

DOI 10.36074/logos-09.05.2025.115

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Ковальська Наталя Аркадіївна¹, Возний Денис Віталійович²,
Губенко Вікторія Самірівна³

1. канд. філол. наук, доцентка,
доцентка кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки
Одеський національний економічний університет, УКРАЇНА
ORCID ID: 0000-0003-1837-4708

2. канд. мед. наук, старший викладач
кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки
Одеський національний економічний університет, УКРАЇНА
ORCID ID: 0000-0002-2712-5861

3. здобувачка вищої освіти факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Одеський національний економічний університет, УКРАЇНА

У контексті психології сучасне управління персоналом постає як ключовий чинник забезпечення ефективної організаційної діяльності, орієнтованої на розвиток людського капіталу. Психологічні аспекти взаємодії, мотивації, професійного зростання та емоційного благополуччя працівників набувають стратегічного значення, адже саме повноцінна реалізація внутрішнього потенціалу особистості є запорукою сталого успіху організації. В умовах стрімких трансформацій ринкового середовища та посилення конкурентного тиску дедалі очевиднішою стає обмеженість традиційних адміністративних підходів до управління. Натомість істотно зростає значущість психологічних методів, що забезпечують глибше розуміння мотиваційних чинників, поведінкових особливостей та міжособистісної взаємодії в колективі, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управлінського впливу й досягненню організаційних цілей [3].

Психологія управління як міждисциплінарна галузь науки зосереджується на глибокому вивченні психічних процесів, емоційних станів і мотиваційних чинників, що визначають поведінку особистості в умовах



SECTION 23.

PSYCHOLOGY AND PSYCHIATRY

організаційної взаємодії. Вона формує науково обґрунтовані підходи до налагодження ефективної комунікації, зміцнення довіри між керівниками та працівниками, формування позитивного соціально-психологічного клімату та стимулювання внутрішньої мотивації як передумови високої продуктивності праці. Застосування психологічних підходів сприяє ефективній організації праці, підвищенню задоволеності співробітників, зростанню їхньої лояльності та зниженню рівня кадрової плинності [5]. У межах такого комплексного підходу працівник розглядається не просто як виконавець функцій, а як особистість зі своїми потребами, мотивами та емоціями.

Вивчення мотиваційних чинників працівників становить важливу складову ефективного управління трудовими ресурсами. Ґрунтовне усвідомлення детермінант професійної активності персоналу сприяє розробленню обґрунтованих механізмів стимулювання та оптимізації трудових процесів. Класичні теорії мотивації, які досліджують ієрархію потреб або розрізняють фактори задоволеності та незадоволеності, надають основне розуміння значущості створення належних умов праці, забезпечення безпеки, наявності можливостей для соціальної взаємодії та визнання [3].

У сучасних підходах особливу увагу приділяють постановці конкретних, амбітних, але реалістичних цілей і забезпеченню постійного зворотного зв'язку щодо їх досягнення. Л. М. Фіалковська наголошує на важливості підтримання відчуття справедливості в оцінюванні зусиль і, водночас, розподілі винагород, адже сприйняття несправедливості може істотно знижувати рівень мотивації [4]. Окрім матеріальних стимулів, велику роль відіграють методи психологічного заохочення: визнання заслуг, надання самостійності, залучення до прийняття рішень, створення можливостей для професійного та особистісного зростання.

Ефективність будь-якої спільної роботи значною мірою визначається рівнем комунікації. Психологічні методи дають змогу долати комунікативні бар'єри та сприяють налагодженню конструктивного обміну думками в колективі. Керівник, який володіє навичками активного слухання, вміє ставити запитання для уточнення та демонструє емпатію, краще розуміє своїх підлеглих, уникає непорозумінь і будує міцні, довірливі відносини [5]. Важливим інструментом розвитку є надання конструктивного зворотного зв'язку – конкретного, об'єктивного та своєчасного. Управління неминучими в колективі конфліктами також вимагає психологічного підходу: аналізу причин, вибору адекватної стратегії поведінки та застосування переговорних технік для пошуку взаємоприйнятних рішень. За твердженням Л. М. Карамушки і Т. М. Дзюби, здатність керівника до емпатії, тобто розуміння емоційного стану підлеглих, дозволяє знаходити індивідуальний підхід та зміцнювати психологічний зв'язок, що є складовою емоційного інтелекту [1].

