

УДК005.336.4

**А. В. Церковна,**

старший викладач кафедри економіки та управління  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар 24/26, м. Одеса, 65044, Україна  
e-mail: timeoutproduct.ua@ukr.net

**В. В. Харламова,**

менеджер по персоналу ПП «КОРСАР ПІВДЕНЬ СЕРВІС»  
e-mail: wit8.1@outlook.com

## **ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Досліджуються особливості соціально-психологічних методів управління персоналом в Україні на сучасному етапі її розвитку, проаналізовано актуальні проблеми розвитку управління кадрами та запропоновано шляхи їх вирішення. У статті розглянуто сучасний досвід використання прогресивних соціально-психологічних методів управління персоналом.

**Ключові слова:** соціально-психологічні методи, управління персоналом, сучасний менеджмент на підприємстві, управління трудовими ресурсами, управління кадрами.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Система мотивації персоналу не визначається на належному рівні та врахуванні потреб кадрів. Процес мотивування робітників використовується для покращення спрямованості дій та активності персоналу. У людини існує величезна кількість потреб, тому створити універсальну систему мотивації неможливо. На наш погляд, сучасні підприємства повинні використовувати соціально-психологічні методи управління персоналом в залежності від своєї спрямованості.

В Україні управління персоналом проходить етап свого становлення, що є проблемою для сучасних суб'єктів господарювання. Сьогодні істотно змінили соціально-економічну роль підприємства такі фактори, як зміна принципів функціонування національної економіки, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, створення підприємств, що базуються на різних формах власності. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів: глобальні структурні та технологічні зміни у виробництві. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу

та використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи підприємства. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом, як багатогранний і винятково складний процес, має свої специфічні властивості, закономірності та повинен набути системного характеру й завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління персоналом присвячені роботи таких вчених, як Д. Е. Мейо, Н. І. Барановська, Р. Є. Булат, В. Врум, А. Маслоу, М. Портер, І. Ш. Карібова, Клейменова, М. В. Симонова, Ю. В. Морозюк, В. С. Половинко, П. І. Разінков, Н. А. Савельєва, Д. П. Соловійов, А. І. Турчинов, Ю. К. Чернова, І. І. Феклістов та ін. В останні роки в науковій літературі з'явилася велика кількість досліджень, присвячених використанню соціально-психологічних методів управління персоналом. Ще задовго до початку теоретичних досліджень Маслоу на тему про людські потреби Хоторнський експеримент представив докази того, що необхідно враховувати соціальні взаємовідносини між співробітниками. У Хоторнському дослідженні для вдосконалення організаційної ефективності вперше за весь час були систематично застосовані науки про людську поведінку. Воно продемонструвало той факт, що крім економічних потреб, про які твердили автори більш ранніх праць, у робітників є і соціальні потреби. Організацію стали розглядати як щось більше, ніж логічне впорядкування працівників, що виконують взаємозв'язані завдання.

Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють окремі особи, формальні та неформальні групи. Хоторнський експеримент поклав початок створенню сучасної експериментальної соціології праці. На її основі виникли самостійні дисципліни – індустріальна психологія та індустріальна соціологія.

**Постановка завдання.** Метою є обґрунтування особливостей використання соціально-психологічних методів управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кожне підприємство має досвід, щодо регулювання роботи колективу. Але організації різні за специфікою, відповідно, досвід теж різний, напрацьований десятиліттями чи століттями може допомогти вибрати компанії вже

існуючу модель та адаптувати її під себе, щоб підприємство було дійсно ефективне.

Існує три групи інструментів стимулювання співробітників:

- економічні;
- соціально-психологічні;
- адміністративні методи.

Вміло користуючись системою стимулювання колективу, розподіляючи функції на виробництві, керівник досягне своїх цілей набагато швидше і успішніше, ніж без застосування цих технологій.

Організація не може виконувати свої функції та працювати ефективно, спираючись тільки на матеріальну чи дисциплінарну технологію впливу на працівників.

Соціальні і психологічні технології не менш важливі, ніж внутрішні адміністративні заходи. Вони впливають на емоції людей, отже є не менш ефективними.

Соціально-психологічні методи спрямовані на особистість, а не на колектив. Також вони підтверджують її важливість та почуття потрібності, допомагаючи почувати робітнику себе комфортно серед персоналу.

