

10. Некрасова Л.А., Дыскина А.А. Человеческий капитал – важный фактор экономического развития производства. Материалы II науч.-теор. конф. молодых ученых и студентов. М-во освіти і науки України, Донець. техн. унів-т. Донецьк: ДНТУ. 2005. Т. 2. С. 30-36.

E-mail: diskina84@gmail.com

УДК 316.6:331.1

Долга Г.В.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і туризму,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету

### ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

У статті досліджуються теоретико-методичні положення щодо проблем психологічних аспектів управління персоналом та впровадження рекомендацій для їх вирішення за умов постійно зростаючої конкуренції. Визначено соціально-психологічні аспекти управління персоналом та узагальнено сучасні проблеми теорії та практики управління персоналом. Сформовано чинники впливу на сприятливий морально-психологічний клімат в управлінні персоналом. Запропоновано рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом.

**Ключові слова:** персонал, управління, психологічний клімат, соціально-економічний ефект, морально-психологічний клімат, соціально-психологічні аспекти.

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Долга Г.В.

В статье исследуются теоретико-методические положения относительно проблем психологических аспектов управления персоналом и внедрения рекомендаций для их решения при условиях постоянно растущей конкуренции. Определены социально-психологические аспекты управления персоналом и обобщены современные проблемы теории и практики управления персоналом. Сформированы факторы влияния на благоприятный морально-психологический климат в управлении персоналом. Предложены рекомендации относительно повышения социально-психологических рычагов управления персоналом.

**Ключевые слова:** персонал, управление, психологический климат, социально-экономический эффект, морально-психологический климат, социально-психологические аспекты.

### PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE

Dolha H.

The article deals with theoretical and methodological provisions concerning the problems of psychological aspects of personnel management and implementation of recommendations for their solution under the conditions of constantly increasing competition. Socio-psychological aspects of personnel management are determined. General problems of the theory and practice of personnel management are summarized. The factors influencing the favorable moral and psychological climate in personnel management are formed. Recommendations for raising the socio-psychological levers of personnel management are suggested.

**Keywords:** personnel, management, psychological climate, socio-economic effect, moral and psychological climate, socio-psychological aspects.

**Постановка проблеми.** Ринкові відносини диктують нові вимоги до управлінської діяльності та до керівного складу на всіх рівнях управління, незалежно від сфери їх зайнятості. В даний час, щоб займати лідируючі позиції

і бути конкурентоспроможним, недостатньо тільки інтелектуального потенціалу керівника. Успіх приходить до тих, хто володіє способами розумного використання людського ресурсу, хто здатний займатися не тільки розста-

новкою кадрів, а й створювати сприятливу атмосферу для роботи співробітників, управляти їх відносинами і емоційним станом, хто здатний створювати цілу гаму емоцій задоволеності, радості, інтересу, показником яких є висока ефективність діяльності організації. Сприятливий психологічний клімат створює умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, тобто, дає відчутний соціально-економічний ефект.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, І. Ансофф, К. Боумен, О. С. Виханський, О. І. Наумов, В. С. Пономаренко та ін. У роботах Г. В. Щокіна розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси «важких» та успішних керівників. Однак, при всій значущості їх наукових розробок, слід зауважити, що уваги органічному поєднанню ряду важливих психологічних аспектів менеджменту персоналу в умовах високої конкурентної боротьби приділено недостатньо. Нерозв'язність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо психологічних аспектів менеджменту персоналу з урахуванням сучасної специфіки економічного розвитку України зумовлює актуальність проблеми.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення теоретико-методичних положень щодо проблем психологічних аспектів управління персоналом та впровадження рекомендацій для їх вирішення за умов постійно зростаючої конкуренції. Відповідно до встановленої мети, поставлені такі завдання: розглянути поняття та сутність управління персоналом; визначити соціально-психологічні аспекти управління персоналом; розглянути та узагальнити сучасні проблеми теорії та практики управління персоналом; сформулювати чинники впливу на сприятливий морально-психологічний клімат в управлінні персоналом; запропонувати рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом.

**Вклад основного матеріалу.** Сьогодні всі розуміють, що для того, щоб розвиватись, одержувати прибутки і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах. Треба визначитися з уявленням щодо самого об'єкта управління, тобто, людей, які складають персонал організації. Персонал – це весь особовий склад організації, всі постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої і некваліфікованої праці. У свою чергу, управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності [1, с. 34].

