

Сазонова Т. О.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавської державної аграрної академії*

Даниленко В. В.

*студент
Полтавської державної аграрної академії*

Sazonova Tetiana

*Ph.D. in Economics,
Associate Professor, Associate Professor in management
Poltava State Agrarian Academy*

Danilenko Vitaliy

*Student,
Poltava State Agrarian Academy*

ЗАСТОСУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Анотація. У статті розглянута необхідність приділення уваги психологічним методам управління. Вона викликана тим, що персонал підприємства є центральною ланкою управління підприємством. Від його якості, мотивації, відчуття гармонії життя залежить його результативність. У статті охарактеризовані особливості психологічних методів, їхня архітектура. Також проведений аналіз практики застосування психологічних методів у середньостатистичному вітчизняному аграрному підприємстві. Виявлені недоліки їх застосування, які є типовими для подібних підприємств. Зроблена спроба сформулювати системний підхід до удосконалення психологічних методів управління. Згідно з нашими дослідженнями, вона має включати удосконалення корпоративної культури, в тому числі місії, цінностей, принципів діяльності, основних цілей та завдань, комунікацій, системи найму, адаптації, навчання та розвитку персоналу, розвитку підприємницької та творчої ініціативи співробітників, а також особистої культури керівництва на основі концепції «7 звичок ефективності» Стівена Р. Кові.

Ключові слова: психологічні методи, персонал, психологічний вплив, корпоративна культура, тимблдинг, культура управління.

Вступ та постановка проблеми. Психологічні методи управління персоналом відіграють важливу роль у діяльності сучасного підприємства. Все більше керівників підприємств приходять до розуміння тези «ключовий ресурс організації – це персонал». Для ефективного функціонування в сучасному конкурентному бізнес-середовищі керівництву необхідно нарощувати якомога більше конкурентних переваг. Персонал є системоутворюючим та інтеграційним елементом конкурентоспроможності підприємства. Тому саме ефективний менеджмент персоналу є складовою частиною системи ефективності та результативності діяльності сучасного підприємства. Складність полягає в тому, що персонал як ресурс підприємства є багатовимірним: він вступає як професіонал – носій певних знань, умінь та компетентностей; особистість – зі своїми поглядами, цінностями, мотивацією та проблемами; соціальна істота – складник суспільства, громади, колективу. Тому саме психологічні методи управління, які спрямовані на конкретну особистість, переважно персоніфіковані й індивідуальні, відіграють важливу роль у формуванні ефективності окремого працівника та колективу загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретико-методологічних, практичних основ психологічних методів управління зробили провідні вітчизняні вчені: І.О. Баклицький, В.В. Бедь, Ю.М. Боровий, О.А. Грішнова, О.І. Гура, Т.Є. Гура, В.М. Данюк, Т.В. Дуткевич, І.Я. Коцан, О.В. Крушельницька, О.Й. Лесько, Г.В. Ложкін, О.Р. Малмазов, М.А. Мацко, М.І. Мурашко, М.І. Мушкевич, Л.Е. Орбан-

Лембрик, Є.Г. Панченко, Л.П. Петрашко, М.Д. Прищак, В.А. Рульєв, О.В. Савицька, Г.А. Харченко, Л.Г. Шморгун, а також зарубіжні: М.К. Акімова, Д.А. Аширов, Дж.Л. Гібсон, К.М. Гуревич, О. Джон, Д. Х.-мл. Доннелі, А.П. Сгоршин, Д.М. Іванцевич, Кові Стівен Р., Л. Первін та інші. Але поза їхньою увагою залишаються питання формування ефективної системи психологічних методів управління персоналом сучасних аграрних підприємств із використанням комплексного, системного підходу.

Метою статті є формування сучасного підходу до удосконалення системи психологічних методів управління для типового сучасного аграрного підприємства.

Результати дослідження. Головною особливістю психологічних методів управління персоналом є звернення до внутрішнього світу людини, її особистості, інтелекту, образів і поведінки, щоби спрямувати внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань підприємства.

Визначимо основні характеристики психологічних методів управління як складової частини системи управління персоналом підприємства (рис. 1).

Варто зазначити, що завдяки психологічним методам управління вдається досягти відповідальності працівників за робочий процес, їхньої стійкості, стабільності поведінки, підтримувати основні параметри ефективності, тим самим забезпечуючи цілеспрямований розвиток підприємства. Важливим є те, що застосування психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджменту, розуміння керівництвом внутрішнього світу людини і особливостей її психології.