Грамотне керівництво підприємства впроваджує чотири етапи, необхідні для ефективної роботи персоналу:

- формує підрозділи, орієнтуючись не тільки на виробничі функції, яку виконують співробітники, але і на їх психологічну сумісність;
- дбає про психологічний клімат всередині колективу;
- допомагає впоратися з конфліктами;
- забезпечує підвищення рівня інтелекту, знань, кваліфікації, щоб досягнути до моделі професійного просування.

Є декілька технологій, які застосовуються у спілкуванні з персоналом, такі як прохання, заборона, рада, залучення, осуд, натяк, комплімент, похвала, вимагання, переконання, примушення.

Грамотний керівник, використовуючи різні методи, які допомагають персоналу виконувати свої функції, домагається налагодженої, чіткої, успішної роботи кожної групи підлеглих і своєї фірми в цілому.

Соціально-психологічні методи - це способи здійснення управлінських дій на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології та психології. Такі методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремих робітників. За масштабами і способам впливу їх можна розділити на: соціологічні, спрямовані на групи співробітників в процесі їх виробничого взаємодії, і психологічні, які цілеспрямовано

впливають на внутрішній світ конкретної особистості.

Важливість соціально-психологічних методів обумовлена:

- необхідністю таких методів управління, які засновані на обліку інтересів колективу та не пригнічують працівників як особистість, викликають зростання творчої активності персоналу;
- розвитком демократичних засад в управлінні;
- тим, що в деяких організаціях значна частина колективів є не тільки найманими працівниками, але одночасно і акціонерами організації, що призводить до необхідності наповнення адміністративних і економічних методів методами соціально-психологічного впливу [2].

В організаціях можуть мати місце проблеми, пов'язані з фінансами, збутом, постачанням, технологією, що в більшості випадків є нездатністю керівництва забезпечити ефективну реалізацію соціально-психологічних методів управління. Цілком очевидно, що в процесі управління має бути приділено більше уваги використанню цих соціальних резервів підвищення ефективності діяльності колективів.

Від того наскільки правильно здійснено вибір конкретних соціально-психологічних методів управління і наскільки вони відповідають один одному, залежать результати діяльності колективу і суспільства в досягненні своїх цілей в соціальній сфері, в процесі виховання людини нової суспільної формації, в рішенні нових завдань, поставлених сучасною ситуацією.

Практика показує: чим міцніше і набагато змістовніші зв'язки між членами колективу, тим більше колектив проявляє турботи, тим успішніше він вирішує свої завдання, бо кожен трудівник глибше розуміє свою дійсну соціальну цінність, свою роль і місце в колективі. Чим яскравіше в колективі проявляються індивідуальні особливості кожного члена, тим багатшим і повніше життя колективу, міцніше відносини колективізму, товариства і взаємодопомоги.

Отже, без вирішення соціальних питань не можна домогтися ефективного розвитку виробництва, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов можна забезпечити вирішення завдань соціального розвитку колективів.

Розглянемо успішний досвід застосування соціально-психологічних методів української виробничо-торгівельної компанії, у якій працює один з співавторів.

Керівництво досліджуваної компанії констатує, що стиль управління,

безумовно, змінювався під впливом зовнішніх факторів - кон'юнктури ринку та економіки в цілому. З 2000 по 2008 рік був період бурхливого зростання галузі підприємства, і питання стилю, методів управління, і організаційної структури в цей час на порядку не виносилися. Структура була стандартною для виробничо-комерційної компанії – ієрархічна.

Кризи 2008 і 2013-2014 років змусили переосмислити підхід до стилю управління і організаційну структуру.

Керівництву компанії в процесі роботи довелося переосмислювати багато речей, при цьому вони визнають, що в процесі роботи було багато помилок, в результаті яких були зроблені відповідні висновки. В процесі розвитку змінювався стиль управління компанією, і відповідно, застосовуються соціально-психологічні методи. Так, компанія пройшла еволюцію від «червоної» моделі (управління по правилам, жорсткий стиль, посадові інструкції, накази) до «синьої» організації з елементами «помаранчевої» і «зеленої» – фахівці керуються і корпоративною культурою, і питаннями екології, працюють в проектах, і зберігають ієрархію. При цьому, завжди проводяться спроби впровадити позитивні сторони кожної моделі. Вивести організацію цілком на якийсь якісний рівень відразу неможливо. Про це говорить практика світового бізнесу. Керівництво, топ-менеджмент повинні перебувати хоча б на один рівень вище загального стилю організації, щоб була видна мета, куди потрібно прийти. Деякі підрозділи теж йдуть трохи попереду (наприклад, маркетинг або відділ розвитку) – керівники більш самостійні в ухваленні рішень, більше командної роботи. А слідом за ними підтягується і вся організація. Керівництво розуміє, що основна модель може бути однією, більш стабільною і структурованою, але деякі підрозділи починають показувати приклади руху вперед. Потім інша частина компанії переймається цим духом. Керівники і топ-менеджери повинні бачити і вловлювати ці ступені і перспективи розвитку своїх компаній.

