

Голуб Людмила Владимировна

руководитель

Детский центр «Академия развития»

г. Краснодар, Краснодарский край

Шкрябко Ирина Павловна

канд. психол. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Армавирский государственный

педагогический университет»

г. Армавир, Краснодарский край

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматриваются вопросы ключевых психологических аспектов управления персоналом, актуальных для современных организаций. Анализируется переход от административно-командного подхода к гуманистически-ориентированной парадигме, где сотрудник рассматривается как субъект деятельности и носитель уникального потенциала. Особое внимание уделяется роли эмоционального интеллекта руководителя, мотивации и вовлеченности персонала, управлению групповой динамикой, организационной культуре и психологической безопасности как факторам устойчивого развития компании. Делается вывод о том, что эффективное кадровое управление в XXI веке невозможно без интеграции глубоких психологических знаний в повседневные управленческие практики.

Ключевые слова: психология управления, управление персоналом, эмоциональный интеллект, мотивация, вовлеченность, групповая динамика, организационная культура, психологическая безопасность, современная организация.

Введение.

Современная деловая среда, характеризующаяся высокой динамикой, неопределенностью (VUCA-мир) и цифровой трансформацией, предъявляет новые требования к системе управления персоналом. Если в индустриальную эпоху

сотрудник часто воспринимался как «винтик» в производственном механизме, то сегодня он становится основным источником конкурентного преимущества, носителем знаний, креативности и лояльности. В этих условиях управление персоналом перестает быть сугубо административной функцией кадровой службы и становится стратегической задачей всего руководящего состава, требующей глубокого понимания психологических закономерностей.

Цель данной статьи – систематизировать ключевые психологические аспекты, определяющие эффективность управления персоналом в современной организации.

1. Эмоциональный интеллект руководителя как базовый компетенциал.

Фундаментом эффективного взаимодействия «руководитель-подчиненный» сегодня выступает эмоциональный интеллект (EQ). Он включает самосознание (понимание своих эмоций и их влияния), саморегуляцию, социальную чуткость (эмпатию) и управление отношениями. Руководитель с высоким EQ способен:

- точно диагностировать эмоциональное состояние команды, предотвращая выгорание и конфликты;
- создавать атмосферу доверия и открытости, где возможна конструктивная обратная связь;
- мотивировать не только материально, но и через эмпатичное признание заслуг и понимание индивидуальных потребностей сотрудников;
- эффективно управлять изменениями, работая с сопротивлением на эмоциональном уровне.

Таким образом, EQ трансформирует авторитет власти в авторитет личности, что критически важно для управления поколениями Y и Z, ценящими искренность и партнерство.

2. Мотивация и вовлеченность: от внешних стимулов к внутренним ресурсам.

Классические теории иерархии потребностей (Маслоу) и двух факторов (Герцберг) остаются актуальными, но требуют адаптации. Современный акцент смещается с гигиенических факторов (стабильная зарплата, комфортные условия) в сторону мотиваторов (признание, развитие, смысл).

Вовлеченность – это психологическое состояние сотрудника, характеризующееся энергичностью и полной поглощенностью работой. Ее формирует не система KPI:

Осмысленность труда: Понимание, как личный вклад влияет на общий результат и цели компании.

Возможность развития: Доступ к обучению, сложным задачам, карьерным трекам.

Качество отношений: Психологическая безопасность в команде и конструктивные отношения с руководителем.

Геймификация и гибкие формы работы становятся инструментами, опирающимися на внутреннюю мотивацию к достижениям, автономии и мастерству (теория самоопределения Деси и Райана).

3. Управление групповой динамикой и формирование команд.

Психология управления рассматривает коллектив не как сумму индивидов, а как целостный организм со своей динамикой (стадии формирования по Такмену: Задача менеджера – выступать фасилитатором этой динамики:

- ясно формулировать цели и роли на этапе становления;
- легитимизировать и конструктивно направлять конфликт идей на этапе «бурления»;
- способствовать выработке позитивных групповых норм и сплоченности;
- создавать условия для синергии на этапе функционирования, минимизируя риски «группомыслия»;
- использовать методы командного коучинга и ретроспективы для рефлексии и развития.

4. Организационная культура и психологическая безопасность.

Организационная культура – это система коллективных базовых представлений, формирующая поведенческие паттерны. Психология управления изучает, как «мягкая» культура влияет на «жесткие» бизнес-результаты.

Психологическая безопасность (концепция Э. Шейна) – ключевой элемент здоровой культуры. Это убежденность сотрудника в том, что он может свободно

высказывать идеи, задавать вопросы, признавать ошибки без риска быть наказанным или униженным. В командах с высоким уровнем безопасности выше инновационный потенциал и способность к обучению на ошибках.

Руководитель формирует эту безопасность через свое поведение: открытость к диалогу, реакцию на неудачи без поиска виноватых, поощрение разнообразия мнений.

Заключение.

Управление персоналом в современной организации – это в первую очередь управление смыслами, отношениями и психологическими состояниями. Технологии, KPI и организационные структуры являются необходимым, но недостаточным условием успеха. Устойчивое развитие компании обеспечивается за счет внимания к человеческому фактору на глубоком психологическом уровне.

Интеграция психологических знаний – о мотивации, эмоциях, групповых процессах и поведении в организации – в практику управления становится императивом. Руководитель нового типа – это не только стратег и администратор, но и лидер-психолог, способный создавать среду, где таланты раскрываются, а коллективный интеллект работает на достижение общих целей. Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку конкретных психотехнологий управления в условиях цифровизации и растущей дистанционности трудовых отношений.

Список литературы

1. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х.-мл. Доннелли. – М.: Инфра-М, 2000. – 662 с.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

4. Deci E.L. Self-Determination Theory / E.L. Deci, R.M. Ryan // Handbook of Theories of Social Psychology. – London: SAGE Publications, 2012. – Vol. 1. – P. 416–437.
5. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth / A.C. Edmondson. – Hoboken: Wiley, 2018. – 256 p.