

ШИФР Psychological HR-management

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК УСПІШНОГО УПРАВЛІНЦЯ.....	5
1.1.Сутність психології управління та її місце в діяльності менеджера.....	5
1.1.Методичні підходи до оцінювання психологічних компетенцій та діяльності сучасного менеджера.....	8
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА ПП “ГРАНДЕМ”.....	11
2.1. Аналіз психологічних особливостей HR-менеджера ПП “Грандем” та формування його професіограми.....	11
2.2. Дослідження типології управління та оцінка його впливу на соціально- психологічний клімат колективу підприємства.....	16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПОНЕНТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРА ПП “ГРАНДЕМ”.....	22
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	36
АНОТАЦІЯ	

ВСТУП

Актуальність теми. За умов нових соціальних викликів та перманентного розвитку конкурентного середовища швидкого поширення набувають новітні інструменти управління. Зміни, що відбуваються в управлінській діяльності сучасних підприємств, створюють можливість їх імплементації та вдосконалення на підприємствах, що функціонують в складний час. Акцентування на важливості психологічного комфорту праці та особистого успіху кожного працівника виявилось безвідмовним ефективним інструментом, що забезпечує конкурентні переваги таких світових компаній як Apple, Google, Coca-Cola, Amazon, Toyota.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об'єктивними потребами у новому підході до використання психологічного аспекту управління для розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені як А. Єгоршин, А. Колот, Ю. Швальб, В. Врум, Л. Портер, Д. Валовий, А. Куріцин, В. Рославцев, А. Сорохтин, Г. Никифоров, І. Абрамовский, Е. Рудавина, В. Екомасов. Психології управління присвячували свої праці: А. Файоль, Л. Гілбрет, Ф. Герцберг, Е. Мейо, М. Фоллет, П. Друкер, Е. Маслов, Т. Білорус.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретичне та прикладне дослідження психологічних особливостей управління персоналом сучасного менеджера.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- уточнити понятійно-термінологічний апарат;
- проаналізувати психологічні особливості HR-менеджера ПП “Грандем” шляхом формування його професіограми;
- дослідити типологію управління HR-менеджера ПП “Грандем”;
- оцінити поточний стан соціально-психологічного клімату колективу ПП “Грандем”.

- розробити напрями вдосконалення психологічної компоненти особливостей моделі управління менеджера ПП “Грандем”.

Об'єктом дослідження є психологічні особливості управлінської діяльності сучасного менеджера.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти психологічних особливостей управлінської діяльності сучасного менеджера.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані такі теоретичні види наукового методу: порівняння, систематизація та узагальнення; індукція, дедукція та системний підхід. Також емпіричні: вимірювання, порівняння, інтерв'ю, анкетування, аналіз даних.

Зазначимо, застосування цих методів в умовах карантину стало можливим за допомогою діджиталізованих технологій: онлайн тестування, анкетування через Google-форму тощо.

Інформаційною базою даної роботи є монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, звітні дані підприємства.

Наукова новизна. У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- уточнено сутність та зміст категорій “управління”, “менеджмент”, “психологія управління”;

- розроблено та апробовану комплексну методику діагностики психологічних особливостей діяльності HR-менеджера.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідницька робота містить результати прикладного характеру, спрямовані на оптимізацію психологічного аспекту управлінської діяльності ПП «Грандем» (що підтверджується довідкою про впровадження).

Структура роботи. Дослідницька робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків, анотації. Загальний обсяг роботи – 30 сторінок. Робота вміщує 6 таблиць, 8 рисунків, 43 джерела списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК УСПІШНОГО УПРАВЛІНЦЯ

1.1. Сутність психології управління та її місце в діяльності менеджера

Процес управління супроводжував розвиток людства із давніх віків. Злагоджена праця під вмілим керівництвом є основоположним фактором прогресу. Попри те, що дана сфера діяльності є настільки ваговою для людства, самостійна дисципліна – “управління” утворилась відносно нещодавно. Завдяки книзі Ф. Тейлора “Менеджмент” або “Управління фабрикою” (1911) вперше було виокремлене поняття управлінської праці та були виділені основні принципи.

У терміну “управління” є різні дефініції, що свідчить про розрізненість сприйняття даного явища. Цитуючи науковців можна навести наступні трактування поняття “управління” (табл.1.1.):

Таблиця 1.1.

Варіанти трактування поняття “управління”

№	Дефініція	Автор
1.	“Управління – це вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства.”	Г. Федоренко [1, с.11]
2.	“Управління – це процес, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.”	П. Друкер [2, с. 18]
3.	“Управління – загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі.”	О. Баєва [3, с. 10]

Примітка: джерело [4, с.255].

Якщо управління має більш універсальний характер і його можна застосовувати не лише до економічної сфери, то поняття “менеджмент” є більш вузьким та зрозумілим. Як приклад, нижче наведено визначення науковців (табл.1.2.):

Таблиця 1.2.

Варіанти трактування категорії “менеджмент”

№	Дефініція	Автор
1.	“Менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації).”	В. Діденко [5, с.9]
2.	“Менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів.”	В. Кравченко [6, с.7]
3.	“Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов’язковим застосуванням економічних методів управління.”	В. Рульєв, С. Гуткевич [7, с.299]

Примітка: джерело [4, с.257].

Усе це свідчить про те, що менеджмент виник завдяки професіоналізації управління в галузі економіки. У свою чергу: “Менеджер – це професійний управлінець, який має фахову підготовку і здійснює управління підприємством в ринкових умовах” [5].

А. Файоль був першим, хто відзначив, що менеджмент повністю охоплений психологією, і виділив відповідні фактори підвищення продуктивності праці, наприклад, такі, як влада, єдність керівництва, винагорода, підпорядкування особистих інтересів загальним, справедливість, ініціатива, стабільність складу персоналу, корпоративний дух підприємства [8, с.114]. Власне, завдяки йому управління стали вважати особливою специфічною діяльністю, що сприяло розвитку психології управління.

Психологія управління, за визначенням Л. Гілбрета [9, с.21], означає: “вплив розуму, який спрямовує працю на досягнення поставленої цілі та зворотній ефект цієї направленої та спрямованої роботи на розум працівника”. Тобто психологія управління досліджує вплив на поведінку людей з метою спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації.

Дана галузь науки акцентує увагу на тому, що успішність управління залежить від правильно розставлених акцентів. До прикладу: ефективність та продуктивність праці краще, якщо сучасний менеджмент акцентує увагу на виконавцях, модифікації середовища та методів. Відомо, що розум людини є контролюючим фактором ефективності. Отже, знання психології є обов’язковим для менеджера, адже ця наука вивчає людський розум, а його діяльність безпосередньо впливає на якість роботи [9, с.28].

Проаналізувавши підходи до визначення психології управління, пропонуємо власний погляд на дефініцію: психологія управління – це застосування інструментів поведінкової психології для регулювання відносин підлеглих та керівників з метою підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві, при якісному виконанні посадових обов’язків.

Тільки менеджер, котрий розуміє поведінку персоналу, яким він керує, може ефективно виконувати власні функції з користю для організації та працівників.

Знання управлінської психології дозволяють менеджеру успішно справитися з такими завданнями:

- 1) визначення та задоволення психологічних потреб персоналу з метою отримання максимальної продуктивності праці персоналу;
- 2) управління проблемною поведінкою та допомога у вирішенні конфліктів;
- 3) допомога працівникам впоратися зі стресом та психологічними проблемами в наслідок негативних робочих факторів;
- 4) створення умов для задоволення роботою;
- 5) саморегуляція власного психофізичного стану.

1.2. Методичні підходи до оцінювання психологічних компетенцій та діяльності сучасного менеджера

Як показав аналіз методичних підходів до оцінки професії та змісту її діяльності, він першочергово полягає в складенні професіограми та подальшому діагностуванню відповідності компетенцій до її вимог. На нашу думку, дала влучне визначення А. Макарова: “Професіограма – це науково обґрунтовані норми і вимоги професії до видів професійної діяльності та якостей особистості фахівця, які дозволяють йому ефективно виконувати вимоги професії, отримувати необхідний для суспільства продукт і водночас створюють умови для розвитку особистості самого працівника” [11].

