

# Система психологічного забезпечення управління персоналом як конкурентна перевага компанії на ринку праці, товарів і послуг

**О.А. Філь**

кандидат психологічних наук, доцент,  
Університет економіки та права «КРОК»

*У статті представлено методологічну основу та структуру системи психологічного забезпечення управління персоналом. Вказану систему розглянуто як конкурентну перевагу компанії на ринку праці, товарів і послуг.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентоздатність, система психологічного забезпечення управління персоналом, конкурентна перевага компанії на ринку праці, товарів і послуг.

*В статье представлена методологическая основа и структура системы психологического обеспечения управления персоналом. Указанная система определена как конкурентное преимущество компании на рынке труда, товаров и услуг.*

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, система психологического обеспечения управления персоналом, конкурентное преимущество компании на рынке труда, товаров и услуг.

*The article presents the methodological framework and structure of the system psychological support of personnel management. The system of psychological support of personnel management is considered as a competitive advantage on the market of labor, goods and services.*

**Key words:** competition, competitive system of psychological support of personnel management, the company's competitive advantage in the labor market, goods and services.

## Постановка проблеми

Сучасні компанії здійснюють свою діяльність в епоху високої конкуренції на ринку праці, товарів і послуг, що обумовлює важливість забезпечення їх конкурентоздатності. Посилення конкуренції провокує спокусу досягти мети недобросовісними методами (рейдерство, захоплення бізнесу та ін.), що є ознакою нецивілізованої ринкової психології сучасного суспільства, викривленої культури бізнесу. Зазначені проблеми особливо загострюються в період найбільш сильної та руйнівної конкуренції. На нашу думку, це вказує на дисонанс стрімкого розвитку цивілізованого суспільства на рівні сучасних технологій зі зворотним рухом людини до «дикої» конкуренції [13-15]. Зрозуміло, що формування цивілізованої ринкової психології, зміна «дикої» поведінки на конструктивну, продуктивну конкуренцію в суспільстві,

повинно розв'язуватися, насамперед, на державному рівні шляхом юридичних, економічних заходів [10]. Важливо при цьому інтегрувати зусилля держави з діяльністю психологів, що сприятиме комплексному та компетентному вдосконаленню як економічних факторів, так і неекономічних, психологічних (система управління персоналом з урахуванням психологічних характеристик людей, їхніх потреб, життєвих цінностей, культури, здібностей) [13].

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

На сьогодні конкуренція, як і будь-який феномен, має свої позитивні та негативні аспекти. Так, наприклад, позитивним для суспільства є неперервне оновлення ринку з метою догодити споживачеві; розвиток нових галузей і технологій у результаті динаміки конкурентних відносин [1]. Для

окремої людини конкуренція стає стимулом для власного розвитку [2; 14; 15]; зумовлює зміну мотивів поведінки й діяльності людини, підвищення її відповідальності за власну долю [1]. Для оптимізації професійної діяльності фахівців конкуренція сприяє вдосконаленню кваліфікації, підвищенню підприємницької активності її соціальних суб'єктів. Незворотні зміни в механізмах конкуренції змістили акценти від цінового фактора до якості товарів, від якості товарів – до якості технологій, від якості технологій – до якості людини, інтелектуальних ресурсів суспільства [13], і ключовою конкурентною перевагою стали вже не матеріальні ресурси (обладнання, капітал, нерухомість), а люди [14; 15], що засвідчило роль «людського фактора» в діяльності сучасних організацій, зокрема, в контексті забезпечення їх конкурентоздатності. Вищевикладене посилило розуміння того, що конкурентоздатність компанії на ринку праці, товарів і послуг залежить від найбільш вагомої її конкурентної переваги – системи професійного психологічного забезпечення управління персоналом [2; 14; 15].

### **Формування цілей статті**

Мета статті – представити систему психологічного забезпечення управління персоналом як конкурентну перевагу компанії на ринку праці, товарів і послуг та як чинник її конкурентоздатності.

Завдання статті:

1. Висвітлити методологічну основу системи психологічного забезпечення управління персоналом як конкурентну перевагу компанії на ринку праці, товарів і послуг та як чинник її конкурентоздатності.

2. Подати структуру системи психологічного забезпечення управління персоналом компанії як чинника її конкурентоздатності.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

1. Методологічна основа системи психологічного забезпечення управління персоналом компанії як конкурентної переваги компанії.

