

5. Основні показники ринку праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.
6. Про оплату праці [Електронний ресурс] : Закон України від 24 березня 1995 року № 108/95 – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
7. Чернявська О.В. Ринок праці: навчальний посібник 2-ге вид. перероблене та доповнене - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 522 с.

Хмелевський С.М., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці
Чернігівський національний технологічний університет

СИТУАТИВНА ГОТОВНІСТЬ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний менеджмент – складна багатофункціональна система. Різноманітними його підсистемами (видами) охоплені практично всі напрями діяльності будь-якого підприємства, установи чи організації. Серед розмаїття функціональних менеджментів – стратегічний, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, маркетинговий, екологічний, операційний – останнім часом все більше й більше уваги приділяється кадровому менеджменту або управлінню персоналом. Пояснюється це тим, що на сучасному етапі розвитку суспільства докорінно змінилась роль людини в процесах продукування матеріальних і нематеріальних благ. Як відмічають Алакоз І.С. та Кравцова Л.В. [1], які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу вискоєфективної роботи домогтися неможливо.

Проте завжди слід пам'ятати, що персонал – найскладніший об'єкт управління. На відміну від фінансів, технологічних процесів чи інновацій, що носять речовий характер, цей об'єкт управління має можливість самостійно діяти (чи не діяти), самостійно приймати рішення, критично (а нерідко й суб'єктивно) оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має власні інтереси. Крім того кожна людина має відмінний від інших набір індивідуальних психофізіологічних властивостей. Йдеться про пам'ять, емоції, сенсомоторні реакції, увагу, мислення, волю, спрямованість особистості, темперамент, характер і здібності.

Складність в управлінні персоналом полягає не стільки у важкості продукувати управлінські рішення, скільки в ефективній їх реалізації.

На практиці нерідкими є випадки, коли, здавалось би, ретельно пророблене й чітко сформульоване управлінське рішення натикається на «стіну» нерозуміння з боку виконавців. Або після ухвалення рішення і після того, як воно почало діяти, ніяк не вдається встановити зворотній зв'язок між керівною і керованою системою, на важливості якого наголошує Федоренко В.Г. [3].

Нерозуміння, несприйняття, опір, небажання виконувати управлінське рішення взагалі, чи в окремих якихось аспектах, відсутність зворотного зв'язку в ході виконання рішення – все це специфіка саме управління персоналом. Іншим видам (підсистемам) менеджменту такі реакції з боку керованої системи не властиві.

Причини поведінки керованої системи – персоналу – криються якраз у психофізіологічних властивостях індивідів. Причому прояви деяких з них не помітні одразу. Наприклад, керівник не може чітко діагностувати запам'ятований підлеглий поставлене перед ним завдання повністю чи ні.

Нажаль, у більшості випадків на негативні реакції з боку керованої системи (персоналу) на управлінські рішення керівник банально проявляє агресію – погрози звільнення, позбавлення премії, переведення на низькооплачувану роботу з гіршими умовами праці тощо. Такий розвиток подій свідчить, що керівна система просто не була готова до такого сценарію. І в цьому не завжди вина самого керівника чи менеджера з персоналу. Його мозок обробляє велетенський потік вхідної інформації аналогічно комп'ютерним алгоритмам стиснення відео: якщо деякий однотонний фрагмент картинки, наприклад вираз обличчя підлеглиго, не змінюється протягом часу, обчислювальні ресурси – нейрони – будуть задіяні для аналізу інших, більш динамічних сфер. Все звичне, звичайне, рутинне вважається «фоном» й вислизає від уваги менеджера.

Науковці в 60-70-х роках минулого століття, проводячи численні дослідження у сфері поведінкової психології, помітили, що вища нервова діяльність, здатна зосереджувати увагу, призвела до зниження рівня ситуативної готовності людини.

Ситуативна готовність – це динамічний цілісний стан особистості, внутрішня налаштованість на певну поведінку, змобілізованість всіх сил на активні й доцільні дії у певний момент [2].

