

Гейко Є. В.

*доктор психологічних наук, професор,
професор кафедри психології
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка*

Горська Г. О.

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка*

Радул І. Г.

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри психології
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка*

ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

PSYCHOLOGICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

У статті розглянуто психологічні засади управління персоналом підприємства. На сучасному етапі розвитку суспільства конкурентоспроможність підприємства досягається шляхом вибору ефективних психологічних методів управління персоналом.

Психологія управління включає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процесі інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника та підлеглих.

Важливу роль в роботі з персоналом відіграють психологічні методи, так як вони направлені на конкретну особистість працівника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства.

Зазначимо, що за допомогою методів управління персоналом реалізується головне завдання всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на робітників для того аби розкрити потенціал співробітників і, відповідно, для здійснення підвищення показників підприємства, створення найбільш підходящого морально-психологічного клімату, який сприяє зростанню людського фактору та всебічного розвитку особистості.

Встановлено, що управління персоналом розпочинається з планування, яке передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення можливих потреб у трудових ресурсах, вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства.

Таким чином використання психологічних методів управління персоналом дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу, покращувати творчий і інтелектуальний потенціал персоналу, а також зростанням культурного та професійного рівня персоналу та збільшувати ефективність підприємства.

Ключові слова: механізми впливу, підприємство, психологія впливу, психологічні методи управління, управління персоналом.

The psychological principles of enterprise personnel management are considered in the article. The competitiveness of the enterprise is achieved by choosing effective psychological methods of personnel management.

Psychology of management includes psychological regularities of managerial activity: the role of human and psychological factors in management, optimal distribution of professional and social roles in the group (team), leadership, the process of integration and strengthening interconnections between its members, psychological mechanisms of managerial decision-making, socio-psychological qualities of the leader and subordinates.

Psychological methods play an important role in working with staff. They are aimed at the specific personality of the employee and are strictly personalized and individual. Their main feature is the appeal to the inner world of man / woman, his / her personality, intellect, feelings, images and behavior in order to direct the inner potential of man / woman to solve specific problems of the enterprise.

It should be noted that the main task of the whole industry is realized with the help of personnel management methods. This is the search for the most effective techniques to influence employees in order to unleash the potential of employees and, accordingly, to improve the performance of the enterprise, create the most appropriate moral and psychological climate that promotes human growth and comprehensive personal development.

It is established that personnel management begins with planning, which involves assessing the available resources of the enterprise, identifying possible needs for labor resources, studying the labor market and developing a program to attract staff to meet the needs of the enterprise.

Thus, the use of psychological principles of personnel management makes it possible to maintain the optimal level of quantitative ratio between employees, taking into account their psychological compatibility to regulate group relations within the team. It also improves the creative and intellectual potential of staff and enhances the cultural and professional level of enterprise personnel.

Key words: mechanisms of influence, enterprise, psychology of influence, psychological principles of management, personnel management.

Постановка проблеми. Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Теоретичні та методологічні засади управління персоналом були розглянуті: Є. Ільїним, Д. Маєрсом, Дж. Тернером, Р. Чалдіні, Б. Ананьєвим, С. Дзюбою, П. Журавель, Д. Іванцевичем, В. Колпаковим, А. Лобановим, В. Адамчуком, Е. Уткіним, Ф. Поклонським, М. Рак, Г. Скударем, А. Томпсоном, Т. Титаренко та ін.

Мета дослідження полягає у визначенні та розкритті теоретико-практичних засад управління персоналом та виділення психологічних аспектів управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Психологія управління – це галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процесі інтеграції та зміцнення відносин між його членами, психологічні механізми прийняття управлінських рішень, соціально-психологічні якості керівника та підлеглих [1, с. 20–21].

Тривалий час у ставленні до людини як ресурсу виробництва переважало спрощене уявлення. Працівник розглядався як інертний інструмент, який очікує наказів і потребує жорсткого контролю. Увага керівника зосереджувалася насамперед на організації виробництва і самого процесу праці, пошуках найефективніших шляхів виконання тих чи інших робіт. Повністю ігнорувалися індивідуальні відмінності між людьми.

Але у зв'язку з розвитком психології, великої популярності набула психологічна спрямованість, що мала на меті створення у працівників власних інтересів і цілей. І тільки в процесі подальшого розвитку менеджменту керівники почали враховувати

реальні інтереси, цілі та потреби працівника і через них впливати на його поведінку, використовуючи психологічні методи.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль в роботі з персоналом, так як вони направлені на конкретну особистість робітника або службовця і, як правило, суворо персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю являється звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, почуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних задач підприємства.