Рис. 1. Характеристика особливостей психологічних методів управління персоналом

Джерело: складено на основі [1]

Як зазначають дослідники, з якими важко не погодитися, «недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових відносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці» [2, с. 145; 3, с. 158].

За допомогою психологічних методів у колективі підприємства створюється доброзичлива творча атмосфера, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи через задоволення внутрішніх, психологічних потреб особистості (рис. 2).

Проводячи наші дослідження, ми проаналізували одне з типових аграрних підприємств Полтавської області. Основними характеристиками його діяльності є прибутковість, рентабельність, стійка тенденція зростання продуктивності праці, задовільний рівень конкурентоспроможних позицій на ринку. Тобто підприємство є, з одного боку, ефективним, з іншого – з наполовину розкритим потенціалом. Отже, на наш погляд, ключовим чинником забезпечення оптимального психологічного клімату на підприємстві є корпоративна культура. На прикладі аналізу нашого підприємства простежимо, наскільки вона виражена в пересічному аграрному підприємстві.

Так, керівництво у процесі опитування визначило місію, цінності, принципи діяльності та основні цілі та завдання, що ж до решти персоналу, то ми отримали такі дані (табл. 1). Тобто поінформованість становить 42%. Така ситуація не сприяє підвищенню ефективності персоналу шляхом виховання та означення для нього ідеалів, цінностей та соціальних нормативів.

Встановлений тип корпоративної культури – ієрархічний – дещо йде врозріз із принципами та цінностями підприємства. Ця корпоративна культура орієнтована на ефективність виробництва і досить слабо соціально орієнтована. Ефективність виробництва – головне, а персонал – засіб її досягнення.

До психологічних методів управління належать методи професійного відбору та навчання. Так, професійний відбір у досліджуваному підприємстві в основному ведеться через оцінку кваліфікації претендентів, їхнього досвіду, здобутих навичок та розвинутих професійних компетенцій, без застосування соціометричного методу.

Найбільш поширеним методом навчання (45% виборів) є інструктаж, на другому місці – наставництво, на третьому – ротація, на четвертому – учнівство, тобто на підприємстві є популярними всі методи навчання на робочому місці. Таким чином, персонал не має можливості

Таблиця 1

Результати опитування персоналу відносно його обізнаності щодо основних елементів корпоративної культури підприємства, 2019 р.

Запитання	Варіант відповіді		
	Так	Ні	Вагають відповіді
Чи відома Вам місія підприємства?	30%	52%	18%
Чи відомі Вам цінності підприємства?	42%	26%	32%
Якщо так, то можете їх назвати?	12%	40%	48%
Чи відомі Вам основні завдання та цілі підприємства?	70%	6%	24%
Якщо так, то можете їх назвати?	56%	6%	38%
Середній бал (max 250 балів), балів	105	x	x

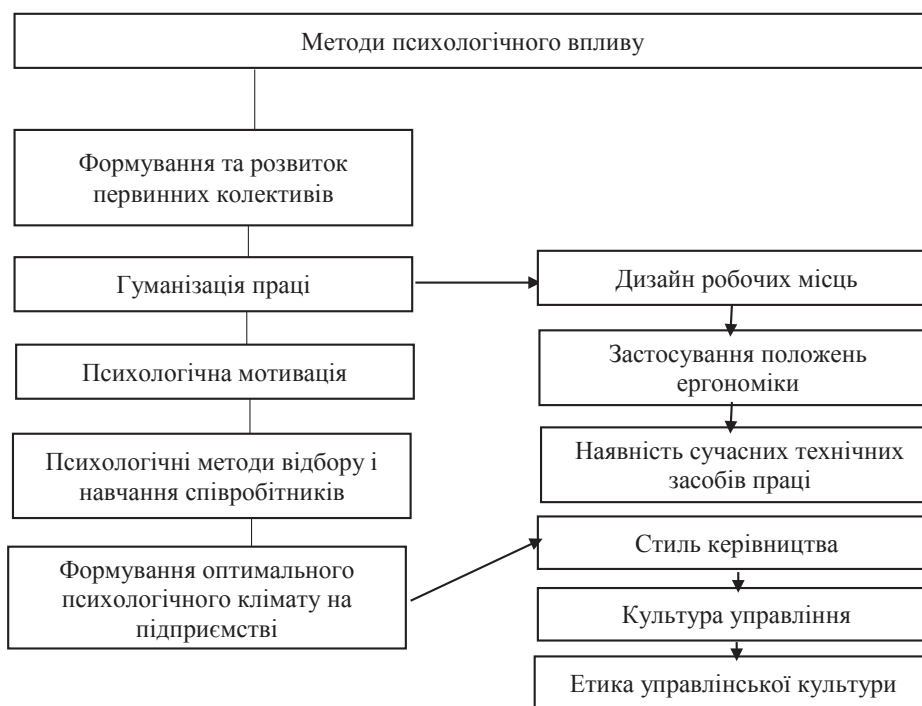


Рис. 2. Методи психологічного впливу

Джерело: складено на основі [3, с. 180]

«перезавантажитися», хоча й розширює власні професійні можливості.

