



УДК 331.108:159.9

Психолого-педагогічні методи менеджменту як важливий чинник підвищення ефективності управління персоналом

Василь Назарович Гладунський,
доцент кафедри математики і статистики
Львівського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ),
кандидат педагогічних наук, доцент

Катерина Володимирівна Буяр,
студентка
Львівського інституту банківської справи
Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

Анотація. Досліджено зміст методів менеджменту і доводиться необхідність виділення серед них педагогічних. Обґрунтовується доцільність поділу соціально-психологічних методів на соціальні та психолого-педагогічні.

Ключові слова: методи менеджменту, персонал, педагогіка, психологія, конфліктність, успішний менеджер.

Постановка проблеми. Наука управління давно існує у формі синтезу багатьох наук і мистецтва, постійно поповнюється новими категоріями, поняттями, формами, якість.

Сьогодні, в умовах підвищення рівня зрілості колективів, удосконалюються, змінюються, появляються нові підходи і методи роботи з персоналом. Актуальними стають методи, які базуються на переконаннях, позитивних прикладах, які узгоджуються з уявленнями тих, на кого ці методи спрямовані.

У літературі з менеджменту широко описані методи економічного, адміністративного, соціального та психологічного впливів. Разом з тим практично не виділяються і не описуються педагогічні прийоми управління колективом, у яких закладено надзвичайно важливі механізми управління колективами та окремими особистостями.

Мета. Дослідити соціально-психологічні методи, які розкриті в сучасній літературі, та обґрунтувати доцільність виділення психолого-педагогічних методів як окремої групи.

Обґрунтування отриманих результатів. Дослідники менеджменту переважно виділяють три групи методів як способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану. В основному висновки авторів збігаються щодо назви та змісту методів.

Наведемо підходи деяких авторів щодо поділу методів менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи щодо поділу методів менеджменту

Автор	Методи менеджменту
1. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р.	1. Економічні 2. Організаційно-розпорядчі 3. Соціально-психологічні
2. Фатхутдинов Р. А.	1. Адміністративні 2. Економічні 3. Соціально-психологічні
3. Кузьмін О., Мельник О.	1. Економічні 2. Технологічні 3. Соціально-психологічні 4. Адміністративні

Закінчення табл. 1

Автор	Методи менеджменту
4. Шегда А. В.	1. Економічні 2. Організаційно-розпорядчі 3. Соціально-психологічні
5. Хміль Ф. І.	1. Економічні 2. Організаційно-розпорядчі 3. Соціальні
6. Осовська Г. В., Осовський О. А.	1. Економічні 2. Організаційно-розпорядчі 3. Соціальні

Як видно з табл. 1, усі автори виділяють групу соціальних методів, до складу якої входять і психологічні.

У сучасних умовах відбуваються зміни в мотивації персоналу – соціально-психологічні методи почали переважати над адміністративними [1], тому ми піддали більш детальному дослідженню соціально-психологічні методи менеджменту. Адже, мабуть, кожен, від дитини до міністра, переконався, що часто доброзичливе слово батьків, педагога, керівника, колеги, об'єктивна оцінка, їхній особистий приклад, вчасність підтримки, консультації, пояснення та інші неекономічні прийоми стають поштовхом, стимулом до дій.

Ці методи ґрунтуються на формуванні і розвитку громадської думки відносно загальних та індивідуальних моральних цінностей – добра і зла, сутності життя, моральних засад поведінки в суспільстві, ставленнях до особистості і т. д.

Хоч соціально-психологічні методи спрямовані на підвищення активності колективу, об'єктами їх реалізації виступають як колективи і окремі особистості, так і певні сфери, які опосередковано впливають на колектив чи особистість.

Так, об'єктами управління при реалізації соціально-психологічних методів виступають:

- екологічність продукції і навколишнього середовища;
- характер людини;
- особливості психофізіологічного розвитку;



- система добору і розстановки кадрів;
- організація робочих місць;
- умови праці та відпочинку;
- охорона здоров'я;
- інфраструктура підприємства і регіону;
- запобігання дисфункціональним конфліктам тощо.