Серед безлічі різноманітних проблем управління (економічних, технологічних, організаційних та ін.), що вивчаються різними науками, соціально-психологічні займають одне з центральних місць. Це пов'язано не тільки з тим, що управління, як специфічний вид діяльності, розгортається в соціальних системах, але і з тим,

що здійснюється воно за допомогою впливу на людей, через людей. Будь-яке підприємство, воно, перш за все, колектив людей, соціальна організація. Більше того, саме ця організація є основою всіх інших процесів, а соціально-психологічні аспекти присутні на всіх стадіях виробничого процесу, впливають на всі його сторони. Розуміння місця і ролі соціально-психологічних факторів у виробничій діяльності та управлінні нею, знайшло відображення в теорії «людських відносин», однією з широко поширених в управлінській думці та практиці Заходу, особливо, в США в 30-50-х роках ХХ століття. Соціалістична, в тому числі, і радянська управлінська система, в силу тоталітарного характеру, не просто недооцінювала, а, взагалі, ігнорувала соціально-психологічну сторону управлінської діяльності, хоча і декларувала її наявність. Соціально-психологічні відносини своєрідно проявляються і діють на різних рівнях соціальної організації. Вони виникають і відіграють важливу роль на рівнях первинного (контактного) колективу, де має місце безпосередня взаємодія працівників, прямі міжособистісні контакти між ними. На рівні вторинних і, тим більше, великих колективів і соціальних груп, соціально-психологічні зв'язки та відносини проявляються у вигляді масовидності явищ: суспільного настрою, думки, свідомості і т.д.; і, будучи результатом перетину безлічі змінних, представляють особливу складність для управлінської діяльності [2, с. 16].

Серед методів управління персоналом величезну роль відіграють соціально-психологічні методи управління, які впливають, переважно, на свідомість працівників, на соціальні, етичні, релігійні та інші інтереси людей, а також моральне стимулювання трудової діяльності. До соціальних методів управління відносяться: методи управління соціально-масовими процесами; групами; груповими явищами; соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики. До психологічних методів управління відносяться: методи професійного відбору; гуманізації праці; формування емоційно-естетичного фону діяльності колективу [3, с. 278]. На основі сутності соціально-психологічних методів управління персоналом, можемо сформулювати соціально-психологічні аспекти управління персоналом (рис. 1).

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань менеджерів, оскільки його вирішення створює важливі передумови для ефективної праці. Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тією обставиною, що поганий настрої знижує ефективність роботи колективу, приблизно, в півтора рази [4, с. 97]. Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна, в деякій мірі, формувати і корегувати. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей (вирішити якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим вимогам і порядкам. Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивіду-



Рис. 1. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Джерело: сформовано автором

альної адаптації до навколишнього оточення й більш активне залучення людей до діяльності, відчуття ними особистої безпеки. До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність співробітників, які в нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу [5, с. 22].

Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. При здоровому психологічному кліматі люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання [6, с. 190]. Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користоловство, заздрість та ін. Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу – йому передують довгий процес його становлення і розвитку. Перша умова – ясні, зрозумілі цілі діяльності колективу, друга умова – наявність певних, навіть, дуже незначних досягнень в процесі сумісної діяльності. Для успіху офіційному колективу потрібен сильний керівник, а неофіційному – лідер, якому люди готові підкорятися [7, с. 143].

Щодо сучасних проблем практики управління персоналом, то можемо виділити наступні: відчувається брак професіоналів, а зайняті працівники не мають високого престижу і відповідного стимулювання праці; відсутня система розвитку персоналу підприємств; зруйновані колишні зв'язки між професійною освітою і професійною працею; ринок професій і ринок освітніх послуг практично не пов'язані; неефективне управління персоналом; підприємства продовжують жити одним днем; ринок освітніх послуг виявився практично незбалансованим з реальними потребами ринку кваліфікованої праці; якісний рівень працівників підприємств істотно поступається вимогам, які висуваються на міжнародному ринку праці; система управління персоналом на більшості підприємств не відповідає стратегії ринкових реформ; існуюча практика роботи в галузі управління персоналом не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників;

низька виконавська і трудова дисципліна персоналу; недостатня кваліфікація персоналу і окремих керівників; незадовільний морально-психологічний клімат; низький рівень мотивації працівників; недостатня ініціативність працівників при вирішенні виробничих проблем, конфронтація адміністрації і персоналу; стреси, тиск і невизначеність; відсутня на підприємствах система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників і т.д. [8, с. 114].

