

УДК 005.336.4

Сазонова Т. О.

кандидат економічних наук, доцент, Полтавська державна аграрна академія

Sazonova T.

*candidate of economic sciences, associate professor, Poltava State Agrarian
Academy*

Федірець О. В.

к.е.н., доцент, Полтавська державна аграрна академія

Fedirets O.

*candidate of economic sciences, associate professor, Poltava State Agrarian
Academy*

Пучка О. Ю.

здобувач вищої освіти, Полтавська державна аграрна академія

Puchka O.

student, Poltava State Agrarian Academy

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

**SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT
IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE MODERN ORGANIZATION**

***Анотація.** Стаття присвячена аналізу ролі соціально-психологічних методів управління персоналом в сучасній системі менеджменту організації. Дослідження проведені через призму діяльності аграрних підприємств Полтавської області. Виявлені методи та засоби, які застосовуються в системі соціально-психологічного управління в агробізнесі на сучасному етапі розвитку. Сформована когнітивна модель формування поведінки працівника сучасного аграрного підприємства. Встановлені фактори впливу на вибір*

інструментів та методів управління, зумовлені специфікою аграрної праці та сфери в цілому. Удосконалена система соціально-психологічного управління, та зокрема, сформовані заходи, що мають сприяти поліпшенню соціального становища та психологічного стану працівників аграрних підприємств: проведення соціологічного дослідження на рівні підприємства, узгодження та корегування на його основі корпоративної культури, системи розвитку персоналу, системи участі та гуманізації праці тощо.

Ключові слова: *соціально-психологічні методи, управління персоналом, цінності, корпоративна культура, гуманізація праці.*

Аннотація. *Стаття посвячена аналізу ролі соціально-психологічних методів управління персоналом в сучасній системі менеджмента організації. Дослідження проведені через призму діяльності аграрних підприємств Полтавської області. Виявлені методи і засоби, що застосовуються в системі соціально-психологічного управління в агробізнесі на сучасному етапі розвитку. Складена когнітивна модель формування поведінки працівника сучасного аграрного підприємства. Встановлені фактори впливу на вибір інструментів і методів управління, що обумовлені специфікою аграрного праці та сфери в цілому. Удосконалена система соціально-психологічного управління, і в частині, сформовані заходи, які повинні сприяти поліпшенню соціального положення і психологічного стану працівників аграрних підприємств: проведення соціологічного дослідження на рівні підприємства, узгодження і корекції на його основі корпоративної культури, системи розвитку персоналу, системи участі і гуманізації праці та інше.*

Ключевые слова: *социально-психологические методы, управление персоналом, ценности, корпоративная культура, гуманизация труда.*

Annotation. Socio-psychological methods of personnel management are an integral part of the organization's management. They help to improve not only the performance of personnel, but also the moral and psychological climate in the team. At the same time, insufficient attention is paid to these methods of management at the current stage of the functioning of enterprises. The leaders and managers of modern agrarian enterprises believe that priority should be given to economic and administrative methods. But these methods do not bring moral or psychological satisfaction to the personnel. This article is devoted to the analysis of the role of socio-psychological methods of personnel management in the modern management system of agricultural enterprises. The research was carried out on the basis of the analysis of the activity of agricultural enterprises of the Poltava region. In the course of the research, the methods and means used in the system of social and psychological management in agribusiness were identified. A cognitive model of the employee's behavior formation of a modern agricultural enterprise was presented. The factors of influence on the choice of tools and management methods, due to the specifics of agricultural labor and the sphere as a whole, have been established. An attempt was made to improve the system of social and psychological management. Measures have been taken to improve the social status and psychological state of workers in agricultural enterprises. Among them are: conducting a sociological study at the enterprise level, agreeing and adjusting on its basis corporate culture, personnel development systems, systems of participation and humanization of labor, and the like. The system of proposals also includes: cultivation of the value of «professionalism in everything», a variety of work activities, the use of a project approach to motivate the development and personal growth of managers of different levels. Project management is able not only to increase the motivation for achievement, but also to fulfill the function of uniting personnel. In modern conditions, it is necessary to ensure the effectiveness of communications in the middle of the organization, as well as to carry out the organization's activities on the basis of social responsibility.