Професіограма складається із чотирьох частин зображених на рисунку 1.1.:



Рис.1.1. Складові професіограми

Примітка: розроблено автором.

Завдання першої частини полягає в максимальному розкритті інформації про зміст професійної праці, а також вимог, які вона ставить перед людиною.

Наступною частиною, як зазначено у вказаному плані, розглядається психограма [12]. Її опорою є розкриті професійні компетенції з попередньої частини. Адже кожен аспект професійної діяльності – це зовнішній прояв наших внутрішніх характеристик.

Друга частина, а саме, психограма, складається із наступних складових, поданих на рисунку 1.2.:

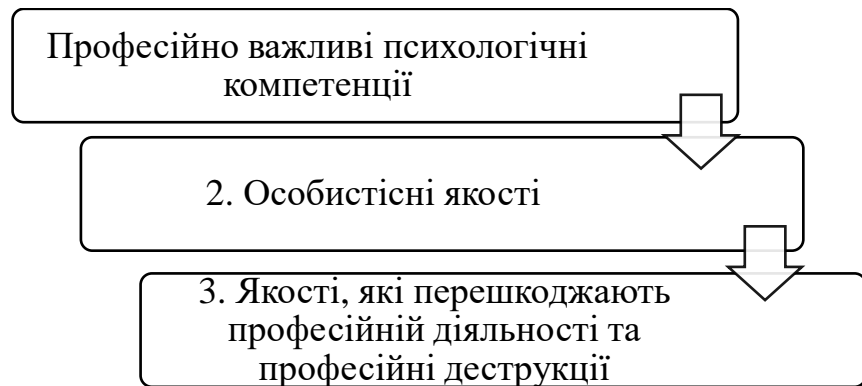


Рис. 1.2. Послідовність опису складових психограми

Примітка: розроблено автором.

Опрацювавши теоретичні джерела, створений цілісний образ професії можна перейти до етапу діагностики. У цього етапу немає визначених пунктів, адже його суть полягає у підборі методів, визначенні норм згідно з попередніми частинами плану, та відповідно, отриманню результатів респондента.

Логічним підведенням підсумків є остання частина, яка має назву “Заключення професіограми”. Вона містить висновки психограми з використанням декодування та тлумачення показників, відображених у таблиці.

Для успішного управління організацією застосовуються три основних типи методів (рис. 1.3.):

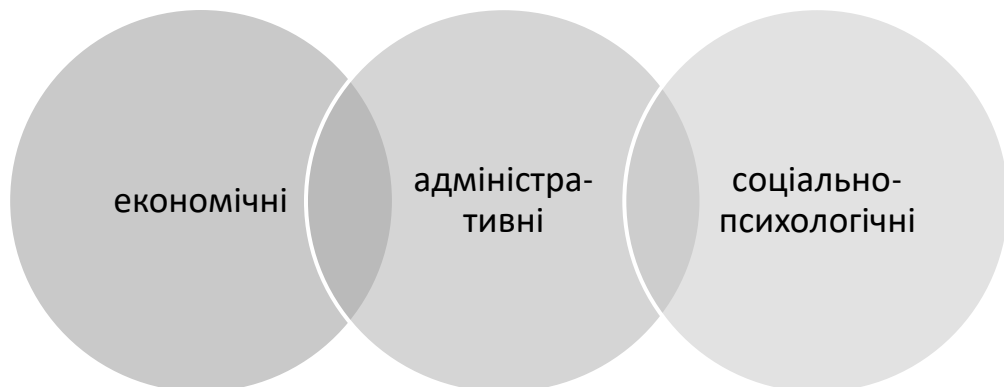


Рис. 1.3. Методи управління організацією

Примітка: розроблено автором.

Перші два методи застосовуються абсолютно у всіх типах організацій, а останнім деякі нехтують, через власну недалекоглядність. Проте, тенденції сьогодення [13] вказують на необхідність використання соціально-психологічних методів задля зростання ефективності підприємства. Це обумовлюється тим, що кожний член персоналу – це невід’ємна складова цілісного механізму і тільки позитивне функціонування кожної ланки може бути запорукою злагодженої праці. У цьому контексті важливою є соціально-психологічна модель управління, що застосовується.

Соціально-психологічну модель управління можна умовно поділити на дві рівні частини: перша – це соціальна (об’єктом впливу у даному контексті являється соціальна група як єдине ціле) та друга – це психологічна (у даній частині об’єктом впливу виступає окрема особистість, котра є втіленням індивідуального набору психологічних характеристик: характеру, темпераменту, здібностей, поточного емоційного стану тощо).

Психологічні методи управління – це сукупність способів здійснення безпосереднього, або опосередкованого впливу на працівника, як особистість, з метою оптимізації його праці в результаті поліпшення самовідчуття впродовж здійснення трудової діяльності. Їх можна поділити за характером впливу на “прямі” та “непрямі” (додаток А). До першої належать елементи, котрі виникають у результаті безпосередньої взаємодії між менеджером та підлеглим, а до другої ті, котрі криються в контексті, але також здійснюють вплив.

Психологічні методи управління мають містити елемент дослідження. Для цього можна використовувати ряд інструментів [15]:

- інтерв’ю, опитування, анкетування, тестування, різноманітні “ділові ігри”;
- спостереження за трудовою діяльністю та поведінкою працівника з подальшим аналізом, при можливому залученні стороннього спеціаліста;
- збір, вивчення та аналіз результатів трудової діяльності працівника.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА ПП “ГРАНДЕМ”

2.1. Аналіз психологічних особливостей HR-менеджера ПП “Грандем” та формування його професіограми

Для апробації комплексного підходу до дослідження психологічних особливостей HR-менеджера ми обрали підприємство, яке має досвід управління персоналом не менше 10 років та становище, якого є характерним для підприємств України, а отже запропонована методика діагностики може бути застосована і на інших підприємствах з урахуванням особливостей діяльності.

Приватне підприємство “Грандем” було засноване та зареєстроване 8 ютого 2006 року, відповідно до чинного законодавства і діє на основі статуту.

Місцезнаходження фізичної особи: 5800, Чернівецька область, м. Чернівці, вул. Руська, буд. 255 “А”, кв. 112.

Підприємство створене для здійснення виробничої діяльності, виготовлення макаронних та кондитерських виробів, з метою отримання прибутку. Характеристика підприємства за класифікаційними ознаками подана у вигляді таблиці (додаток Б).

ПП “Грандем”, пропрацювавши на ринку вже 12 років, налічує асортимент продукції представлений в таблиці (додаток В).

Для того, щоб визначити відповідність психологічних компетенцій менеджера по персоналу до психологічних компетенцій за психографічними вимогами даної професії, необхідно розробити власну професіограму та провести діагностику.

Користуючись методикою, наведеною у підрозділі 1.2., ми склали власну професіограму HR-менеджера.

Соціальна та професіографічна характеристика HR-менеджера.

1. Назва професії за класифікатором: менеджер (управитель) з персоналу КОД КП 1477.1 [16].

2. Таксонометричні відомості: тип – “Людина-людина”, клас – гностичний [17], група підвищеної моральної відповідальності за А. Климовим. За Д. Голандом можна віднести одразу до двох типів: заповзятий та соціальний.

3. Престиж, імідж, статус професії. Престиж даної професії залежить від місця працевлаштування. Чим вище статус та краще імідж компанії роботодавця, тим престижнішою вважається дана посада. Проте це досить сучасна професія, яка користується популярністю, як серед молоді, так і серед кваліфікованих спеціалістів зі стажем.

4. Посадовий оклад і його оцінка: заробітна плата HR-менеджера є середньою з тенденцією зростання до вище середньої по регіону [18].

5. Коротка характеристика основних кваліфікаційних і посадових обов’язків:

- ведення кадрового діловодства;
- кадрове планування, моніторинг ринку праці, підтримування ділових зв’язків із службами зайнятості та рекрутинговими агенціями та набір персоналу;
- організація та контроль підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
- контроль праці;
- розробка та поширення корпоративної культури;
- організація та оцінка праці підлеглих;
- регуляція сприятливого психологічного клімату в колективі.