Соціально-психологічний клімат – це складне явище, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрої, а також комплекс психологічних умов, сприяючих або перешкоджаючих продуктивній спільній діяльності і усесторонньому розвитку особи в групі для досягнення цілей окремого індивіда, колективу та підприємства в цілому [8, с. 115]. Враховуючи сказане вище, на рис. 2 наведемо класифікацію факторів, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі підприємства.

Наведена узагальнююча класифікація чинників має теоретичну та практичну значимість, яка пов'язана з можливістю вибору та використання адекватних методів та доцільних інструментів регулювання стану соціально-психологічного клімату в колективі підприємства за рахунок розуміння ступеня впливу та напряду дії. Успішне управління організацією та діяльністю її персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й позаділовим спілкуванням. Психологічний клімат в організації може підсилювати чи знижувати предметну діяльність людей так само, як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішності діяльності групи (організації) є стан міжособистісних відносин, на одному полюсі якого є позитивний (сприятливий) психологічний клімат, на іншому – конфліктна ситуація, яка дезорієнтує групу, погіршує діяльність організації.

Керівникам ми рекомендуємо застосовувати такі форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі:

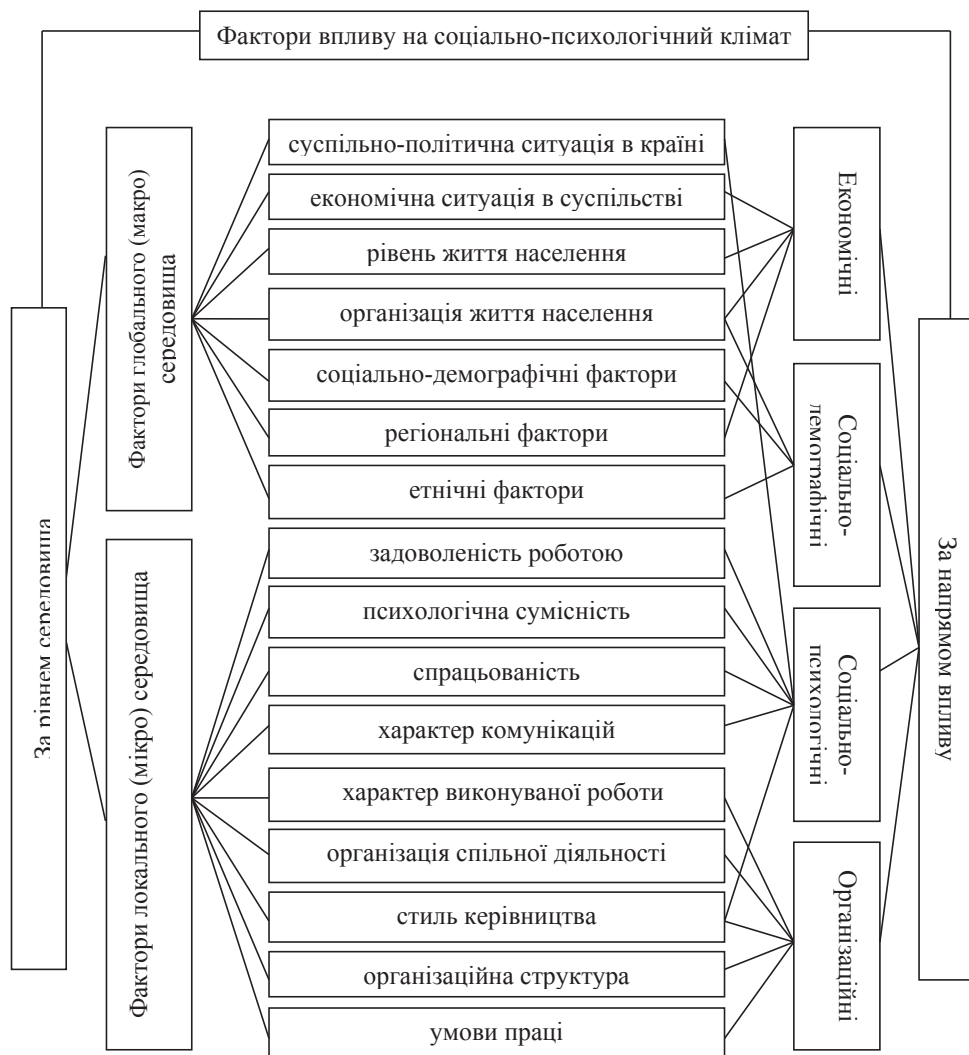


Рис 2. Фактори формування СПК у колективі [9, с. 232]