За допомогою даних табл. 2 проаналізуємо частоту та ефективність застосування основних методів психологічного спонукання, які застосовуються керівництвом досліджуваного підприємства.

Негативним є незбігання бажаного та наявного стану застосування методів спонукання. Персонал віддав перевагу методам залучення, надання довіри та наслідування (40, 30 та 25% виборів) і 5% залишив для переконання.

Ефективність комплектування трудових колективів у досліджуваному підприємстві знаходиться на рівні 64%.

Отже, ефективність психологічних методів управління в підприємстві знаходиться на рівні дещо вище середнього.

З метою збільшення ефективності необхідно насамперед удосконалити корпоративну культуру.

Пропонуємо здійснити перехід до кланового типу. Важливим є комунікативний аспект управління. Тому саме поін-

формованість персоналу відносно основних параметрів корпоративної культури є важливим кроком з удосконалення психологічних методів управління. З цією метою доцільно застосовувати не лише метод особистого прикладу, але й залучення (під час розроблення елементів культури персоналу), метод візуалізації (корпоративні стенди, сайт).

План заходів з удосконалення корпоративної культури має включати розвиток системи найму, адаптації, навчання та розвитку персоналу, розвиток підприємницької та творчої ініціативи співробітників. Щоб цей процес був цілеспрямований, на стратегічному рівні управління необхідно розробляти відповідні положення, програми та план заходів.

Важливу роль відіграють організаційні корпоративні свята з елементами тимбилдінгу (табл. 3). Також пропонуємо приділити увагу підвищенню ефективності керівних кадрів, використовуючи психологічні методи та самодіагностику. Для цього керівництву доцільно використати Парадигму 7 звичок Стівена Р. Кові.

Таблиця 2

Частота та ефективність застосування основних методів спонукання в досліджуваному підприємстві, 2014–2019 рр.

Метод	Застосування (+/-)	Частота застосування, %	Ефективність застосування, балів	Бажаний стан застосування, %
Переконання	+	30	2	5
Навіювання	-	-	-	-
Наслідування	+	20	3	25
Залучення	+	15	5	40
Надання довіри	+	15	4	30
Примус	+	20	3	-

Примітки:

визначаючи частоту застосування, респонденти мали розподілити 100% між методами;

ефективність застосування оцінюється за 5-бальною шкалою: 1 бал – неефективно; 2 бали – мало ефективно; 3 бали – не завжди ефективно; 4 бали – ефективно; 5 балів – дуже ефективно.

бажаний стан – необхідно розподілити 100% між методами психологічного спонукання, які хотіли би бачити працівники.

Рекомендовані корпоративні свята для досліджуваного підприємства

Внутрішні	Цільові
День народження підприємства	8 Березня
Новий рік	14 жовтня – Покрова Пресвятої Богородиці
	День поля (червень)
Характерні особливості	
Цілі: розділити успіх серед тих, хто причетний до діяльності підприємства.	Цілі: визначення поточного настрою колективу, зняття напруги, консолідація, мотивація на успіх.
В програмі	
Вручення відзнак, грамот, подарунків, бенкет, концерт, конкурси	Виїзне свято зі змаганнями, конкурсами, бенкетом
Приклад тимблдінгових заходів	
Корпоративна риболовля	Передбачає змагання з риболовлі. Нагородження переможців. Приготування улову. Святова вечеря і розважальна програма.
Талант-шоу	Творчі групи отримують завдання гуртом підготувати один номер у певному жанрі, який вибирають наосліп: танцювальна постановка, вокал, музичний номер, театр... Нагородження переможців.
Тематичний	Використання історичних фактів, відомих сюжетів зі сценарієм командної діяльності. Наприклад, Арт-Пікнік на Івана Купала
Кулінарний	Кожна група отримує набір продуктів, форму, кухонне начиння, цінні вказівки та поради шеф-кухаря. Самі учасники розподіляють ролі, визначають хід дій тощо. Нагородження переможців. Святова вечеря.