6. Необхідна освіта. Обов’язковою є наявність вищої освіти, рекомендовано, щоб вона була здобута саме за спеціалізацією “Управління персоналом”, “HR-інжиніринг”, або ж “Менеджмент”. Проте, розглядаються

також варіанти здобутої економічної, юридичної, психологічної та навіть педагогічної освіти. Основна вимога, щоб вона була системною та практично-орієнтованою.

7. Діапазон кваліфікації, а також перспективи кар'єри.

Кваліфікаційні вимоги, як правило, містять:

- відповідний рівень професійної освіти;
- стаж роботи по спеціальності, або на посадах які мають безпосереднє відношення до спеціальності, або тієї сфери, на якій спеціалізується підприємство;
- володіння професійними знаннями та навичками.

Кар'єрне зростання полягає в отриманні посади директора по персоналу, керівника різних напрямів діяльності управління персоналом.

8. Особливості спілкування: передбачає постійне спілкування з широким колом осіб.

9. Коротка характеристика вимог професії до безпомилковості та надійності. У даній професії безпомилковість мається на увазі дбайливе ставлення до особистості працівника, розпізнання його здібностей та розвиток синергії колективу.

Другий крок передбачає складення психограми.

1. Професійно важливі компетенції:

- лідерство та яскраво проявлені організаторські здібності;
- комплекс якостей необхідний для прийняття управлінських рішень: почуття відповідальності, оперативність прийняття рішень, здатність до систематизації чужого досвіду, гнучкість розуму та оперативність пам'яті;
- комунікативні здібності;
- високий рівень емоційного інтелекту;
- добре розвинені інтелектуальні здібності;
- здатність до саморегуляції;
- прояв ділових якостей, які включають навички планування, постановку цілей, спостережливість і вміння використовувати ситуацію, яка склалась.

2. Особистісні якості поділяються на ті, котрі позитивно впливають на виконання професійних обов'язків, а також ті, котрі мають деструктивний вплив (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

Позитивні та негативні особистісні якості

Позитивні особистісні якості	Професійні деструкції
впевненість в собі	емоційна лабільність
стійка самооцінка	нестійка самооцінка
ініціативність	невміння делегувати
вимогливість	відсутність відчуття відповідальності
хороша інтуїція	консервативність
рішучість	домінантність

Примітка: розроблено автором.

3. Комплексна діагностика рівня компетенцій респондента включає систему методів аналізу: “Тест Голланда по визначенню типу особистості” [19], “Тест Д.Гоулмана на емоційний інтелект” [20], “Тест Айзентка на темперамент” [21], “Методика КОС” [22]. Завдяки результатам діагностики, ми зможемо провести порівняльний аналіз їх відповідності рекомендованим нормам та сформуванати напрями вдосконалення.

Керуючись результатом аналізу наукової літератури за тематикою дослідження, ми можемо сформуванати таблицю 2.2., з основними професійними та особистісними якостями HR-менеджера, методами, рекомендованими значеннями.

За типом професійної спрямованості респондент набрав найбільшу кількість балів за Заповзятливим типом, який є одним із рекомендованих значень для професії менеджера. Вектор діяльності даного типу спрямований на вирішення завдань без очевидного рішення, комунікацію з різними типами особистостей, аналіз їх мотивів та екологічне управління їх психологічними особливостями.

Таблиця 2.2.

Діагностика особистісних та професійних якостей
HR-менеджера ПП “Грандем”

Необхідні професійні та особистісні якості	Найменування методики	Рекомендовані показники	Показники респондента
Тип професійної спрямованості	Тест Д. Голланда [19]	Соціальний, Заповзятий .	Заповзятий .
Рівень емоційного інтелекту	Тест Д. Гоулмана [20]	Високий, від 165	Середній рівень: 145
Особистісна спрямованість	Тест Айзенка [21]	Екстраверсія	Екстраверсія
Комунікативні та організаторські здібності	КОС [22]	Високий показник	Середній показник

Примітка: розроблено автором.

Коефіцієнт рівня емоційного інтелекту нижчий, ніж рекомендований, проте на нормальному рівні, який відповідає середньостатистичному показнику.

Особистісна спрямованість відповідає екстраверсії, що є тотожним до рекомендованого значення. Це безумовно позитивний фактор, який сприяє ефективній реалізації професійних обов’язків.

Комунікативні та організаторські здібності нижчі рекомендованого, адже відповідають середньому показнику.

4. Останнім кроком є заключення професіограми.

Завдяки тесту Д. Гоулмана, було виявлено, що обрана респондентом професія, резонує з психологічними особливостями, природними здібностями та внутрішніми мотивами. Також підтвердженням розвинутого самоусвідомлення є виявлена екстраверсивна особистісна спрямованість, яка відповідає типу діяльності менеджера.

У результаті порівняльного аналізу були виявлені деякі відхилення від рекомендованого рівня, проте, в допустимій кількості. Вдосконалення організаторських здібностей та підвищення емоційного інтелекту – це ті показники, які варто покращити для зростання професійної ефективності.

Резюмуючи, можна сформулювати судження про те, що респондент відповідає загальним вимогам та критеріям, але водночас, має достатньо простору для професійного росту.

2.2. Дослідження типології управління та оцінка його впливу на соціально-психологічний клімат колективу підприємства

Щоб виявити та проаналізувати психологічні особливості управлінської діяльності сучасного менеджера, на прикладі HR-менеджера ПП “Грандем”, необхідно сформулювати комплексне бачення та розуміння даного процесу. Саме тому ми обрали дві взаємодоповнюючі форми дослідження: “Тест РАЕІ на визначення стилю менеджменту” та інтерв’ю.

“Тест РАЕІ на визначення стилю менеджменту” ґрунтується на теорії І. Адізеса про існування чотирьох основних функцій менеджера – “РАЕІ”. Ці функції мають такі значення [23].

- 1) Producing (P) – виробництво результатів;
- 2) Administrating (A) – адміністрування;
- 3) Entrepreneurship (E) – підприємництво;
- 4) Integrating (I) – інтеграція.

Наявність збалансованої кількості цих чотирьох функцій в одному менеджері визначається кодом – “РАЕІ” [24] і він вважається еталоном менеджера. Модель такого спеціаліста ідеалізована, у кожного менеджера є як свої сильні, так і слабкі сторони. Ведуча функція, котру має виконувати успішний HR-менеджер – це (I) інтеграція.

Тож, щоб визначити стиль управління HR-менеджера ПП “Грандем” їй був запропонований “Тест РАЕІ, який складався з п’яти блоків [25].

На рисунку 2.1. продемонстрована діаграма, яка відображає кількість набраних балів, за різними стилями менеджменту, у відсотках. Згідно з отриманим результатом можна сформулювати код стилю менеджменту, який має вигляд: “раеІ” та його назву – Інтегратор. Ця функція полягає в об’єднанні,

налагоджені взаємодії колективу, завдяки чому його члени працюватимуть, як одна команда.

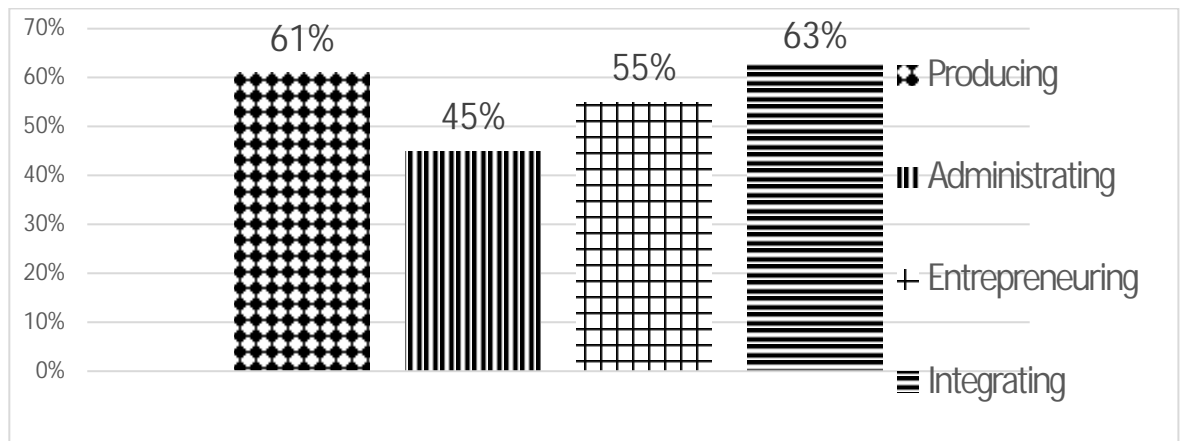


Рис. 2.1. Результати опитування HR-менеджера ПП “Грандем” по методиці І. Адізеца

Примітка: розроблено автором.