Важливо зазначити, що психологічні методи є ключовими і при формуванні команд та управлінні груповою динамікою. Проведення спеціальних заходів із командоутворення сприяє підвищенню рівня згуртованості колективу, оптимізації комунікативних процесів та формуванню спільного бачення стратегічних і оперативних цілей. Під час формування робочих груп доцільно враховувати індивідуально-психологічні характеристики учасників і їхню схильність до виконання певних ролей у команді. Важлива роль у формуванні позитивних групових норм і ціннісних орієнтацій, таких як взаємодопомога, відповідальність і результативність, належить керівнику. Для забезпечення ефективної організації групової роботи та підтримки процесів колективного прийняття рішень застосовуються методи фасилітації, що сприяють активізації творчого потенціалу учасників і стимулюють продуктивне обговорення [5].

Стиль лідерства суттєво визначає психологічний клімат у колективі та ефективність спільної діяльності. У сучасних підходах наголошується на важливості розвитку лідерських компетентностей, орієнтованих на психологічний вплив і здатність надихати співробітників [1]. Особливого значення набуває емоційний інтелект керівника, який охоплює уміння розпізнавати й регулювати власні емоції та емоції інших учасників взаємодії, що є важливим чинником ефективного спілкування та прийняття управлінських рішень. Емоційно компетентні лідери здатні глибше розуміти своїх підлеглих, ефективніше управляти міжособистісними відносинами та створювати сприятливу атмосферу в колективі. Важливу роль у цьому процесі відіграє гнучкість лідера, його вміння адаптувати стиль управління до конкретної ситуації та рівня розвитку підлеглих. Ідеальний керівник, як зазначає Л. М. Карамушка поєднує професійну компетентність з важливими особистісними якостями, такими як відповідальність, комунікабельність, стратегічне мислення та цілеспрямованість [2].

Для оцінки та розвитку персоналу існує широкий спектр психологічних інструментів. Психодіагностичні методи є особливо ефективними при відборі кандидатів, оскільки дозволяють детально оцінити їх відповідність вимогам посадових обов'язків та корпоративним цінностям. Використання комплексних методик для отримання зворотного зв'язку від колег і підлеглих сприяє формуванню об'єктивного уявлення про їх сильні сторони та напрямки для подальшого розвитку. Серед ефективних інструментів індивідуального розвитку можна виділити такі методи, як коучинг та наставництво, що базуються на принципах партнерства та спрямовані на розкриття потенціалу [3; 5].

Одним із основних завдань психологічного управління є формування та підтримка позитивного психологічного середовища в організації. Цей клімат



SECTION 23.

PSYCHOLOGY AND PSYCHIATRY

залежить від загальної атмосфери в колективі, що зумовлюється характером міжособистісних взаємодій, рівнем довіри, взаємоповаги та задоволення від виконуваної роботи. Важливими чинниками, які впливають на психологічний клімат, є корпоративна культура, стиль управління, система мотивації та винагороди, а також увага до психічного благополуччя працівників і заходи щодо профілактики стресу [3; 5].

Отже, психологічні методи є важливою складовою сучасного управління персоналом, оскільки вони дають змогу впливати на глибинні аспекти поведінки працівників, підвищуючи мотивацію, покращуючи комунікацію та сприяючи командній роботі. Вони також створюють сприятливе середовище для розвитку та досягнення високих результатів. Впровадження цих методів вимагає від керівників наявності відповідних знань та навичок, що є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Карамушка Л.М. & Дзюба Т.М. (2009). Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ-Полтава, 268 с. Вилучено з: <https://surl.li/urnggc>
- [2] Карамушка Л.М. (2011). Психологія емоційного інтелекту у професійній діяльності. К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. 280 с.
- [3] Прищак М.Д. & Лесько О.Й. (2016). *Психологія управління в організації*: навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ. 150 с.
- [4] Фальковська Л.М. (2011). Справедливість як предмет соціально-психологічного Дослідження. *Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави*, К.: Міленіум. Вип.11, С. 290–299. Вилучено з: <https://surl.li/igmdzw>.
- [5] Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В. & Грабар Т.П. (2011). *Психологія управління*: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 664 с. Вилучено з: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf.