

УДК 331.446.4

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17)

**Обиденнова Т. С.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії, м.Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0002-5548-3906

**e-mail:** obydt@ukr.net

**Васильєва М. О.**, асистент кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії, м.Харків, Україна

**ORCID:** 0000-0001-9119-2746

**e-mail:** maria.vyhrystyuk.777@gmail.com

### Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації

**Анотація.** У сучасному менеджменті в якості головної конкурентної переваги успішної організації виділяється її персонал. Використання в кадровому менеджменті соціонічних моделей особистості зможе забезпечити саме прогностичний підхід до управління персоналом, дозволивши отримати максимальну віддачу кадрового ресурсу. І в цій ситуації дуже важливо залучити для досягнення поставлених цілей ті засоби, які можуть дати сучасні наукові знання, зокрема, соціоніка. Соціоніка є ефективним інструментом HR-менеджменту, оскільки дозволяє не тільки управляти співробітниками, але і прогнозувати поведінку персоналу в упереджувальному режимі. Метою даної статті є виявлення особливостей використання соціоніки для підвищення ефективності кадрового менеджменту організації, формулювання переліку та характеристика основних соціотипів особистостей, а також виділення особливостей поведінки в робочій обстановці представників кожного типу та формулювання практичних рекомендацій щодо взаємодії з ними. Стаття розкриває необхідність розвитку теоретичних положень і впровадження практичних рекомендацій використання соціоніки в управлінні персоналом організації. У статті визначено особливості використання соціоніки у діяльності організації, проаналізовано проблему підбору персоналу за допомогою соціонічних моделей особистості, розглянуто типологію особистостей і особливості формування інноваційної поведінки для різних типів, представлені 16 соціотипів особистості та наведені рекомендації їм сфери професійної діяльності. Проведені дослідження дозволили виявити основні типи особистостей та особливості управління ними, навести практичні методи застосування сучасної соціоніки та її технологій для підбору персоналу, створення або реорганізації робочих команд і колективів.

**Ключові слова:** кадровий менеджмент; соціоніка; управління персоналом; типи особистостей; мотивація.

**Obydienнова Tetiana**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

**Vasyliєva Mariia**, assistant of the Department of Economics and Management Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

### Socionics as a tool to increase the efficiency of personnel management of the organization

**Abstract. Introduction.** In modern management, the main competitive advantage of a successful organization is its staff. The use of socionic models of personality in personnel management will be able to provide a predictive approach to personnel management, allowing to get the maximum return on human resources. And in this situation it is very important to involve for achievement of the set means those means which can give modern scientific knowledge, in particular, socionics. Socionics is an effective tool of HR-management, as it allows not only to manage employees, but also to predict the behavior of staff in a proactive manner.

**Purpose.** The purpose of this article is to identify the features of the use of socionics to improve the effectiveness of personnel management of the organization, formulating a list and characteristics of basic sociotypes of individuals, as well as highlighting the behavior in the work environment of each type and formulating practical recommendations for interaction with them. The article reveals the need to develop theoretical provisions and implement practical recommendations for the use of socionics in personnel management of organizations.

**Results.** The article identifies the features of the use of socionics in the activities of organizations, analyzes the problem of personnel selection using socionic models of personality, considers the typology of personalities and features of innovative behavior for different types, namely, presents 16 sociotypes of personality and recommended areas of professional activity.

**Conclusions.** The conducted research allowed to reveal the main types of individuals and features of their management, to give practical methods of application of modern socionics and its technologies for personnel selection, creation or reorganization of working teams and collectives.