Key words: socio-psychological methods, personnel management, values, corporate culture, humanization of labor.

Постановка проблеми. На якість менеджменту сучасної організації значний вплив здійснюють соціально-психологічні методи управління. Вони створюють основу для ефективного управління персоналом організації, адже базується на сприйнятті трудових ресурсів як головного ресурсу. Дана група методів спрямована на розкриття потенціалу працівників, звертаючись при цьому до індивідуальних потреб працівника, в першу чергу, як особистості. Соціально-психологічні механізми закладені в основу корпоративної культури, а, отже, в основу корпоративного управління в цілому. Таким чином, удосконалюючи систему соціально-психологічних методів управління персоналом, менеджмент організації удосконалює всю систему корпоративного управління. Разом з тим, сучасні керівники, особливо аграрних підприємств, надають перевагу адміністративним та економічним методам управління, майже ігноруючи соціально-психологічні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню природи, особливостей застосування соціально-психологічних методів управління присвячені праці Баклицького І. О. [1], Дуткевич Т.В. [2], Герхардт М., Фрей Д., Фішер П. [3], Орбан-Лембрик Л. Е. [4], Рульєва В. А. [5], Ходаківського Є. І. [6], Сазонова Т. О. [7, 8, 9], Воронов О. І. [10] та інших. Всі дослідники схиляються до того, що соціально-психологічні методи є важливими методами управління, а в умовах невизначеності та нестабільності – найдієвішими. Вони є системотворчими; одночасно комплексними та індивідуалізованими; головне – передбачають застосування ситуаційного підходу щодо їх застосування. Разом з тим, дані методи мають специфіку застосування в контексті діяльності підприємств різних галузей. Зокрема, специфіка зайнятості в аграрній сфері накладає власний відбиток на систему застосування досліджуваних методів управління. Даному аспекту менеджменту, на наш погляд, приділено недостатньо уваги.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення особливостей застосування соціально-психологічних методів в аграрних підприємствах в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Соціально-психологічні методи управління спрямовані на особистість працівника, в першу чергу він розглядається як особистість, зі своїм світосприйняттям та потребами. Дана група методів має сформувати у кожного окремого працівника почуття потрібності, причетності, приналежності, вагомості та поваги. Перелічені почуття дають можливість відчувати психологічний комфорт від трудової діяльності в конкретній організації. Серед переваг застосування поміркованої системи соціально-психологічних методів управління персоналом можна зазначити наступні: формування сприятливого морально-психологічного клімату в організації; дієві удосконалення системи морального стимулювання та заохочення, мотивації в цілому; підвищення рівня лояльності персоналу; зниження конфліктності та підвищення ефективності системи управління конфліктами в цілому; формування та впровадження, закріплення бажаних ціннісних орієнтацій, соціальних, етичних норм поведінки; зростання рівня соціальної відповідальності організації і, як наслідок, – покращення власного іміджу; сучасне управління поведінкою персоналу. Адекватна, індивідуальним особливостям функціонування організації та її працівників, система соціально-психологічних методів завжди сприяє розкриттю творчого потенціалу персоналу, стимулює зростання інноваційності та креативності. Прагнучи закріпити позитивний психологічний досвід, людина намагається повторювати поведінку, яка привела до його отримання та перевершувати себе. Адже гормони щастя від пережитих вже досягнень заряджають її позитивною енергією, енергією звершень. Отже, когнітивну модель формування поведінки персоналу можна зобразити наступним чином (рис. 1).

Визначивши очевидні переваги застосування соціально-психологічних методів, проаналізуємо стан їх застосування в аграрних підприємствах Полтавської області.