Більшість із цих об'єктів передбачаються в соціальних планах, але деякі з них описати у планах можна лише в дуже загальному варіанті.

Тому, на нашу думку, з метою диференціації і підвищення ролі нематеріальних активів у впливі на колектив доцільно відділити соціальні методи від психологічних.

Окрім того, оскільки соціально-психологічні методи часто називають виховними [2], а менеджер виступає в ролі вихователя, педагога, наставника [3–5], то, відділивши психологічні методи від соціальних, слід виділити окремо психолого-педагогічну групу методів. У результаті, дотримуючись підходу О. Є. Кузьміна і О. Г. Мельник [3] щодо поділу методів, одержимо такий поділ методів за характером впливу:

- економічні;
- технологічні;
- адміністративні;
- соціальні;
- психолого-педагогічні.

Такий поділ, на нашу думку, більш повно відобразить всю гаму впливу керуючої системи на керовану.

Для підтвердження цього наведемо ще деякі аргументи.

Соціально-психологічні методи є сукупністю специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Вони включають різні бесіди, управління групами, формування загальної та професійної культури, ґрунтуються в тому числі й на власному прикладі [3], а це вже один із принципів педагогіки.

Оскільки керівник виконує організаційно-управлінську діяльність, яка має безліч соціальних, психологічних, педагогічних, технологічних та інших параметрів, то в управлінській діяльності велике значення мають досвід керівника, вміння імпровізувати та знаходити творчі, оригінальні рішення і, що не менш важливо, уміння відчувати людей, а це виражається через психологічні навички керівника [6].

Зрозуміло, що психологічні методи базуються на психології як науці, яка вивчає:

- реальну людську поведінку і психологічні функції, що проявляються в поведінці людини;
- наука, що описує душевні явища;
- наука, що пояснює поведінку;
- наука, що показує відмінність людей один від одного, які мають одне і те ж фізичне тіло або стани [7].

У свою чергу, педагогіка – це наука про цілеспрямоване формування особи і людських спільностей, забезпечення успіху їх життя і діяльності педагогічними засобами, формами і методами [8].

Тому психологічні методи орієнтують менеджера на те, що потрібно враховувати, а педагогічні швидше

орієнтують на те, як діяти і якими методами можна досягти найбільшого ефекту.

Окрім того, більшість психологічних і педагогічних методів дослідження є однаковими. Так, до педагогічних методів відносять: опис, спостереження, бесіду, опитування, експеримент, біографічний метод, узагальнення незалежних характеристик, аналіз результатів діяльності та ін. До психологічних відносять за назвою такі самі методи, як і до педагогічних. Тільки психологічні методи передбачають вивчення психологічних явищ у процесі діяльності, а педагогічні – вивчення результатів навчання, вихованість, культуру поведінки, спілкування. Тому часто педагогічні і психологічні методи об'єднують [12].

Виходячи із тверджень, що менеджмент є мистецтвом [3; 9; 10], можна зробити висновок, що і суб'єкт управління, а саме – менеджер, має володіти мистецтвом спілкування з людьми, уміння приймати виважені, логічно і економічно обґрунтовані управлінські рішення, приводячи свою організацію до успіху та максимально наближаючи її до мети. При цьому менеджер повинен бути наставником, лідером, який здатний запалити і повести за собою колектив. А це потребує від нього неабияких знань істинних потреб і мотивів працівників, а також індивідуального підходу та уваги до підлеглих, з урахуванням їхніх психологічних особливостей. А це вже емоційно-соціальна і педагогічна сторони діяльності менеджера.

На нинішній день до 80% проблем, які виникають перед менеджером, пов'язані з людським чинником. Тому мистецтво керівника пов'язується не тільки із спрямуванням роботи підлеглих і встановленням комунікацій, а й з умінням надати персоналу можливість вирішувати певні питання самостійно, висловлювати критичні судження, дискутувати, відстоювати власні думки. А це вже залежить від майстерності керівника, серед ознак якої виділяється і психологічна майстерність [11].

Тому роль психологічних методів менеджменту на сучасному етапі розвитку системи управління є досить високою, і ця роль постійно зростає.