Інтегратор – це менеджер, який є еталоном справжнього лідера. Функція інтеграції полягає в тому, щоб навіть за непередбачуваних обставин, коли менеджера не буде поряд, колектив перетворився в один злагоджений механізм, який успішно пройде випробування. Такий вихід із ситуації можливий лише для колективу зі злагодженою комунікацією між працівниками з правильно розставленими ролями, які володіють знаннями, переданими їм менеджером-інтегратором.

Наступним кроком в нашому дослідженні було інтерв’ю. Найбільш чітко сформулювали уявлення про стиль управління персоналом, в умовах виробництва, відповіді на такі запитання:

1. Які психологічні методи Ви використовуєте в процесі управління персоналом, чи займаєтесь моніторингом соціально-психологічного клімату в колективі?

HR-менеджер описала більшість, розглянутих нами, прямих та непрямих психологічних методів. До характеру кожного працівника вона застосовує особливий підхід, який базується на індивідуальних психологічних характеристиках, потребах та станах. Метод моніторингу інтуїтивний, а саме:

спостереження за станом працівників і індивідуальна, або групова розмова у разі поміченого відхилення від поведінкової норми. Такий стан речей притаманний вітчизняним підприємствам, через скептичне ставлення до анкетувань, тестових методик та “ділових ігр” в умовах виробництва.

2. Розкажіть, будь ласка, чи є у Вас сформована корпоративна культура? Якщо так, то розкажіть детальніше про її особливості.

Була виявлена відсутність корпоративної культури, через викривлене розуміння цього терміну. Вона сприймається та проявляється лише у вигляді щорічних “новорічних корпоративів”. Така позиція HR-менеджера ґрунтується на психології робітничого класу, який живе простими істинами. За її словами такі люди чітко розділяють роботу та вільний час. Тому те, що керівництво, з свого боку, надає об’єктивно хороші умови праці за достойну платню, вважається основною мотивацією для роботи.

3. Як Ви ставитеся до тенденції гуманізації праці? Якщо Ви згодні з принципами даної течії, який прояв вони знаходять на виробництві?

Ця відповідь розкрила сильні сторони, представленого в даній роботі, підприємства. Попри те, що це виробниче приміщення, стіни пофарбовані в приємний світлий колір. Кожна із працівниць має власну шафку для особистих речей. У вільному доступі кімната зі столом, холодильником та мікрохвильовою піччю, душ із гарячою водою та облаштована зона для курців. Через шум обладнання використання фонові легкої музики неможливе, проте дозволяється вмикати улюблені музичні композиції досить гучно, що, в свою чергу, позитивно впливає на розбавлення монотонності праці.

Застосувавши методичні підходи до дослідження методик соціально-психологічного клімату колективу ПП “Грандем”, його рівня єдності та вмотивованості персонал, нам вдалося визначити ефективність психологічних методів управління та мотивації, напрямів їх застосування та психологічний аспект моделі управління в цілому.

Для досягнення цієї цілі було обрано:

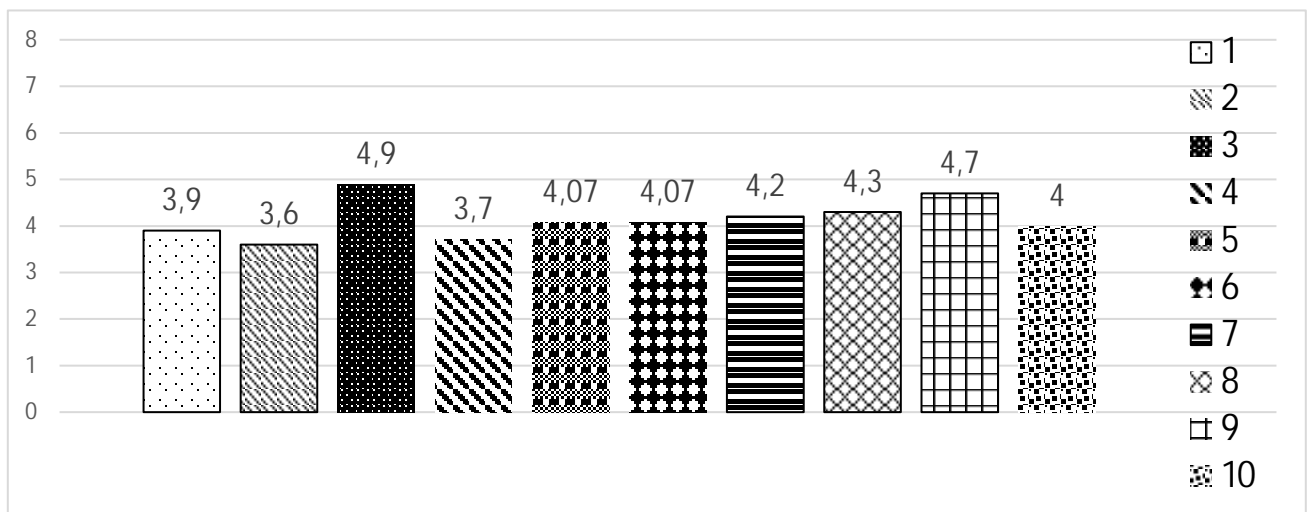
1) методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Фідлера [27];

- 2) методику визначення індексу групової єдності Сішора [28];
- 3) тест на рівень задоволення працею за теорією Герцберга [29].

Такий системний підхід до аналізу дав змогу сформувати більш об'єктивне, комплексне бачення ситуації.

Процес проходження опитування по методиці А. Фідлера. полягав у заповненні запропонованого онлайн-бланку (Google-форма), де були представлені протилежні за змістом пари слів, за допомогою яких можна описати робочу атмосферу. Чим ближче до правового, чи лівого слова в кожній парі респондент розташовував свій вибір, тим більш виражене це явище у колективі, на їхню думку. А саме: крайня ліва точка – це 1 бал, вона означала прояв позитивного явища, а крайня права точка – це 8 балів, вона позначала прояв негативного.

Тест містив 10 пунктів за 8-бальною шкалою. Кінцевий показник для респондента коливається від 10 балів, що є найкращим результатом, до 80, який вважається найбільш негативним.



Результати опитування, респондентами якого виступили працівники ПП “Грандем”, висвітлюються на рисунку 2.2. До кожної пари протилежних значень присвоєний порядковий номер відповідно до бланку (додаток Г).

Рис. 2.2. Результати опитування по методиці А. Фідлера, проведеного для персоналу ПП “Грандем”

Примітка: розроблено автором.

Найнижчий середній бал, який в контексті нашої методики є відображенням позитивного прояву, отримали пункт №2, із середнім балом – 3,6, та пункт №4, із середнім балом – 3,7. Їх протилежними парами слів були: “згода – незгода” та “продуктивність – непродуктивність”. Завдяки цьому ми можемо зробити висновки про те, що найкраще склалися обставини по відношенню до понять згоди та продуктивності. Проте, не можна сказати, що вони проявлені на хорошому рівні, так як середній бал незначно вище середнього, а не високий.

Найвищий середній бал отримали також два пункти – №3, із середнім балом – 4,9, та №9, – із середнім балом 4,7. Їх парами протилежних слів були: “задоволення – незадоволення”, “цікавість – нудьга”. Це означає, що персонал має невдоволення певними факторами. Вони можуть стосуватися процесу праці, міжособистісних відносин, або ж стосунків з керівництвом. Також, проблемним фактором варто назвати нудьгу, яка є відображенням монотонності праці. Цей показник був передбачуваним, адже цього досить важко уникнути при роботі з обладнанням на виробництві. Значення решти критеріїв коливається від 3,9 балів до 4,3.