Є приклади успішних лідерів бізнесів, які керують через секретарів і майже не спілкуються з персоналом і навіть з топ-менеджер. Це не модель, а швидше, стиль. Але в будь-яких моделях такий стиль не спрацює? – Це типово «червона» модель організації – жорстко структурована, з чіткими регламентами та моделями управління. Вона має місце бути в організаціях, де ціна помилки і ступінь ризику дуже високі – хімічна промисловість, атомна енергетика, армія. У них ніякі демократичні моделі неможливі ні у нас, ні на Заході. Хоча навіть в таких організаціях керівники, які прислухаються до сигналів знизу і спілкуються з рядовим

персоналом, завжди виграють. Аварія на Фукусімі сталася саме з цієї причини: керівництво не прислухався до того, що реально відбувалося на місцях, працювали за застарілими регламентами та інструкціями. Також може бути корисний приклад Суворова – на ньому будується цілий стиль менеджменту. Незважаючи на те, що він був командувачем, він все одно спілкувався з простими солдатами і багато від них дізнавався.

Точно не спрацює «червона» модель в організаціях майбутнього, в холакратичних організаціях, без єдиного центру управління, що самоорганізуються спільнотах, в креативних і IT-галузях.

Для успішної роботи розглянута компанія використовує кілька принципів в своєму стилі управління:

DDD (data driven decisions). Рішення приймаються на підставі цифр, вимірних показників, а не емоцій і нездійснених в довгостроковій перспективі прогнозів. Впроваджено систему збалансованих показників (ССП) для кожного з підрозділів. В рамках спільної справи вони декомпозовані. Наприклад, для виробництва є показники по продуктивності і браку, і досягнення цих операційних показників - це внесок підрозділу в загальну справу. Не впливаючи безпосередньо на чистий прибуток (ряд інших підрозділів сильно впливає на це), вони допомагають досягти спільної мети.

Керівники приділяють до 50 % робочого часу роботі з людьми - головним активом. Крім того, в компанії не просто делегується відповідальність, керівникам делегується прийняття рішень і ініціатива – до 50 % рішень ініціюється і приймається ними. При прийнятті рішень експерти компанії працюють в малих групах, пам'ятаючи про ефект Рінгельмана. Цей ефект був відкритий в 30-ті роки. Умовно його можна описати так: 2 людини піднімають кожен по 100 кг, але коли вони несуть вантаж разом, то кожен може нести вже тільки по 94 кг, тому що сподіваються друг на друга. Чим більше людина в команді, тим більше падає ефективність роботи команди. Коли розмір команди досягає 8 чоловік, ефективність падає до 49%. Організація командних ролей - це ціле мистецтво, окремий напрямок менеджменту в великих командах.

Крім того, керівництво дотримується принципу «Краще наради – нарада, якого не було».

Ще один принцип – робота в регіональних віртуальних командах. У компанії є керівники проектів в регіонах. Це практикується вже близько 6 років. Наприклад, запускається новий продукт, і керівник може знаходитися не в центральному офісі, а в Дніпрі чи Херсоні і звідти набирає свою віртуальну команду. Робота в таких командах, звичайно,

складна в силу віддаленості учасників команди. Але для подолання цього недоліку використовуються сучасні комунікаційні майданчики.

Також в компанії активно використовується релокація співробітників, в т.ч. в центральний офіс, і кар'єрні ліфти – багато топ-керівників починали простими менеджерами.

Також для описуваного підприємства характерна соціальна активність: організація займається не тільки бізнесом, а й дбати про тих, кому це необхідно, в регіонах присутності.