1.1. Системний підхід. В умовах ринкових відносин і посилення конкуренції на світовому та внутрішньому ринках особливого значення набуває практичне застосування системного підходу до сучасних форм управління персоналом, які дають змогу підвищити конкурентоздатність кожної організації. Основною змістовою складовою поняття «системний підхід» є «система» – комплекс елементів, що перебувають у взаємодії [3]. *Системний підхід* дає змогу розглядати організацію як систему, що охоплює окремі елементи в певних зв'язках і відношеннях, як живий, цілісний соціально-господарчий організм, як відкриту систему з включенням у системний аналіз та організації, і зовнішнього середовища як взаємопов'язаного цілого, без чого важко здійснювати успішний маркетинг та забезпечувати її виживання в умовах конкуренції [8; 12; 13-15].

*Системний підхід до управління організацією* як єдиною системою передбачає, що будь-який управлінський вплив на одну частину системи позначається і на інших її частинах. *Системний підхід до управління персоналом* передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів управління персоналом. *Управління персоналом* – процес цілеспрямованих дій (планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання, мотивації, ротации персоналу), спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників, підвищення продуктивності праці [3].

1.2. *Компетентнісний підхід* зосереджує увагу на необхідності для працівника організації мати компетентність, адекватну вимогам професійної діяльності. Компетентність – наявність знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей, внутрішнього світу особистості, її потреб, ціннісних орієнтацій, результатів власної діяльності. Компетентність є сукупністю певних компетенцій, які формуються, актуалізуються й активізуються в професійній діяльності. *Ключові психологічні компетенції*: корпоративні, управлінські та професійні. Корпоративні компетенції встановлюють корпоративні вимоги до

всіх працівників і описують особистісні якості та здібності, а також професійні знання та навички, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків відповідно до стратегічних завдань організації. Управлінські компетенції описують управлінські вміння та навички, необхідні для успішного керівника підрозділу/організації. Професійні компетенції визначають спеціальні знання та навички, необхідні керівникові/працівнику на конкретному робочому місці [11].

1.3. *Генетико-моделюючий метод дослідження особистості* (С. Максименко) дає змогу «зв'язати в єдиний вузол» теорію і практику, передбачає використання різних методів, прийомів, методик як ні один інший метод і парціальний підхід [7]. Конкуренція залишається по своїй суті змаганням за обмежені ресурси, має біологічне підґрунтя, однак здійснюється в соціумі, та, відповідно, під впливом «соціального» вимагає від її суб'єктів (усіх представників сучасного цивілізованого суспільства) свідомого регулювання своєї поведінки з іншими суб'єктами конкуренції в процесі задоволення власних потреб. І це, вважаємо, обумовлює необхідність навчання цивілізованій конкурентній взаємодії представників сучасного суспільства протягом усього життя. Аналізуючи феномен «конкуренція», нами перенесено акценти в розумінні її ключових ознак з «боротьби»/«жорсткого змагання» на цивілізовану психологічну взаємодію.

1.4. *Суб'єктний підхід* сфокусований на суб'єктності – особливій якості буття, що передбачає здатність до самостійної життєтворчості, змін у світі та особливо в самому собі [6]. У межах цього підходу конкуренція визначається нами як психологічна взаємодія суб'єктів (особистість, група, організація тощо) за обмежений ресурс (досягнення однаково/одночасно значущої для них мети/задоволенні власних потреб та ін.) з використанням різних психологічних стратегій [2; 14; 15]. При цьому суб'єкт визначається як конкретний індивід або соціальна спільнота, що має свідомість, волю і здатна цілеспрямовано перетворювати дійсність і себе.

А психологічна взаємодія – прямий чи опосередкований вплив суб'єктів один на одного, який характеризується виникненням зв'язків та їх взаємозумовленістю [12]. *Конкурент* – активний суб'єкт конкурентної взаємодії за обмежений ресурс зі своїми потребами та правами щодо їх задоволення [2; 14; 15].

