

УДК 159.9

*Психологічні науки*

**Литвиненко А.О.**

*кандидат економічних наук*

*доцент кафедри бухгалтерського обліку*

*Харківського національного економічного*

*університету імені Семена Кузнеця*

## **ОБГРУНТУВАННЯ ЦЕНТРОВАНОГО ПІДХОДУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*В статті представлено методичні рекомендації щодо формування центрованого підходу в процесі управління в циклах активізації інноваційної діяльності та формування програм розвитку впливу інтерактивних технік та технологій на персонал підприємства. Запропоновано розуміння потенціалу інтелектуального розвитку персоналу на підприємстві та обґрунтовано групування підконтрольних показників з оглядом на рівень інноваційної спроможності підприємства. Представлено стратегію визначення складу психологічних показників, встановлення параметрів моніторингу та особливостей формування центрованого механізму взаємодії в управлінні персоналом на підприємстві.*

***Ключові слова:** центрований підхід, інноваційний розвиток, персонал підприємства, механізм управління, стратегічне позиціонування*

## **ОБОСНОВАНИЕ ЦЕНТРИРОВАННОГО ПОДХОДА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В статье представлены методические рекомендации по формированию*

*центрированного подхода в процессе управления в циклах активизации инновационной деятельности и формирования программ развития влияния интерактивных техник и технологий на персонал предприятия. Предложено понимание потенциала интеллектуального развития персонала на предприятии и обоснованно группировки подконтрольных показателей с оглядкой на уровень инновационной способности предприятия. Представлена стратегия определения состава психологических показателей, установления параметров мониторинга и особенностей формирования централизованного механизма взаимодействия в управлении персоналом.*

***Ключевые слова:** центрированный подход, инновационное развитие, персонал предприятия, механизм управления, стратегическое позиционирование*

## **RATIONALE FOR THE CENTRATED APPROACH IN THE MANAGEMENT PROCESS OF THE ENTERPRISE**

*The article presents methodological recommendations on the formation of a centrated approach in the management process in cycles of activation of innovation activity and the formation of programs for developing the impact of interactive techniques and technologies on the personnel of the enterprise. An understanding of the potential for the intellectual development of personnel at the enterprise and the justification of grouping of the controlled indicators with an eye to the level of the innovative ability of the enterprise are offered. The strategy of determining the composition of psychological indicators, establishing monitoring parameters and the features of the formation of centrated interaction mechanism in personnel management is presented.*

***Key words:** centrated approach, innovative development, enterprise personnel, management mechanism, strategic positioning*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні умови функціонування

психологічної системи вимагають від фінансових компаній підвищення їх адаптаційної спроможності, переведення менеджменту на стратегічне підґрунтя та підвищення рівня обґрунтованості програм розвитку персоналу, вагомою складовою яких є стратегія максимізації наявного потенціалу. У наш час необхідно розуміти як зменшити напруженість у людських відносинах у колективі, які можуть привести до загального руйнування нашого світу, якщо тільки ми не досягнемо великих успіхів в розумінні і налагодженні відносин між окремими людьми і групами. Знання, якими ми вже володіємо, не отримали достатнього визнання і не використовуються в житті групи та всього колективу підприємства. Використовуючи ці знання у стратегічному контексті управління персоналом, існує механізм використання центрованого підходу розвитку зрілих міжособистісних відносин, не закомплексованих особистостей, здатних конструктивно вирішувати конфлікти в своєму подальшому житті та на роботі. По-перше, розробка програм розвитку має орієнтуватися на центрований підхід як на інноваційне підґрунтя. По-друге, надто складним є контроль за реалізацію програм розвитку, хоча саме від якості їх реалізації залежить майбутній успіх підприємства с сфері реалізації власного потенціалу. Отже, актуалізуються питання формування такого механізму управління, який забезпечуватиме реалізацію програми інноваційного розвитку потенціалу підприємства та сприятиме найбільш раціональному встановленню її параметрів.

