

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Акбарова Малика Ильхомовна

*Ассистент кафедры управление человеческими ресурсами
Ташкентского Государственного экономического университета
Узбекистан, город Ташкент, ул.Ислама Каримова 49, индекс 100066*

Аннотация: в статье сделан акцент на исследовании социально-психологического аспекта управления персоналом организации. Управление персоналом в новых условиях представляет собой процесс воздействия организации на ее сотрудников с помощью специальных методов, направленных на достижение определенных целей организации. В работе описаны сущность и функции социально-психологических аспектов управления персоналом.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, социально-психологические аспекты управления, мотивация, адаптация.

Abstract: the article focuses on the study of the socio-psychological aspect of the organization's personnel management. Personnel management in the new conditions is the process of the organization's influence on its employees with the help of special methods aimed at achieving certain goals of the organization. The paper describes the essence and functions of the socio-psychological aspects of personnel management.

Keywords: human resources management, socio-psychological aspects of management, motivation, adaptation.

Аннотация: мақола ташкилотнинг ходимларини бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатини ўрганишга қаратилган. Янги шароитда ходимларни бошқариш – бу ташкилотнинг муйян мақсадларига эришишга йўналтирилган маҳсус усуллар ёрдамида ўз ходимларига таъсир қилиш жараёни. Мақолада ходимларни бошқаришни ижтимоий-психологик жиҳатларининг моҳияти ва вазибалари ёритилган.

Калит сўзлари: инсон ресурсларини бошқариш, бошқаришнинг ижтимоий-психологик жиҳатлари, мотивация, мослашиш.

Введение

В нынешних условиях всемирной конкуренции, когда почти все корпорации обладают доступом к одним и тем же технологиям, невозможно отрицать тот факт, что реальная разница в достижении целей организации создается за счет рационализации человеческих ресурсов. В рамках принятия Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022 — 2026 годы по семи приоритетным направлениям, принятой главой государства Ш.М.Мирзиёевым, ориентированной на кардинальное реформирование всех сфер жизни государства и общества, наряду с другими направлениями особое внимание уделяется четвертому пункту, где говорится о проведении справедливой социальной политики, развитии человеческого капитала[1]. Этим направлением глава государства определяет нам новые приоритетные задачи на ближайшую перспективу в развитии

кадрового дела, тем самым прокладывая путь к формированию новых тенденций в управлении персоналом, в целом, что является первым и основным этапом в развитии человеческого капитала с его нынешнего уровня в более высокую степень развития и его рациональном использовании в условиях современного мира.

Если управление 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 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 предприятий имеют низкий организационный статус, недостаточно профессионально подготовлены, и, по сути, ограничиваются выполнением лишь учетных функций.

Социально-психологические методы управления коренятся в самом центре организации, и могут проявляться как в виде проблем, так и достижений организации. В некотором смысле изучение социально-психологических аспектов, а также развитие этих методов воздействия приводит к повышению эффективности деятельности персонала. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива[2]. Любая организованная группа, в том числе и трудовой коллектив, имеет формальную и неформальную структуры, где существуют свои статусно-ролевые позиции. Разные члены группы более или менее сходны или различаются тем, что они считают важным и допустимым, а что второстепенным и неприемлемым и т.п.[3] Все это создает психологический микроклимат, настроение группы, и члены группы либо им дорожат, либо пренебрегают и могут даже уволиться с работы, интересной для них по существу. В связи с этим определяется одна из важнейших задач менеджмента человеческих ресурсов — оптимизация межличностных отношений и социально-психологического климата в трудовом коллективе, так как построение и поддержание оптимальных деловых, межличностных отношений, обусловленных положительными эмоциональными переживаниями, — важнейшее

условие не только работоспособности коллектива, но и создания высокоэффективных организаций[4].

Необходимость для управленца знания и анализа вышеуказанных аспектов деятельности по управлению персоналом доказывает обоснованность и актуальность изучаемой темы.

Обзор литературы.