Загальний середній бал по всіх критеріях – 4,1. Враховуючи, що найбільш сприятлива психологічна атмосфера має середній бал – 1, а найгірша – 8, ми дійшли до висновку про проблемний стан ситуації. Середнє значення перейшло межу середини, а це свідчить про початкову стадію розвитку не сприятливого психологічного клімату в робочому колективі ПП “Грандем”. Такий стан речей передбачає подальше застосування мір для його покращення.

Наступною ми розглянемо, застосовану нами, методику визначення індексу групової єдності Сішора. Для респондентів, завдання полягало в тому, щоб вибрати варіант відповіді, який найближчий для них за змістом. Даний тест складався всього з п’яти питань, які характеризують самосприйняття респондента в колективі (додаток Д).

Проаналізувавши отримані дані ми розрахували індекс Сішора, який становить – 14,7. Найвище можливе значення індексу – 19. Це свідчить про

згуртованість колективу.

Останнім методом дослідження нами був застосований тест за теорією Герцберга. Двофакторна теорія Ф. Герцберга полягає в поділі мотивів кожного працівника на дві категорії [30]:

-гігієнічні – включають зовнішні чинники, які стосуються контексту роботи;

-мотивуючі – безпосередньо стосуються характеру роботи.

Тестова методика складається з восьми тверджень, чотири з яких належали до гігієнічних факторів, а решта чотири до мотивуючих (додаток Е). У кожному із пунктів пропонувалось визначити важливість наявності фактору від 1 до 5. По проходженню тесту, респондентами, ми отримали результати, відображені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Результати опитування за методикою Ф. Герцберга, проведеного для персоналу ПП “Грандем”

Примітка: розроблено автором.

Проаналізувавши фактори, можна дійти до висновку, що для 60% персоналу для формування задоволення працею необхідне забезпечення саме гігієнічними факторами. Лише на 20% впливає використання суто мотивуючих факторів. На решту 20% може вплинути тільки баланс використання гігієнічних та мотиваційних факторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ КОМПОНЕНТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРА ПП “ГРАНДЕМ”

Зібраний та проаналізований фактичний матеріал, в розділі 2, свідчить про наявність слабких місць у психологічному аспекті управління, а отже вказує на існування сучасних шляхів його вдосконалення. Для їх розробки ми здійснили аналіз наукової літератури та передової практики діяльності менеджера в контексті обраного аспекту. Згідно з чим було виявлено стрімку тенденцію переходу від класичної моделі управління до лідерської. Погляди науковців не мають остаточної єдності, через що існує розрізненість в теоріях та підходах, які стали підґрунтям для розробки авторської лідерської моделі спрямованої на психологічний аспект управління ПП “Грандем”.

В 2 розділі ми виявили, що стиль управління HR-менеджера досліджуваного підприємства – Інтеграційний, який тісно переплітається з лідерським. Проте, варто зауважити, що “Тест РАЕІ на визначення стилю менеджменту” розкриває самосприйняття респондента, а, обрані нами, методики дослідження колективу та інтерв’ю відтворюють протилежні реалії. Це означає, що у респондента є потенціал до застосування лідерської моделі управління, але його потрібно розкрити та вдосконалити за декількома напрямками, відповідно до сучасних тенденцій.

Слово лідер “(leader) походить від англійського lead – вести. Лідер – це той, хто веде за собою, йде попереду” [31]. Лідерство вважається найдієвішим механізмом інтеграції діяльності колективу для досягнення цілей підприємства і є новітнім підходом до управління людськими ресурсами. Класичний менеджмент побудований на культурі, в якій більше всього цінується ефективність роботи, дотримання емоційної дистанції, використання посадової влади, концентрація уваги на досягненні цілей підприємства, збереження

стабільності. У той час як лідерство ґрунтується на емоційній взаємодії та взаємопідтримці, мотивації послідовників, концентрації на індивідуальному розвитку та на майбутніх результатах діяльності [32].

Якщо розглянути поняття “лідерство” як функцію професійної психологічної компетентності особистості, то воно є сукупністю особистих якостей, які в свою чергу, за необхідності, піддаються корекції. Завдяки аналізу сучасної наукової літератури та передової практики нам вдалося виділити пріоритетні лідерські компетенції менеджера в контексті розвитку підприємства (рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Пріоритетні лідерські компетенції менеджера

Примітка: розроблено автором.

У центрі рисунку 3.1. зображена ключова якість, відсутність якої унеможлиблює створення цілісного портрету сучасного менеджера з усіма ключовими компетенціями.

Особистісна цілісність – це міцний фундамент для здобуття, чи вдосконалення лідерських компетенцій та для подальшої побудови міцних

стосунків з персоналом. Усвідомлення своїх особливостей, потреб, бажань, прагнень, страхів, безумовно, має позитивний вплив на становлення спеціаліста. Лідер, по своїй природі, є людиною, котра вчить на своєму прикладі та надихає, саме тому дана якість забезпечить позитивне наслідування, яке в подальшому відобразиться на розвитку підприємства.

У реаліях сучасності, бути компетентним лише у вузькій сфері професійної діяльності – не достатньо для управлінця. Сучасний менеджер, який займає позицію лідера, повинен постійно розвиватися не лише у професійному плані.

Інтелектуальна багатоплановість передбачає широке коло інтересів. Звісно, воно має включати щире захоплення власною діяльністю і систематичне поглиблення знань, опанування інноваційних технік та технологій. Проте в даний період часу цінується комплексність, вміння запозичувати підходи, поєднувати їх та імплементувати в управлінську діяльність. Застосування синтезу знань з різних сфер – це новітній метод, з допомогою якого рівень компанії може значно зрости у своїй ефективності.

Ключовою компетенцією менеджера, яка має нерозривний зв'язок з особистісною цілісністю – є високий рівень емоційного інтелекту. Вперше цей термін вжили Д. Маєр та П. Саловей в своїй однойменній статті [34]. Емоційний інтелект – це комплекс навичок, завдяки котрим людина здатна до усвідомлення, вираження, ефективного використання та регулювання власних емоцій, а також до адекватної оцінки чужого емоційного стану та використання засобів впливу на нього.

У тематичній літературі зустрічається виділення чотирьох компонентів емоційного інтелекту: самоусвідомлення, самоконтроль, соціальна чуйність та управління відносинами. Завдяки цьому можна дійти до висновку, що направленість вдосконалення в даному напрямі розділяється на два блоки: індивідуальний, який включає в себе самоусвідомлення та самоконтроль і соціальний, що включає соціальну чуйність та управління відносинами.

У сфері відповідальності менеджера лежить непроста задача, адже йому потрібно не лише бути завжди зібраним, але й вміти ефективно використовувати емоції персоналу для прогресивного розвитку підприємства. Емоції персоналу однієї компанії можуть “породжувати емоційну зараженість: схильність до ненавмисного та автоматичного “вловлювання” емоцій інших людей за допомогою їх міміки, вокалізації, пози чи руху тіла” [35]. Цей феномен має назву – “емоційне зараження”.

Наступною, визначеною нами шляхом аналізу, компетенцією – є здатність до саморегуляції. Л. Колісниченко “визначає особистісну саморегуляцію як: “складне системне явище, котре включає змістовий, процесуальний компоненти та самооцінку особистості” [36]. Модель ефективної саморегуляції можна розбити на блоки відображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Блоки моделі саморегуляції

№ блоку	Опис
1	Уміння сконцентруватися на собі, своїх емоціях та переживаннях, усвідомленні своїх особливостей та істинних потреб.
2	Створення позитивного самосприйняття, формування адекватного оцінювання свого потенціалу, можливостей та вразливих місць, культивування впевненості в собі.
3	Цілепокладання, самомотивація, спрямованість та справу та результат, ініціатива в питаннях де потрібно взяти на себе відповідальність.
4	Завершення трансформації та закріплення позитивних змін.