Кожна сфера людської діяльності має свої специфічні правила та методи. Під методом управління персоналом розуміють способи впливу на колектив та співробітників з метою координації їх діяльності в процесі роботи підприємства. Отже, за допомогою методів управління персоналом реалізується головне завдання всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на робітників для того аби розкрити потенціал співробітників і, відповідно, для здійснення підвищення показників підприємства.

Традиційно розрізняють наступні методи управління працівниками за змістом і спрямованістю [11, с. 114]: адміністративні (організаційно-розпорядчі); економічні; соціально-психологічні методи. Існує також класифікація методів управління персоналом за належністю до: оцінки персоналу; функцій управління, наприклад, методи забезпечення організації персоналом; управління кар'єрою; організації оплати праці; професійного навчання; управління дисциплінарними відносинами.

Система адміністративних впливів (прямих методів впливу) заснована на використанні психологічних законів В. Скінера. Основним прийомом є використання підкріплення чи покарання. Позитивне підкріплення – це таке заохочення (матеріальне або нематеріальне), яке стимулює людину до повторення дії. Негативне підкріплення також сприяє виробленню потрібного поведінки, але не шляхом отримання благ, за допомогою уникнення неприємних відчуттів (у практиці управління такий метод використовується рідко; наприклад, робочий прагне надіти в шумному цеху навушники, щоб позбутися неприємного відчуття у вухах, і ця дія відповідає правилам техніки безпеки).

Покарання також може бути матеріальним (позбавлення благ) або нематеріальним (догана), воно спрямоване на запобігання повторення небажаного дії. Таким чином, підкріплення (позитивне або негативне) використовується для закріплення потрібних дій, а покарання – для запобігання повторення непотрібних.

Особливим видом підкріплення або покарання є зворотний зв'язок – повідомлення підлеглому про

те, як сприймаються і оцінюються його дії. Зворотній зв'язок буває позитивним (похвала, комплімент) або негативним (критика).

Підкріплення являє собою форму зворотного зв'язку і буде ефективно при виконанні наступних умов: позитивне підкріплення необхідно застосовувати систематично; більш ефективним вважається позитивне підкріплення потрібних дій, ніж негативне; перш ніж використовувати негативний зворотний зв'язок, корисно дати позитивний, тоді негативна інформація буде легше сприйнята і не буде прийнята з негативом; вербальний зворотний зв'язок необхідно давати у вигляді безоціночних суджень: або не оцінювати і не використовувати «ярлики», а описувати конкретну поведінку людини і свої почуття у зв'язку з цією поведінкою.

Керівник підприємства може використовувати для впливу на підлеглих та інші прийоми: закріплення шляхом повторення, асоціювання зі значимими стимулами та емоціями, прив'язка до типових форм поведінки; метод запобігання реакцій – створення ситуації, коли об'єкт не має можливості відповісти «звичною» поведінкою на умовний подразник; ефект вікарного навчання – вплив на одного з підлеглих створює модель поведінки для інших; необхідно стимулювати у підлеглих прагнення наслідувати потрібний зразок, а також самому створювати модель для наслідування, демонструючи потрібну поведінку; перенесення і латентне навчання – вплив раніше сформованих дій на оволодіння новими.

В процесі управління персоналом використовуються вербальні висловлювання, що виражають прямі вимоги, а саме: імперативні вимоги, які містять елемент примусу, висловлюються в більш-менш категоричній формі у вигляді наказу, розпорядження, вказівки та оптативні вимоги менш категоричні, не містять тиску на підлеглого, м'яко спонукають до дії: рекомендація; пропозиція; рада; прохання.

До структури вербального впливу повинні бути включені такі частини: мотиваційна – вказівка на мотиви, які викликали необхідність такого розпорядження; змістовна частина – включає опис завдання; зобов'язуюча частина, в якій називаються відповідальні за виконання завдання і ця частина повинна бути максимальною конкретною і чіткою.