Те, що зниження рівня ситуативної готовності може перешкоджати ефективній діяльності людини і з цим слід боротися першими зрозуміли військові. Так, полковник ВПС США, ветеран Корейської війни, теоретик військової справи, спеціаліст у галузі прийняття рішень Джон Бойд в 60-ті роки минулого століття у спробах розробити універсальну інструкцію для пілотів винищувачів сформулював кібернетичну модель OODA (Observe – спостерігай, Orient – орієнтуйся, Decide – вирішуй, Act – дій). На його думку багаторазове повторення чотирьох послідовних взаємодіючих процесів: спостереження,

орієнтація, вирішення, дія, здатне суттєво підвищити рівень ситуативної готовності виконавця [4]. Важливу роль в моделі OODA відіграє зворотний зв'язок. Алгоритм виявився настільки вдалим, що з тих пір з успіхом застосовується практично у всіх сферах людської діяльності, пов'язаних зі змаганнями або конкуренцією, на війні, у спорті, й останнім часом активно у бізнесі. В СРСР теж активно практикували методики підвищення рівня ситуативної готовності людини. Наприклад, при підготовці космонавтів – для підтримання у них високого рівня ситуативної готовності використовували методики аутогенного тренування.

Численні дослідження ситуативної готовності дозволили виділити наступні її компоненти:

а) мотиваційні (потреба успішно виконати поставлену задачу, інтерес до діяльності, прагнення досягти успіху й показати себе з кращого боку);

б) пізнавальні (розуміння обов'язків, завдання, оцінка його суттєвості, знання засобів досягнення мети, уявлення ймовірних змін обставин);

в) емоційні (відчуття відповідальності, впевненість в успіху, піднесення);

г) волеві (керування собою та мобілізація сил, зосередження на завданні, відволікання від перешкоджаючих впливів, подолання сумнівів, побоювання) [2].

Повертаємось до управління персоналом. Щоб не опинитись у ситуації нерозуміння персоналом (керованою системою) управлінських рішень, їх несприйняття, опору їм, небажання виконувати взагалі, чи в окремих якихось аспектах, у процесі доведення сутності управлінського рішення персоналу керівник чи менеджер з персоналу повинні, на нашу думку, керуватися розробленою Бойдом моделлю OODA. А саме:

а) спостерігати за емоціями підлеглих, їхньою увагою, проявом волі, сенсомоторними реакціями;

б) орієнтуватися в характері підлеглих, їхніх здібностях, спрямованості особистості, темпераменті;

в) вирішувати чи стан психофізіологічних властивостей особистості дозволить адекватно сприйняти управлінське рішення;

г) діяти – довести управлінське рішення до підлеглих й ініціювати його дію прямо зараз, або, якщо рішення не носить терміновий характер, відкласти його на початок наступного робочого дня, коли пам'ять підлеглих буде не перевантажена, емоції спокійними, увага максимально можливою, а здібності, характер і темперамент не будуть грати ключової ролі.

Нажаль, просто перемкнутись на модель OODA й підвищити свою ситуативну готовність одномоментно не зможе жодна людина.

Для підвищення ситуативної готовності необхідні тренування:

– що розвивають швидкість мислення;

– що підказують, як використовувати попередній досвід для успішних дій в умовах неповної інформації;

– що формують здатність переключатись з одної установки на іншу;

– на здатність до прогнозування та передбачення.

В ході таких тренувань необхідно збільшити обсяг і розгалуженість уваги, підготуватись до того, щоб в «аварійній» ситуації сприймати не всі елементи ситуації, а лише релевантні, попередити скутість, пов'язану з переоцінкою ускладнень, що виникли.

Може виникнути логічне питання – навіщо витратити час на якісь там тренування, спостереження, орієнтацію? Можливо просто наполягти на своєму, застосувати заходи примусу, показати хто тут головний? Практика управління персоналом доводить, що часто подібні дії носять деструктивний характер, провокують конфліктні ситуації й ведуть до банальної втрати робочого часу як керівництва, так і підлеглих. А час у бізнесових колах, як відомо, гроші.

Тож, працюючи над власною ситуаційною готовністю менеджер у сфері управління персоналом закладає підвалини для ефективного управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Алакоз І.С., Кравцова Л.В. Управління персоналом організації // Вісник Донецького національного технічного університету. – 2011. – № 8. (Економіка) – С. 144-149.

2. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психологические проблемы готовности к деятельности. – Мн.: БГУ, 1978. – 182 с.

3. Федоренко В.Г. Основи менеджменту / В.Г.Федоренко, О.М.Діденко, Є.В.Бондаренко та ін.; за ред. В.Г.Федоренка. – К.: Алеута, 2007. – 420 с.

4. Ивлев А.А. Основы теории Джона Бойда. Принципы, применение и реализация. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://milresource.ru/Boyd.html>