Примітка: розроблено автором

Згідно з підрозділом 2.1. одним із основних обов’язків HR-менеджера є створення та поширення корпоративної культури. Саме тому настільки важлива наявність безкомпромісної орієнтованості на цінності [37]. Адже першою вагомою умовою для забезпечення роботи корпоративної культури є щира віра в її принципи. Як вказувалося раніше, менеджер, що виконує роль лідера, завжди має послідовників, саме тому йому необхідно транслювати місію компанії для її поширення.

Відповідно до нашого дослідження управлінської діяльності та соціально-психологічного клімату ПП “Грандем” в питанні 2.1 та аналізу психологічних компетенцій лідера, нами сформовані напрями, що потребують вдосконалення (рис. 3.2.):



Рис. 3.2. Напрями вдосконалення психологічного аспекту управлінської діяльності

Примітка: розроблено автором.

Усі три напрями тісно пов’язані між собою, вони і формують весь психологічний аспект управлінської діяльності. Першою ми розглянемо необхідність впровадження корпоративної культури. “Корпоративна культура (англ. corporate culture) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник фірми та передбачає його поведінку, обумовлює характер життєдіяльності організації” [38].

Формування сильної корпоративної культури починається з підбору персоналу. Адже так можна одразу обрати працівників, які розділятимуть цінності, цілі, місію підприємства. Також необхідним є розробка програм орієнтації, навчання та управління ефективністю персоналу, які висвітлюють та наголошують на основних цінностях організації, і як результат гарантують відповідність винагород та визнання до слідування прийнятним цінностям.

Варто зазначити, що корпоративна культура не є фіксованою [39], вона має постійно вдосконалюватися відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін. Як на початковій стадії, так і після її імплементації необхідно займатися

моніторингом, аналізом, оцінкою. Складовими об'єкта діагностики та подальшого аналізу корпоративної культури є (табл. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Складові об'єкта аналізу корпоративної культури

Складова	Характеристика
Стиль роботи	Аналіз відношення персоналу до виконання задач, взаємодія керівництва з підлеглими, спрямованість трудової діяльності.
Демографічна ситуація в компанії	Співставлення цінностей поколінь, представники яких формують колектив, дослідження розрізненості.
Тенденції сфери діяльності	Опрацювання різноманітних зовнішніх факторів, до прикладу, тісний ринок роботи в галузі, дефіцит фахівців, юридичні фактори, зміна норм на робочому місці.
Нові технології	Оцінка впроваджених інновацій у зв'язку з розширенням, виходом на новий рівень, або ж з метою покращення якості, чи відповідності новим стандартам.
Рівень залучення співробітників	Аналіз часу, проведеного працівником, на робочому місці, як використовує вільний час, як відбувається взаємодія з колегами.
Місія та основні цінності	Основні положення котрі потрібно розробити та актуалізувати, адже вони є основою для реалізації корпоративної політики.

Примітка: розроблено автором на основі джерела [40].

Відповідно сформована та поширена корпоративна культура має потужний позитивний вплив на соціально-психологічний клімат. Саме тому одним із основних завдань HR-менеджера є її розробка та подальша актуалізація на всіх ієрархічних рівнях.

Більшість науковців прийшли до твердження, що соціально-психологічний клімат утворюється завдяки сукупності психологічних факторів, які безпосередньо чи опосередковано, впливають на якісний бік стосунків у певному колективі.

Першим етапом покращення соціально-психологічного клімату в колективі є налагодження вертикальної та горизонтальної комунікації. Необхідне об'єднання колективу для виконання спільної місії, про це також йшлося коли ми розглядали необхідність імплементації корпоративної культури. Можливість відкрито виражати власну позицію у присутності менеджера – сприятиме зменшенню кількості конфліктів у колективі та спаду психологічної напруги, яка була виявлена в ході дослідження у розділі 2.

Важливим напрямком для вдосконалення була виявлена монотонність праці, адже показник “цікавість-нудьга” був значно нижче норми. Звісно, в контексті виробництва практично неможливо уникнути даного явища. Проте існують шляхи поліпшення ситуації, які позитивно сприяють як на психологічний стан працівників, так і на продуктивність праці.

Пропонуємо застосовувати такі заходи щодо запобіганню монотонності:

1. Розробка раціональних ланцюгів трудових процесів та операцій ґрунтуючись на оптимальному поділі праці.

2. Забезпечення енергетичного рівня операції, який відповідає стимуляції функціональної активності організму.

3. Підвищення змістовності праці шляхом укрупнення трудових операцій.

4. Введення чергування монотонної праці з більш складними та легким рівнем навантаження.

5. Урізноманітнення операцій та трудових процесів шляхом суміщення трудових функцій і професій.

Звісно, на соціально-психологічний клімат впливає і рівень вмотивованості кожного працівника. Результати здійсненого дослідження мотивації, у розділі 2, підштовхнули нас до виокремлення даної проблеми в окремий напрям для оптимізації. Адже ми пропонуємо новий індивідуальний підхід до мотивації персоналу на основі двофакторної теорії Ф. Герцберга.

Завдяки результатам тесту ми визначили, які фактори найбільше мотивують кожного окремого працівника. Кожен із елементів гігієнічних та мотивуючих факторів має пряму вказівку на необхідну винагороду. Завдяки таблиці (додаток Ж) можна легко визначити відповідність типу фактора та варіанти винагороди. Такий підхід значно полегшує процес розробки системи мотивації. Також невід’ємною перевагою є і можливість використання даного методу з метою моніторингу. Адже тест нескладний та невеликий за об’ємом, його питання можна коригувати зі збереженням змісту, а ключ максимально зручний та легкий для декодування отриманої інформації.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо напрямів удосконалення психологічної компоненти особливостей моделі управління сучасного менеджера. Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Відповідно до існуючих розробок у сфері управління персоналом набуло подальшого розвитку визначення поняття "психологія управління" шляхом дослідження дефеніцій "управління" та "менеджмент". Психологію управління пропонується визначати як: застосування інструментів поведінкової психології для регулювання відносин підлеглих і керівників з метою підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві, при якісному виконанні посадових обов'язків.

2. Виявлено, що завдяки дослідженням психологічного аспекту управління перед нами відкрилося чимало можливостей, які дозволяють менеджеру успішно вирішити ряд актуальних професійних завдань.

3. Систематизовано методика оцінки психологічних компетенцій та діяльності сучасного менеджера. Методика оцінки психологічних компетенцій заключається в складенні професіограми та їх комплексній діагностиці в розділі "Психограма". Методика оцінки психологічного аспекту професійної діяльності визначає відповідність використання "прямих" та "непрямих" психологічних методів управління.

4. Досліджено психологічну компетентність HR-менеджера ПП "Грандем" шляхом використання системного підходу до застосування методик: "тест Д. Голланда", "тест Д. Гоулмана", "тест Айзенка", "тестова методика КОС". Згідно аналізу отриманих результатів була виявлена їх

відповідність до рекомендованих показників, котрі забезпечують успішну реалізацію професійної управлінської діяльності респондента.

5. Визначено стиль управління менеджера та його вплив на соціально-психологічний клімат досліджуваного підприємства. Попри те, що виявлений стиль менеджменту – Інтеграційний, який характеризується як ідеальна взаємодія з колективом. Нами виявлено хиткий стан соціально-психологічного клімату.

6. Синтезовано пріоритетні лідерські компетенції менеджера, які сприяють оптимізації психологічного аспекту управлінської діяльності. Компетенціями, необхідними для імплементації в професійну діяльність, є: високий емоційний інтелект, здатність до саморегуляції, інтелектуальна багатоплановість і безкомпромісна зорієнтованість на цінності.

7. Визначено 6 основних компонент, аналіз яких, допоможе запровадити стійку та корпоративну культуру на ПП “Грандем”: стиль роботи, демографічна ситуація на підприємстві, галузеві тенденції, рівні залучення співробітників та місія разом з основними цінностями.