**Keywords:** HR-management; socionics; management of personnel; types of personalities; motivation.

**JEL Classification:** M12; M14, M50.

**Постановка проблеми.** Проблема ефективного управління персоналом у сучасній Україні є однією з найгостріших серед всіх проблем, що стоять перед керівництвом підприємств, і наслідки цього відчувають на собі тисячі організацій. Відлуння цієї проблеми можна почути у всьому: безграмотному HR-менеджменті, постійній плинності кадрів, відсутності мотивації і зниженні працездатності у співробітників, напруженій психологічній атмосфері в колективі. Всі ці фактори призводять до втраченого прибутку і збитків підприємства. Так, потрібно реструктурувати систему управління персоналом в більшості організацій, адже якщо підходити до управління персоналом грамотно, зі знанням соціальних, психологічних аспектів і особливостей, то можна значно підвищити працездатність співробітників і ефективність бізнес-процесів підприємства. Одним з інструментів збільшення ефективності і може служити соціоніка.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні історія соціоніки налічує близько трьох десятків років. Соціоніку в своїх академічних і практичних дослідженнях розглядали безліч фахівців по всьому світу: О. Крейгера, Дж. Тьюсон, А. Кемпінський, А. Аугустиновичюте, В. Гуленко, О. Слинько, В. Букалов, В. Єрмак, Г. Шульман, А. Філатова, Н. Якушина, В. Миронов, Г. Рейнін.

Соціоніка як наука з'явилася в результаті розвитку теорій будови психіки, біля витоків яких стояли дві велетенські фігури в психології ХХ століття: З. Фрейд і К. Юнг. Юнг припустив, що існують певні типи особистостей, яким характерні певні способи мислення. Знаючи тип мислення іншої людини, можна виділити його слабкі і сильні сторони, а також зрозуміти особливості сприйняття їм інформації з зовнішнього світу. Це може служити підґрунтям для формування глибоких, міцних відносин з підлеглими, а також створенням сприятливої атмосфери в колективі і в формуванні високоефективних робочих команд.

У сучасному вигляді соціоніка – це наука, яка передбачає класифікацію з 16 типів особистості з їх описом, а також описом відносин між ними, які називаються «інтертипними» [4]. Назви соціонічні типи носять на честь своїх відомих представників, а визначаються вони за допомогою спеціалізованих тестів або експертного висновку психолога, виходячи з наявності в мисленні людини певних особливостей [1, 4].

**Формулювання цілей дослідження.** Метою даної статті є виявлення особливостей використання соціоніки для підвищення ефективності кадрового менеджменту організації, формулювання переліку та характеристика основних соціотипів особистостей, а також виділення особливостей поведінки в робочій обстановці представників кожного типу та формулювання практичних рекомендації щодо взаємодії з ними. У статті актуалізовано соціонічний підхід в діяльності підприємства, обґрунтовано необхідність застосування соціоніки в управлінні

персоналом, описано ряд методів соціоніки, що дозволяють керівнику використовувати її як ефективний інструмент, а саме визначено, які соціонічні типи існують і є затребуваними в діяльності організацій та підприємств, розглянуто групи соціонічних типів, виділені групи за особливостями сфер реалізації. Порушена тема створення ефективною команди з використанням соціонічного підходу. Результатом роботи має стати характеристика процесу використання соціонічного знання на етапах планування потреби в персоналі, пошуку і відборі останнього.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сьогодні соціоніка знаходить застосування в таких областях управління організаціями: підбір кадрів, постановка завдань і контроль їх виконання, робота з клієнтами і партнерами, згуртування колективу.

Атмосфера колективу, який знаходиться у стадії формування, задається підбором людей, включаючи самого керівника, а також їх розміщенням по тим чи іншим посадам, з чого випливає структура їх взаємодії. Головне персонологічне питання, яке неминує постає, коли запрошують людей для спільної роботи: брати працівників, схожих за поведінкою або протилежних? Більшість керівників просто йдуть шляхом проб і помилок. Для них першорядним виявляється принцип особистої відданості, а не типологічний аналіз. Але багато помилок можливо було б уникнути, якщо підходити до процесу вибору з позицій соціонічного аналізу [10,12].

