

ВЫСШЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ПЕДАГОГИКА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

doi: 10.51639/2713-0576_2022_2_2_48

УДК 005.32

ГРНТИ 15.81.35

ВАК 19.00.03

ББК 88.56

Роль человеческого фактора в системе управления персоналом

* Гусельников Д. С., Полякова Л. С.

*НФ БГТУ им. В. Г. Шухова, 353919, Россия, г. Новороссийск, Мысхакское шоссе 75*e-mail: * dmitrii.guselnikov@yandex.ru, polyakova-l-s@nb-bstu.ru

В статье представлены результаты исследования проблемы повышения культуры управления современного руководителя, поиска новых форм и методов управления персоналом, способных многократно повысить эффективность работы всего коллектива. Западные специалисты по теории управления утверждают, что учёт человеческого фактора повышает производительность труда на 25...30%. Раскрыто понятие «человеческий фактор», рассмотрена его роль в системе управления персоналом. Изучен зарубежный опыт в вопросах управления, в его социально-психологическом аспекте и приведены примеры из мировых стандартов по учёту человеческого фактора. Полученные результаты исследования помогают современному руководителю основываясь на мировом опыте создавать и применять новые методы управления персоналом, устанавливать позитивные межличностные отношения в коллективе, что в итоге позволяет ему повысить производительность труда на производстве. Грамотный подход к работе с людьми качественно повышает культуру управления современного руководителя, а значит и его конкурентоспособность.

Ключевые слова: человеческий фактор, социально–психологические аспекты управления персоналом, роль человеческого фактора в системе управления персоналом, культура управления современного руководителя.

XXI век характеризуется новыми условиями и формами жизни, жёсткой рыночной конкуренцией, накоплением нового опыта общения и общежития, диктуемого теми требованиями, которые предъявляет к человеку складывающаяся новая культура. В процессе демократизации, изменения социально-экономической ситуации российского общества современный руководитель сталкивается с множеством новых проблем, решение которых требует от него совершенно иного подхода к вопросам работы с людьми. Именно в умении работать с людьми и проявляется культура управления руководителя. Грамотное управление людьми, установление позитивных межличностных отношений – залог успеха в осуществлении профессиональной деятельности руководителя – выпускника высшей технической школы, отвечающего потребностям современного общества [5].

Культуру управления определяет, прежде всего, учёт руководителем человеческого фактора. В мировой психолого-управленческой литературе термин «человеческий фактор» существует очень давно и употребляется наряду с такими понятиями, как «человеческие отношения», «стиль руководства» или «психологический климат». В этом контексте речь идёт о человеке, включённом в организационный процесс во всём многообразии его природных и социально-психологических характеристик. Последние, однако, берутся не

сами по себе, а с учётом их влияния на организационный процесс, управленческую деятельность.

Внимание к человеку, как социальному феномену, так и к человеческому фактору, к проблемам развития потенциала человека как одного из элементов производственного процесса усилилось во всём мире в XX веке. Характерной чертой современного научного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе управления производством и персоналом и развития новых форм и методов управления этим ресурсом. Расширилось и укрепляется понимание того, что человек – это главная ценность современной цивилизации и, вместе с тем, главный источник прогресса, творец материального и духовного богатства. Развитие человека становится главным условием, индикатором и критерием общественно-политического, социально-экономического, научно-технического, интеллектуального и духовного прогресса. Человек является центром современной экономической системы, занимая активную позицию во всем воспроизводственном процессе. Отсюда первостепенное значение имеет изучение наукой возможностей человека, его потенциала, в соответствии с условиями и потребностями современной цивилизации. Значение человеческого фактора определяется тем, что управление им имеет важное значение для любых организаций – коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Сфера управления персоналом признаётся одной из важнейших сфер жизни любого предприятия, способной многократно повысить её эффективность [1, 2].

Таким образом, роль человеческого фактора во всех сферах деятельности трудно переоценить. Так еще в 1936 г. известный американский специалист по управлению Дейл Карнеги [3] отмечал, что даже в такой технической области, как инженерное дело, около 15 % финансового успеха, достигнутого специалистом, следует отнести за счёт чисто технических знаний и около 85 % – за счёт его искусства в человеческой инженерии, за счёт личных особенностей его характера и способности руководить людьми. Западные специалисты по теории управления утверждают, что учёт человеческого фактора повышает производительность труда на 25...30 %. К сожалению, мы очень долго спокойно относились к зарубежному опыту в вопросах управления, особенно в его социально-психологическом аспекте. Может быть поэтому, иногда руководители, и особенно молодые, сталкиваются с серьёзными трудностями, решая связанные с этим вопросы.