**Аналіз літературних даних та постановка проблеми.** Питання організації та проведення центрованого підходу у колективі як у житті, так і у стосунках з колегами на роботі, доволі докладно представлені в психологічній літературі. В наявних розробках розглянуто різні підходи до розуміння психодинамічної моделі міжособистісних відносин. Наприклад, і З. Фрейд і Е. Еріксон, що представляють психодинамічну традицію в теорії особистості, ґрунтовно розходяться з цього основного положення. Е. Еріксон [4] допускав змінність особистості набагато більшою мірою, ніж З. Фрейд. Підкреслюючи, що життя - це постійні зміни, Е. Еріксон описував особистість, як обов'язково проходить в своєму розвитку певні стадії, кожна з яких відзначена особливим

психосоціальним кризою. Зміни особистості тривають в сприятливому або несприятливому напрямі в залежності від того, яким способом люди дозволяють ці кризи. Цілковито протилежним чином З. Фрейд [5] представляє базисну структуру характеру людини такою, якою вона встановлюється під впливом переживань в дитинстві. З точки зору З. Фрейда, незважаючи на поверхневі зміни в поведінці людини протягом життя, основна структура його характеру залишається в значній мірі незмінною. Істотні ж зміни особистості можуть бути досягнуті в кращому випадку з великими труднощами і то тільки в результаті тривалого і дуже болючого процесу психоаналітичної терапії. Практика, теорія і результати досліджень К. Роджерса показують, що людино-центрований підхід побудовано на глобальній довірі до людини [11]. Майже все в освіті, уряді, бізнесі, багато в релігії, сімейному житті, психотерапії засноване на довірі до людини. Вчителі, батьки, супервізори повинні розробити спеціальні процедури - іспити, розслідування, дізнання, щоб бути впевненими в тому, що індивід просувається до наміченої мети. Індивід бачиться як спочатку, від природи гріховний, деструктивний, ледачий або ж поєднує в собі всі ці три якості, як той, хто повинен перебувати під постійним наглядом. Людино-центрований підхід, навпаки, покладається на існуючу в кожному живому організмі актуалізовану тенденцію - тенденцію зростати, розвиватися, реалізовувати весь свій потенціал.

Ф. Перлз переніс закономірності утворення психодинамічної моделі міжособистісних відносин на встановленні в гештальт-психології, а саме, в сфері сприйняття, в області мотивації людської поведінки. [9]. Виникнення і задоволення потреб він розглядав як ритм формування та завершення гештальтів. Функціонування мотиваційної сфери здійснюється за принципом саморегуляції організму. Людина знаходиться в рівновазі з самою собою і навколишнім світом. Бути самим собою, здійснювати своє "Я", реалізувати свої потреби, схильності - це шлях гармонійної здорової особистості. Людина, яка хронічно перешкоджає задоволенню власних потреб, відмовляється від реалізації свого "Я", з часом починає слідувати цінностям, нав'язаним ззовні. І це призводить до порушення процесу саморегуляції організму. Згідно гештальт-терапії організм розглядається

як єдине ціле, і будь-який аспект поведінки може бути проявом цілісного буття людини. Людина є частиною більш широкого поля: організм - середовище. Ф. Перлз розглядав особистісний ріст як процес розширення зон самосвідомості, що сприяє саморегуляції і координує рівновагу між внутрішнім світом і середовищем.

У прийнятті тлумачення психодинамічної моделі міжособистісних відносин Дж. Бьюдженталь визначив, щоб людина не робила в даний момент - це робота. [3]. Це робоче співробітництво в даний момент. Перенесення центру уваги на миттєвий досвід відкриває нові перспективи для роботи, включаючи між особистісні взаємовідносини. Дуже важливо розрізняти власне досвід і інформацію про досвід, обставин та / або події. Досвід має місце зараз. Інформація може розповісти про життя, але не є самим життям. Інформація - це те, що вже відірвано від досвіду. Те, що живе, знаходиться в русі, в процесі вибору, зміни, дії, дихання. Життя є безперервний рух, завжди спрямоване до наступного моменту. Змінюється тіло, змінюються думки, витікають емоції - не існує ніяких фіксованих і кінцевих форм в будь-якому аспекті життя. Організм без змін - мертвий організм. Психологічно реально тільки даний час. Психологічна реальність - це завжди справжнє, вічно рухоме, ніколи не повторюється сьогоднішнє.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Теоретичне підґрунтя впливу центрованого підходу на процес управління персоналом, і як, наслідок, на розвиток потенціалу підприємства утворює чисельна кількість робіт, які передбачають розгляд психологічної атмосфери на підприємстві через: спроможність досягнення стратегічних або оперативних цілей. Але залишаються невирішені питання психологічних границь та «здорового клімату» у житті й у роботі. Стратегічний розвиток та розкриття потенціалу підприємства може здійснюватись за допомогою параметрів «здорової психічної поведінки».

Здоров'я - це не відсутність хвороби або фізичної вади, а стан хорошого загального фізичного, розумового і соціального самопочуття [1]. Кожен з нас може страждати невротичними і психосоматичними порушеннями, у кого-то погіршилися стосунки в сім'ї або на роботі, хтось зіткнувся з нерозв'язними

проблемами, хтось прагне до особистісного зростання, щоб зробити своє життя більш багатогранним. Ґрунтуючись на роботах німецького лікаря-психіатра Ф. Перлза, засновника гештальт-терапії, можна стверджувати, що при довірчих відносинах присутня загальна симпатія і залученість в процесі спілкування, усвідомлення як іншого, так і себе [9]. Що краще для людини в «тут і зараз» - це усвідомлення відповідальності справжнього моменту. Тут доречно процитувати Жан Поля Сартра «Важливо не те, що з мене зробили, а те, що я сам роблю з тим, що з мене зробили». Серйозні життєві вибори не так і просто зробити, іноді дуже і дуже нелегко, тому вони й потребують великого розуміння свого процесу.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні особливостей формування та використання центрованого психологічного підходу в процесах розвитку людини та її взаємодії з персоналом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основу реалізації мети дослідження покладено гіпотезу, що формування механізму центрованого психологічного підходу у персоналі в інноваційному розвитку потенціалу підприємства має ґрунтуватися на основі центрованого навчання в процесі виробництва, що приведе до трансформаційних змін та впровадженні інновацій.

«Human» по-англійськи звучить елегантно і викликає асоціації з чимось гуманістичним. І правильно, оскільки термін виник у зв'язку з появою в менеджменті ідеології «людських відносин». Але для підприємства головне його результат. Технологія ресурсного управління підприємством дозволяє досить точно оцінити, що має компанія, які внаслідок цього має можливості та інновації, чого не вистачає для реалізації її планів. Нематеріальні активи у вигляді патентів, ноу-хау, торгових марок - інтелектуальні ресурси, які також оцінюються ринком і при необхідності транслюються в матеріальні або фінансові. Сюди ж можна віднести і репутацію підприємства на ринку: вона визначає, наскільки охоче з нею будуть співпрацювати ділові партнери, наприклад, дадуть чи не дадуть необхідні кредитні ресурси. Є ще менеджерський, або адміністративний, ресурс. Він близький до трудового,

оскільки мова йде вже про людей. Він забезпечується вибудованою в компанії системою управління, особистими і діловими якостями керівників усіх ланок. Як не дивно, його також можна кількісно оцінити. По-перше, підлягає оцінці якість прийнятих управлінських рішень з точки зору отриманих підприємством в їх результаті прибутків або збитків. По-друге, високий менеджерський потенціал забезпечує швидкість і точність реалізації цих рішень, що також піддається досить точній оцінці.

В процесі управління на підприємстві полягає методика, в якій кожен зможе не просто успішно реалізовувати задумані проекти, але і скоротити час і кошти для їх втілення в життя [13]. Отже, необхідно відійти від класичних схем розподілу завдань і способів управління. Навіть працюючи над одним проектом у співробітників нечасто виходить знайти спільну мову і спрацюватися гармонійно і злагоджено. Основна кількість завдань, які ставляться при традиційних методах управління, не виконуються в терміни, а то і зовсім ніколи не завершуються. Серед факторів, які заважають цьому - постановка суперечливих і дублюючих один одного завдань, над якими можуть працювати різні колективи в одній і тій же компанії.

Під час навчання при перших спробах спілкування і набуття *modus vivendi* (лат.) - спосіб життя. - в тих групах, де відзначаються випадки обміну почуттями, емоціями та ідеями, відбувається з'єднання і взаєморозуміння. В основі інтерактивного навчання лежить метод К. Роджерса, який передбачає свободу, плавність, відкритість і терпимість [11]. В результаті такого підходу жорсткі і догматичні люди перетворюються в розумних і співчуваючих, в значній мірі терпимих людей, менш скованих і більш відкритих світу. Такий процес має значний інтелектуальний зміст і сприяє осяянню, яке в своєму рукописі описує Д. Рок [12]. Такий метод може налякати людину відсутністю авторитарної орієнтації, однак, такий не директивний метод співпраці має більший успіх. У традиційному курсі тренер читає лекції, після чого підлеглих опитують та виявляють динаміку стану (в залежності від результату), а потім швидко і невблаганно починають діяти закони забування.

Міжособистісні відносини з колегами, друзями, в сім'ї - це відносини, що характеризують з нашого боку щирість, прозорість справжніх почуттів, тепле прийняття і високу оцінку іншої людини як окремого індивіда. Вивести міжособистісні відносини на конструктивний шлях, значить самим бути конгруентним, цілісним. Щоб сприяти особистісному зростанню інших у відносинах з вами, необхідно рости самому. Вивільнення тенденції до зрілості себе, полягає в прагненні перебудувати свою особистість і своє ставлення до життя. Висловлюючись інакше, якщо ви створите «допоміжні» відносини з собою (усвідомлюєте свої власні почуття), тоді є велика ймовірність побудувати ефективні міжособистісні відносини і з іншими.