Перший принцип тімбілдінга вимагає відрізнити команди вузького профілю від команд широкого профілю. Перші займаються вирішенням однорідних, а другі - різномірних завдань. Формально відмінна ознака команди вузького профілю - єдність місця і часу: зусилля її членів додаються в одному і тому ж місці і в один і той же час. Будь-яка організація з демократичним стилем управління, яка займається великою діяльністю, де є етапи висування ідей, її розробки, впровадження та налагодження зв'язків з громадськістю матиме у своєму складі команди широкого профілю. Персонологічна різноманітність дуже сприяє позитивному результату при обговоренні багатофакторної проблеми, де намітилися протилежні підходи рівною сили і необхідно співпрацювати за столом переговорів. У цьому полягає докорінна психологічна різниця команд широкого профілю. Потреба в багатопрофільних командах, очевидно, буде все більше зростати [10, 12].

Другий принцип тімбілдінга стосується розподілу ролей в команді. Щоб колектив запрацював на повну силу, повинен виділитися, по-перше, лідер, по-друге, «права рука» лідера, по-третє, прості виконавці і, по-четверте, відтиснуті від основної діяльності групи учасники. Заздалегідь можна передбачити, наскільки результативною виявиться спочатку обрана розстановка людей. Тому в життєздатній команді періодично відбувається ротація. Однак не до такої міри, що член групи з найнижчим статусом стає керівником. Закріплене лідерство і жорстко визначені

ролі виправдані лише тоді, коли команда виконує гранично вузьке завдання. Чим більше багатопрофільної стає команда, тим більше демократичний характер набуває лідерство [12].

Один із принципів формування команди передбачає в якості консолідуючого чинника збіг орієнтацій за соціонічними шкалами раціо-/ірраціональність і логіка/етика. Це функціонально-спеціалізований підхід. Отже, він виправданий для окремих підрозділів, але мало придатний для зрілих демократичних колективів з відпрацьованими кооперативними зв'язками.

Даний спосіб займає проміжне місце між комплектацією груп за схожими темпераментами або збігається установкам. Він описується в книгах американських типології як переважний у практиці кадрової політики більшості західних компаній і організацій [1].

Існують основні визначальні дітохомії в полюсі особистості, які називаються «базисом Юнга». До них відносяться [2, 3]:

- екстраверсія (E) і інтроверсія (I);
- етика (F) і логіка (T);
- сенсорика (S) і інтуїція (N);
- раціональність (J) і ірраціональність (P).

Необхідно відзначити, що мова йде про переважний спосіб сприйняття інформації людиною і не можна стверджувати, що етики зовсім не володіють логікою, а раціонали завжди і в усьому неухильно дотримуються правил. Однак кожна людина все ж має свій особливий стиль поведінки і взаємодії з суб'єктами внутрішньої (колеги, керівництво) і зовнішньої (споживачі, бізнес-партнери, конкуренти, органи державної влади) середовищ організації, сильні і слабкі сторони, а також особливості у вирішенні ділових питань і особливості поведінки в конфліктних ситуаціях. Виходячи з існуючих теоретико-методологічних розробок в рамках соціоніки, можна виділити особливості поведінки в робочій обстановці представників кожного типу, а також сформулювати практичні рекомендації щодо взаємодії з різними представниками. Розглянемо кожен з типів докладніше [2-4, 6, 8].

Дон Кіхот / ENTP. Сильні сторони – добре розвинене інтуїтивне, пізнавальне мислення, гарне бачення перспектив і можливість ефективно працювати з великими обсягами інформації, успішно структурувати її, досить напористий. Рекомендації щодо найбільш ефективного використання працівника – краще надавати такому працівникові помірну свободу і цікаві проекти, не слід дорікати його за можливу неетичність.

Дюма / ISFP. Сильні сторони – турботливий і уважний співробітник. Вміє створити емоційний комфорт в колективі, зазвичай нікому не нав'язує свою волю, не критичний, дипломатичний і привітний. Оптимальніше всього реалізовувати потенціал такого співробітника в соціальному середовищі, не тиснути на його слабкі ділові якості.