В результаті застосування вищеописаних принципів, керівництво бачить переваги і недоліки свого стилю управління. Одна з переваг – це гнучкість компанії, в той же час керівництво розуміє, що у великих компаній дуже висока інерція в прийнятті рішень. Це, з одного боку, мінус, але з іншого боку, плюс, оскільки в глобальному сенсі вони більш захищені від помилок. В цілому, коли концерни працюють за суворими правилами по всьому світу, це приносить успіх. Сила великих регламентованих компаній – в стабільності і інерції, яка в довгостроковій перспективі працює в плюс. Вони захищені від неправильних рішень, оскільки приймають їх більш виважено і мають в цьому експертизу, досвід різних країн і ринків.

Цікавий досвід застосування методів мотивації в даній компанії. Так, в компанії є власний корпоративний університет, де проходять навчання і адаптацію в першу чергу комерційний департамент, відділ логістики, бухгалтерія, фінансовий відділ, співробітники філіальної мережі). У компанії є власний бізнес-тренер. Для підвищення ефективності виробництва запускаються кайдзен-кружки. Вони працюють дуже добре і допомагають виявляти небайдужих людей. Також на підприємстві є система наставництва. Для людей, які готові ділитися своїм досвідом і працюють довгий час (втомилися, вигорають), наставництво – це новий виклик. Причому не завжди це підкріплюється матеріальною мотивацією, хоча ми намагаємося це робити на підставі результативності роботи підопічних наставника. Але навіть незважаючи на це, завжди залишається пул людей, байдужих до того, що відбувається. Як правило, вони себе проявляють. Проводиться оцінка роботи по результату і керівництво бачить, де слабка ланка в системі персоналу. Тоді приймається рішення або по ротачії з перекладом на іншу посаду, або по заміні таких співробітників. Підприємство завжди дає шанс, що дозволяє підвищити лояльність співробітників. Для співробітника, особливо на керівній посаді, період в 3 роки є ключовим – до цього часу людина починає втомлюватися, обов'язки стають

вже нецікавими. Ці терміни керівники разом з HR-департаментом відстежують, так як на підприємстві є люди зі стажем роботи до 15 років. В цей час відповідальність співробітнику дають проект, який він може виконати, проявити себе, вирости, або в результаті приймається спільне рішення про необхідність пошуку співробітником сфери діяльності, в якій він буде більш результативним. Крім того, компанія мотивує кращих співробітників тим, що надає їм можливість брати участь у конференціях, виставках, навчатися за кордоном, в результаті чого співробітники бачать нові перспективи роботи (по продуктах, по підході) і повертаються іншими людьми.

Робота в кризу навчила керівництво і співробітників, що потрібно збільшувати швидкість обміну інформації в компанії. Те, з якою швидкістю йде обмін інформацією всередині компанії, і як швидко та результативно приймаються рішення, безпосередньо впливає на показники ефективності роботи.

Цікаво вивчити досвід західних компаній, в яких генеральний директор – натхненник, ідейний гуру. Такі організації називаються «бірюзовими». У них генеральний директор запускає процеси і дивиться, як вони йдуть, не втручаючись. Як правило, генеральний директор є і власником. Такі компанії відрізняють дві речі: постійні ний контроль за методикою «360 градусів» – кожен оцінює кожного. Функція управління і контролю делегована всередину самої організації; друге – завжди дуже високий рівень доходу персоналу. Мотивація вибудована так, що люди просто не хочуть втратити таке робоче місце і згодні грати по позначених правилах. Якщо власником сказано, що персонал повинен нескінченно любити і поважати один одного, то співробітники так і будуть робити, тому що їх дохід при цьому в даній компанії на 40-50 % вище, ніж по галузі.

Ще один важливий момент, який повинні враховувати власники компаній, це те, що залучаючи топ-менеджера з іншої компанії або галузі, необхідно пам'ятати про те, що притягається топ-менеджер звик працювати в іншій моделі, іншій корпоративній культурі, використовувати інші методи мотивації, в тому числі соціально-психологічні. Тому, потрібно дуже ретельно і виважено підходити до підбору топ-менеджерів, використовуючи такі інструменти як психологічне тестування, методика DISC, стресове інтерв'ю, рішення кейсів. Виходить 3 рівня перевірки: за результативністю, тестування на відповідність принципам і духу організації, перевірка по кейсам. Однак і це не завжди дозволяє виявити індивідуальні особливості особистості



топ-менеджера, які можуть бути чужі організації, так як інтерв'ю і влаштування на роботу - це штучний процес. Людина готується, і чим більше він професійний і особистісно розвинений, тим краще може презентувати себе. Тому прийом топ-менеджера доцільно проводити командою інших топ-менеджерів, які працюють в організації, щоб був більш широке коло думок.