В современной литературе по экономике и менеджменту неоднократно высказывается мнение, что «выживание и успех любой организации зависят от того, насколько ее система управления человеческими ресурсами соответствует выбранному типу стратегического поведения»[5]. Специалисты акцентируются на существовании различных взглядов на соотношение категорий управления человеческими ресурсами и управления людьми. Однако большинство авторов приходят к выводу, что управление человеческими ресурсами является продолжением управления людьми[6]. Сторонники так называемого «жесткого» подхода рассматривают человеческие ресурсы как ресурс, которым необходимо управлять рационально — по аналогии с другими организационными ресурсами для получения максимальной финансовой выгоды. Сторонники «мягкого» подхода к управлению человеческими ресурсами считают, что человеческие ресурсы являются «ценным активом и источником конкурентного преимущества благодаря их назначению, адаптивности, высокому уровню навыков и качества»[6]. Совокупность правил, процедур и служб, задействованных в организации кадрового обеспечения для его развития и есть управление человеческими ресурсами[6]. При этом перечень ролей, которые реализуются в HR-организации, может быть разнообразным и включать как традиционные роли, так и относительно новые роли (управление талантами, управление знаниями, управление корпоративной культурой и др.). «С развитием подхода к стратегическому управлению система управления человеческими ресурсами превратилась в комплекс функций управления человеческими ресурсами, направленных на достижение целей организации»[7].

Сложный процесс развития рыночной экономики обуславливает необходимость глубокого анализа социально-психологических аспектов менеджмента человеческих ресурсов[8]. Значимость социально-психологического климата определяется тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса.

А.Я. Кибанов утверждает, что социально-психологический климат — это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: нравственно-психологическая совместимость работников, их деловой настрой и социальный оптимизм. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого интеллекта, воли и эмоциональных свойств личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие[9].

“Новый подход к управлению все больше основывается на признании приоритета личности над производством, прибылью и организацией в целом. Именно такая постановка вопроса и составляет современную культуру управления. Поэтому сегодня важно знать психологию работника в процессе управления человеческими ресурсами. Чем раньше нормы и ценности организации станут нормами или ценностями каждого члена, чем быстрее и успешнее они будут реализовываться, тем успешнее пройдет процесс адаптации,”- Г.К. Абдурахманова[10].

“Предложение качества трудовых ресурсов представляет собой совокупность личностных характеристик человека, таких как образовательно-квалификационный уровень, физиологические, физические, социально-психологические особенности, способность адаптироваться к условиям производства, карьерная направленность и мобильность. Улучшение всех показателей качества трудовых ресурсов усиливает их конкурентоспособность на рынке труда, служит повышению производительности и качества труда, стимулирует внешнюю мобильность, когда предложение трудовых ресурсов превышает спрос на них на национальном рынке труда,” – Абдурахманов К.Х.[11]

В общем, системный целостный подход к управлению человеческими ресурсами заключается в интеграции всех функций, ориентированных на человеческий фактор в организационной системе.

Методология исследования

Основана на трудах Президента Республики Узбекистан Ш. М. Мирзиёева об углублении экономических реформ и структурных изменений в экономике нашей страны; разработанных правительством нормативных документах о внедрении и совершенствовании системы управления человеческими ресурсами; научно-исследовательских работах зарубежных и узбекских ученых, направленных на проблемы совершенствования и регулирования трудовых отношений. В процессе написания статьи были использованы следующие методы исследования: логический, описательный, аналитический, уточнение, обобщение, интервьюирование, наблюдение, метод сравнительного анализа, SWOT-анализ.

Информационной базой исследования являются статистические данные НП ООО «O'ZSAVDOUSKUNALARI», учебники, учебные пособия и интернет издания. Изучение влияния социально-психологических аспектов на производительность и эффективность неквалифицированного труда обосновывает интерес к рассмотрению данной организации.

Анализ исследования.

НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» является субъектом малого бизнеса. Основным предметом деятельности является удовлетворение потребностей народного хозяйства и населения в товарах народного потребления, производственного назначения и оказании услуг в различных сферах деятельности.

Из-за небольшого размера организации, люди в совмещают свои обязанности т.е. владелец является топ-менеджером отдела кадров, менеджер по персоналу заботится только об административных вопросах, отсюда следует необходимость структурировать HR-отдел, на наш взгляд, для более эффективного использования человеческих ресурсов. (Таблица 1) Значения коэффициента по приему в исследуемом периоде возросло, при этом коэффициент по увольнению, равно как и коэффициент текучести кадров, очень высоки - от 9 до 36%. В целом, нестабильный период 2020-2021гг. заставил обновить треть коллектива предприятия. В 2021г. текучесть значительная, по причине «по собственному желанию» - 32%. Проведенный анализ показал, что при стабильной и перспективной работе НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» в коллективе высока текучесть кадров (12, 27 и 32%) в 2020-2021гг. соответственно. Это не может не влиять на общий морально - психологический климат, уровень мотивации персонала к труду и эффективность коммуникаций. При проведении интервью сотрудников, анализа сложившихся условий труда и иных факторов