Робесп'єр / INTJ. Сильні сторони - гарне аналітичне мислення, сильно розвинена логіка. Вміє виділити

головне і відсікти другорядне, добре розбирається в схемах, класифікаціях і структурах. Прихильник дисципліни і порядку, відповідальний і пунктуальний. Такому співробітнику можна доручати роботу з системним аналізом і аналітикою, але при цьому уникати в спілкуванні з ним грубого вольового тиску.

Гюго / ESFJ. Сильні сторони – активний, дипломатичний співробітник, емоційно орієнтований на колектив. Відповідальний і чарівний, наполегливий і рішучий, прагне до стабільності. Люди цього типу – хороші організатори соціального середовища, але не варто докоряти їм за можливу непунктуальність.

Есенін / INFP. Сильні сторони – чуйність і уважність, готовність йти на компроміси, висока адаптивність до змін; поважає авторитетних людей, які можуть видати конкретні вказівки. Найкраще реалізується в роботі з гуманітарною спрямованістю; не слід доручати йому завдання, виконання яких вимагає високої концентрації уваги.

Жуков / ESTP. Сильні сторони – володіє витримкою, сильною волею, хорошим логічним мисленням, вміє активно відстоювати інтереси, практичний і сміливий, вміє швидко реагувати на зміни. З них виходять хороші керівники, але не варто доручати людям цього типу роботу, що вимагає прояви дипломатії.

Гамлет / ENFJ. Сильні сторони – вміє надихати людей, барвисто вмовляти, створювати настрій і атмосферу, відповідальний і раціональний, завбачливий і далекоглядний працівник. Такий працівник добре впорається з роботою, в якій потрібно емоційно залучити співробітників або клієнтів, просувати ідею. Нудна робота його стомлює.

Максим Горький / ISTJ. Сильні сторони – відмінний організатор і ретельний виконавець, не терпить безвідповідальності і безладу, доводить справи до кінця, акуратний і дисциплінований. Відмінний керівник підрозділів, але не варто доручати йому інноваційні розробки та налагодження комунікаційних зв'язків зі співробітниками, споживачами і бізнес-партнерами.

Бальзак / INTP. Сильні сторони – ерудованість, пунктуальність, практичність. Добре оцінює наслідки, бачить прорахунки. Науково-дослідницька діяльність прикладного характеру, наприклад, робота в області оцінки ризиків. Не слід дорікати таких людей за труднощі в управлінні власними емоціями.

Наполеон / ESFP. Сильні сторони – хороші дипломатичні та комерційні здібності, впевненість в собі, сміливість, відмінні лідерські якості, привабливість, демократичність. Найкраще підходить робота в сфері торгівлі, постачанні, маркетингу. Не варто дорікати його за можливу нелогічність суджень.

Джек Лондон / ENTJ. Сильні сторони – трудівник, допитливий, володіє відмінною інтуїцією, вміє визначити перспективність справ, відповідальна і невимоглива до фізичного комфорту людина. Може бути непоганим винахідником і раціоналізатором, добре переносить відраджень. Не варто дорікати його

за можливу недбалість в зовнішньому вигляді і можливу нетактовність.

Драйзер / ISFJ. Сильні сторони – прекрасно розбирається у відносинах між людьми, сумлінний, обов'язковий, пунктуальний, відповідальний і принциповий. Забезпечити даного співробітника роботою в соціальній сфері або задіяти його у вирішенні виробничих завдань, що вимагає зосередженості.

Гекслі / ENFP. Сильні сторони – добре бачить потенціал людей, відчуває приховані їх спонукання і мотиви. Вразливий і чуйний, але стресостійкий; в екстремальних умовах мобілізується. Працівнику такого соціотипу підходить робота, що вимагає спілкування з людьми і великої кількості контактів. Не варто дорікати йому за можливу нелогічність суджень.