8. Удосконалено систему мотивації шляхом індивідуального підбору способів винагороди кожного працівника. Процес даного підбору складається із двох частин. Перша передбачає визначення істинних мотивів працівників завдяки застосування авторської тестової методики. Друга являє собою обробку результатів та застосування рекомендацій відповідно до таблиці оснований на двофакторній теорії Ф. Герцберга

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федоренко В. Г. Менеджмент: навч. посіб. Вид 3-тє, переробл. і допов. Алерта, 2015. 492 с.
2. Drucker. P. F. “A New Discipline”, Success. January-February 2017. P. 18.
3. Баєва О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я: навч. посібн. Центр учбової літератури, 2008. 640 с.
4. Казанджі А. В. Сутність дефініцій “управління”, “менеджмент”, “керівництво” та діалектика їх зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Вип. 185. С. 255-257.
5. Діденко В.М. Менеджмент : підруч. Київ: Кондор. 2016. 584 с.
6. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посібн. Одеса : Атлант, 2015. 165 с.
7. Рудьєв В.А. Менеджмент: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
8. Халимова Р. Р., Разумнова В. В. К вопросу о теории администрации и принципов управления А. Файоля. *Меридиан*. 2020. № 5. URL: <https://www.elibrary.ru> (дата звернення: 12.10.20).
9. Gilbreth L. M. The Psychology of Management. CreateSpace: independent publishing platform. URL: <https://www.createspace.com> (дата звернення: 15.10.20).
10. Olafsen T, Anja H., Edward L. Deci, and Hallgeir Halvari. Basic psychological needs and work motivation. 2018. P. 178-189.
11. Поняття професіограми по А.К. Марковій. Medlib: веб-сайт. <http://medbib.in.ua/ponyatie-professiogrammyi-markovoy.html> (дата звернення: 17.09.20).
12. Психологічні особливості професійної самореалізації менеджерів: кваліф. роб, 2020. 50 с. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/18487> (дата звернення: 18.09.20).
13. Трехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 225 – 233.

14. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2015. 468 с.

15. Ігнатенко О. В. Особливості та досвід впровадження on-line системи при підборі персоналу у компанії (на прикладі підприємства “hanwha techwin”). *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. № 1. С. 36 – 41.

26. Класифікатор професій: офіційний веб-сайт. URL: <https://buhgalter911.com/uk/spravochniki/klassifikatory/klasifikator-profesiy/?from=links> (дата звернення 01.10. 2020).

17. Професіограма менеджера по персоналу. Інтерактивний канал зайнятості населення: веб-сайт. URL: <https://trud.krskstate.ru> (дата звернення 03.10. 2020).

18. HR-менеджер: середня зарплата у Чернівцях. Work ua. веб-сайт. URL: https://www.work.ua/salary-chernivtsi_cv-hr-менеджер/?count=by-resumes (дата звернення 05.10. 2020).

19. Голланд Д. Тест Голланда. Методика професійного самоопределения. Психологія щасливого життя: веб-сайт. URL: <http://psycabi.Net/testy/60-metodika-professionalnogo-samoopredeleniya-dzh-gollanda> (дата звернення 5.11. 2020).

20. Тест Д. Глоумана. Testometrika: веб-сайт. URL: <https://testometrika.com> (дата звернення: 18.10.20).

21. Тест Айзенка на темперамент. Testometrika: веб-сайт. URL: <https://testometrika.com/personality-and-temper/questionnaire-eysenck-pen/> (дата звернення: 18.10.20).

22. Тест “Оцінка комунікабельності та організаторських здібностей”. Інститут інтеграції навчання з виробництвом: український веб-сайт. URL: http://inin.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=736:test-otsinka-komunikabelnosti-ta-orhanizatorskykh-zdibnostei-z-kliuchem&catid=41&Itemid=967 (дата звернення: 18.10.20).

23. Ковбасюк А. М. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса як методологічна основа системного підходу в менеджменті. URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2016/paper/download/110/58> (дата звернення: 27.11.20).

24. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса: на шляху формування системного підходу до менеджменту. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 6. С. 39-44.

25. Тест PAEI на визначення стилю менеджменту. Adizes.me: веб-сайт. URL: https://adizes.me/paei_test/ (Дата звернення 01.11. 2020).

26. Адізес. І. Ідеальний керівник. Чому це не ви: книга. Київ: Наш формат, 2017. 288 с.

27. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Фідлера. Програма розвитку персоналу: веб-сайт. URL: <http://pr.ipro.kubg.edu.ua> (Дата звернення 02.11. 2020).

28. Визначення індексу групової згуртованості Сішора. Nashuch: веб-сайт. URL: <http://nashuch.ru> (Дата звернення 02.11. 2020).

29. Тест на рівень задоволення працею за теорією Герцберга. Hurma.Work: веб-сайт. URL: <https://hurma.work/blog/individualnij-pidhid-do-motivaczii-personalu-yak-bezpomilkovo-motivuvati-spivrobitnikiv/> (дата звернення: 02.11. 2020).

30. Петрина Д. О. Двухфакторная теория Ф. Герцберга и ее актуальность в современном менеджменте. *Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования*. №10. 2020. С.68-71.

31. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько, Н. М. Лідерство як необхідний компонент менеджменту. Формування потенціалу економічного розвитку промислових підприємств: зб. матеріалів доп. учасн. Міжнар. наук.-практ. конф. 2020. С. 62-63 URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/48633/1/Shmatko_Liderstvo_2020.pdf (дата звернення: 17.10.20).

32. Слободян Л. О. Методика діагностики лідерства в управлінні персоналом підприємств. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії,

технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 654.

33. Лідерські компетенції для майбутнього. Management.com.ua: веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/notes/top-leadership-skills-for-the-future.html> (дата звернення: 14.11.20).

34. Бобкова Н. Г. Эмоциональный интеллект как ключевая компетенция современного менеджера. *Бизнес-образование в экономике знаний*. 2016. № 2. С. 7-9.

35. Goleman D. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April. 2020. P. 12-13.

36. Данилова Т. В. Марина И. Е. Саморегуляция личности в управленческой деятельности. *Педагогика и психология: проблемы развития мышления*. Развитие личности в изменяющихся условиях. 2019. №5. С. 246-251.

37. Кацера А. А., Кобзарь А. В. Подходы к трактовке саморегуляции в психологии. *Психологические науки: теория и практика* : материалы II Междунар. науч. конф. Москва : Буки-Веди, 2014. С. 10–12.

38. Особистісна цілісність менеджера. Management.com.ua: веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1031.html> (дата звернення: 25.11.20).

39. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

40. Дученко М. М. Роль HR-менеджерів в актуалізації корпоративної культури. *Управління персоналом в інституційній економіці*. 2020. № 1. URL: <http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/view/202775/202616> (дата звернення: 27.11.20).

41. Полянська А.С., Дюк О.М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 27. С.38-39.

42. Козак А. М. Шляхи формування соціально-психологічного клімату в колективі. Природничі та гуманітарні науки. *Актуальні питання*: матеріали

Міжн. студ. наук.-техн.конф. 2019. С. 258-259. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28450/2/SNT_2019_Kozak_M-Ways_of_formation_of_socio_258-259.pdf (дата звернення: 27.11.20).

43. Монотонність праці та шляхи підвищення змістовності праці. Самоосвіта: веб-сайт. URL: <http://referatss.com.ua/work/monotonnist-praci-ta-shljahi-pidvishhennja-zmistovnosti-praci/> (дата звернення: 28.11.20).

Характеристика психологічних методів управлінської діяльності

Група	Складові	Характеристика
1	2	3
Прямі	Переконання	це вміння без примусу схилити об'єкт змінити думку на користь суб'єкта.
	Навіювання	це своєрідний вплив на свідомість об'єкта з метою заміщення його думок, позицій, принципів на ті, котрі вигідні суб'єкту.
	Наслідування	послідовний повтор рис, дій, манер, зразків поведінки, емоційних експресій, елементів іміджу суб'єкта, який виступає в ролі того, хто надихає та на кого хочеться рівнятись.
	Залучення	це ефективний інструмент мотивації, який діє як на окрему особистість, так і на згуртованість трудових колективів. Прагнення до співучасті у групових процесах є частиною наших соціальних особливостей.
	Спонування	штучне створення мотиву для здійснення певної діяльності.
	Примус	базується на страху людини перед неможливістю задоволення потреби.
Непрямі	Умови праці	а саме їх хороший рівень є невід'ємною складовою системи психологічного впливу. Вони мають поєднувати
	Рівень соціальної захищеності	що включає вчасну оплату праці, охорону здоров'я, соціальні виплати, ймовірність збереження робочого місця, безпроблемне оформлення відпусток без відтермінувань;
	Індивідуальні соціально-психологічні фактори	формуються завдяки підтримці неформальних лідерів групи котрі на рівні "працівник-працівник" можуть впроваджувати нові ідеї, підсилювати позитивний настрій працівників, поширювати та популяризувати цінності та правила корпоративної культури організації.