Не секрет, що грамотно вибудовані лояльні відносини в компанії є одним з радикальних способів підвищення ефективності праці. Адже добре ставлення співробітника до компанії дорогого коштує, тому що сприяє її процвітанню, в тому числі і збільшення вартості нематеріальних активів.

У найзагальнішому вигляді під лояльністю персоналу розуміється шире шанобливе ставлення працівників один до одного і до компанії в цілому, тобто до дій її керівництва; розуміння і вірність спільній справі, а також взаємне дотримання правил і зобов'язань між інтересами роботодавця і найманого персоналу. Лояльність в її історичному аспекті передбачала якийсь відтінок патерналізму, коли працівник присягав на вірність своєму босові, а той, у свою чергу, надавав йому заступництво. Але поступово на зміну традиційним формам прихильності персоналу конкретній особі приходять і нові варіанти лояльних відносин.

Сьогодні все частіше змінюється сам об'єкт лояльності. Люди тепер більше хочуть бути відданими справі, працювати на компанію, а не на конкретну особу, оскільки для рядового працівника не так уже й важливо, хто розподіляє прибуток даного підприємства. Що дуже характерно для особливостей вітчизняного бізнесу з частою зміною з тих чи інших причин власників великої власності. Кожен з нас прагне соціального визнання і підтвердження своєї значущості.

Багатьом властива природна потреба в приналежності до чогось надійному, великим і серйозного, що, власне, цілком можна пояснити з точки зору підвищення шансів на виживання, що зараз, що на зорі людської еволюції. Саме з цієї причини ми вважаємо за краще працювати в крупній і процвітаючої компанії, а не в тій, що недавно виникла, і не там, де існують неясні перспективи подальшого існування організації.

По суті, сумлінному працівникові важливо, щоб він міг пишатися своєю фірмою, вірити, що вона і він разом з нею роблять корисну справу – інакше просто нестерпно дуже довго виконувати безглузду роботу, навіть за пристойну винагороду. Крім того, істотне значення надається турботі організації про професійний ріст співробітників. І якщо компанія не здатна забезпечити корисному співробітникові

реалізацію його здібностей, то вона повинна бути готова, що той буде шукати інше місце, де він зможе розкрити свій потенціал. Крім того, роботодавець повинен йти назустріч бажанням підлеглого рости не тільки в професійному або кар'єрному плані, але і в фінансовому, дозволяючи йому заробляти пропорційно виконанню своїх посадових обов'язків, навичок і рівня компетентності.

Якщо співробітник приносить компанії хороші гроші, але стикається з несправедливим або неадекватним матеріальним стимулюванням, то зрозуміло, що він на цьому місці довго не затримається.

А висока плинність кадрів – це важливий симптом неблагополуччя самої організації.

Але і працівник повинен розуміти, що лояльне ставлення з боку компанії йому гарантовано не стільки за вірнопідданські настрої, скільки за конкретний внесок у спільну справу.

Отже, не можна змусити людей стати лояльними, полюбити компанію. Лояльність досягається через її відкритість, ясність цілей і завдань, через залученість всіх категорій працівників в процес прийняття і реалізації важливих рішень, причому при наявності необхідних моральних заохочень і гідного рівня грошової винагороди. У цьому сенсі негативні наслідки антилояльності куди більш серйозні, ніж здаються на перший погляд. Перш за все це шкоди для бізнесу в цілому, оскільки лояльність особливо важлива при виникненні позаштатних ситуацій, коли для завершення якоїсь архіважливої роботи, для прориву, нарешті, потрібно надзусилля і адекватне ставлення співробітників. Але якщо люди розуміють, що їх просто використовують, то і вони ніколи не підуть назустріч. У всякому разі, чекати від несплоченого колективу, що він буде охоче орієнтований на досягнення потрібного результату «за всяку ціну», непередбачливо, а скоріше необачно – безправний раб лише нарікає на свого пана і при найпершій можливості спробує змінити ситуацію розстановку сил, але в свою користь.

В принципі, управлінська еліта починає усвідомлювати, що її відносини з колегами з «пансько-холопських» все більше трансформуються в партнерські, хоча не завжди і не скрізь.

