***Реферат на тему:***

**“Людський фактор трудової діяльності, врахування його в управлінській діяльності”**

Серед функцій менеджера слід виділити і таку, як уміння активізувати "людський фактор". В організації люди доповнюють один одного, що робить їх сильнішими у боротьбі за виживання. Без об’єднання в організації, найпримітивнішими із яких були первісні племена, людський рід не зміг би вижити і створити цивілізацію.

Лі Яккока в книзі "Кар'єра менеджера" писав, що всі господарські операції можна в кінцевому підсумку позначити трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці стоять люди. Якщо у вас немає надійної команди, то із інших факторів мало що вдасться зробити. Для менеджера проблема активізації "людського фактора" - одна з основних.

Зрештою про діяльність менеджера можна судити тільки за економічними показниками діяльності організації (підприємства). Щоб досягти успіху, необхідно постійно й наполегливо розвивати знання і навички, необхідні керівникові.

Поняття "менеджер" часто ототожнюється з поняттям "бізнесмен". Однак це неправильно. Бізнесмен - це той, хто "робить гроші", власник капіталу, який знаходиться в обороті і приносить доход. Бізнесменом може бути ділова людина, в підпорядкуванні якої нікого немає, або великий власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом її правління. Менеджер, як уже зазначалося, обов'язково займає постійну посаду, одержуючи відповідну платню.

Стрижнем внутрішнього середовища є людські ресурси підприємства, зокрема, їхні професійні якості. Персонал – ось те, що має в першу чергу відрізняти підприємство від його конкурентів. Якість продукції залежить від того, хто і як робить цю продукцію, від того, яке ставлення до праці, до свого підприємства склалося у його працівників.

Люди, що працюють в організаціях, поводять себе у суспільстві і на роботі по-різному, в залежності від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища. Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю і результативністю, не гарантує його активної поведінки у певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу і підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку і покращувати результати своєї діяльності. Отже, робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири і зумовлює ставлення людей до роботи. З іншого боку, у колективі може мати велику вагу лідер і той стиль управління, який він використовує. Як правило, для простих виконавців ефективним буде авторитарний стиль керівництва, для людей творчої праці демократичний чи навіть ліберальний.

Індивідуальна поведінка людини великою мірою залежить і від її матеріального становища. Людина із високим рівнем доходів почуває і веде себе більш розкуто, вона має змогу займатися саморозвитком і підвищувати свій рівень освіти, що поліпшує її фахову компетентність, а отже, цінність для організації.

Не менш вагомо впливає на поведінку індивіда і зовнішнє оточення. Наприклад, високий рівень безробіття змінює потреби людини в сторону їх спрощення, наближення до первинних потреб. Крім того, у цьому разі організаційне оточення налаштоване більш конкурентно по відношенню до окремої людини, що примушує її працювати інтенсивніше. Політична нестабільність особливо сильно впливає на людей із нестійким психологічним типом та великими амбіціями. Їхня поведінка може ставати малокерованою і навіть антагоністичною щодо цілей організації.

Окремо слід виділити інституціональні фактори, що впливають на поведінку людини, таких як морально-етичні цінності, що визнаються суспільством, звичаї, традиції, усталені практики виконання роботи, пануюча ідеологія та ментальні моделі дійсності, в тому числі уявлення про типову поведінку, яка гарантує успіх у тій чи іншій діяльності. Вони можуть стосуватися як безпосереднього оточення працівника у конкретній організації, так і мати опосередковану дію, а проявлятися через ментальність людини як такої, що належить до певної нації, народу. Наприклад, американцям притаманне прагнення до матеріального успіху, рішучість, схильність до ризику, індивідуалізм; японці славляться своїм “трудоголізмом” та груповою активністю; західноєвропейські працівники націлені на індивідуалізм у певних структурних межах, в яких працює команда, очолювана лідером (при цьому такі межі – стандарти, правила – засвоюються працівниками на рівні ментальності і реалізуються як обов’язкова запорука успіху). Отже, між поведінкою окремої людини та менталітетом народу існує глибокий сутнісний взаємозв’язок. За визначенням, менталітет – це підсвідома соціально-психологічна “програма” дій і поведінки окремих людей, нації в цілому, що проявляється в свідомості і в практичній діяльності людей [79]. З цієї точки зору менеджмент можна розглядати як одну з форм виявлення внутрішньої глибинної соціально-психологічної програми, що закладена в людині. Тому зрозуміло, що при вивченні можливості управління поведінкою людей в організації велику увагу слід приділити виявленню характерних рис, які визначають особливості їх менталітету. Такі риси можуть проявлятися у різних сферах: ставленні до керівництва та підлеглих, відношенні до роботи, дотриманні загальноприйнятих моральних норм, визнанні суспільних цінностей тощо.