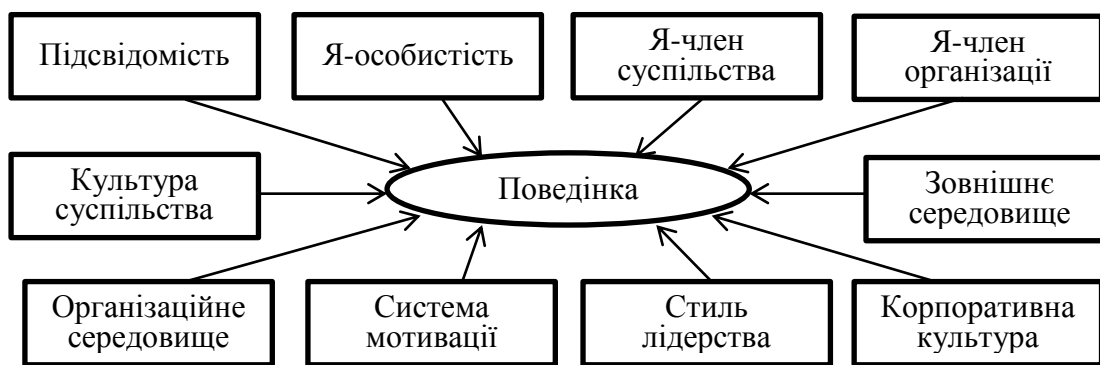


Рис. 1. Когнітивна модель формування поведінки працівника аграрного підприємства [власна розробка]

Нами були досліджені п'ять аграрних підприємств однакового розміру та рівня прибутковості, але розташованих в різних районах Полтавської області. Результати дослідження представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Практика застосування соціально-психологічних методів управління в аграрних підприємствах Полтавської області

Соціально-психологічний метод	Застосування, +/-	Частота застосування
Соціальне прогнозування	+	2
Соціальне планування (реалізується через план соціального розвитку – наголос на удосконалення умов праці, поза увагою – удосконалення соціальної структури, підвищення життєвого рівня, розвиток самоуправління)	+	3
Соціальна організація (реалізується лише через трудову організацію, соціальній впорядкованості не приділяється належна увага)	+	4
Соціальне регулювання (реалізується через удосконалення соціальних відносин, підтримку соціальної справедливості)	+	2
Соціальний контроль (реалізується шляхом застосування суспільних норм: юридичних, суспільних, норм моралі, а також соціальних санкцій – перевага надається неформальним)	+	4
Моральне стимулювання (реалізується через організаційне стимулювання та суспільне визнання)	+	3
Моральні цінності (колективні та особистісні)	+	3
Моральна культура (культура почуттів, поведінки, мислення, моральні принципи тощо)	+	2
Професійна етика	+	3
Ділова етика	+	4
Особистісна етика	+	3
Гуманізація праці	-	-

Застосування психологічних впливів (перевага надається переконанню та примусу, наслідуванню, спонуканню, рідше – проханню, похвалі, майже ніколи – залученню)	+	3
Професійний відбір та навчання	+	2
Задоволення професійних інтересів	+	2
Залучення працівників до процесу управління	-	-
Заохочення творчості, ініціативності, креативності	-	-
Заохочення самостійності	+	3
Середній бал застосування	x	2,4

Примітка: частота застосування (шкала): 1 – майже ніколи, 2 – рідко, 3 – час від часу, 4 – часто, 5 – на постійній основі.

Таким чином, середній бал застосування соціально-психологічних методів управління в досліджуваних підприємствах знаходиться на низькому рівні – переважає рідке їх застосування (2,4 бали), або наведені методи застосовуються на рівні 47,8 %. Негативним є відсутність практики застосування методів гуманізації праці у досліджуваних організаціях, що підтверджується, зокрема, відсутністю практики залучення працівників до управління та заохочення в них ініціативності, креативності та творчості. Керівництво пояснювало це специфікою аграрної праці, але ми не погоджуємося з цим поясненням. Скоріше це звичка, а також простежується звичка застосування адміністративних та економічних методів управління.

