

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
економічний факультет  
кафедра менеджменту

## **ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА**

з теми: **«ПСИХОТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи Mg1-M19  
спеціальності 073 Менеджмент  
**Бойчук Марина Михайлівна**

Керівник:

Олійник Н. Ю., кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри менеджмент

Рецензент:

Ткачук В.В., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	6
1.1. Еволюція, розвиток та суть психотехнологій в процесі управління персоналом.....	6
1.2. Сучасні персонал-технології та їх застосування в системі управління персоналом.....	14
1.3. Особливості управління персоналом організації в умовах кризи.....	22
Висновки до першого розділу.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПСИХОТЕХНОЛОГІЙ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ КОМПЛЕКС «ЗАВОД ТОЧНОЇ МЕХАНІКИ».....	34
2.1 Техніко-економічна характеристика Державне підприємство Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки».....	34
2.2. Сучасні технології побудови команд та їх застосування на НТК «Завод точної механіки».....	47
2.3. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації.....	58
Висновки до другого розділу.....	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗАВДЯКИ ВИКОРИСТАННЮ ПСИХОТЕХНОЛОГІЙ.....	70
3.1 Зарубіжний досвід в процесі управління персоналом.....	70
3.2. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.....	81
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах реформування економіки України зростає потреба у ефективному використанні персоналу. Саме від цього значною мірою залежить рівень розвитку вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя. Вирішальним фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є використання психотехнологій в управлінні персоналом. Міжособистісні відносини у колективах є важливим фактором, який істотно впливає на економічні показники підприємств, зокрема на рівень ефективної економічної діяльності персоналу. Саме тому, з огляду на кризову ситуацію, в якій перебуває значна частина українських підприємств, все більшого значення набувають соціально-психологічні методи і технології управління персоналом.

Соціально-психологічний аспект управління персоналом як важливий напрям формування системи ефективного управління підприємством в умовах України має певні особливості. Тривале домінування адміністративних методів управління економікою та недосконалість ринку перехідного періоду зумовили невідповідність між рівнем підготовки висококваліфікованих кадрів та психологічними стереотипами їх мислення і діяльності. Як свідчить практика, недостатнє урахування цих чинників у механізмі здійснення ринкових реформ стало однією з причин їх уповільнення та загострення соціально-економічної ситуації. Тому, враховуючи зростання ролі соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, все більшого значення набуває необхідність дослідження проблем психології управління персоналом.

У центрі сучасних концепцій управління знаходиться працівник, якого розглядають як найвищу економічну цінність. Базовими науково-практичними дослідженнями у цьому напрямку є праці зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Ван ден Берг, Фриц, Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон, Дауни, Майлз, Лютенс Ф, Уитмор Дж., Янг Роб, Култишкина В.Ю, Журавлев П.В, Колот С.О, Колпаков В.І, Мельничук Д.П., Лесечко М. Д, Петрова І.Л., Стадник В.В, Хміль Ф.І, та ін. В роботах цих вчених обґрунтовано положення, відповідно до якого внутрішньогрупова взаємодія людей в організованій групі (трудоному колективі)

визначається не лише емоційно-психологічними факторами, але й змістом та соціальним значенням спільної діяльності.

Водночас порівняно малодослідженим залишається питання щодо оцінювання впливу психотехнологій у трудових колективах та прогнозування їх ролі в економічному зростанні підприємств. З огляду на це розроблення методів для оцінювання та вимірювання взаємодії працівників на основі інтегральних показників, і насамперед, способів агрегування таких показників для забезпечення ефективності діяльності колективу і підприємства в цілому, має високий рівень актуальності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є вивчення досвіду застосування психотехнологій та їх вплив на систему управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети дипломної роботи були поставлені такі завдання:

- дослідити зародження та еволюцію розвитку технологій та психотехнологій в процесі управління персоналом підприємства за сучасних економічних умов;
- вивчити особливості управління персоналом в умовах кризи;
- здійснити техніко-економічну характеристику Державне підприємство Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки»;
- охарактеризувати сучасні технології побудови команд та їх застосування на підприємстві;
- проаналізувати коуч-технології та їх застосування для розвитку персоналу організації;
- вивчити зарубіжний досвід та його можливість адаптації до вітчизняних умов;