Габен / ISTP. Сильні сторони – практичний і логічний, високо цінує міжособистісні відносини, досить пунктуальний і стресостійкий, добре адаптується до змін. Досягає результатів у сферах, де необхідно обслуговування точної техніки, якісне оформлення виробів; буде найбільш успішний в управлінській діяльності середньої ланки.

Достоевський / INFJ. Сильні сторони – добре розбирається у відносинах з людьми, терплячий, тактовний. Вміє виконувати копітку роботу, відповідальний і пунктуальний. Такому працівнику слід давати чіткі вказівки в роботі, доручати завдання, що вимагають уважності і старанності, уникати прямого агресивного тиску.

Штірліц / ESTJ. Сильні сторони – відмінні організатори, діяльні і напористі, працьовиті, з почуттям обов'язку і практичні співробітники. Люди цього типу хороші управлінці та координатори; не варто докоряти їм за можливу непунктуальність і запальність [2-4, 6, 8].

Таким чином, здійснивши соціонічний аналіз, можна наблизитися до визначення потенційних можливостей і зробити узагальнений прогноз кар'єри менеджера. Наведемо коротку узагальнену характеристику чотирьох груп типів, які мають подібні психологічні ознаки.

1. Група з установкою на логіку і сенсорику.

Практичний і цілеспрямований, потенційно володіє всім необхідним для того, щоб стати хорошим менеджером навіть у нинішніх важких умовах перехідного періоду. У справах робить ставку виключно на розум і волю.

2. Група з установкою на логіку та інтуїцію.

У своїй діяльності робить ставку на інновації і перспективи. Краще працює в умовах нормально функціонуючого ринку з розвинутою інфраструктурою.

3. Група з установкою на етику і сенсорику.

Переважно робить ставку на людей і відносини між ними і користується цим в своїй роботі. Але в цьому ж і головна проблема – може піти на поводу у своїх почуттів. Має потенціал посередницької діяльності, де вміння управляти відносинами займає провідне місце.

4. Група з установкою на етику і інтуїцію.

Менше пристосований до діяльності менеджера. Досить тонка і мрійлива натура, якій нелегко звикнути до суворого прагматизму бізнесу. Внутрішні переживання доведеться придушувати, на що витрачає багато енергії. Краще орієнтуватися на сферу інтелектуальної праці, гуманітарну діяльність [10-12].

**Висновки.** Отже, розглянувши всі типи особистості, можна зробити висновок, що представники різних типів по-різному поведуться в різних ділових ситуаціях, мають свої слабкі і сильні сторони. Уміння своєчасно визначити тип людини дозволить грамотному менеджеру завчасно оцінити його сильні якості, зону можливих труднощів і проблем, уникаючи тиску на яку, можна будувати робочі взаємини набагато успішніше.

Розробка теоретичних знань і впровадження практичних рекомендацій на основі соціоніки в процес управління організацією будуть корисні керівникам будь-яких підприємств у вирішенні проблеми ефективного управління персоналом. Саме облік соціально-психологічних особливостей людей і наявність індивідуального підходу допомагає досягати поставлених цілей найбільш дієвим способом у процесі становлення, розвитку та зміцнення відносин менеджер-працівник, працівник-працівник.

Використання механізмів соціоніки у вирішенні проблем інноваційного менеджменту дає в руки керівника організації ефективний інструмент формування команд, здатних запропонувати (сформулювати) нову ідею і успішно реалізувати її на практиці. В ідеалі робоча команда у виробничій або державній сфері будується так: провідний підрозділ – раціонально-логічний, другий за важливістю – ірраціонально-логічний, третій – раціонально-етичний і четвертий, найменш задіяний – ірраціонально-етичний. Якщо сфера ринково-комерційна, то номером першим краще поставити реструкторів (ірраціонально-логічних). Відповідно до цієї схеми і потрібно підбирати людей на ключові посади.