- групи соціально-психологічного тренінгу. У них застосовують велику кількість психологічних вправ, спрямованих на розвиток здатності усвідомлювати свої почуття і відчуття, свою підсвідомість, своє сприйняття світу і реакції інших людей, аналізувати і розуміти їх. Така психологічна підготовка вважається важливою для актуалізації свого потенціалу, поліпшення контактів у групі, а отже, і її соціально-психологічний клімат;

- обговорення. Є засобом прояснення відносин. Організовані різним чином вербальні контакти рекомендуються для вирішення організаційних проблем, зводяться до обговорення та обговоренням закінчуються будь-які спроби регуляції соціально-психологічного клімату будь-якої групи;

- збори-дискусії є основним засобом регуляції соціально-психологічного клімату на підприємстві, способом з'ясування думок працівників колективу з різних питань. Для їх організації існують певні правила. В якості організатора і регулятора часто виступає психолог як нейтральна особа. Для ефективності обговорень важлива демократична атмосфера, що панує в колективі, коли ніхто не боїться висловити свою думку;

- зміна обстановки в робочому приміщенні. Наприклад, один з такого роду методів – це розстановка

столів в робочому приміщенні не впорядковано, а хаотично, відповідно за симпатіями чи за принципом загальної роботи;

- знаходити спільні інтереси, які б об'єднали персонал і на їх основі організувати спільні справи: спільний відпочинок, походи, спортивні заходи: день здоров'я, турпоїздки, т.д.;

- формування традицій колективу;

- створювати атмосферу прагнення колективу до емоційного включення в життя кожного співробітника;

- розвивати комунікативну культуру, навички спілкування та співробітництва;

- розвивати емпатійні здатності членів трудового колективу, вміння і потреба в пізнанні інших людей, толерантне до них ставлення.

При проведенні орієнтованої бесіди зазначається основне людське право індивіда бути самим собою. На конкретних прикладах показується, як придушення цього права призводить до стану дискомфорту. В список прав працівників ми включили такі, як: право висловлювати свої емоції, думки; проявляти певну поведінку і брати відповідальність за наслідки такого прояву; право бути останнім суддею своїм вчинкам; право на успіх; право бути вислуханим і прийнятим всерйоз; право

отримати те, за що сплачено; право мати права, тобто, право діяти впевнено; право відповідати відмовою на прохання, не рахуючи себе при цьому егоїстичним і не відчуваючи провини; право звертатися з будь-якими проханнями; право робити помилки і відповідати за них. Обговорення прав людини як особистості – важливий аспект у її впевненості. Він дозволяє виявити ірраціональні установки, що перешкоджають прояву впевненої поведінки у конкретних учасників тренінгу, і провести їх корекцію в процесі групового обговорення, не проводячи індивідуальну когнітивну терапію.

**Висновки.** Проблема формування сприятливого психологічного клімату в колективі має велике практичне значення. Клімат у колективі, відповідний моральним нормам суспільства, є одним з найважливіших факторів оптимізації виробничої діяльності кожного окремого працівника і будь-якого колективу.

Психологічний клімат не виникає сам собою, він є не простим наслідком прийнятих до відома зусиль окремих керівників, а підсумком систематичної виховної роботи з членами колективу, здійснення планомірних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівником і підлеглим, між окремими працівниками. Сприятливий морально-психологічний клімат є неодмінною умовою підвищення продуктивності праці, його ефективності та якості, прискорення науково-технологічного прогресу, позитивно діє на стан членів колективу. Формування та вдосконалення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі – практичне завдання керівника будь-якого рангу.

Подальшого дослідження потребує визначення показників, які характеризують стан соціально-психологічного клімату в колективі під впливом визначених факторів.

1. Москаленко В.О. *Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України*: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2009. 285 с.
2. Данилишин Б., Куценко В. *Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему*. Україна: аспекти праці. 2004. № 4. С. 14-18.
3. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. *Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві*. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2012. № 6. С. 276-281.
4. Закаблук Г.О. *Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія / за заг. ред. В. І. Ляшенка*. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
5. Ведерніков М. Д. *Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання*: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.
6. Комарова В. *Основні принципи й методи ефективного управління персоналом*. Ефективність державного управління : збірник наукових праць. 2010. Вип. 24. С. 188-195.
7. Коломієць В.М. *Принципи визначення конкурентоспроможності персоналу підприємства*. Економіка і держава. 2007. №12. 280 с.
8. Линенко А. В. *Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання*. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2008. №4. С. 111-116.
9. Романов А. Д. *Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну доміную систему управління персоналом*. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 2. С. 229-233.

E-mail: Dolga.galina1985@gmail.com