Підґрунтя, на якому базуються педагогічні сторони менеджера, завдяки яким він впливає на підлеглих, можна умовно поділити на три групи [12].

До першої групи віднесемо якості, які визначають схильність менеджера до ролі педагога. Ці якості розкриваються через такі здібності:

- дидактичні здібності – уміння донести потрібну інформацію до слухачів найдоступнішим методом;
- академічні здібності – це здібності, які виявляються в захопленні відповідною галуззю, наявністю глибоких знань і навичок менеджера в тій галузі, в якій він працює;
- перцептивні здібності – це здатність відчувати, зрозуміти і відреагувати правильно на тимчасовий психологічний стан підлеглого;
- мовні здібності – це здібності просто і чітко висловлювати свої думки, міркування, почуття, доповнюючи їх доречною мімікою та пантомімікою;



- організаторські здібності – це вміння організувати себе та підлеглих до роботи, створити відповідні умови для творчого виконання завдань;
- здібності до використання різних стилів керівництва залежно від ситуації;
- здібності до передбачення – це здібності, які виражаються в передбаченні наслідків своїх дій і у прогнозуванні дій підлеглих;
- здібності до розподілу уваги – вміння розподілити увагу на різні реакції підлеглих у процесі постановки завдань і їх виконання;
- вміння управляти своїм темпераментом – усвідомлення позитивних і негативних сторін свого характеру та темпераменту. Контроль за своєю поведінкою та емоціями – це одна з важливих позитивних рис успішного менеджера.

Друга група – це організаційно-дидактичні здібності, завдяки яким менеджер забезпечує якісне передання інформації та адекватне її сприйняття. Ці здібності проявляються через вміння організувати і провести ділові зустрічі, відібрати і структурувати відповідно до кожного етапу зустрічі інформаційний матеріал, дослухатися до кожного виступу, до кожної пропозиції, зробити відповідні висновки.

До третьої групи віднесемо якості, які характеризують позитивний стиль спілкування. Ці якості розкриваються через такі здібності: доброзичливість, зацікавленість, заохочення ініціативи, відкритість, активність, гнучкість, диференційність.

У рамках управління індивідуально-особистісною поведінкою основним є власний приклад, коли керівник або сам стає взірцем поведінки, або вказує на сумнівних працівників. Важливого значення на-

буває орієнтація керівника на особисту гідність людини, на повагу її ідейно-моральних принципів. При цьому керівникові доцільно застосовувати моральне стимулювання, яке дозволяє працівникам зрозуміти соціальну значущість і необхідність їхньої праці перед суспільством, організацією, колективом. А тут не обійтися без тактовності, високого професіоналізму керівника і його таланту вихователя [8].

Окрім того, керівник, працюючи з підлеглими, приймаючи ті чи інші рішення, часто вдається до процесу доведення і спростування, до аргументації і критики. Щоб досягти успіхів у цьому процесі, керівник має вільно володіти і правильно поєднувати логічні і педагогічні прийоми. Це досить чітко простежується в діях менеджера зі зниження рівня дисфункціональних конфліктів, які можуть негативно вплинути на систему комунікацій у колективі, продуктивність праці, психологічний клімат в організації.

Як стверджують дослідники, більшість міжособистісних конфліктів, а саме 60%, припадає на «вертикальні» конфлікти, тобто конфлікти, що виникають між керівником і підлеглим. А 96% із них пов'язані з їхньою сумісною діяльністю [12].

Практика свідчить, що наслідки конфліктів виходять переважно далеко за межі їхніх безпосередніх учасників і негативно впливають не тільки на «потерпілого» підлеглого, а й на його оточення, що, у свою чергу, тягне за собою появу інших негативних наслідків.

Тому для врегулювання конфліктних ситуацій рекомендується використовувати інструменти управління конфліктами (табл. 2), які переважно базуються на поєднанні психологічних і педагогічних методів.