Зрозуміло, що в тих місцях, де творча роль людини практично зведена до нуля, або там, де до набору здібностей співробітника пред'являються мінімальні вимоги, прихильність до компанії не настільки важлива.

У подібних випадках взаємна лояльність фірми і її персоналу підтримується в рамках правового поля, тобто обмежена раціональними відносинами, згідно з укладеним трудовим договором. Але в

інтелектуальному секторі бізнесу чим менше уваги приділяється лояльності персоналу, тим більшим економічним збитком супроводжуються подібні прояви снобізму, а сама компанія починає швидше поступатися свою частку ринку конкурентам. До речі, все більше керівників компаній, що працюють на російському ринку, усвідомлюють необхідність мотивування співробітників і використовують для цього всі можливі способи. Навіть такі, що здаються вже незвичними, але які все одно залишаються поки що дохідливими, а головне, швидкими і переконливими.

Наприклад, через корпоративні гасла і девізи, де коротко і чітко сформульовані цілі компанії, яких необхідно досягти, персонал повинен розуміти, що його об'єднує і навіщо він працює, крім набуття коштів для існування. І в цьому плані лаконічні гасла – вельми зручний спосіб не тільки потрібним чином «обтесати» і адаптувати нових співробітників до ідеології фірми і особливостям ведення бізнесу, але і в стислі терміни навчити його основам прийнятої в компанії культури, оскільки далеко не кожен подужає багатосторінковий виклад її місії. Та й в стабільному колективі мотивуючі плакати не будуть зайвими, у всякому разі, там вони можуть знадобитися в якості постійного нагадування про технології досягнення успіху. З іншого боку, деякі експерти вважають, і не без підстав, що втомлені від гасел росіяни, в більшості своїй, скептично ставляться до них.

Тим більше що згасання інтересу вважається цілком нормальним фізіологічним явищем. Відомо, що відразу після приходу менеджера в нову компанію або вступу на нову посаду кілька місяців він працює з великою самовіддачею, енергією і ентузіазмом. Але проходить час, і улюблена робота приносить все менше задоволення, падає інтерес, пропадає ініціатива, припиняється генерація ідей і творчих поривів.

Як правило, почуттям відповідальності і боргу стимулювати прийнятне виконання осоружних обов'язків вдається дуже небагатьом працівникам. З'являються думки про зміну компанії на більш відповідну, де в уяві співробітника і більш перспективна середовище, і корпоративна культура будуть розташовувати до інтенсивної роботи. Природно, що старе місце починає сприйматися як щось тимчасове, з закономірним падінням ефективності праці. Дуже часто втрата інтересу до роботи обумовлена особливостями психіки конкретного співробітника. Для кожного з нас існує індивідуальний період, після якого нам необхідно отримати відгук на свої дії. Тому вельми доцільно оцінювати результати роботи кожного співробітника по завершенню

окремих етапів довгострокової роботи, нехай у вигляді рекомендацій, рецензій, а ще краще - матеріальної винагороди.

Але в багатьох компаніях премії і бонуси нараховуються за підсумками року, що не мотивує багатьох співробітників належним чином, оскільки протягом дуже тривалого періоду результати не оцінюються. Адже якщо підлеглий не відчуває прямого зв'язку між власним зусиллям і винагородою, то сподіватися на потрібний рівень віддачі не має сенсу – згадайте досліди фізіолога І. П. Павлова з вироблення умовних рефлексів. Вони закріплювалися тільки в разі набуття адекватної стимулюючої нагороди – подібна аналогія більш ніж доречна в даній ситуації. Можна скористатися і ще однієї біологічної аналогією – шлюбною поведінкою людини, коли з метою підтримки довгострокового союзу необхідна новизна відчуттів, але без заміни «старого» партнера, тобто в рамках існуючої пари. Стосовно цього контексту це може бути ситуація, коли менеджер втрачає інтерес до роботи, якщо з часом не змінюється складність його завдань.

Одним з рішень може бути вертикальне просування працівника або розширення можливостей горизонтальних переходів. Чи не тому що співробітник погано справлявся зі старими обов'язками, а, навпаки, в зв'язку з тим, що йому нецікаво робити те, що у нього вже добре виходить.