1.5. *Контекстний підхід* у дослідженні конкурентоздатності суб'єктів у контексті конкуренції дає підстави визначати конкурентоздатність як досягнення суб'єктом найкращих показників діяльності в умовах конкуренції. Конкуренція як соціально-психологічне явище визначається як суперництво суб'єктів діяльності, зацікавлених у досягненні однієї й тієї ж мети – найкращого результату. Конкурентоздатність суб'єкта є найкращим результатом діяльності в умовах конкуренції. Результати діяльності суб'єктів розглядаються в порівнянні та характеризуються кількісними (більше – менше, швидше – повільніше та ін.) і якісними показниками (краще – гірше, якісніше та ін.). Існує прямий зв'язок між конкуренцією та конкурентоздатністю як соціально-психологічними явищами [4; 6]. Конкурентоздатність – інтегральна характеристика суб'єктів діяльності в умовах конкуренції [14; 15], ступінь їх затребуваності в силу наявних переваг перед іншими суб'єктами виявляється лише в контексті конкуренції.

1.6. *Діяльнісний і ситуаційний підходи* у вивченні конструктивності та деструктивності конкурентоздатності суб'єктів конкуренції в ринкових умовах. Діяльність сама по собі може бути конструктивною чи деструктивною; деструктивність може виступати необхідним елементом конструктивної діяльності та непередбачуваним наслідком конструктивної діяльності; деструктивні наслідки можуть стимулювати соціального суб'єкта до нової конструктивної діяльності [9].

1.7. *Концепція продуктивної конкуренції* (соціально регульована конкуренція, конкурентне співробітництво) фокусує увагу на переосмисленні понять суперництва і конкуренції, спробі показати, що змагальність не заперечує, а, навпаки, пе-

редбачає співпрацю, суперництво сприяє збагаченню середовища і зростанню власного потенціалу не тільки у переможців, а й у значної частини учасників конкуренції. Сенс концепції продуктивної конкуренції ґрунтується на переконанні в тому, що нові рівні матеріального і культурного прогресу досягалися людством не шляхом винищення сильними суб'єктами всіх слабких, а шляхом створення все більш масштабних і різноманітних за формою коаліцій, у рамках яких сильні добровільно обмежували свою владу над слабкими заради збереження їхнього права на повноцінне існування. Продуктивна конкуренція сприяє зростанню потенціалу як переможців, так і переможених [2; 14-16].

Класифікація психологічних стратегій конкуренції (О. Філь): а) деструктивна стратегія передбачає «жорстку» боротьбу двох або більше конкурентів за обмежений ресурс методами «нечесної» конкуренції; б) конструктивна стратегія передбачає цивілізовану психологічну взаємодію особистостей у процесі досягнення однаково значущої для них мети за рахунок «конкурентної власності». При застосуванні цієї стратегії зберігається почуття власної гідності у суб'єктів, їх психологічний комфорт, конкурент має потенційну спроможність переходу до категорії «партнер» у подальшій професійній взаємодії; в) стратегія «Ігнорування/уникання» конкуренції передбачає свідоме/несвідоме уникнення особистістю участі в конкурентній взаємодії з потенційними/реальними конкурентами. Використання цієї стратегії як провідної тривалий час може спричинити зниження домагань, згортання професійної активності, безробіття [14].

Конкуренція вимагає від її учасників наявності певних конкурентних переваг, які забезпечуватимуть їхній успіх у висококонкурентному середовищі на ринку праці, товарів, послуг. Конкурентні переваги вигідно вирізняють суб'єкт порівняно з конкурентом. Однією з найбільш «сильних» конкурентних переваг сучасних компаній на ринку праці, товарів і послуг є, на наш погляд, *система психологічного забезпечення управління персоналом*.

## 2. Теоретичний аналіз проблеми психологічного забезпечення системи управління персоналом.

2.1. Психологічне забезпечення розуміється як комплекс заходів і засобів впливу на психіку особи з метою формування, підтримання та відновлення оптимальної працездатності фахівця в повсякденних та екстремальних умовах [5]. *Психологічне забезпечення системи управління персоналом організації* – процес використання результатів психологічної науки в розв'язанні комплексних завдань з управління персоналом організації. *Суб'єктом психологічного забезпечення є психологічна служба/департамент з персоналу. Об'єктом психологічного забезпечення є: організація, підрозділи, особистість працівника.* Психологічне забезпечення повинно бути ефективним і дійовим, базуватися на методологічній системі.