Таблиця 4

Маркери реактивного та проактивного мовлення [5, с. 90]

Реактивне мовлення	Проактивне мовлення
Я нічого не можу вдіяти	Розглянемо наші альтернативи
Просто я такий	Я можу вибрати інший підхід
Він мене до сказу доводить	Я контролюю власні почуття
Мені не дозволяють	Я можу зробити ефективну презентацію
Я мушу це робити	Я виберу відповідну реакцію
Я не можу	Я вибираю
Я повинен	Я надаю перевагу
Якби ж то	Я буду

Серед 7 звичок ефективності автор виокремлює такі [5, с. 64]:

Звичка 1. «Будь проактивним». Уміння підпорядковувати свої імпульси цінностям – ключова властивість проактивної особистості. Зокрема, керівникам усіх рівнів рекомендуємо звернути увагу на власне мовлення, підпорядковуючи його правилам проактивності (табл. 4).

Звичка 2. «Починай з думкою про мету». Найефективніший із відомих способів забезпечити вироблення цієї звички – розробити власну програмну заяву, тобто філософію, в якій визначити власні життєві цінності.

Звичка 3 «Насамперед – найважливіше». Передбачає опанування керівництвом технік тайм-менеджменту.

Звичка 4. Мислення «виграш / виграш». Передбачає засвоєння керівниками та проектування на підлеглих правил ефективного спілкування з високим рівнем емпатії; технологій ефективного попередження, управління конфліктами.

Звичка 5. «Спочатку зрозумій сам, потім чекай розуміння». Коли ми по-справжньому розуміємо одне одного, то відкриваємося для креативних рішень і бачимо більше альтернатив.

Звичка 6. «Створюй синергію». Передбачає сприйняття відмінностей людей, їх сприйняття, їх цінностей, відкритість та заохочення відкриватися інших особистостей.

Звичка 7. «Оновлення». Передбачає перманентну активізацію особистих продуктивних можливостей, тобто оновлення чотирьох вимірів особистості: тілесного, духовного, розумового і соціально-емоційного (рис. 3).

Вважаємо, що запропонована нами система 7 звичок для підвищення ефективності керівників підприємства підвищує культуру управління та формує ефективну основу для застосування системи психологічних методів управління.

Висновки. Таким чином, дослідження змісту та практики застосування психологічних методів управління в сучасних умовах функціонування аграрного підприємства виявило низку нагальних проблем, в основі вирішення яких лежать заходи стратегічного та тактичного управління. Вони спираються на особистісні зміни у свідомості та культурі керівництва. Ефективність персоналу неможливо забезпечити лише за рахунок адміністративних та економічних методів. Задля гармонізації управління мають бути збалансовані всі три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

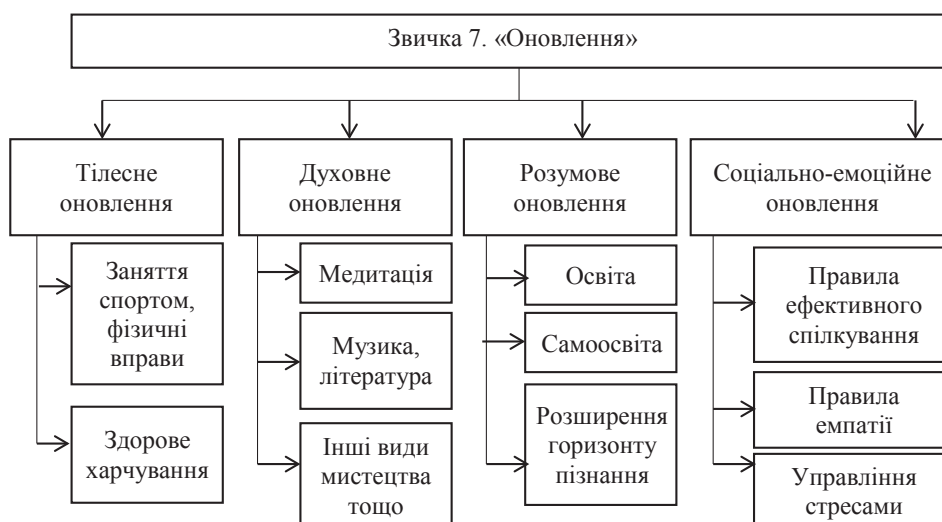


Рис. 3. Забезпечені засоби оновлення чотирьох вимірів особистості, рекомендовані для персоналу сучасного підприємства

Список використаних джерел:

1. Фатхутдинов Р.А. Золотая пропорция HR: в подарок менеджеру по персоналу. *Элитариум центр дополнительного образования* : веб-сайт. URL: <http://www.elitarium.ru> (дата звернення 01.07.2019).
2. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.
3. Рутьєв В.А. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.
4. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 53 (1026). С. 178–181.
5. Кові Стівен Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей / пер. с англ. О. Любенко. 5-те вид. Харків : Книжковий Клуб «Клуб сімейного Дозвілля», 2019. 384 с.