**Об'єктом дослідження** є процес застосування психотехнологій в управлінні персоналом.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методико-прикладні положення з застосування психотехнологій в управлінні персоналом.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою виконаного дослідження стали фундаментальні роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері, управління трудовим капіталом, теорії прийняття рішень, психології

управління, соціометрії та інформаційних технологій. Для досягнення мети і завдань дослідження застосувалися такі методичні засоби і прийоми: методи теоретичного та емпірико-теоретичного рівня досліджень методи системного аналізу, статистичних групувань, вибіркового спостережень та ін; методи теорії ігор, прийняття рішень, економіко-математичного, теоретико-ігрового моделювання;

Інформаційна база дослідження формувалась на основі наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, а також офіційних матеріалів Державного комітету зі статистики, періодичної преси та на підставі окремої первинної документації досліджуваного підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Обсяг роботи становить 99 стор, яка складається із вступу, трьох розділів та висновків.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження здійснено теоретичне обґрунтування ефективного використання психотехнологій при управлінні персоналом на Державне підприємство Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» та розроблено відповідний методичний інструментарій і практичні рекомендації. На основі отриманих результатів зроблено такі висновки.

1. Сучасні психотехнології призначені для рішення таких основних задач: робота з персоналом (технології добору, оцінки, розвитку, навчання, психофізіологічного забезпечення професійної діяльності, психологічного здоров'я і безпеки особистості); забезпечення максимальної ефективності бізнесу (технології зімкнення колективу, формування команд для досягнення цілей організації, мобілізації внутрішнього потенціалу і ресурсу, підвищення мотивації персоналу, освоєння способів збільшення обсягів продажів, придбання практичних навичок роботи з важкими клієнтами, керування методами виявлення і зняття факторів, що заважають успіхові, психологічного супроводу змін в організаціях); забезпечення безпеки бізнесу й охорона комерційної таємниці (технологія виявлення приховуваної інформації за допомогою, наприклад, психофізіологічного тестування на поліграфі «детекторі неправди»)

2. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

3. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у

зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

4. Провівши аналіз системи управління та якісних показників персоналу досліджуваного підприємства можна зробити висновок, що система управління персоналом в цілому перебуває в задовільному стані. Однак, дослідження показали, що на підприємстві недостатньо уваги приділяється використанню сучасних технологій які направлені на розвиток психологічних характеристик персоналу.

5. У кожній проблемній ситуації виконувати робочі операції доручається тому, хто здатний зробити це найкращим способом. Невміння одного здійснювати певні операції компенсується навичками та вміннями іншого. У результаті колектив стає першокласною командою. Отже, застосування командного підходу в діяльності організації дозволяє значно підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити інноваційність розвитку організації, її гнучкість та стійкість.

6. Коучинг є найефективнішим інструментом підвищення результативності праці персоналу. Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі службовцями: керівник (коуч) пропонує «потрібні» питання і конструктивний зворотній зв'язок із підлеглими. Якщо традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва, то коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести до виконання поставленого завдання.

7. Одним з найважливіших інноваційних завдань, яке постало перед керівниками, це наближення світоглядних позицій працівників підприємств до європейської ментальності, усвідомлення ними значення безперервності процесу освіти, посилення ролі знань в усіх сферах діяльності як одного з найважливіших чинників зростання їхньої конкурентоспроможності.