Вибір виду вимог залежить від ситуації і від індивідуальних особливостей підлеглого. Якщо форми адміністративного впливу використовуються керівником свідомо, то багато видів соціально-психологічного впливу здійснюються несвідомо. До таких видів впливу відносяться:

- ідентифікація, або ототожнення підлеглого з керівником. Ця психологічна реакція дає людині почуття причетності і безпеки. Сам того не помічаючи, людина починає переймати не тільки стандарти поведінки керівника, але і його спосіб мислення, ідеї та цінності, внутрішні стани;

- наслідування також може бути неусвідомленим (позалогічним). Люди схильні наслідувати тим, хто володіє авторитетом, хто викликає у них почуття симпатії, хто є особливо значущим об'єктом (рефе-

рентним). На відміну від ідентифікації наслідування дозволяє переймати не тільки внутрішні установки, а й набуті навички інших людей; навіювання – некритичне сприйняття ідей комунікатора. Ефективність навіювання підвищується при високому статусі комунікатора, виникненні у реципієнта атракції, встановленні комунікатором рапорту з реципієнтом, у випадку якщо реципієнт знаходиться в стані, сприятливому навіюванню (розслаблений, відчуває себе в безпеці, відчуває позитивні емоції, не налаштований на логічне мислення);

- зараження – процес передачі емоційного стану крім смислового впливу або додатково до нього. При зараженні важливу роль грає ступінь спільності установок людини з комунікатором або ступінь ідентифікації з ним;

- емпатія – розуміння емоційного стану іншої людини через співпереживання, співчуття. При емпатії спостерігається зниження рефлексії, критичності мислення, і таким чином підвищується схильність до ідентифікації, зараження і навіювання.

Механізми соціально-психологічного впливу також продовжують працювати тоді, коли керівник використовує логічні методи переконання в процесі управління персоналом. Переконання як метод впливу більш ефективний: в рамках однієї потреби (при виборі з декількох варіантів шляху її задоволення); в рамках кількох потреб однакової сили; при малій інтенсивності емоцій; при спілкуванні з інтелектуально розвиненим партнером. Засоби переконання: аргументація, доказ, обґрунтування, спростування, дискусія, формування когнітивного дисонансу у партнера. [13, с. 76]

Мета психологічних методів управління – це управління психологічною діяльністю індивіда, регулювання її поведінки в трудовому оточенні та створення найбільш підходящого морально-психологічного клімату, який сприяє зростанню людського фактору та всебічного розвитку особистості. Взаємозв'язок психологічних впливів на колектив наведено на схемі (рис. 1).

Варторозглянути психологічні методи управління. Вони поділяються на наступні групи: методи психологічного спонування (мотивації до самореалізації); методи гуманізації стосунків у трудовому колективі; методи формування і розвитку трудового колективу; методи професійного відбору і навчання. Нажаль, у наш час невелика кількість керівників намагаються використовувати сучасні методи, зокрема методи психологічного впливу. Серед основних методів психологічного впливу виділяють: метод переконання; метод навіювання; метод зараження [8]. До методів активного психологічного впливу потрібно додати такі групи: методи регулювання; методи формування і спрямування поведінки та діяльності; методи психологічного забезпечення (психологічної підготовки, психічного здоров'я тощо). За допомогою психологічних методів управління регулюються міжособові стосунки як між працівниками і керівникам, так і між учасниками трудового колективу підприємства [1, с. 25].

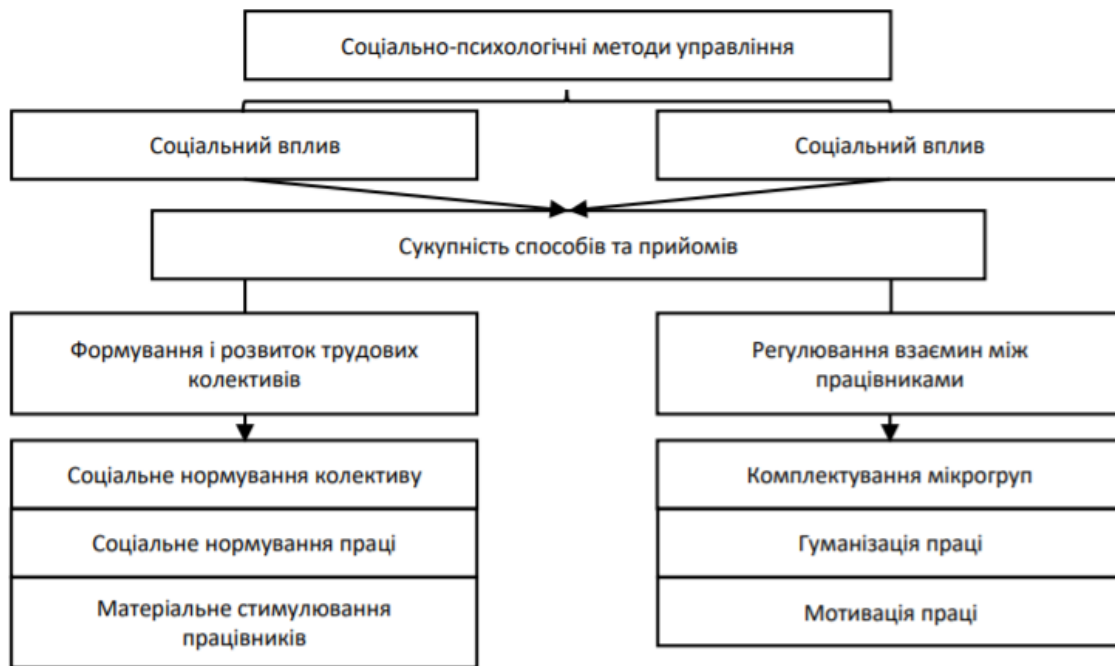


Рис. 1. Система соціально-психологічних методів управління

Дані методи дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу. Головною метою вищеперахованих методів є створення найбільш оптимальних взаємозв'язків між керівниками та співробітниками, які відповідають принципам наукової організації праці і соціальної справедливості. До них належать: культура управління, стиль керівництва трудовим колективом, етика управлінської діяльності.

Стиль керівництва – норма реалізації адміністративних, економічних, соціальних та психологічних взаємозв'язків у процесі управління колективом. Стиль керівництва – це звичні патерни поведінки керівника з підлеглими, з метою отримання на них впливу та спонукання їх до самореалізації та як наслідок підвищення цільових показників підприємства. Міра, до якої керівник делегує свої повноваження, і типи влади, які використовуються ним, і його турбота про людські стосунки, або про виконання завдання – все це відображує стиль керівництва, що характеризує керівника (лідера) [3, с. 150]. Існує класифікація, відповідно до якої стилі керівництва можуть бути авторитарним, демократичним, ліберальним, зосередженим на роботі чи зосередженим на людині.

В процесі управління персоналом важливо застосовувати методи психологічного спонукання, які полягають у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці завдяки розвитку самого співробітника та підвищенні ініціативи від підприємця. Досягненню необхідного рівня активності працівників сприяє використання основ теорії мотивації.

Управління персоналом розпочинається з планування, яке передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення можливих потреб у трудових ресурсах, вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства. Оцінюючи потреби у кадрах, необхідно враховувати характер і вид діяльності підприємства, ефективне навантаження працівників з метою оптимального використання коштів, пов'язаних з оплатою праці, можливість залучення спеціалістів, що мають високу кваліфікацію і відповідний досвід роботи на зовнішньому ринку.

Слід також зауважити, що суттєвими передумовами управління персоналом є врахування психологічних властивостей кожного працівника. Самоактуалізованої особистості властиві такі властивості, а саме: підтримка інших, наявність ціннісних орієнтацій вагомих для самоактуалізованої особистості, сенситивність, спонтанність, уявлення про природу людини, синергія, контактність, пізнавальні потреби, креативність. Дані властивості сприяють розвитку смисложиттєвих орієнтацій персоналу. Проте, синергія, пізнавальні потреби й самоактуалізаційний компонент в цілому є найважливішими показниками та чинниками розвитку смисложиттєвих орієнтацій спеціалістів підприємств [6].

Ефективне планування персоналу передбачає попереднє вивчення певної інформації а саме: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними; яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал; як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації; яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу; яких витрат потребують кадрові ресурси.

Висновок. Таким чином використання психологічних методів управління персоналом дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу. Зростання ролі психологічних факторів

на сучасному етапі розвитку економіки пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращанням його творчого і інтелектуального потенціалу, а також зростанням культурного та професійного рівня працівників, збільшення ефективності підприємства та, безпосередньо, якості самої продукції [9].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Савельєва В. Психологія управління. Київ: Професіонал, 2005. 440с.
2. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Кондор, 2004. 432 с.
3. Агеєв В. Механізми соціального восприяття. *Соціальна психологія в трудах отечественных ученых: хрестоматія* / сост. А. Л. Свенцицький. Питер, 2000. С. 276-289.
4. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). С. 143–147.
5. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2008. Вип. 34. С. 140–147.
6. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2021, № 3(56) Т.3. С. 57-73.