References:

1. Fathutdinov R.A. (2013) Zolotaia proporsyia HR: v podarok menedzheru po personal [HR golden ratio: as a gift to HR manager] *Elitarium Center for Continuing Education*. Available at: <http://www.elitarium.ru> (accessed 01.07.2019).
2. Murashko M.I. (2002) Menedzhment personalu [Personnel management]. Kiev: Knowledge, KOO, 311 p. (in Ukrainian)
3. Rulev V.A. (2012) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kiev: Kondor, 310 p. (in Ukrainian)
4. Kharchenko G. A., Borovy Y. M. (2013) Osoblyvosti sotsialno-psykholohichnykh metodiv v upravlinni pidpryemstvom [Features of social and psychological methods in enterprise management]. *Bulletin of NTU «KPI»*, no. 53 (1026), pp. 178–181. (in Ukrainian)
5. Covey Stephen R. (2019) 7 zvychoch nadzvychaino efektyvnykh liudei [The 7 Habits of Highly Effective People]. Kharkiv: Family Leisure Club Book Club, 384 p. (in Ukrainian)

ПРИМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРЕНТНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Аннотация. В статье рассмотрена необходимость уделения внимания психологическим методам управления. Она вызвана тем, что персонал предприятия является центральным звеном управления предприятием. От его качества, мотивации, ощущение гармонии жизни зависит его результативность. В статье охарактеризованы особенности психологических методов, их архитектура. Также проведен анализ практики применения психологических методов в среднестатистическом отечественном аграрном предприятии. Выявленные недостатки их применения, которые являются типичными для подобных предприятий. Предпринята попытка сформировать системный подход к совершенствованию психологических методов управления. Согласно нашим исследованиям, она должна включать: совершенствование корпоративной культуры, в том числе миссии, ценностей, принципов деятельности, основных целей и задач, коммуникаций, системы найма, адаптации, обучения и развития персонала, развития предпринимательской и творческой инициативы сотрудников, а также личной культуры руководства на основе концепции «7 привычек эффективности» Стивена Р. Кови.

Ключевые слова: психологические методы, персонал, психологическое воздействие, корпоративная культура, тимбилдинг, культура управления.

APPLYING OF PSYCHOLOGICAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN A COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT

Summary. The article considers the need to pay attention to psychological management methods. It is caused by the fact that the personnel of the enterprise was the central link of enterprise management. Its effectiveness, motivation, sense of harmony of life depends on its effectiveness. The article describes the features of psychological methods, their architecture. The analysis of the practice of psychological methods using in the average domestic agricultural enterprise was also conducted. The disadvantages of their application, which are typical for such enterprises, are revealed. An attempt has been made to formulate a systematic approach to the improvement of psychological methods of management. According to research it should include: improvement of corporate culture (we propose to make the transition to the clan type of organizational culture), including mission,

values, principles of activity, main goals and objectives, communications (internal and external, verbal and non-verbal), hiring system, adaptation, training and development of personnel (appropriate personnel provision and program should be developed), development of entrepreneurial and creative initiative of employees, as well as personal culture of management, based on the concept of «7 Habits of Performance» by Stephen R. Covey. The necessity of applying the team building method and corporate holidays is pointed out. It assumes that the manager has the following habits: Habit 1. «Be proactive»; Habit 2. «Start with the thought of purpose»; Habit 3 «First and foremost»; Habit 4. «Thinking «win / win»; Habit 5. «First understand yourself, then wait for understanding»; Habit 6. «Create synergy»; Habit 7. «Updates». Habit 7 involves a complete reproduction of personality: physical (sports, exercise, healthy eating); spiritual (meditation, music, literature and other arts), mental (education, self-education, expanding the horizon of knowledge), social-emotional (rules of effective communication, rules of empathy, stress management). The offer combines traditional and innovative approaches that were tailored to the current application environment.

Key words: psychological methods, personnel, psychological influence, corporate culture, team building, management culture.