8. Останні тенденції зміни ринку свідчать про те, що вже в найближчі роки технологія пошуку й відбору персоналу значно зміняться. Однією з таких технологій є Assessment center її переваги: об'єктивність оцінювання; підвищення

самотивації співробітників; визначення напрямків розвитку співробітників; діагностика організаційних проблем; ефективне використання в процесі оцінки керівників, керівного резерву, ключових фахівців.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що технологія Assessment center, у порівнянні з іншими технологіями оцінки персоналу, дозволяє виявити та розвивати потенціал кожного співробітника на основі оцінки сукупності його компетенцій в ситуаціях, які моделюють його щоденну роботу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аникин Б.А, Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. Учеб. пособие для студ. вузов Государственный ун-т управления. Москва. ИНФРА-М, 2017. 287 с.
2. Аутплейсмент – спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень. Режим доступа: <http://www.recruiting.net.ua>.
3. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра. Менеджер по персоналу. 2018. №2. Режим доступа: <http://www.hr-ua.com/articles/243/#more-243>.
4. Белошапка В.И. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. Київ. «КВ О.Капусти», 2019. 198 с.
5. Бойетт, Джозеф Г., Бойетт, Джимми Т. Лучшие идеи мастеров управления. Москва. Бизнес-книга, 2018. 564 с.
6. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. В.А. Денисов (пер.с англ.). Баланс Бизнес Букс, 2017., 251 с.
7. Ван ден Берг, Фриц. Как мотивировать команду? Менеджмент сегодня. 2015. №6. с. 27-38.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 504 с.
9. Врис, Манфред Кетс де. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта Пер. англ. М.Шалуновой Науч. ред. А.Куницын. Москва. Альпина Бизнес Букс, 2004. 310 с.
10. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? В. Култышкина Кадровое дело. 2018. №12. с. 58-65
11. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений. Э.Грант, Дж.Грин. СПб. Питер, 2005. 137 с.
12. Гринберг, Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон; Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д.Соколова. Москва. 2017. 372 с.

13. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. Москва. Добрая кн., 2015. 281 с.
14. Економічна статистика. Навч. посіб. Р.М.Моторин, А.В.Головач, А.В.Сідорова та ін. За наук. ред. Р.М.Моторина Київ. нац. екон. ун-т. 2016. 253 с.
15. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kadry.org.ua/articles/show/18.html>.
16. Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.1991 № 803-ХІІ. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
17. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования. Высшее образование сегодня. 2018. № 5. с. 35-44.
18. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. Москва. Дело, 2013. 270 с.
19. Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. Москва. Изд-во «КноРус», 2019. 160 с.
20. Коврига, Наталія Валентинівна. Стресозахисна та адаптивна функції емоційного інтелекту : Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01. Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. Київ., 2018. 20 с.
21. Колот С. О. Поліфункціональна спрямованість емоційного менеджменту в системі організаційного управління. Наука і освіта. 2017. №8-9. С. 63-67.
22. Колпаков В. Результаты исследований практики формирования управленческих команд. Персонал. Київ. 2012. №4. с.53-57.
23. Компетентность и оценка персонала. И основа о стратегиях. Всё о качестве. Отечественные разработки. Москва., 2016. №6 (45). 80 с.
24. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. Сб. ст. Сост. М.А.Данилова, Е.В.Фролова; Пер. с англ. С.Швецовой. СПб. Речь, 2017. 107 с.
25. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. Москва. Изд-во «КноРус», 2019. 512 с.

26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ, «Кондор», 2013. 296 с.
27. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера. В.Г.Куликов, С.Д.Резник. Ростов н/Д. Феникс, 2015. 281 с.
28. Лебедев В. Коллектив как социальный объект управления. Проблемы теории и практики управления. Москва. 2109. №4 С. 45-52.
29. Лёвкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании. Менеджмент в России и за рубежом. 2006. № 4.
30. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд. М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька. Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. Львів, 2013. 84 с.
31. Литягин А.В. Как добиться результативности. Элитный персонал. 2018. №38. С. 15-17.
32. Ліпенцев А.В. Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу в контексті формування культури управління. Київ. 2016. 276 с.
33. Ліпенцев А.В., Ліпенцева Ю.А. Сучасні HR-технології: управління фінансовою установою на засадах компетенцій. Демократичне врядування. Електронне наукове фахове видання. 2018. Вип.1. Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/zmist.html>.
34. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. Москва. ИНФРА-М, 2019. 692 с.
35. Маруев С.А. Управление обучением на предприятии. Москва. РГАЗУ, 2011. 106 с.
36. Матросов А.Д., Дюжев В.Г., Погорелов И.Н. Управление персоналом: Учебное пособие. А.Д. Матросов, В.Г. Дюжев и др. Харьков. НТУ «ХПИ», 2017. 224 с.

37. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации. А.Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. СПб. Питер, 2015. 272 с.
38. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности. Учеб.-метод. пособие. [Гл. ред. Д.И.Фельдштейн]. Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. Москва. 2017. 397 с.
39. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса Учеб. пособие для студ. вузов. Москва. КноРус, 2016. 255 с.
40. Міхова А.В. Антикризисне управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи. Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2009\\_03\\_18/ek6\\_mihova.htm](http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.htm).
41. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування. Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В., Дубровіна Н.А., Ставицький А.В. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2015. 396 с.
42. Морнелль П. Технологии эффективности найма. Новая система оценки и отбора персонала. Москва. Национальный космический банк; Хорошая книга, 2015. 264 с.
43. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища // <http://masters.donntu.edu.ua/2017/fem/nedbaeva/library/semikina.htm>.
44. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. 267 с.
45. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління НІРРО. 2018. 188 с.
46. Носенко Е.Л., Коврига Н.В. Емоційний інтелект: концептуалізація фено-мену, основні функції. Монографія. Київ. Вища школа, 2018. 126 с.
47. Носенко, Елеонора Львівна. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Е.Л.Носенко, Н.В.Коврига; Дніпропетр. нац. ун- К.: Вища шк., 2018. 125 с.

48. Петрова І.Л., Тврон І.В. Сучасні технології маркетингу на ринку праці. Вчені записки УЕП "КРОК". Вип. №14. 2018. Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=23627>.
49. Рейнольдс, Марша. Коучинг: эмоциональная компетентность. Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе. Пер. с англ. Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса. Москва., 2018. 103 с.
50. Розин М. Новые подходы в менеджменте персонала. Управление персоналом, №9, 2019. с. 45-49.
51. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2012. 351 с.
52. Самомотивация. Мотивация работников в период кризиса // <http://www.rabota.kharkov.ua/courses/profi33/>
53. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. Учебник. 2-е изд. Москва. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. 464 с.
54. Система управління персоналом організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.
55. Смарт Дж. К. Коучинг. Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. СПб.: Изд. Дом «Нева», 2014. 191 с.
56. Солус Р.А. Антикризисное управление персоналом: основные постулаты. Режим доступа: <http://www.consult-mobile.ru/article/70.html>.
57. Стадник В.В. Менеджмент: підручник. В.В.Стадник, М.А.Йохна. 2-ге вид., вип., допов. Київ. Академвидав, 2017. 472 с.
58. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. Москва. 2016. 352 с.
59. Стюарт-Котце Робин. Результативность: секреты эффективного поведения. Л.И. Байсар (пер.с англ.). Д. Баланс Бизнес Букс, 2017. 288 с.
60. Сырятов Н. Внутрифирменные профессиональные стандарты как основа функционирования системы управления персоналом предприятия. Менеджмент сегодня. 2012. № 4. С. 28–33.

61. Третьяченко В.В. Управлінські команди: технології підготовки. В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. Луганськ: Світлиця, 2011. 255 с.
62. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. Москва. „Финансы и статистика”, 2016. 355 с.
63. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности. Проблемы теории и практики управления. 2016. №1. С. 34-43.
64. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. [–http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686](http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686).
65. Харрис, Джина. Коучинг: личностный рост и успех. Пер. с англ. А.Бреслав. СПб. Речь, 2013. 105 с.
66. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ Пер. с англ. Москва. «Вильямс», 2014. 176 с.
67. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. Академвидав, 2016. 488 с.
68. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. Питер. 2018. 336 с.
69. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат Авт.-сост. В. Надеждина. Минск. Харвест, 2017. 256 с.
70. Янг, Роб. Лидерство в командах. Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы. Пер. с англ. Н.А.Новиковой. Москва. НИРРО, 2014. 122 с.