Таблиця 2

Інструменти управління конфліктами

Інструмент	Суть	Правила застосування
Цілісне бачення	Не приймати автоматично сторону будь-кого з учасників конфлікту, а намагатися побачити картину загалом	Цілісне бачення передбачає прийняття різних точок зору. Для цього спочатку вивчають погляди, які не збігаються, знаходять відмінності з подальшим їх аналізом. Потім вибудовується загальна картина, в якій кожний з аспектів є лише частиною загального
Системне мислення	Інструмент для формування цілісного бачення. Визначення максимально можливої кількості важливих елементів, пов'язаних з конфліктною ситуацією, розуміння взаємозв'язку між ними	Спочатку кожному з учасників конфлікту необхідно довести, що ситуація є не зовсім такою, як її бачать кожний з учасників конфлікту. Довести це просто – люди трактують факти. Але обирають вони лише ті факти, які відповідають їхнім власним переконанням, цінностям та думкам, ігноруючи при цьому інші. Тому для того, щоб розпочати обговорення, необхідно відхилити власні інтереси і переконання.
Присутність	Сформувані цілісне бачення ситуації неможливо без присутності при вирішенні конфлікту	Починаємо слухати (процес) і чути (результат). Основна предтеча до управління конфліктом – управління собою
Дослідження	Метод постановки запитань, відповіді на які дають основну інформацію, необхідну для вирішення конфлікту	Краще сказати, що ми чого-небудь не знаємо, для того щоб разом почати розбиратися в проблемній ситуації. «Незнання» і бажання розібратися в чому-небудь часто стає ключем до виходу з конфлікту. Запитання повинні бути сформульовані таким чином, щоб спонукати людину рухатися в тому чи іншому напрямку
Свідоме спілкування	Свідомо сформульовані правила, не усвідомлюючи яких, спілкування знайде в глухий кут	Демонструвати повагу, передбачати дії, які здатні її порушити. Виключити будь-які особисті атаки. Бути присутнім у розмові на всі сто відсотків, а не лише формально. Виділити рівну кількість часу для кожного бажаного виступити. Коли говорять інші – слухайте, а не готуйте свої коментарі. Зустрічі повинні розглядатися як конфіденціальні.
Діалог	Спілкування з іншою стороною конфлікту з метою формування «союзу» між супротивниками	Метою діалогу є створення комунікацій, попри межі, що їх розділяють. Діалог необхідний не для того, щоб усе виглядало лише красиво, а й ефективно.



Закінчення табл. 2

Інструмент	Суть	Правила застосування
Побудова мостів	Побудова партнерств та альянсів, які діятимуть без меж, розділяючи конфліктуючі сторони	Спочатку дії є невеликими, але досить важливими (наприклад, неформальні зустрічі), які не вирішать глибокий конфлікт, але створять певну довіру один до одного, певний акт співпраці. Далі необхідно лише розширювати зведені мости для успішного вирішення конфлікту
Інновації	Від «хороших ідей» до реальних змін	Інноваційна угода повинна: <ul style="list-style-type: none"> • урахувати можливі відхилення і включати в себе методи боротьби з ними; • включати в себе обіцянки, які були дані для врегулювання конфлікту; • містити в собі механізм врегулювання розбіжностей; • містити форми і методи контролю за дотриманням обіцянок

Джерело. [14].

Ще одним аргументом на користь психолого-педагогічних методів менеджменту є описані українським економістом В. Терещенком і розвинуті в праці [12] якості успішного керівника. Це, зокрема, ось що.

1. Будь завжди «управляючим», а не «погоничем». «Управляючий» завжди веде за собою колектив, є лідером. Він уміє аргументувати і доводити підлеглим, радитися з ними. За невдач спочатку шукає причини у своїх діях, вказівках. «Погонич» постійно невдоволений роботою підлеглих, ніколи не визнає свої провини, а шукає винних завжди на стороні.
2. Упевненість у собі. Керівник має знати, що робити в будь-яких ситуаціях.
3. Строгість і вимогливість. Успішний менеджер вимогливим має бути передусім до самого себе.
4. Критикуй підлеглих позитивно. Перш ніж критикувати, потрібно визначити, з якою метою. Почавши розмову з позитивної оцінки деяких дій підлеглого, можна зняти з нього напруження і налаштувати на більш конструктивне та адекватне сприйняття критики в подальшій розмові.
5. Уміє заохочувати. Керівник має знати потреби колективу і потреби кожного підлеглого зокрема. До заохочення працівників слід підходити індивідуально, з урахуванням їхніх фізичних та інтелектуальних затрат, психологічних напружень, особистих потреб, захоплень.
6. Цінуй час своїх підлеглих. Керівник має зважати, що кожен працівник має свій мікросвіт і, окрім роботи, має вирішувати свої особисті, сімейні питання.
7. Увічливо, доброзичливо стався до підлеглих. Керівник має бути завжди привітним, коректним у звертаннях до своїх підлеглих і розмові з ними, сприяти створенню атмосфери доброзичливості.