Середовище, в якому функціонують аграрні працівники, його ретроспектива та культура, створює наступні соціальні наслідки для них: низький рівень поінформованості відносно власних економічних та соціальних прав, неефективне використання праці під час сезонних простоїв, значна частка безробітних в сільській місцевості зумовлює втрату працівниками власної конкурентоспроможності, не сприяє їх розвитку, а сприяє міграції та зміні фаху; молоді спеціалісти – випускники аграрних закладів вищої освіти не виявляють сильного бажання поповнити ряди працівників аграрного підприємства (дисбаланс вимог, складності та винагороди); висока мотивація праці супроводжується високою напруженістю праці лише у сезонні піки, які формують основний зарібок працівника, в інші періоди мотивація низька; систематичне прагнення до розвитку відсутнє, з'являється лише в періоди

інноваційних сплесків (закупівля нової техніки, вирощування нових видів сільськогосподарських культур, порід худоби та птиці, введення нових технологій тощо), як необхідність, зумовлена відсутністю альтернативної зайнятості у місцевості проживання.

Для створення у аграрних працівників інтересу до розвитку, навчання та ефективної зайнятості, на наш погляд, доцільно приділити увагу створенню та налагодженню функціонування несільськогосподарських видів діяльності в сільській місцевості: заготівля деревини та дерево обробіток, будівництво та виготовлення будівельних матеріалів, ремесла різних видів, заготівля, переробка дикорослих лікарських трав, плодів, розвиток обслуговуючої інфраструктури: перукарні, ремонт одягу, пекарні тощо.

Система наших топ-10 пропозицій удосконалення соціально-психологічного управління на рівні аграрного підприємства полягає в наступному:

1) проведення соціологічного дослідження в рамках організації. Воно має включати проведення мотиваційного моніторингу, виявлення ціннісних орієнтацій працівників, рівня їх лояльності, задоволеності працею, конфліктності, а також визначення причин конфліктів. Без проведення даних досліджень досягти ефективності майбутніх удосконалень майже неможливо. Для проведення дослідження та аналізу отриманих даних доцільно залучити фахівців. Вигідним в цьому плані буде співробітництво з закладами вищої освіти. Отримання вказаних послуг в цьому випадку буде дешевшим і не гіршим по якості, порівнюючи з аналогічною послугою, отриманою від консалтингової фірми. Для виконання вказаного завдання можливим є залучення здобувачів вищої освіти (у рамках проходження ними виробничої, переддипломної практики). Вони можуть виконувати технічну роботу, групування даних, обробку отриманої інформації, а висновки мають бути сформовані спеціалістом (викладачем). Підприємство, отримуючи замовлені результати соціального моніторингу, може також «придивитися» для себе молоді кадри та оцінити їх, з огляду на можливу перспективу працевлаштування.

2) удосконалення на основі дослідження корпоративної культури. Для розробки проєкту по удосконаленню також можна звернутися до аутсорсингу. Персонал досліджуваних аграрних підприємств не зміг озвучити цінності підприємства (лише керівництво), вони висловлювали власне бачення («Я вважаю...»), але цінності організації – це основа її діяльності та відносин всередині неї та поза її межами. Персонал має чітко усвідомлювати цінності організації. Ритуали лише пов'язані з початком сівби та збором врожаю, спрямованих виключно на персонал не виявлено (окрім привітання з 8-м березня). Тимбілдингові заходи майже не практикуються. Стиль керівництва не збагачений соціально-психологічними методами, як вже зазначалося. Управління конфліктами проводиться за навіюванням, конфліктологічна культура менеджерів на низькому та середньому рівнях, спеціальними знаннями в даній сфері вони не володіють. Таким чином, основні напрямки удосконалення корпоративної культури аграрних підприємств вже визначені та мають бути доповнені після комплексного аналізу.