Примітка: джерело [24].

Додаток Б

Класифікаційні ознаки:	Вид підприємства:
1	2
Мета і характер діяльності	Комерційне
Форма власності	Приватне
Національна належність капіталу	Національне
Правовий статус і форма господарювання	Одноосібне
Галузево-функціональний вид діяльності	Харчове
Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування	Головне
Рівень концентрації (розмір)	Середнє
Характер сировини, що споживається	Обробне
Економічне призначення готової продукції	Що не випускає засоби виробництва
Рівень спеціалізації	Спеціалізоване
Масштаб виробництва	З масовим виробництвом
Рівень механізації та автоматизації	Автоматизоване
Технологічна спільність	З неперервним процесом виробництва
Час роботи протягом року	Цілорічне
Спосіб конкуренції	Ціна та якість

Асортимент продукції ПП “Грандем”

Назва продукції	Вага од.прод кг	К-ть в ящ. шт
1	2	3
Макаронні вироби ТМ “Sergini”		
Спагеті “Дитячі”	0,400	24
Спагеті “Бульйонні”	0,400	24
Спагеті “Делікатні”	0,400	24
Спагеті “Класичні”	0,400	24
Спагеті “Традиційні”	0,400	24
Спагеті “Супергіганти”	0,400	24
Кондитерські вироби		
Соломка “Столична” Солена	0,250	24
Соломка “Столична” Солодка	0,250	24
Соломка “Столична” Солена	0,040	60
Соломка “Столична” Солодка	0,040	60
Соломка “Столична” Солена з цибулею	0,040	60

Розділ 2 з 3

Визначення індексу групової єдності Сішора



Виберіть відповідь, яка вам близька за змістом.

I. Як би Ви оцінили свою приналежність до колективу? *

- 1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу.
- 2. Беру участь в більшості видів діяльності.
- 3. Беру участь в одних видах діяльності і не беру участі в інших.
- 4. Не відчуваю, що є членом групи.
- 5. Живу і існую окремо від неї.
- 6. Не знаю, важко відповісти.

II. Змінили б Ви колектив, якби Вам випала така можливість (без зміни інших умов)? *

- 1. Так дуже хотів би перейти.
- 2. Швидше б перейшов, ніж залишився.
- 3. Не бачу ніякої різниці.
- 4. Швидше за все, залишився б у своїй групі.
- 5. Дуже хотів би залишитися в своїй групі.
- 6. Не знаю, важко сказати.

III. Які взаємини між членами Вашого колективу? *

- 1. Кращі, ніж в більшості колективів.
- 2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
- 3. Гірше, ніж в більшості колективів.
- 4. Складно визначити.

IV. Які у Вас стосунки з керівництвом? *

- 1. Краще, ніж в більшості колективів.
- 2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
- 3. Гірші, ніж в більшості колективів.
- 4. Не знаю.

V. Яке ставлення до справи у Вашому колективі? *

- 1. Краще, ніж в більшості колективів.
- 2. Приблизно такі ж, як і в більшості колективів.
- 3. Гірше, ніж в більшості колективів.
- 4. Не знаю.

Тест по теорії Герцберга



Вам необхідно оцінити за п'ятибальною шкалою ступінь важливості кожного з 12 зазначених нижче факторів, що впливають ставлення до роботи. Крайніми полюсами цієї шкали є «Дуже важливо» (5) і «Неважливо» (1), середньої позицією - «Важливо, але не дуже» (4-2).

1. Висока заробітна плата. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)



2. Соціальне визнання роботи, котру ви виконуєте. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)

3. Хороші стосунки з керівником. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)



4. Відповідальна робота. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)

5. Кар'єрний ріст. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)

6. Власний успіх в роботі. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)

7. Суть роботи, отримання задоволення від процесу. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)

...

8. Можливість взаємодіяти, працювати в команді. *

- 5 (дуже важливо)
- 4
- 3 (важливо, але не дуже)
- 2
- 1 (не важливо)

Приклади винагород за індивідуальними мотивами

№	Мотиви:	Винагороди:
1	2	3
Мотивуючі фактори		
1.	Відповідальність, відчуття потреби.	<ul style="list-style-type: none"> — Більше повноважень. — Відповідальність за певний проєкт / відділ. — Доступ до раніше недоступної інформації.
2.	Можливість кар'єрного зростання.	<ul style="list-style-type: none"> — Рух по кар'єрних сходах. — Розвиток професійних навичок. — Перехід в інший відділ / філію компанії.
3.	Особистий професійний успіх.	<ul style="list-style-type: none"> — Соціальний статус.
4.	Зміст, процес роботи, який приносить задоволення.	<ul style="list-style-type: none"> — Інтерес до роботи. — Досягнення необхідного результату.
Гігієнічні фактори		
5.	Фінансова винагорода.	<ul style="list-style-type: none"> — Гідна заробітна плата. — Премії, бонусна система. — «Бонуси» у вигляді подарункових сертифікатів на певну суму (для відвідування магазинів, спа-центрів, ресторанів). — Навчання співробітника за рахунок роботодавця, відвідування професійних конференцій і тренінгів.
6.	Соціальне визнання.	<ul style="list-style-type: none"> — Грамота або нагорода. — Подяка на словах або заохочувальне повідомлення в корпоративному чаті. — Занесення подяки до особової справи співробітника. — Корпоративні атрибути (чашка, футболка) із спеціальним написом на кшталт «Кращий працівник».

1	2	3
6.	Соціальне визнання.	— Інформаційна дошка або корпоративна газета, де відзначають тільки кращих працівників.
7.	Хороші відносини з керівництвом.	— Можливість пообідати з вищим керівництвом (СЕО, президентом, ген.директором). — Корпоративні вечірки в честь підвищення кращого співробітника.

АНОТАЦІЯ

Тетяни ПАЛАМАРЮК

“Психологічні особливості управлінської діяльності сучасного менеджера”

Актуальність теми За умов нових соціальних викликів та перманентного розвитку конкурентного середовища швидкого поширення набувають новітні інструменти управління. Зміни, що відбуваються в управлінській діяльності сучасних підприємств, створюють можливість їх імплементації та вдосконалення на підприємствах, що функціонують в складний час.

Метою роботи є теоретичне та прикладне дослідження психологічних особливостей управління персоналом, сучасного менеджера.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення таких **завдань:**

- уточнити понятійно-термінологічний апарат;
- проаналізувати психологічні особливості HR-менеджера ПП “Грандем” шляхом формування його професіограми;
- дослідити типологію управління даного менеджера HR-менеджера ПП “Грандем”;
- оцінити поточний стан соціально-психологічного клімату колективу ПП “Грандем”.
- розробити напрями вдосконалення психологічної компоненти особливостей моделі управління менеджера ПП “Грандем”.

У процесі виконання роботи були використані такі теоретичні види **наукового методу:** порівняння, систематизація та узагальнення; індукція, дедукція та системний підхід. Також емпіричні: вимірювання, порівняння, інтерв’ю, анкетування, аналіз даних.

У дипломній роботі нами розглянуто теоретичні основи психологічних особливостей управлінської діяльності менеджера як успішного управлінця. Виокремлено методичні підходи до оцінювання психологічних компетенцій та діяльності сучасного менеджера. Проведено комплексний аналіз психологічних

особливостей HR-менеджера, дослідження його типології та оцінку впливу на соціально-психологічний клімат досліджуваного підприємства.

На основі комплексної діагностики психологічного аспекту управління персоналом на ПП “Грандем”, запропоновані шляхи удосконалення напрямів психологічної компоненти управління. А саме: створення корпоративної культури, регулювання соціально-психологічного клімату та оптимізація системи мотивації персоналу.

Ключові слова: психологія управління, HR-менеджер, управлінська діяльність, соціально-психологічний клімат, професіограма.