8. Уміє говорити і слухати. Керівник має висловлювати думку конкретно, однозначно, послідовно, несуперечливо, переконливо, не допускаючи в розмові образливих слів і «слів-паразитів» та вміє вислухати підлеглого.
9. Володів почуттям гумору. Уміння керівника пожартувати, вдало використовувати афоризми при спілкуванні та правильно реагувати на жарт на свою адресу, часто підсилює увагу в підлеглих, знімає напругу, поліпшує сприйняття інформації.
10. Цікався, вивчай своїх підлеглих. Ця якість лежить в основі індивідуального підходу до підлеглих. Цікавитися потрібно не лише анкетними даними, а й захопленнями, інтересами, проблемами підлеглого.
11. Уміє відмовляти. Треба вміло аргументувати відмову, не дорікати за те, що підлегли звертаються з проханнями.
12. Не квапся приймати рішення про покарання підлеглих. Не варто піддаватись емоціям та приймати поспішні висновки щодо покарання підлеглого.

Висновок. Перед менеджером завдання полягає в тому, щоб ефективно використовувати повний комплекс впливу на колектив та окремих працівників для досягнення цілей підприємства і максимального задоволення потреб працівників. Цьому значною мірою сприятиме менеджеру розуміння ним ролі педагогічних методів управління персоналом та їх застосування в поєднанні з іншими методами, зокрема із психологічними. З цією метою доцільно виділити психолого-педагогічні методи в окрему групу методів менеджменту і під ними розуміти способи впливу на колектив, групу чи окрему особистість, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології та педагогіки.

Список використаної літератури

1. Гречикова І. Н. Менеджмент : учебник / І. Н. Гречикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
2. Лебедев О. Т. Основы менеджмента : учеб. пособие / О. Т. Лебедев, А. Р. Каньковская ; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. Т. Лебедева. – Изд. 2-е, доп. – СПб. : ИД «МиМ», 1997. – 192 с.
3. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К., 2003. – 416 с.
4. Хміль Ф. І. Основы менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
5. Фатфутдинов Р. А. Система менеджмента : учебно-практ. пособие / Р. А. Фатфутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 352 с.



6. Самоукина Н. В. Психология и педагогика профессиональной деятельности : учебник / Н. В. Самоукина. – 2-е изд. – М. : Тандем, 2000. – 381 с.
7. Завдання і місце психології в системі наук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ekomedtd.com.ua/vvedennya-v-zagalnu-psixologyu/item/zavdannya-%D1%96-m%D1%96sce-psiholog%D1%96%D1%97-v-sistem%D1%96-nauk.html>.
8. Педагогіка як наука. Предмет і завдання педагогіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ekomedtd.com.ua/pedagogka-yak-nauka-predmet-zavdannya-pedagogki.html>.
9. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2002. – 583 с.
11. Андросюк В. М. Педагогічний менеджмент і психодидактика : навч. посібник / В. М. Андросюк. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 214 с.
12. Гладунський В. Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти) : монографія / В. Н. Гладунський. – К. : УБС НБУ, 2011. – 207 с.
13. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.
14. Герзон М. Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности / Марк Герзон ; пер. с англ. Павла Мирнова ; Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 344 с.

Summary. The meaning of management methods was analyzed. The need for a new group of methods that are pedagogical is proved. Feasibility of division of social- psychological methods into social and psychological-pedagogical is justified.

Keywords: management methods, personnel, pedagogy, psychology, conflict, a successful manager.