2.2. Представимо авторську *модель психологічного забезпечення системи управління персоналом* (див. рис. 1), яка може слугувати «універсальною» основою для компаній різних сфер діяльності [2; 8; 14; 15].

*Психологічне забезпечення системи управління персоналом* компаній (розробка автора) *включає основні складові:* 1) розроблення концепції управління персоналом (розроблення стратегічної і тактичної політики управління персоналом, профілів психологічних компетенцій персоналу (корпоративні, управлінські, професійні), паспортів посад); 2) психологічний аудит («сканування» організаційного середовища та кадровий аудит професійної відповідності); 3) професійний відбір персоналу (розроблення політики і процедур відбору (алгоритм відбору, зона відповідальності, заявка на персонал); розроблення, експертиза та стандартизація системи методів професійного відбору); 4) адаптація; системи мотивації за критеріями КРІ; 5) атестація/оцінка персоналу; 6) участь у підтриманні та формуванні корпоративної культури організації; управління кар'єрою персоналу (психологічна безпека персоналу для корпорації, ідентифікація групи корпоративного ризику (авантюризм, ко-

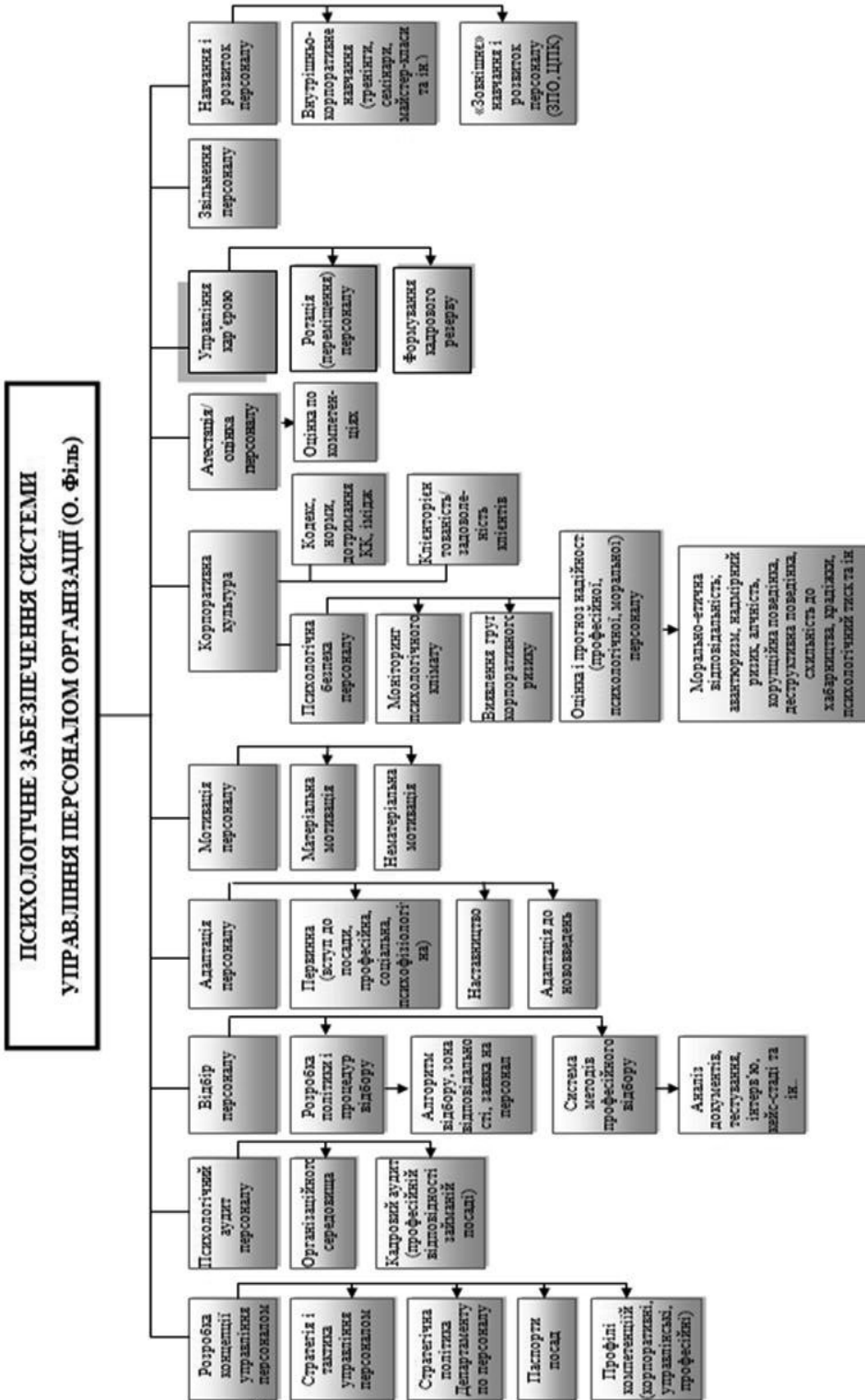


Рис. 1. Психологічне забезпечення системи управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі аналізу власного професійного досвіду у сфері управління персоналом та з використанням сучасних джерел [1-16]

рупційна поведінка, психологічний тиск, деструктивна поведінка); клієнторієнтованість, кодекс, норми КК); 7) супровід звільнення персоналу; 8) навчання і розвиток персоналу та ін. (див. рис. 1). Слід зазначити, що кожна складова системи психологічного забезпечення розкривається через теоретичний, методичний, практичний блоки, які ми плануємо висвітлювати в подальших науково-теоретичних розробках.

Розглянемо для прикладу деякі аспекти складової «Відбір персоналу».

Відбір персоналу за компетенціями – це комплексний процес вивчення ключових компетенцій працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці/ посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш придатного, з урахуванням відповідності його компетенцій стандарту та характеру діяльності, інтересам організації і кандидата. *Система методів професійного відбору за компетенціями* включатиме: 1) анкетування (отримання базової інформації про компетенції потенційного співробітника, мотивацію щодо діяльності та ін.), які найбільше впливають на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента; 2) вступне інтерв'ю (загальна попередня оцінка міри відповідності