3) Для забезпечення задоволення потреби у визнанні та повазі у персоналу та культивування цінності «професіоналізм в усьому» доцільно розвивати інститут наставництва. Зробити його не зобов'язанням, а визнанням, підкріплюючи моральними та матеріальними стимулами.

4) Практикувати ротацію кадрів, як спосіб збагачення праці та пошуку шляхів підвищення ефективності праці персоналу. Але даний процес має бути зрозумілим працівникам та не визивати активний супротив.

5) Керівникам різних рівнів періодично доцільно доручати реалізацію нових проєктів. Вони мають виконувати комплексну функцію: урізноманітнювати працю менеджера, збільшувати відповідальність та мотивацію досягнення, стимулювати розвиток, задовольняти потребу у визнанні, приналежності та самовираженні, «підтягувати» до рівня задоволення цих же потреб підлеглих – членів команди, виконуючи крім цього тимбілдингову функцію.

6) Формувати відповідальний, дисциплінований колектив, з високим рівнем самоорганізації та контролю, взаємопідтримкою. Зокрема, шляхом

застосування оцінки за методикою «360°»; системи розвитку персоналу.

7) Забезпечити прозорий та швидкий обмін інформацією, особливо позитивною – в період кризи, як ніколи, працівникам необхідно чути добрі новини, відчувати причетність до успіху, загальних справ організації; проблеми організації мають також вирішуватися разом. Поділ перемог та проблем зближує керівну та керовану ланки організації. Даний моральний метод має бути підкріплений матеріальним – участю у прибутках організації. Інакше персонал відчуватиме себе використаним. Лише поєднання морального та матеріального стимулювання зростання ефективності, результативності праці працівника, його компетентнісного зростання здатне закріпити бажаний для керівництва поведінковий результат. У персоналу в цьому випадку зростає рівень лояльності до організації та формується стійке прагнення подальших досягнень, відповідно формується чіткий вектор розвитку працівника.

8) Підтримувати ініціативність, що відображається в конструктивних та обґрунтованих пропозиціях (як доповнення до попередньої рекомендації). Помітивши позитивну тенденцію в системі «конструктивна пропозиція – винагорода (моральна, матеріальна)» працівники бажатимуть і собі отримати «шматочок слави» та намагатимуться винаходити елементи удосконалення у власній діяльності, сфері. Ситуація здорової конкуренції є корисною як для керівників, так і для підлеглих.

9) Практикувати збори у форматі «керівник підприємства – підлеглі». Основна мета – створити середовище прямого обміну інформації, ефективного зворотного зв'язку. Керівник може отримати не перекручену, без комунікаційних «шумів» інформацію. Персонал відчуває власну значимість для топ-керівництва, а, отже, й приналежність до організаційної системи.

10) Відносини всередині організації та поза нею будувати на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності. До ряду проєктів, презентуючих політику соціальної відповідальності організації, залучати персонал. При цьому, на наш погляд, доцільно іноді його розмежовувати задля отримання більш «концентрованого» морального та соціального задоволення

працівників від власного внеску, гордості та вдячності керівництву за те, що стимулювало появу цих позитивних відчуттів у індивіда. Чим більше учасників, тим складніше визначити власний внесок, тим не визначеніший психологічний результат.

Висновки. Отже, соціально-психологічні методи управління не втрачають власної актуальності в сучасному управлінні. Механізм їх застосування та удосконалення системи в цілому стає можливим в наслідок проведення комплексного соціологічного дослідження та діагностики корпоративної культури на мікрорівні. Досліджувані методи управління, не зважаючи на специфіку їх застосування в різних галузях, створюють умови гуманізації праці, викликають у працівників моральне та психологічне задоволення від трудової діяльності. В подальшому доцільно приділити увагу дослідженню інноваційного інструментарію реалізації соціально-психологічних методів управління.