Якщо упустити все це з уваги, а то і зовсім не надавати значення подібним «дрібниць», то з часом проблеми, що накопичилися знаходять характер «снігової кулі», здатного, якщо не поховати, то сильно ускладнити життя організації абсолютно точно. І головною загрозою для фірми стають не конкуренти, а незадоволені співробітники. Діапазон можливого вираження протесту всіх скривджених і байдужих або принижених і ображених начальниками, або перевантажених роботою, а також тих, кого обійшли в розподілі соціальних благ, досить широкий.

Від втрати мотивації до праці, коли співробітник починає шкодити своїй фірмі бездіяльністю, в тому числі і за допомогою таких витончених способів, як «італійський страйк» – роблячи все строго в рамках інструкцій, наприклад, втрачаючи клієнта, відмовляючись увійти в його становище або піти йому назустріч, чомно приводячи, здавалося б, логічні аргументи. І аж до свідомого нанесення шкоди – явного саботажу, розкриття комерційної таємниці і використання інших можливостей з широкого арсеналу засобів, за допомогою яких вдається дуже легко «підставити» рідну фірму.

Слід підкреслити, що лояльність в класичному варіанті не дозволяла

підлеглим конфліктувати з начальником на будь-якому рівні. І хоча це і зараз не особливо вітається, але все ж в ряді просунутих компаній поступово впроваджуються корпоративні процедури, що дозволяють працівнику, не вдаючись до звільнення, уникнути залежності від диктату свого безпосереднього керівника. Та ще й зберегти бажання співробітника діяти на загальне благо всієї структури: не намагаючись замовчувати порушення корпоративної етики та інші непривабливі дії, в тому числі різні зловживання, випадки розкрадань і розповсюджені «відкати». Тобто підтримуються будь-які конструктивні і позитивні кроки, а також вміння аргументовано відстоювати свою точку зору, особливо якщо вона йде врозрід із загальноприйнятою або не збігається з версією безпосереднього начальника.

В даний час почали створюватися спеціальні інструменти, процедури, правила і регламенти, які культивують лояльність співробітників безпосередньо до виконуваної роботи, до спільної справи, а не до окремої людини. Наприклад, все частіше вибудовуються механізми зворотного зв'язку з співробітниками. І хоча це не самодостатня засіб регулювання взаємин, проте постійний контакт топ-менеджменту з колективом та інформування співробітників з перших вуст про процеси, що відбуваються в компанії, сприяють зміцненню лояльності, дають приріст ефективності праці, допомагають припинити чутки і домисли, що для самого керівника є цінним джерелом інформації про всі больові точки підприємства. Однак далеко не кожен управлінець здатний знайти стільки часу для особистого спілкування з кожним співробітником, особливо якщо їх кількість дуже велика і / або розподілено по регіональних представництвах компанії.

В такому випадку вибудовують зворотний зв'язок, зустрічаючись з групами співробітників, або надають можливість кожному з них звернутися до шефа по мобільному телефону, номер якого всім відомий в компанії, або заводять спеціальну поштову скриньку (електронну пошту) тільки для особистої роботи з персоналом.

Дуже важливо зберегти лояльність не тільки існуючих, але і колишніх колег, які потенційно можуть стати клієнтами фірми або надати їй корисну послугу. Бізнес-то, по суті, будується на особистих відносинах і, продовжуючи підтримувати контакти з колишніми співробітниками, можна розраховувати і на отримання від них вигідних замовлень, коли вони йдуть в власний бізнес, або на важливу інформацію по ринку, недоступну ніякими іншими способами, то тобто бути в курсі реальної розстановки сил у професійному середовищі, а це дорогого коштує. До

того ж конкретний сегмент ринку завжди досить вузький і тісний, і в разі необхідності встановлення контакту з дуже вигідним новим клієнтом завжди буває корисно попередньо отримати підтримку всередині шуканої структури. А якщо там працюють колишні колеги, то завдяки старим зв'язкам вони можуть безпосередньо звести з людиною, яка приймає рішення або просто розповісти про обстановку на цій фірмі, що, безумовно, підвищує шанси на успішний результат важливої угоди.

Тобто поступово відходять у минуле ті випадки, коли компанія переслідує своїх колишніх співробітників, які перейшли в іншу організацію, або створює їм негативну репутацію. Зрозуміло, що мова не йде про фахівців, які пішли зі скандалом, або про тих, за якими тягнеться шлейф поганих вчинків. Іншими словами, зараз вже зміна місця роботи не сприймається як зрада. Варто лише мати на увазі, що демократизація методів управління ефективністю співробітників має і зворотну сторону. Ті, хто заохочує потенційних співробітників бути нелояльними до їх колишнім компаніям, полюючи і переманюючи фахівців зі зв'язками, ноу-хау або базами даних клієнтів, повинні приречено пам'ятати, що через деякий час ці співробітники точно так само вчинять і з ними [3].