Таблица 1

**Анализ движения персонала НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» в
2019-2021 гг.²¹**

Показатель	2019	2020	2021	Динамика 2021/2019, %
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	57	48	50	87.71
2.Количество принятых сотрудников, чел.	5	4	18	3.6 р.
3.Количество уволенных сотрудников, чел., в том числе	7	13	16	2.2 р.
3.1. - по собственному желанию	6	12	16	2.6 р.
3.2. - за нарушение трудовой дисциплины	1	1	0	0
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	12	17	34	2.8 р.
5.Коэффициент по приему	0,09	0,08	0,36	4 р.
6.Коэффициент по увольнению	0,12	0,27	0,32	2.6 р.
7.Коэффициент текучести кадров	0,12	0,27	0,32	2.6 р.
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы	0,21	0,35	0,68	3.2 р.

Из данных таблицы видно, что в НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» наблюдается активное движение персонала.

на предприятии, приходим к выводу, что основные причины высокой текучести кадров связаны с неконкурентоспособностью оплаты труда (за аналогичную работу у предприятий-конкурентов работники получают в 2-3 раза больше) и несправедливой структурой оплаты (многие работники считают несправедливой структуру оплаты труда на предприятии, сравнивая зарплату производственного и обслуживающего персонала). Также некоторые сотрудники выделили отдельно в качестве причины отсутствие возможности для продвижения, развития опыта. Наглядно результаты исследования приведены на рисунке1. При выполнении запланированного объема работ применяются доплаты к заработной плате. Премирование производится по итогам работы в текущем месяце. Премирование руководителей осуществляет в зависимости от результатов работы в целом. При несоблюдении показателей размер премии уменьшается от

²¹Составлено автором на основе внутренней документации организации

1 до 30% фиксированной премии (30%) за минусом процента снижения. Учет показателей премирования по установленной форме ведется ежедневно и служит основанием для ее окончательного утверждения по итогам работы за месяц (таблица 2).

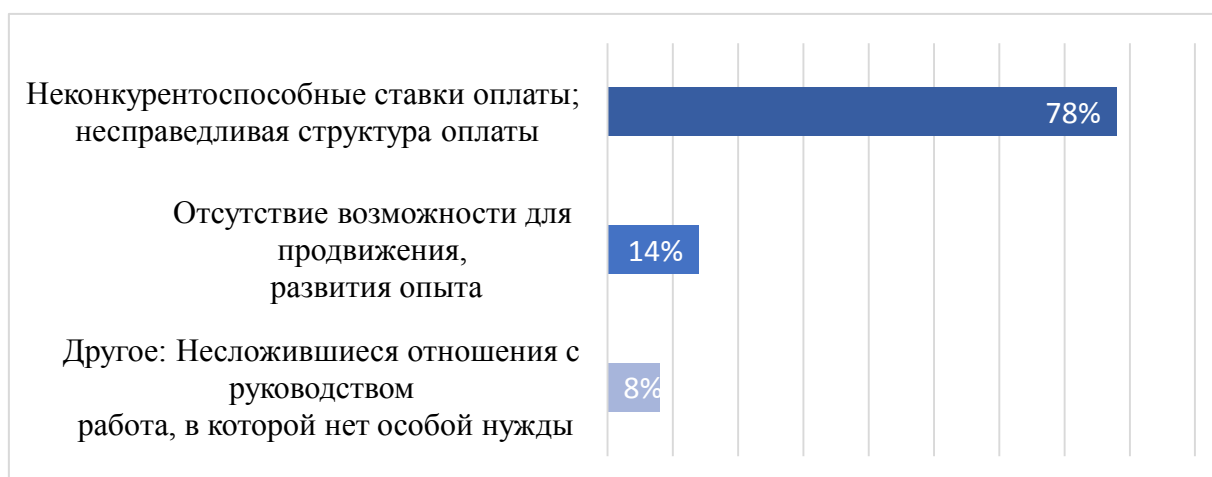


Рис.1 Мотивы недовольственности работников с НПООО «O‘ZSAVDOUSKUNALARI»²²

На основе проведенного анализа можно заключить о том, что существующая в НП ООО «O‘ZSAVDO USKUNALARI» система вознаграждения и оплаты труда является не слишком эффективной, так как не выполняет все задачи, указанные выше. Система оплаты труда НП ООО «O‘ZSAVDO USKUNALARI» отражает недостаточное внимание к потребностям и интересам специалистов как основной категории персонала в системе управления.