Бібліографічний список:

1. Баклицький І.О. Психологія праці: підручник. Київ : Знання, 2008. 655 с.
2. Дуткевич Т. В., Савицька О. В. Практична психологія: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 256 с.
3. Gerkhardt M., Frey D., Fischer P. The human factor in change processes: Success factors from a socio-psychological point of view. URL : https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-77495-2_2 (дата звернення 27.09.20)
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
5. Психологія управління: навч. посіб. / Наук.ред. Є. І. Ходаківський. Київ : ЦУЛ, 2009. 608 с.
6. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 310 с.

7. Сазонова Т. О., Сиротюк А. П., Вигівська І. А. Управління конфліктами як складова стратегії управління поведінкою персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2018. №23. С. 148-153. URL : <http://www.market-infr.od.ua> (дата звернення 22.09.20)

8. Сазонова, Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.

9. Сазонова Т. О., Єріна В. В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. 1(1). С. 103-109.

10. Воронов О. І. Прийняття управлінських рішень в індетермінованих умовах у сфері державної служби: соціально-психологічний аспект. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2018. URL : <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/87de813e-3874-40ca-9871-72557b146699.pdf> (дата звернення 24.09.20)

References:

1. Baklycjkyj, I.O. (2008) *Psykhologhija praci* [Psychology of labor]. Kyiv : Znannja, 655 p. [in Ukrainian].

2. Dutkevych, T. V. & Savycjka, O. V. (2010) *Praktychna psykhologhija* [Practical psychology]. Kyiv : Centr uchbovoji literatury, 256 p. [in Ukrainian].

3. Gerkhardt, M., Frey, D. & Fischer, P. (2008) The human factor in change processes: Success factors from a socio-psychological point of view. Retrieved from: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-77495-2_2

4. Orban-Lembryk, L. E. (2003) *Psykhologhija upravlinnja* [Management psychology]. Kyiv : Akademvydav, 568 p. [in Ukrainian].

5. Khodakivsjkyj, Je. I. (2009) *Psykhologhija upravlinnja*. [Management

psychology]. Kyiv : CUL, 608 p. [in Ukrainian].

6. Ruljjev, V. A., Ghutkevych, S. O. & Mostjansjka, T. L. (2012) Upravlinnja personalom [Personal Management]. Kyjiv : Kondor, 310 p. [in Ukrainian].

7. Sazonova, T. O., Syrotjuk, A. P. & Vyghivsjska I. A. (2018) Upravlinnja konfliktamy jak skladova strateghiji upravlinnja povedinkoju personalu. [Conflict management as a structure of staff management by personnel behavior]. *Infrastruktura rynku*. no 23. PP. 148-153. Retrieved from <http://www.market-infr.od.ua> [in Ukrainian].

8. Sazonova, T. O. & Fedirets, O. V. (2016) Strateghichne znachennja proektuvannja innovacijnoji povedinky personalu suchasnoji orghanizaciji [Strategic importance design of personal's innovative conduct in modern organization]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionaljnogho universytetu : Cerija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo*. Uzhghorod : Ghelvjetyka, Vyp. 7. Ch. 3. PP. 59–63. [in Ukrainian].

9. Sazonova, T. O. & Jerina, V. V. (2020) Rolj psykhologhichnykh metodiv upravlinnja u formuvanni efektyvnoji dijalnosti pidpryjemstva [The role of psychological management methods in the formation of effective enterprise]. *Ekonomichnyj forum*. No 1(1). PP. 103-109. [in Ukrainian].

10. Voronov, O. I. (2018) Pryjnattja upravlinsjkykh rishenj v indeterminovanykh umovakh u sferi derzhavnoji sluzhby: socialjno-psykhologhichnyj aspect [Management decisions in indeterminate conditions in the field of civil service: socio-psychological aspect]. (Ph.D.Thesis) Kyiv: Nacionaljna akademija derzhavnogho upravlinnja pry Prezydentovi Ukrajinu. Retrieved from <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/87de813e-3874-40ca-9871-72557b146699.pdf> [in Ukrainian].