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, можна зробити висновки, що сучасні підприємство постійно знаходяться під впливом зовнішніх чинників, тому методи мотивації, у тому числі соціально-психологічні потрібно постійно змінювати та адаптувати під конкретний колектив. Необхідно застосовувати сучасні методи управління персоналом, орієнтовані на кожного співробітника Сучасні методи управління персоналом – це прийоми, що враховують особистість кожного співробітника, рівень його інтелекту і працездатності. Наприклад, метод «якщо зробите ..., то отримаєте ...», застосовувати у процесі роботи творчі елементи. Ефективними методами, що підвищують ефективність праці та лояльність працівника є гнучкий графік роботи та дистанційна робота.

### Список використаної літератури

1. Трахаир Р. Гуманістичний характер : життя і творчість Елтона Мейо, книги угоди / Р. Трахаир. – Нью-Джерсі, 2008. – 389 с.
2. Шаповалов М. Н. Методы управления персоналом / М. Н. Шаповалов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 8. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hrm.ru./db/hrm/vid/km/code/type/article.html> (дата 29.09.17). – Название с экрана.
3. Пашутин С. О лояльных сотрудниках / С. Пашутин // Управление

персоналом. – 2008. – № 14. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/161337.html> (дата 29.09.17). - Название с экрана.

Стаття надійшла 13.11.2017 р.

**A. V. Tserkovna,**

старший преподаватель  
кафедры экономики и управления  
Одесского национального университета имени И. И. Мечникова  
Французский бульвар 24/26, г. Одесса, 65044, Украина,  
e-mail: [timeoutproduct.ua@ukr.net](mailto:timeoutproduct.ua@ukr.net)

**V. V. Kharlamova,**

менеджер по персоналу ЧП «КОРСАР ЮГ СЕРВИС»  
e-mail: [wit8.1@outlook.com](mailto:wit8.1@outlook.com)

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Исследуются особенности социально-психологических методов управления персоналом в Украине на современном этапе ее развития, проанализированы актуальные проблемы развития управления кадрами и предложены пути их решения. В статье рассмотрено современный опыт использования прогрессивных социально-психологических методов управления персоналом.

**Ключевые слова:** социально-психологические методы, управление персоналом, современный менеджмент на предприятии, управление трудовыми ресурсами, управление кадрами.

**A. V. Tserkovna,**

Senior Lecturer  
of Economics and Management Department  
of Odessa I. I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine,  
e-mail: [timeoutproduct.ua@ukr.net](mailto:timeoutproduct.ua@ukr.net)

**V. V. Kharlamova,**

personnel Manager of PE “KORSAR SOUTH SERVICE”  
e-mail: [wit8.1@outlook.com](mailto:wit8.1@outlook.com)

## **SOCIO-PSYCHOLOGICAL METHODS OF PERSONNEL**

## MANAGEMENT

### Summary

The peculiarities of socio-psychological methods of personnel management in Ukraine at the present stage of its development are studied. Current problems of personnel management development are analyzed and ways of their solution are offered. In the article the modern experience of using progressive social and psychological methods of personnel management is considered.

**Key words:** socio-psychological methods, personnel management, modern management at the enterprise, management of human resources, personnel management.

### References

1. Trahair, P. (2008). Humanistychnyi kharakter : zhyttia i tvorchist Eltona Meio, knyhy uhody [Humanistic character : life and creativity of Elton Mayo, books of agreement]. Niu-Dzhersi. [in Ukrainian].
2. Shapovalov, M. N. (2006). Metody upravlenia personalom [Methods of personnel management]. *Kadrovyi menedzhment. – Personnel management*, № 8. Retrieved from <http://www.hrm.ru./db/hrm/vid/km/code/type/article.html> [in Russian].
3. Pashutin, S. (2008). O loialnykh sotrudnikakh [About loyal employees]. *Upravlenie personalom. – Personnel Management*, № 14. Retrieved from <https://www.audit-it.ru/articles/personnel/a114/161337.html> [in Russian].