Таблица 2

Показатели и размеры премии основных производственных рабочих на НП ООО «O‘ZSAVDO USKUNALARI» в %²³

Наименование показателей премирования	Размер премии в процентах к ставке
Своевременное выполнение заданий и обязанностей	10,0
Надлежащее качество выполнения заданий, обязанностей	10,0
Содержание в порядке рабочих мест, соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка	10,0

²²Составлено автором на основе внутренней документации организации

²³Составлено автором на основе внутренней документации организации

Любое рабочее место воспринимается человеком с точки зрения социально-психологических установок, при этом его эмоциональная составляющая занимает в этих оценках значительный вес. Наиболее распространенным из них является удовлетворение от работы. Для оценки уровня удовлетворенности работой в ходе интервью была предложена шестибальная шкала, где 1 балл означал минимальный уровень удовлетворенности, 6 баллов - максимальный. Ответы демонстрируют в целом высокий уровень удовлетворенности работой со средним значением выборки 4,55 балла. В целом сотрудников компании можно условно разделить на три части: подавляющее большинство (80,9 %) - это те, кто в целом доволен своей работой (набрал 4-5 баллов); остальные работники делятся на две примерно равные части - неудовлетворенные своей работой (2-3 балла - 10,2%) и полностью довольные своей работой (6 баллов - 8,8%) (рис. 2).

Из анализа возрастного состава персонала видно, что на производственных работах используют лишь небольшой возрастной диапазон в деятельности персонала. Интересные данные были получены при анализе зависимости удовлетворенности работой от стажа работы. Динамика этого показателя представлена на рис. 3. Самый высокий уровень удовлетворенности сотрудников (5,17 балла) получен в самом начале работы в НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI».

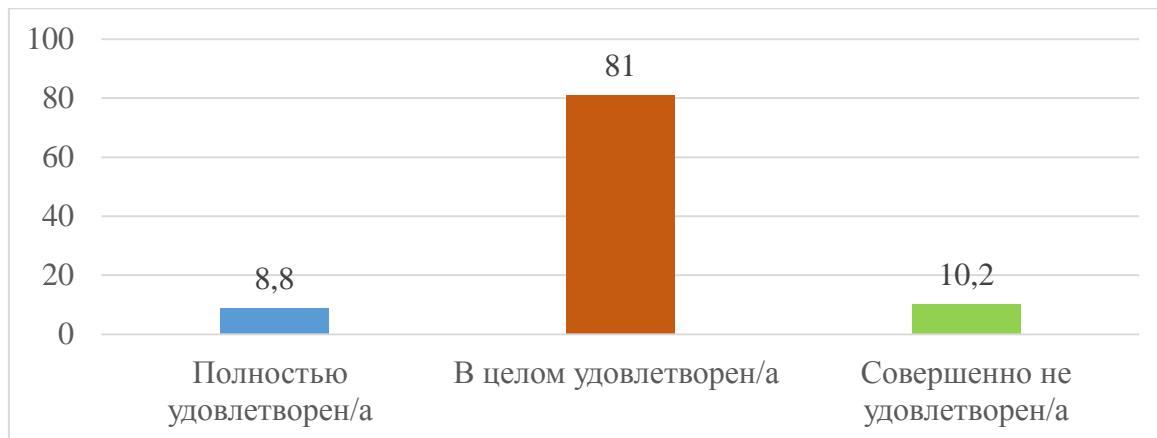


Рис. 2 Уровень удовлетворенности работой в НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI»²⁴

Такой результат является скорее отражением персонала к работе в данной организации. Затем уровень удовлетворенности работой постепенно снижается и достигает минимального значения (4,44 балла) после 2-3 работ. Это связано, на наш взгляд, с тем, что первоначальный период ожидания не был оправдан и был скорректирован с учетом адаптации к коллективу и условиям работы,

²⁴ Составлено автором на основе интервьюирования

а также не оправдавшихся ожиданий повышения заработной платы и профессионального развития. Вероятно, на изменение социальных установок влияет и усталость, накопленная тяжелым и напряженным трудом на производстве.

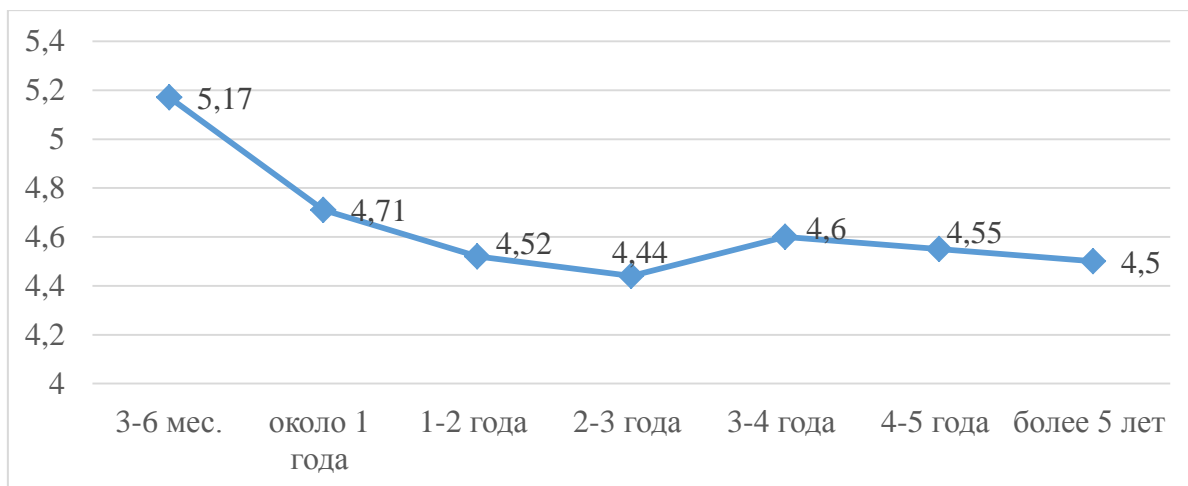


Рис.3 Динамика удовлетворенности сотрудниками НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» работой в зависимости от стажа работы²⁵

Для того чтобы понять, что стоит за оценками удовлетворенности, респондентам предлагалось перечислить привлекательные и не привлекательные стороны работы, которые фактически представляют собой факторы, влияющие на формирование общей удовлетворенности работой. Результаты обобщения ответов на данный вопрос представлены в таблицах 3 и 4.

**Таблица 3
Привлекательные стороны работы в НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI»²⁶**

Стороны работы	%
Стабильное место работы (стабильная зарплата, гарантия занятости)	89,1
Хороший социальный пакет	83,3
Все соответствует Трудовому Кодексу	53,6
Удобное место расположения (близко от дома, развозка, удобно добираться)	48,8
Хороший коллектив	47,8
Хорошее отношение к работникам	35,2

²⁵ Составлено автором на основе интервьюирования

²⁶ Составлено автором на основе интервьюирования

Вопросы легитимации трудовых отношений, отмеченные 50% респондентов, касаются вопросов гарантий трудовой занятости. Для 87,1% опрошенных имеет большое значение стабильное место работы, для 85,3% - хороший социальный пакет, 52,6% - соблюдение норм Трудового Кодекса.

Большое значение также имеют такие привлекательные стороны, как удобное место расположения завода (44,8%), хороший коллектив (46,8%), хорошая зарплата (42,7%), хорошее отношение к работникам (37,2%). Реже всего называли хорошую зарплату в качестве привлекательной стороны работники со стажем 2-3 года (35,2%). Потребность в хорошем коллективе явно выражена в младших (до 25 лет) и старших (старше 45 лет) возрастных категориях. Фактор отношения к работникам не имеет каких-либо выраженных различий в зависимости от категории персонала.

Таблица 4

**Непривлекательные стороны работы в НП ООО «O'ZSAVDO
USKUNALARI»²⁷**

Стороны работы	%
Сменная работа	29,4
Тяжелая работа	44,7
Низкая зарплата	38,9
Нет перспектив профессионального/карьерного роста	13,0

Факторы, названные в качестве непривлекательных сторон работы, представлены в таблице 4. Очевидно, что и тяжелая работа и низкая зарплата явно лидируют по уровню значимости среди других факторов (частота упоминаний 44,7% и 38.9% соответственно).

В заключение был проведен SWOT-анализ управления персоналом предприятия НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» (таблица 5). Таким образом, в результате оценки системы управления персоналом данной организации необходимо сделать вывод, что действующая система управления персоналом организации неэффективна и нуждается в реорганизации. Высокая текучесть кадров, слабая система социально-психологических методов управления, в том числе отсутствие программ по адаптации, недейственная мотивации персонала, недостаточное стимулирование кадров, то есть неплодотворные экономические методы управления персоналом – все это свидетельствует о пробелах в системе управления персоналом. Применив результаты SWOT-анализа можно подготовить эффективную бизнес-стратегию, в которой будут учтены

²⁷ Составлено автором на основе интервьюирования

ключевые факторы — внутренние и внешние, установив связь между ними. Это позволит распланировать и предпринять четкие действия для устранения недостатков в кадровой политике и стратегическом планировании.