Різні люди розрізняються за ступенем конгруентності у процесі виробництва. Один і той же чоловік в різний час і в залежності, що він відчуває, усвідомлює свій досвід або може захистити себе від цього досвіду. У такому контексті розглядаються закономірності в міжособистісних відносинах - чи будуть вони сприяти зростанню, продуктивності, відкритості або ж приведуть до психічного придушення розвитку і, в кінцевому підсумку, блокування в обох партнерів. Неконгруентність має місце між усвідомленням і спілкуванням. При наявності невідповідності між досвідом і усвідомленням, можна говорити про захисної реакції, про відмову усвідомити щось. Будучи конгруентним, людина в спілкуванні висловлює свої почуття і відчуття, а не як факти, що стосуються іншої людини. Очевидно, що спілкуючись з одними людьми, людина розуміє справжню позицію відповідності почуттів і розмови, а з іншими - що їх слова - тільки маска і фасад. В спілкуванні з такими людьми з'являється обачність і обережність. Висловлюючи, що відчуваєш насправді, і чим менше дбаєш про захист «фасаду», тим більше правильно сприймаєш інших. Такий рівень конгруентності став би продуктивним в міжособистісних відносинах керівництва і підлеглих. В результаті, менше конфліктів, більше єдності, більше життєвої енергії і поведінка стає більш зрілою.

Орієнтація на центровану співпрацю та на центрований підхід дозволяє співвідносити роботу механізму управління персоналом з дією механізму



управління розвитком потенціалу підприємства. Обидва механізми при цьому розглядаються як сукупність важелів та інструментів реалізації керівних впливів, підкріплених відповідним забезпеченням. Отже, актуалізується питання визначення важелів й показників, які забезпечуватимуть функціонування як механізму стратегічної інноваційної сприйнятливості підприємства.

Управління персоналом є така ж, по суті, економічна діяльність, як і все, що робиться в бізнесі. І діяльність керуючого персоналом слід розглядати з точки зору принесеного компанії доходу, так само як роботу постачальників або торговців.

Авторською пропозицією тут постане, диференціація складу професійних компетентностей, які є соціальною складовою центрованого підходу у процесі навчання та управлінні підприємством, та є творчою компетентністю стратегічного позиціонування. Склад обов'язкових професійних компетентностей відповідатиме прийнятим на підприємстві індикаторам якості процесів розвитку.

**Висновки.** В статті представлено методичні рекомендації щодо формування механізму центрованого підходу в циклах активізації інноваційної діяльності підприємства. Разом з тим, потребує проведення подальших досліджень розробка конкретних показників в рамках груп підконтрольних стратегічної поведінки у механізмі управління.

## REFERENCES

1. Balashova T. (1996) *Gestalt approach in training of professional skills of medical workers*, SPb, 129-136
2. Bibler V. (1975) *Thinking like creativity*, M, 397
3. Bugental J. (1998) *The science of being alive: Dialogues between the therapist and patients in humanistic therapy*, M, 336
4. Erikson Erik H. (1982) *The life cycle completed*, Norton, 108
5. Freud S. (1989) *New introductory lectures on psycho-analysis*, Norton, 253
6. Fromm E. (1992) *The soul of man*. M.: Republic, 430

7. Frankl V. (1990) *Man in search of meaning*, M.: Progress, 366
8. Petrenko V. (1997) *Fundamentals of Psychosemantics: Textbook*. Smolensk: СГУ, 400
9. Perls F., Hefferline R., Goodman P. (1951) *Gestalt therapy*, New York: Julian Press, 514
10. Pylypenko A.A., Lytvynenko A.A. (2015) *The enterprise competitive capacity realization through the definition of the parameters of its strategic behavior* Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Випуск 14. – Частина 1. 84-88.
11. Rogers C. (1989) *Client-centered / person-centered approach to therapy*, Boston: HoughtonMifflinCo, 135-152
12. Rock D. (2018) *Your Brain at Work*, Alpina Pablisher, 234
13. Sutherland J. (2017) *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*, Mann, Ivanov and Ferber, 272
14. Jankowski K., Muharam I. (2001) *Organization of investment and innovation*. SPb.: Peter, 448
15. Yalom I. (1999) *Becoming Myself*, Basic books, 352
16. Jansen F. (2002) *Era of innovation*. M .: INFRA-M, 308