кандидата фаховому портрету ідеального працівника); 3) психологічне тестування (психодіагностика із застосуванням стандартизованих та валідизованих методів зі шкалами значень для вивчення психологічного профілю компетенцій кандидатів, які є необхідними для тієї чи іншої посади); 4) діагностичне інтерв'ю (співбесіда з метою оцінки відповідності кандидата пропонованій посаді; для кандидатур у топ-менеджмент рекомендуємо «перехресне» інтерв'ю, продуктивне інтерв'ю тощо); 5) перевірка рекомендацій; 6) assessment centre (спеціалізована під конкретну професійну категорію системна оцінка ключових компетенцій кандидата (тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (ситуаційних завдань) відповідно до вимог робочих місць, організацій-

них ролей, практичних ситуацій та ін.); 7) методика STAR (Situation Target Action Result) для виявлення поведінкової реакції (змодельовані ситуаційні, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата для оцінки здатності кандидата вирішувати певні типи завдань); 8) «CASE-інтерв'ю» (інтерв'юер пропонує ситуацію, яка перевіряє саме те, що наразі цікавить, всебічно оцінює навички, індивідуально-особистісні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата тощо) та ін.

Залежно від категорії посади, міри відповідальності, залучення до прийняття важливих управлінських рішень, специфіки роботи в системах «людина-людина», «людина-техніка», «людина-знакова система», «людина-образ», «людина-природа» рекомендується конкретизація методів відбору.

Отже, системно використовуючи вищеперераховані методи професійного відбору, організація зможе досить ефективно здійснювати кадрову політику, забезпечити компетентним персоналом, який посилюватиме високу конкурентоздатність компанії.

### **Висновки**

Методологічну основу системи психологічного забезпечення управління персоналом як конкурентну перевагу компанії на ринку праці, товарів і послуг та як чинник її конкурентоздатності становлять системний підхід до управління персоналом, компетентнісний підхід, генетико-моделюючий метод дослідження особистості, суб'єктний підхід, контекстний підхід у дослідженні конкурентоздатності суб'єктів у контексті конкурентної взаємодії, діяльнісний і ситуаційний підходи у вивченні конструктивності та деструктивності конкурентоздатності суб'єктів конкуренції в ринкових умовах, концепція продуктивної конкуренції, класифікація психологічних стратегій конкуренції.

Однією з конкурентних переваг сучасних компаній на ринку праці, товарів і послуг є система психологічного забезпечення управління персоналом.