Таблица 5

SWOT-анализ деятельности по управлению персоналом НП ООО «O‘ZSAVDO USKUNALARI»²⁸

<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <p>Четко спланированное обеспечение рабочих необходимыми материалами Контроль над качеством работы на всех этапах производственного процесса Демократичный стиль управления и лояльность персонала Хороший социальный пакет</p>	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>Расширение штата Освоение новых технологий Внедрение новых видов услуг Сотрудничество с профильными учебными заведениями</p>
<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <p>Чрезмерная текучесть кадров Отсутствие HR отдела и нехватка Отсутствие эффективной системы обучения и развития персонала Слабая связь результатов труда сотрудников с оплатой труда Недостаточное оснащение рабочих мест Отсутствие эл.документооборота и KPI Отсутствие системы адаптации персонала Отсутствие налаженной системы стимулирования труда.</p>	<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>Низкий уровень преемственности Высокая вероятность травматизма Борьба между конкурирующими организациями за высококвалифицированный персонал Нарушение трудовой дисциплины работниками</p>

Выводы и предложения.

На основании проведенного анализа социально-психологических аспектов организации предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

- 1) создать полноценно функционирующий HR-отдел и ввести дополнительную штатную единицу «специалиста по управлению человеческими ресурсами» в штатное расписание организации;
- 2) сформировать новую систему набора, отбора и адаптации кадров на основе карт компетенций; усовершенствовать систему мотивации;
- 3) пересмотреть систему аттестации персонала и изменить ее, сопоставив с целями организации и внедрив новую методику оценки персонала, в том числе система KPI, а также внедрить систему мониторинга персонала;

²⁸Составлено автором на основе наблюдения и анализа

4) разработать систему повышения квалификации (получения дополнительного образования, прохождения переквалификации) сотрудников, которая бы учитывала количественные и качественные показатели работы сотрудников НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» и использовалась в качестве одного из методов повышения мотивации и лояльности персонала;

5) разработать и внедрить план корпоративных мероприятий, направленных на повышение корпоративного духа и развитие кооперации между всеми сотрудниками организации, вне зависимости от занимаемой должности и блока.

Использование обозначенных рекомендаций в деятельности руководства НП ООО «O'ZSAVDO USKUNALARI» и отдела кадров рассматриваемой организации может повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами за счет следующих социальных факторов:

1) максимально оперативное обеспечение организации требуемым персоналом, мотивированным на достижение высоких профессиональных показателей и длительную продолжительность работы в организации;

2) снижение издержек на поиск персонала, обусловленный снижением текучести кадров;

3) формирование механизма обратной связи между подчиненными и руководством компании;

4) создание благоприятного социально – психологического климата; 5) повышение производительности труда, вследствие повышения мотивации сотрудников.

Таким образом, для рассмотренной организации в настоящей работе разработаны конкретные рекомендации, внедрение которых вероятно будет способствовать более эффективному функционированию системы управления персоналом, на которых основываются современные тенденции управления человеческими ресурсами.

Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Узбекистан о Стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы, опубликован в *Национальной базе данных законодательства от 29.01.2022г.*

2. Жариков, Е.С. Психология управления / Е.С. Жариков. - М.: 2003. - 164 с. Зайцев, А.К. Управление персоналом / А.К. Зайцев. - СПб., 2002. - 154 с.

3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. — М.: ПРИОР, 2009. — 312 Виханский Л.С. Экономика труда. — М.: Гардарика, 2008. — 670 с.

4. Альбер М. Капитализм против капитализма. СПб.: Экономическая школа, 1998
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2007.– 832 с
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордвина. – СПб.: Питер, 2009. С. 34.
7. Волгин Н.А. Управление персоналом. — М.: Универсум, 2009. — 240с.
8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В.Ивановская, Е.А. Митрофанова / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — М.: РИОР, 2008. — 554 с
9. Абдурахмонова Г.К. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. – Т.: - нашриёти, 2020.б. – 202с
10. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти: Дарслик – Т.: IQTISODIYOT, 2018.–628б. – 166с.