

# СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Т. А. Маляренко**

*Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого, Республика Беларусь*

**Л. А. Минчукова**

*Гомельский государственный университет имени Ф. Скорины,  
Республика Беларусь*

Инновационный тренд развития современной экономики требует более профессионального управления персоналом, который в такого рода экономике становится носителем главного фактора производства – интеллекта и знаний. В этой связи реализуемый повсеместно социальный подход на уровне макросистемы выражается в развитии социальной сферы, строительстве жилья, предоставлении образовательных и медицинских услуг, обслуживании предприятиями культуры, спорта, туризма и т. д.

На уровне предприятия также необходимы перемены. Они в первую очередь должны коснуться всей системы управления персоналом. И поскольку реализуется управление этой сферой посредством кадровой службы, необходимо включить в процесс управления все функции, а не только учетные, как это продолжает оставаться на белорусских предприятиях.

Службы человеческих ресурсов российских компаний имеют в своем составе такие регламентированные законодательно должности, как менеджер по персоналу, менеджер по мотивации, менеджер по адаптации, менеджер по развитию и т. д. В наших же отделах по-прежнему «кадров» до сих пор функционируют специалисты и инструкторы по кадрам. Кадры же не могут в такой схеме управления стать ресурсами. Ресурсами, способными инновационно мыслить, креативно реализовывать свой потенциал, быть ориентированными на разработки, проекты, достижения. На белорусских предприятиях персонал, воспринимаемый до сих пор как «штат», может и должен выполнять плановые задания и добросовестно исполнять закрепленные обязанности. И никакой инновационности!

Мировой же опыт показывает, что с целью формирования потенциала инновационного мышления и задействования креативного потенциала работников организаций необходимо широко практиковать психологические методы управления.

Современным методом, используемым в спектре психологического влияния на персонал, является психодиагностика, содержанием которой стало изучение и

управление индивидуально-психологическими особенностями личности. Поскольку психологические особенности – это динамично меняющаяся система в процессе жизнедеятельности как самого человека, так и организации, она должна быть изучаемой и контролируемой, должна подвергаться анализу и развитию с целью постоянного совершенствования. Все это необходимо для раскрытия потенциала личности и его дальнейшего наращивания.

Коль скоро тенденцией, сегодня определяющей конкурентные преимущества предприятий, должна стать инновационность, психологические методы управления персоналом в целом и психодиагностика в частности должны служить развитию инновационного потенциала работника.

Психодиагностика реализуется в несколько этапов. *Первый* – профессиографический (описание профессиональной деятельности посредством профессиограмм и психограмм). Психограмма – список профессионально важных качеств человека, которые влияют на эффективность его деятельности. Основными такими качествами в условиях экономики знаний являются уровень образования, его качество, креативность и скорость мышления, умение анализировать и синтезировать информацию, умение делать выводы, навыки поиска новизны и др.

*Второй* – этап разработки критериев, позволяющих вести профессиональный психологический отбор; создавать программы адаптации, обучения и развития сотрудников; формировать системы мотивации и т. д. В современных условиях основными критериями отбора, с нашей точки зрения, должны стать: креативность мышления, интуитивность сознания, устойчивость психики, стрессоустойчивость, нестандартность.

Необходимо сразу отметить, что все перечисленное выше может быть рассматриваемым только при наличии профильного базового или дополнительного образования.

*Третий* – этап подбора под психологические оценки персонала адекватных методик, выработка алгоритма анализа и интерпретации результатов, разработка форм и структуры предоставления результатов. В данном контексте практически каждая организация представляет собой эксклюзивный набор качеств персонала, которые должны быть структурированы и подвергнуты системному мониторингу.

Конечным результатом психодиагностики является описание свойств каждого оцениваемого работника – экспертное заключение, составленное на основе такого методического инструментария, как тесты и психологические исследования.

В российской сегодняшней практике широкое распространение получили объективные тесты, направленные на оценку способностей (интеллекта, памяти, внимания и др.), и решение логических задач, ситуационных кейсов. Широкое распространение получили стандартизованные самоотчеты (тесты-опросники, открытые опросники, шкальные опросники). Они позволяют оценить сразу несколько психологических параметров работника.

В управлении персоналом психологическими методами нашли применение аппаратные методики, при которых применяется специальная аппаратура для изучения индивидуально-психологических особенностей (свойства психики, особенности памяти, степень концентрации внимания и др.).

Достаточно широко используется мотивационно-динамический подход, который в современной психологии достаточно популярен. В его основе тезис о том, что любое проявление личности может рассматриваться с учетом иерархически организованных уровней потребностей (мотивов). Такого рода методология широко используется менеджерами по мотивации при составлении мотивационных схем для

подразделений организаций. Преимуществами такого метода работы с персоналом является дифференциация мотивов и подробный учет их значимости буквально для каждого человека.

Еще одним инструментом психологического управления персоналом является установление так называемой «ведущей тенденции», когда в ходе анализа результатов психодиагностики выявляется одна или несколько ведущих тенденций личности, что позволяет прогнозировать поведение человека и понимать его мотивационно-ценностные приоритеты.

В перечне психологических методик могут быть упомянуты и те инструменты, которыми в работе с людьми пользуются ассесмент-центры (центры оценки персонала).

К ним относятся: специальные диагностические упражнения, интервью, групповые упражнения, деловые игры, организационно-управленческие игры, кейсы, логические задачи, психологические ребусы и др.

Думается, что приведенный перечень мер и инструментов был бы полезен, а точнее, действительно необходим и на предприятиях Республики Беларусь в процессе управления кадровым их потенциалом.