Зростаюча роль людського фактору дає підстави для висновку про необхідність формування в кожній із них певної організаційної культури, яка б поєднувала її працівників і обумовлювала бажаний тип виробничих відносин.

Організаційна культура – це складна композиція важливих припущень, які часто не підлягають формулюванню, бездоказово приймаються і поділяються усіма членами колективу. Це дозволяє забезпечувати гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів працівників, дає змогу мобілізувати їх ініціативу, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку.

У рамках організаційної культури кожен працівник підприємства усвідомлює свою роль у загальній системі виробничих стосунків і те, що від нього очікують як від виконавця певної роботи. У свою чергу, кожен знає, що він отримає від підприємства, якщо належним чином виконуватиме свої обов'язки. Нарешті, кожен відчуває, що коли він порушить “писані” або “неписані” норми підприємства, то буде покараний, причому не обов'язково керівництвом, але і колегами по роботі. Таким чином, організаційна культура – це свого роду закрита мораль, яка покликана зміцнювати згуртованість членів даної соціальної групи, спрямовувати їхню діяльність у потрібному напрямку, який забезпечує успішне функціонування і розвиток організації. Вважається що складовими організаційної культури є такі елементи:

- філософія, яка задає сенс існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;

- домінуючі цінності, на яких базується організація і які стосуються мети її існування або засобів досягнення цієї мети;

- норми, що приймаються членами організації і визначають принципи стосунків у ній;

- правила, за якими ведеться «гра» в організації;

- психологічний клімат в організації, який проявляється у характері стосунків між її членами та при контактах із зовнішнім середовищем;

- поведінкові ритуали (проведення в організації певних церемоній, використання певних виразів тощо).

Зазвичай виділяють три рівні організаційної культури.

Найвищий рівень, який відразу кидається у вічі, включає у себе видимі об'єкти, артефакти культури: манеру одягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів. Так, фірма ІВМ ввела у широку практику використання девізів, які показують співробітникам, що має спрямовувати їх дії у тому чи іншому випадку. Це такі девізи, як “Експериментуй першим”, “Соромно, якщо гарне обслуговування є винятком”, “У кожному працівникові треба бачити джерело ідей, а не тільки пару рук”, “Не починай справу, якщо не знаєш, як її вести” тощо.

Другий рівень – це загальні цінності, що знаходять відображення у словах і справах співробітників організації, ними визнаються і свідомо культивуються. Наприклад, фірма “Toyota” свідомо насаджує своїм працівникам такі цінності:

1. “Toyota” буде розвиватися, збираючи всі сили всередині і поза компанією.

2. Гарантуємо якість кожному автомобілю “Toyota”.

3. Будуємо автомобіль “Toyota” для епохи, що змінюється.

4. Фірма – це я.

Деякі цінності вкорінюються у організаційній культурі настільки глибоко, що співробітники просто перестають їх помічати. Ці базові, основоположні переконання і є сутністю організаційної (фірмової) культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні. Наприклад, на багатьох вітчизняних підприємствах основним посиланням, на якому ґрунтується ставлення керівників до своїх підлеглих, є переконання, що всі люди мають глибоку антипатію до праці, а значить, вони при будь-якій нагоді будуть ухилятися від її виконання. На такому підприємстві панує загальна підозрілість, обмежується свобода дій підлеглих, встановлюється жорсткий контроль за виконанням дорученої роботи. У тих же організаціях, де керівництво переконано, що кожна людина прагне бути відповідальною, співробітники мають більшу свободу, довіряють один одному і працюють спільно. Базові посилання, як правило, мають у своїй основі глибокі переконання засновників фірми чи її перших керівників.

Цінності корпоративних культур великих компаній знаходять своє вираження через різноманітні матеріальні втілення – символи, міфи, перекази, церемонії, девізи тощо.

# **Література**

1. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч.посібник.– К.: КНЕУ, 1997. – 248с.
2. Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / Отв. ред. А. Ф. Кудряшов. – Петрозаводск: Петроком, 1992. – 268с.
3. Лэнд П. Менеджмент – искусство управлять. – М.: ИНФРА–М, 1995. – 144с.
4. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: «Издательство «ПРИОР», 1998. – 384 с.