Психологічне забезпечення системи управління персоналом організацій – про-

пес використання результатів психологічної науки в розв'язанні комплексних завдань з управління персоналом організацій. Система психологічного забезпечення управління персоналом компаній включає розроблення концепції управління персоналом, психологічний аудит організаційного середовища та професійної відпо-

відності персоналу, професійний відбір персоналу, адаптацію, систему мотивації за критеріями КРІ; атестацію/оцінку персоналу, участь у підтриманні та формуванні корпоративної культури організації; управління кар'єрою персоналу, супровід звільнення персоналу, навчання і розвиток персоналу тощо.

### Література:

1. *Александрова О. С.* Конкуренція як соціальний контекст буття сучасної людини / О. С. Александрова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2001. – № 6. – С. 139-146.
2. *Алексеева О. І.* Система психологічного забезпечення конкурентоздатності управлінського персоналу освітніх організацій державної форми власності // О. І. Алексеева, О. А. Філь / *Фундаментальные и прикладные исследования в практиках ведущих научных школ.* – 2015. – № 3 (9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [fund-issled-intern.esrae.ru/9-134](http://fund-issled-intern.esrae.ru/9-134)
3. *Дідур К. М.* Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства / К. М. Дідур // *Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання.* – Випуск № 4 (11), 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
4. *Емельянова Л. А.* Психология конкуренции и конкурентоспособности / Л. А. Емельянова / *Монография.* – М. : Изд.-во МГОУ, 2008. – 440 с.
5. *Калениченко Р. А.* Психологічне забезпечення ефективності професійної діяльності підрозділу охорони : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 «Соціальна психологія» / Р. А. Калениченко. – К., 2004. – 20 с.
6. *Кузікова С.* Саморозвиток особистості : суб'єктний підхід / С. Кузікова // *Психологія особистості*, 2013. – № 1 (4). – С. 77-86.
7. *Максименко С. Д.* Психологія учіння людини : генетико-моделюючий метод : монографія / С. Д. Максименко. – К. : Видавничий дім «Слово», 2013. – 592 с.
8. *Максименко С. Д.* Система психологічного забезпечення управління персоналом на залізничному транспорті : основні складові, здобутки, перспективи напрямку / С. Д. Максименко, О.А. Філь, Л. В. Ванченко // *Залізничний транспорт України.* – 2015. – № 6. – С. 55-65.
9. *Мегрелішвілі М. О.* Можливості діяльнісного підходу в контексті дослідження взаємозв'язку конструктивного і деструктивного в суспільному бутті / М. О. Мегрелішвілі // *Гуманітарний вісник ЗДА*, 2012. – 51. – С. 27-37.
10. *Приказка Г. Д.* Основні проблеми та напрямки сприяння розвитку добросовісної конкуренції в Україні [Текст] / Г. Д. Приказка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2010](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010)
11. *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности : учебное пособие* / С. А. Боровикова, Т. П. Водолазская, М. А. Дмитриева, Л. Н. Корнеева ; Ред. Г. С. Никифоров ; Санкт-Петербургский государственный университет. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1991. – 152 с.
12. *Психологічна енциклопедія* / Автор-упорядник О. М. Степанов. – К. : «Академвидав», 2006. – 424 с.
13. *Столяренко А. М.* Психология менеджмента : [учеб. пособие для студентов вузов] / А. М. Столяренко, Н. Д. Амаглобели. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 608 с.
14. *Філь О. А.* Система управління персоналом як психологічна складова та чинник конкурентоздатності сучасних організацій галузі залізничного транспорту / О. А. Філь // *Маркетинг і логістика в системі менеджменту на залізничному транспорті: тези V Міжнародної науково-практичної конференції (29 вересня – 2 жовтня 2015 р., м. Кам'янець-Подільський)* – С. 121-125.
15. *Філь О. А.* Психологічне забезпечення системи управління персоналом як провідний чинник конкурентоздатності сучасних організацій / О. А. Філь // *Післядипломна освіта в Україні.* – 2015. – № 2. – С. 22-28.
16. *Шмелев А. Г.* Конкуренция как метакатегория в современной психологии / А. Г. Шмелев // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Психология.* – 2014. – № 3, Том 7. – С. 105-115.