Учёные единодушны во мнении, что сложность и противоречивый характер происходящих в российской экономике процессов негативно сказались на деятельности многих отечественных предприятий, их конкурентоспособности. Причина заключается не только в сложном финансовом положении, недостатке инвестиций, устаревших технологиях, высокой степени износа основных фондов. Экономика – это, прежде всего, работающие люди. Именно с них и должны начинаться все преобразования и реформы. Люди – важнейший ресурс любой организации. Они создают новые продукты, контролируют качество, аккумулируют и используют финансовые ресурсы.

Так как человек не просто участник, элемент производственной жизни – он представляет собой компонент, объединяющий все без исключения факторы и условия производства. Без побуждающей силы человека невозможно ожидать любых изменений не только в функционировании техники и технологии, но и в приведении в действие социальных резервов, которые скрыты в труде. Иначе говоря, всё исходит и зависит от работника. Каким бы совершенным не было орудие труда, без человека оно не будет действовать и не решит проблемы, которые поставлены перед производством. Таким образом, человеческий фактор – это всё то, что зависит от человека, его возможностей, желаний, способностей и т. п. Во-вторых, когда говорится о человеческом факторе производства, работник рассматривается не только как потребитель определённых благ, получение которых призвана гарантировать оплата труда, но и как творец. Если не каждый работник, то большинство участников трудового процесса стремятся улучшить, совершенствовать свою работу. В-третьих, от

человека зависит, в конечном счёте, рост производительности труда, эффективности производства, преобразования и улучшения, которые происходят в процессе трудовой деятельности. В-четвёртых, человеческий фактор очень наглядно проявляет себя в ситуации, когда речь идёт о взаимосвязи интересов производства и его работников [2].

Так, человек, выполняя любую трудовую акцию, участвуя в трудовом процессе, понимает, что требуется для производства и в какой мере это сочетается с его личными интересами. Если этого сочетания человек не наблюдает, не видит, то возникают социальные издержки организации производства и труда: текучесть, неудовлетворённость трудом, конфликты и другие факторы, которые усложняют и отягощают производственный процесс. Непонимание того, каким образом связаны производственные задачи с социальными запросами людей, коллектива, предприятия, является тормозом использования человеческого фактора.

Однозначного ответа на вопрос «что же означает человеческий фактор?» до сих пор нет. Однако в последние годы в нашей стране появилось немало интересных публикаций по социально–психологическим проблемам управления. В итоге, обобщая накопленный опыт, можно сказать, что первейшая задача руководителя коллектива – учесть человеческий фактор. Согласно мировому стандарту «учесть человеческий фактор» – это значит учесть всё, что может испортить настроение человеку от момента прихода его на работу до её окончания. Почему именно настроение? Да потому, что настроение определяет всю жизнедеятельность человека. Этот тезис не требует доказательств и обоснований, он очевиден. Хотите, чтобы подчинённый работал с полной отдачей сил, творчески? Позаботьтесь о его настроении [6].

Приведём несколько примеров [6]. Учитывать человеческий фактор необходимо уже при выборе человеком профессии, в силу этого каждое предприятие должно иметь профессиограммы на все рабочие места. Профессиограммы содержат описание содержания условий труда, а главное, психологических требований, то есть перечень определённых личностных свойств, наличие которых позволит быстро овладеть данным видом деятельности. Изучая профессиограммы, человек мог бы выбрать профессию, соответствующую его индивидуальным особенностям. Интересно работать только тогда, когда есть максимальное соответствие профессиональных способностей профессиональным требованиям. Если это условие выполнить – человек будет испытывать радость от самого процесса труда. К сожалению, в этой области нам нечем похвастаться. Устройство человека на работу по мировым стандартам не должно превышать 72 часов. В противном случае у будущего работника возникает чувство неудовлетворённости. Практика показывает, что этот временной интервал можно значительно сократить. Почему бы, например, не сделать так: в 8 часов будущий работник находится в отделе кадров. Его провожают в соседнюю комнату, состоящую из нескольких кабин. В одной из них он сдаёт анализы, в следующей фотографируется на пропуск, в следующей проходит инструктаж и т. д. Затем в 12 часов его ведут в столовую данного предприятия и кормят бесплатно, потому что пока этот человек – гость предприятия. Думаете мелочи, а спросите рабочего через некоторое время, что ему больше всего запомнилось в день приёма на работу, и он отметит этот факт. Нет мелочей при учёте человеческого фактора. После обеда устраивающегося знакомят с рабочим местом, представляют ему членов коллектива, в который он вливается. Коллективу рассказывают о новичке. К 14 часам анализы готовы, и его принимает врач, находящийся здесь же. Готовы фотографии, и в 15 часов в отделе кадров устраивающемуся объявляют, что он уже не гость, а сотрудник данного предприятия. При этом вручается пропуск и «памятка», где содержится минимальная информация, необходимая в период адаптации. «Памятка» такого формата, что её всегда можно иметь при себе. День приёма на работу оставил у рабочего праздничное настроение и, кроме того, произошёл первый взнос в копилку формирования желания работать на данном предприятии. Мы же знаем, что есть только один способ заставить человека что-либо сделать. Нужно, чтобы он этого захотел. Рабочее настроение начинается с проходной, может быть поэтому, согласно мировым стандартам, проходная должна быть

самым красивым местом на предприятии. Здесь в проходной сотрудник должен увидеть историю своего предприятия, его значимость в стране, роль на мировом рынке: регулярно получать информацию о достижениях и промахах его фирмы. Чего добиваемся этим? Чувства сопричастности ко всему происходящему на предприятии. Вот ещё одна капля в копилку формирования желания сделать всё, что зависит лично от него, для достижения общего успеха. Большая редкость, чтобы рабочий жил рядом с предприятием. По данным промышленных социологов на адаптацию рабочего, который шёл до работы пешком, уходит 7,5 минут, а в случае использования транспорта 22,5 минуты. Понимая сложность жилищной проблемы, обратим внимание на следующий факт. Нервный стресс, боязнь опоздать на работу ежедневно держат рабочего в напряжении. Промышленные социологи подсчитали, что сопутствующие потери времени в 2...3 раза больше, чем само опоздание. Можно ли учесть в данной проблеме человеческий фактор? Конечно, а пульсирующий график? Если по непредвиденной причине рабочий опоздает на несколько минут, у него не испортится настроение, он все равно отработает положенную недельную нагрузку. Хочется заметить, почему бы не позаимствовать опыт «гибких смен», «материнских смен» хотя бы для женщин, имеющих детей. Если содержание работы позволяет, то разрешить им начинать рабочий день позже, сдвинуть время обеденного перерыва. Основное условие – отработать положенную недельную нагрузку.

Итак, рабочий в бытовке. По мировым стандартам спецодежда должна находиться в шкафу, в котором в течение суток поддерживается температура 40 градусов, влажность – 30 %. В самой бытовке температура должна быть 22 градуса. Почему? Рабочий достаёт спецодежду, кладёт её на стул, раздевается, начинает надевать спецодежду. За время, пока он раздевался при названной комнатной температуре, спецодежда остынет на 4 градуса, то есть до 36 градусов. Вы всё поняли? Ему приятно надеть одежду, температура которой равна температуре тела. Его настроение не испортилось. С 1913 года за рубежом применяется социально-психологический метод «Белая ворона». Что это значит? Спецодежда в каждом подразделении предприятия своего цвета. Почему? Об этом чуть позже. По мировым стандартам время, отводимое на обед, должно равняться 40 минутам. Пять минут отводится на дорогу пешком до пищеблока, 20 минут на приём пищи. 5 минут обратно до рабочего места и 10 минут на отдых. Причём, столики должны быть уже накрыты, рабочий не должен стоять в очереди с подносом. Если по каким-то причинам задержался, то через некоторое время почувствует себя «белой вороной». Вы поняли почему? Вокруг рабочие уже в спецовках другого цвета. Это в лучшем случае, а в худшем, столик с остатками обеда «уйдёт» от рабочего, так как через несколько минут он должен «вернуться» накрытым для рабочих следующей смены. Если не учесть человеческий фактор в данном аспекте, то настроение рабочего начнёт падать задолго до обеда при мысли о том, где и чем он будет обедать. После обеда у рабочих раздваивается мышление, особенно у женщин. Если не учесть этот факт, то производительность труда и качество работы начнет падать. Поэтому необходим бытовой сервис. Необходим «стол заказов». На многих фирмах Запада рабочим раздаются карточки трёх цветов. На карточке жёлтого цвета рабочий пишет заказ на день; зелёного – на неделю; красного – на месяц. Карточку рабочий оставляет на проходной при входе, а при выходе получает свёрток. Денег не нужно, вычитут из зарплаты. Нужно ли убеждать, как положительно влияет учёт человеческого фактора в таком аспекте на настроение всего коллектива. Проигрывает ли предприятие, вынужденное содержать людей для выполнения заказов рабочих? Нет, оно выигрывает за счёт качества работы и высокой производительности труда, которые всегда сопутствуют хорошему социально-психологическому климату в коллективе. Предприятие не должно экономить на человеческом факторе. Что будет с нашим руководителем, выдавшим денежное вознаграждение за рационализаторское предложение, которое не несёт в себе экономического эффекта? Он будет наказан. А в Японии выдача премии за неэффективные рационализаторские предложения носит повсеместный характер. Фирма обязана в течение

48 часов вознаградить рабочего, внёсшего предложение. Японцы считают, что «получить ценный металл без отходов и шлаков невозможно». Вознаграждения выдаются в торжественной обстановке, для выполнения этого ритуала фирма держит красивых девушек. Малая сумма, полученная рабочим, говорит о том, что его предложение неэффективно, но фирма благодарит за заботу о её интересах и ждёт новых идей. В результате в Японии 80 % рабочих – рационализаторы и изобретатели. По мировым стандартам руководитель должен приходить на работу на 10 минут раньше подчиненных. В каком аспекте учтён человеческий фактор? Это требование избавляет руководителя от возможности опоздать, а значит он всегда имеет моральное право сделать замечание подчинённому в случае его опоздания на работу. Прозвенел звонок, оповещающий начало трудовой смены. Руководитель в течение 5...7 минут не должен выходить из кабинета. Это время даётся на адаптацию сотрудников. Затем руководитель должен выйти и первым поздороваться с сотрудниками, при этом поздравить сотрудников с событиями, знаменательными в их жизни. В случае очень знаменательного события вручить подарок. Информацию руководитель получает от социологической службы, в обязанности которой входит выяснение желания сотрудников, чтобы не испортить им настроение подарками. Подарки за счёт предприятий. Как учтён человеческий фактор? Предприятие выказывает уважение к своему сотруднику. Безусловно, это вызывает только положительные эмоции. Отдача от работы сотрудников оправдывает расходы предприятия по содержанию социологов. Жизнь невозможно описать. Приведённых примеров вполне достаточно, чтобы активизировать мысль в плане поиска резерва, заложенного в человеческом факторе, который признаётся сегодня решающим в деле интенсификации производства. Очевидно только одно, что без психологической подготовленности руководителя вряд ли поиск увенчается успехом. В условиях рыночной экономики предприятие всё больше отходит от рационализма и вынуждено заботиться о гибкости орг.структуры, идти в сторону децентрализации управления. Манёвр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании, а руководители-предприниматели оказываются нужнее технократов.

Подобно тому, как в одном климате растение может зачахнуть, а в другом пышно цвести, так и человек может испытывать внутреннюю удовлетворённость и быть хорошим работником в одном коллективе и совершенно захиреть в другом. Когда говорим о психологическом климате в коллективе, то имеем в виду не влажность, и не материальные вещи, и не условия труда, а всё в комплексе, что создаёт у человека хорошее настроение. Настроение определяет и производительность труда, и качество работы. Под психологическим климатом коллектива будем понимать удовлетворенность межличностными взаимоотношениями.

Проблема психологического климата коллектива волнует не только психологов, но и экономистов и медиков. Экономистов с точки зрения текучести кадров, а что же тревожит медиков? Плохой психологический климат вредно влияет на здоровье человека. Даже если человек не конфликтует, а просто испытывает каждодневную неудовлетворённость, он находится в состоянии длительного эмоционального стресса. Медиками установлено, что это может быть причиной кожных заболеваний, язвы желудка, астмы, гипертонии. И вообще не бывает у человека страданий, на которые бы в том или ином смысле не оказывал влияние характер социально-психологического климата. Институтом терапии А. А. Мясникова было установлено, что в 80 % случаев инфаркту миокарда предшествует либо острая психологическая травма, либо длительное психологическое напряжение. Плохой психологический климат в коллективе приводит к конфликтам. Но и бесконфликтная обстановка ещё не свидетель хорошего психологического климата в коллективе. Это доказано.

Решающая роль в формировании психологического климата в коллективе принадлежит руководителю. Именно руководитель в первую очередь влияет на эмоциональное самочувствие людей. При желании и соответствующих усилиях руководитель может создать в коллективе прекрасный психологический климат и вместе с тем ему ничего не стоит

сделать жизнь сотрудников невыносимой. Примеров тому в повседневной жизни – бессчётное множество. Причём, способствуя созданию того или иного по знаку климата, руководитель выступает не столько исполнителем конкретной социальной роли, сколько носителем определённых человеческих (уже личностных) черт [4]. Результаты исследований социальных психологов подтверждают гипотезу. В 52 случаях из 100 вина за конфликт в коллективе ложится на руководителя; в 33 случаях работники оказались несовместимыми и в 15 случаях – неправильный подбор кадров. Кто подбирает кадры? Кто должен думать при подборе и расстановке кадров об их совместимости? Ответ очевиден – руководитель.

Итак, познакомившись с понятием «человеческий фактор» и с примерами из мировых стандартов по его учёту, мы провели экспериментальную проверку значимости роли человеческого фактора в системе управления персоналом (наблюдение за организацией труда на примере одного из предприятий нашего города, опрос его сотрудников). Проанализировав результаты наблюдения и опроса, можем отметить, что руководство проявляет заботу о психологическом климате в коллективе, вследствие чего на предприятии достаточно низкая текучесть кадров, высокая производительность труда и слаженный профессиональный коллектив, наиболее значимыми для сотрудников мерами, предпринимаемыми для учёта человеческого фактора были отмечены следующие:

- 1) Доставка на служебном транспорте работников до места работы и обратно.
- 2) Наличие трансфера, вещевого и продовольственного довольствия при вахтовом методе работы.
- 3) Премирование сотрудников.
- 4) В случае работы в выходные и праздничные дни заработная плата на 20 % больше.
- 5) Оформление по ТК РФ.
- 6) Перерыв на обед.
- 7) Оплата больничного листа.
- 8) Подарки на Новый год для несовершеннолетних детей сотрудников.
- 9) Нормированный рабочий день.
- 10) Ежегодный оплачиваемый отпуск.

Таким образом, проведённый эксперимент подтвердил значимость роли человеческого фактора в системе управления персоналом и, в том числе, его влияние на повышение конкурентоспособности предприятия.

Конфликт интересов

Авторы статьи заявляют, что у них нет конфликта интересов по материалам данной статьи с третьими лицами на момент подачи статьи в редакцию журнала, и им ничего не известно о возможных конфликтах интересов в настоящем со стороны третьих лиц.

Список литературы

1. Гаранина О. Д. Человеческий фактор в контексте концепции человеческого потенциала / О. Д. Гаранина // Научный вестник МГТУ ГА. – 2009. – № 142. – С. 76–80. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-faktor-v-kontekste-kontseptsii-chelovecheskogo-potentsiala> (Дата обращения: 04.04.2022).
2. Григорян А. С. Человеческий фактор – главный компонент общественного развития и производственного процесса / А. С. Григорян // Научный вестник МГТУ ГА. – 2007. – № 124. – С. 52–54. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-faktor-glavnyy-komponent-obshchestvennogo-razvitiya-i-proizvodstvennogo-protssessa> (Дата обращения: 04.04.2022).
3. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – М. : Прогресс, 1989. – 288 с.

4. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель : элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. – М. : Дело, 1996. – 384 с.
5. Пинигина Г. В. Психолого-педагогическая подготовка специалиста с высшим техническим образованием как социально–педагогическая проблема : монография / Г. В. Пинигина, Л. С. Полякова ; КузГТУ. – Кемерово, 2009. – 86 с.
6. Пинигина Г. В. Социально-психологические аспекты организационно-управленческой деятельности : учеб. пособие / Г. В. Пинигина, И. В. Кондрина, Л. С. Полякова ; КузГТУ. – Кемерово, 2012. – 156 с.

The role of the human factor in the personnel management system

Guselnikov D. S., Polyakova L. S.

*Novorossiysk Branch of Belgorod V G Shukhov State Technology University
353919, Russia, Novorossiysk, Myskhakskoe shosse 75*

The article presents the results of a study of the problem of improving the management culture of a modern leader, the search for new forms and methods of personnel management that can repeatedly increase the efficiency of the entire team. Western specialists in management theory argue that taking into account the human factor increases labor productivity by 25-30%. The concept of «human factor» is disclosed, its role in the personnel management system is considered. Foreign experience in management issues, in its socio-psychological aspect was studied, and examples from world standards for taking into account the human factor were given. The results of the study help the modern leader, based on world experience, create and apply new methods of personnel management, establish positive interpersonal relationships in the team, which ultimately allows him to increase labor productivity in production. A competent approach to working with people qualitatively improves the management culture of a modern leader, and hence his competitiveness.

Keywords: human factor, socio-psychological aspects of personnel management, the role of the human factor in the personnel management system, culture of management of the modern leader.