#### Література:

1. Вихристюк М. О., Юхнов Б. Ю. Використання соціоніки для вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу підприємств машинобудівної галузі. *Машинобудування*. Харків : УПА. 2011. № 7-8. С. 235-245.
2. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.
3. Заїкіна В. В. Соціоніка і проблеми менеджменту. *Університетські наукові записки*. 2011. № 4. С. 524-528.
4. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.

5. Кірдіна О. Г. Нові технології забезпечення професіоналізму менеджерів в умовах інноваційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 267-270.
6. Лептєв В. І., Романов А. Д. Регулювання соціальнопсихологічної домінанти управління персоналом при формуванні колективу засобами соціоніки. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 127. С. 15–22.
7. Морушко О. Кадровий менеджмент : навч. посібник. Львів, в-во Львівської політехніки, 2014.
8. Морушко О. О., Андрейчук С. К. Визначення інтегрального соціотипу в малих соціальних групах методом соціонічного аналізу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.4. С. 398-404.
9. Оксентюк А., Оксентюк Р., Оксентюк Б. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 66-72.
10. Отенко В. І., Доронін С. А. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 217-224.
11. Полисаєв О. П., Блінов О. А., Шевченко В. М. Соціоніка як технологія тренінгу прогнозу взаємовідносин між людьми та їх взаєморозуміння. *Вісник Національного авіаційного університету. Соціологія. Політологія. Історія*. К. : НАУ, 2013. №1. С. 29-32.
12. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 23-28.

#### References:

1. Vykhrystjuk, M. O. & Jukhnov B. Ju. (2011). The use of socionics to improve the system of intangible motivation of personnel of machine-building enterprises *UIPA: Mashynobuduvannja*, 7-8, 235-245 [in Ukrainian]
2. Doronin, A. V. (2008) *Behavior of personnel of the production organization. Evaluation, management, development*. Kharkiv : VD «INZhEK» [in Ukrainian].
3. Zajikina, V. V. (2011) Socionics and management problems. *Universytetsjki naukovi zapysky*, 4, 524-528 [in Ukrainian].
4. Zakharchyn, Gh. M., Ljubomudrova, N. P. & Vynnychuk, R. O. (2015). *Motivation and staff development: cultural aspect*. Ljviv : Ljvivsjka politehnika [in Ukrainian].
5. Kirdina, O. Gh. (2012). New technologies to ensure the professionalism of managers in an innovative economy. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 38, 267-270 [in Ukrainian].
6. Laptjev, V. I. & Romanov, A. D. (2016). Regulation of the socio-psychological dominant of personnel management in the formation of the team by means of socionics. *Komunaljne ghospodarstvo mist. Serija : Ekonomichni nauky*, 127, 15–22 [in Ukrainian].
7. Morushko, O. O. (2014). *Management of personnel*. Ljviv: Ljvivsjka politehnika [in Ukrainian].
8. Morushko, O. O. & Andrejchuk, S. K. (2016). Determination of integral sociotype in small social groups by the method of socionic analysis. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, 26.4, 398-404 [in Ukrainian].
9. Oksentjuk, A. O. & Oksentjuk, R. B. (2012). Foreign and domestic experience in personnel management. *Ghalycjkyj ekonomichnyj visnyk*, 1(34), 66-72 [in Ukrainian].
10. Otenko, V. I. & Doronin, S. A. (2018). Organizational support for the formation of professional management teams with the help of socionics. *Biznes Inform*, 8, 217-224 [in Ukrainian].
11. Polysajev, O. P., Blinov, O. A. & Shevchenko, V. M. (2013). Socionics as a training technology for forecasting relationships between people and their mutual understanding. *Visnyk Nacionaljnogho aviacijnogho universytetu. Sociologhija. Politologhija. Istorija*, 1, 29-32 [in Ukrainian].
12. Shuljzhenko, I. V. & Pomaz, O. M. (2016). Features of creating an effective management team in modern conditions. *Naukovyj visnyk Poltavsjkogho universytetu ekonomiky i torghivli. Serija : Ekonomichni nauky*, 1, 23-28 [in Ukrainian].

