефективність виконання функцій у сфері управління персоналом, завдяки чому вдається забезпечити оптимальне узгодження інтересів працівників і роботодавця, забезпечивши високу якість трудового життя працівників та досягнення високих результатів організації [7; 15; 16]. Таким чином, якість управління персоналом підприємств може бути визначено через якість трудового життя персоналу.

Професор з управління Дж.Л. Симонетті акцентує увагу на тому, що якісне управління будь-якою організаційною системою досягається наявністю у керівника певних знань, таких як: знання роботи – її професійної та оперативної сторін; знання людей: вміння зрозуміти і пояснити їх поведінку, вчинки, уміння взаємодіяти, здатність організувати людей для виконання єдиних цілей; знання принципів керівництва і прийняття рішень: володіння професійними навичками, які включають в себе здатність виявити проблему і прийняти потрібне управлінське рішення; знання самого себе [17].

Трансформації в технологічному зовнішньому середовищі можуть поставити організацію в безнадійно програшне конкурентне становище. Крім інших чинників (чинників макро-, мезорівня та мікрорівня), нововведення також впливають на ефективність діяльності організації. Водночас, якісне управління передбачає вміння керівництва оцінювати, як вплинуть на структуру організації та її діяльність загальні зміни стану економіки в країні і в світі. Стан економіки впливає на вартість усіх вхідних ресурсів і здатність споживачів купувати виготовлену продукцію.

Ще одним, не менш важливим, завданням для керівників сучасних підприємств є наявність або забезпеченість висококваліфікованими фахівцями. Будь-якій організації потрібні працівники певних спеціальностей і кваліфікацій для реалізації завдань, що пов'язані з досягненням поставлених цілей, тобто для ефективності організації як такої. Розвиток багатьох галузей народного господарства в сучасний час стримується через дефіцит спеціалістів. Тому основною турботою підприємства є відбір і підтримка талановитих та кваліфікованих кадрів [10; 13; 14].

## ВИСНОВКИ

Дослідження проблеми якісного управління персоналом у роботах економістів, психологів, управлінців дозволяє зробити наступні висновки:

1. Використання комплексного цільового підходу в підготовці керівників сучасних підприємств до якісного управління персоналом є економічно та соціально обґрунтованим.
2. Специфіка соціально-економічного розвитку нашої держави вимагає швидких та ґрунтовних змін у керівництві сучасними підприємствами.
3. Сучасний стан розвитку світової економіки, перехід нашої країни на ринкові відносини вимагають відповідних перетворень у специфіці управління організаціями.
4. Одним із основних чинників ефективної діяльності підприємств будь-якої форми діяльності стає якісне управління організацією.
5. Серед основних напрямків якісного управління слід виділити управління персоналом.
6. Проблема психологічної характеристики якісного управління персоналом сучасних підприємств є мало розробленою в науці.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Баглицький І.О. Психологія праці : посіб. / І.О. Баглицький. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2004. – 512 с.
2. Васюк В.В. Управление целевыми программами в системе производственно-хозяйственной деятельности промышленных : дисс. ... к. эконом. н. ; 08.00.05 / В.В. Васюк. – СПб., 2004. – 156 с.
3. Винокуров В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / Владимир Винокуров, Александр Винокуров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://quality.eur.ru/MATERIALY11/qm-f.htm>
4. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : [учеб. пособие для вузов] / А.Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
5. Жуковский М.О. Трудовые ресурсы как складовая конкурентоспособности предприятия / М.О. Жуковский // Актуальные проблемы экономики. – 2007. – № 2. – С. 54–59.
6. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7–30.
7. Констман И.С. Качество управления персоналом высшего учебного заведения : автореф. ... к. эконом. н. ; 08.00.05 : экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / Ирина Сергеевна Констман. – Саратов, 2009. – 30 с.
8. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях ; [пер. с англ.] / Дж. Коул. – М. : Вершина, 2004. – 352 с.
9. Курицын А.Н. Российская модель управления персоналом: проблемы и перспективы / А.Н. Курицын. – М. : НОРМА, 1998 – 236 с.
10. Малхазов О.Р. Психологія праці : [навч. посіб.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 208 с.
11. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
12. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
13. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2010. – 608 с.
14. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 205 с.
15. Современное управление. Энциклопедический справочник. – Т. 1. – М. : Издатцентр, 1997. – 584 с.

16. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / [под ред. А.Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА, 1998. – Т. VIII. – 453 с.
17. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации ; [пер. с англ.] / Д. Ульрих. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
18. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.
19. Шалахин И.В. Целевые комплексные программы в системе управленческих решений / И.В. Шалахин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.pravo.vuzlib.net/book\\_z142\\_page\\_22.html](http://www.pravo.vuzlib.net/book_z142_page_22.html)

УДК 159.9:371:11

## **ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОГНІТИВНОГО КОМПОНЕНТА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ**

**А.В. Вознюк**

*кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології  
Сумського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти*

У статті розкрито зміст та основні складові когнітивного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками. Представлено результати емпіричного дослідження, які відображають рівень розвитку знань керівників освітніх організацій щодо змісту, мети, організаційних форм та методів здійснення основних складових управління педагогічними працівниками.

*Ключові слова:* керівники освітніх організацій, когнітивний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

В статье раскрыты содержание и основные составляющие когнитивного компонента психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками. Представлены результаты эмпирического исследования, отражающие уровень знаний руководителей образовательных организаций содержания, цели, организационных форм и методов осуществления основных составляющих управления педагогическими работниками.

*Ключевые слова:* руководители образовательных организаций, когнитивный компонент психологической готовности руководителей образовательных организаций к управлению педагогическими работниками.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Важливим напрямком підготовки керівників освітніх організацій до успішного здійснення управління педагогічними працівниками є формування в них психологічної готовності до реалізації такого процесу, зокрема когнітивного компонента психологічної готовності.

У наших попередніх дослідженнях, базуючись на наукових підходах [2], було визначено, що когнітивний компонент психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками – це система знань, що необхідні для здійснення ефективного управління педагогічними працівниками.

За своїм змістом усі знання, які входять до когнітивного компонента, можна, на наш погляд, розділити на дві основні групи, які розкривають: зміст, мету та особливості складових управління педагогічними працівниками; систему організаційних форм та методів, які впливають на здійснення управління педагогічними працівниками.

Розкривши зміст та особливості основних складових когнітивного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками, наступним завданням нашого дослідження вбачаємо визначення рівня розвитку знань керівників освітніх організацій щодо змісту, мети, організаційних форм та методів здійснення основних складових управління педагогічними працівниками.

Виходячи із актуальності проблеми, **метою статті** є визначення рівня розвитку когнітивного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками.

### **МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Для вивчення рівня розвитку когнітивного компонента психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління педагогічними працівниками нами було підготовлено низку анкет, які стосувалися основних складових управління педагогічними працівниками (підбір та відбір педагогічних працівників, адаптація педагогічних працівників, оцінка педагогічних працівників, професійне навчання педагогічних працівників, особистісно-професійне зростання педагогічних працівників) та склалися з «відкритих» і «закритих» питань.

Кожна анкета передбачала дослідження трьох основних питань: зміст кожної складової управління педагогічними працівниками; мета здійснення складової управління педагогічними працівниками; організаційні форми та методи успішної реалізації складової управління педагогічними працівниками.

Необхідно зазначити, що на перше питання кожної анкети респонденти дають розгорнуту власну відповідь (відкрите питання), яка дає можливість встановити рівень розуміння керівниками освітніх організацій змісту кожної зі складових управління педагогічними працівниками.