

УДК 621.391

**ЗАСТОСУВАННЯ ДЕЯКИХ АСПЕКТІВ ПСИХОЛОГІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Яковенко В.Г., к. е. н., доцент,
Куделя В.І., к. е. н., доцент,
Челядінова Н.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Узагальнено заходи з психології управління персоналом. Підтверджено необхідність застосування елементів психології управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Визначено основні психологічні особливості й риси в управлінні персоналом залізничного транспорту. Зазначено необхідність встановлення чинників для покращення психо-емоційного клімату колективі. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників є необхідним та доцільним застосовувати елементи психології управління. Розглянуто питання щодо ефективності застосування новітніх методів менеджменту персоналу.

Ключові слова: психологія управління, управління персоналом, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.

**APPLICATION OF SOME ASPECTS OF PSYCHOLOGY OF
MANAGEMENT PERSONNEL IS ON ENTERPRISES OF RAILWAY
TRANSPORT**

*Yakovenko V.H, k . e. n., associate professor
Kudelia V.I., k e. n., associate professor
Cheliadinova N.H., k. e. n., associate professor (USURT)*

In the article labours of home scientists and practical workers are analysed after the presented subjects. Measures are generalized on psychology of management a personnel. The necessity of application of elements of psychology of management of enterprises of railway transport a personnel is confirmed. Basic psychological features and lines are certain in the management of railway transport a personnel. The necessity of establishment of factors is marked for the improvement of ncuxo-емоційного climate collective. Certainly, that for providing of effective work of enterprises and fruitful labour of their workers is a necessity and expedient to apply the elements of management psychology. A question is considered in relation to efficiency of application of the newest methods of management of personnel.

To the resources of railways that stipulate efficiency of functioning and firmness of productive processes, labour resources belong. In turn the level of efficiency of the use of labour of labour collective determines competition potential of enterprises, in the conditions of limit nature of highly skilled shots of certain professions of railway transport. In addition market relations dictate new requirements to administrative activity and to leading will lay down a management on all levels, regardless of sphere them to employment. In time, when our country defends the rights and freedoms in war with a

neighbour-aggressor, for providing of effective activity of enterprises, persistence not enough and intellectual potential of leader or separate performers. In this connection the special actuality for the enterprises of transport acquires a management a personnel, organized taking into account психофізіологічних features that in the period of war occupy or not near-term place.

War terms, all her negative and frightful displays, negatively influence on the психо-емоційний state of concrete worker and collective of вцілому. Therefore there is a necessity for to more active application of aspects of psychology of management of enterprises of all patterns of ownership a personnel, including enterprises of railway transport. From listed above, actuality and choice of theme of this article swim out.

Keywords: psychology of management, management, personnel, efficiency of labor resources management.

Постановка проблеми. До ресурсів залізниць, що обумовлюють ефективність функціонування та стійкість виробничих процесів, відносяться трудові ресурси. У свою чергу рівень ефективності використання праці трудового колективу визначає конкурентний потенціал підприємств, в умовах обмеженості висококваліфікованих кадрів певних професій залізничного транспорту. Крім того ринкові відносини диктують нові вимоги до управлінської діяльності та до керівного складу на всіх рівнях управління, незалежно від сфери їх зайнятості. В час, коли наша країна відстоює свої права і свободи у війні з сусідом-агресором, для забезпечення ефективною діяльністю підприємств, недостатньо наполегливості та інтелектуального потенціалу керівника чи окремих виконавців. У зв'язку з цим особливу актуальність для підприємств транспорту набуває управління персоналом, організоване з врахуванням психофізіологічних особливостей, котрі в період війни займають чи не першочергове місце.

Умови війни, всі її негативні та страшні прояви, негативно впливають на психо-емоційний стан конкретного працівника та колективу вцілому. Тож виникає необхідність у більш активному застосуванні аспектів психології управління персоналом підприємств всіх

форм власності, в тому числі підприємств залізничного транспорту. З перерахованого вище, впливає актуальність та вибір теми даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення зарубіжної та вітчизняної спеціальної літератури, яка присвячена проблемам та практичним аспектам управління персоналом на підприємствах свідчить про безсумнівний інтерес вчених до даної теми. Проблеми управління персоналом та підвищення ефективності управління трудовими ресурсами всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Петренко В., Вовканич О., Костюк О., Карамушка Л., Гейко Є., Ключко О. та інші.

У роботах вітчизняних вчених розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси «важких» та успішних керівників.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким важливим психологічним аспектам менеджменту персоналу в сучасних реаліях. Нерозв'язаність теоретичних положень та практичних рекомендацій, відносно психологічних аспектів менеджменту пер-

соналу, з урахуванням специфіки воєнного стану, викликає інтерес до даної теми.

Метою статті є узагальнення заходів з психології управління персоналом. Підтвердження необхідності підвищення ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту, за рахунок впровадження заходів психології управління. Визначення основних причин, що спричиняють зниження продуктивності праці та зацікавленості працівників в трудовій діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства, в тому числі транспортні, змушені адаптуватися до умов війни. Тому фактори, що визначають успіх на ринку, одночасно є і факторами виживання організації. Кожен з них пов'язаний з діяльністю співробітників підприємства.

Критичними факторами успіху, тобто тими без яких він майже неможливий, є розвиток персоналу, інновації, рівень кваліфікації, психофізіологічний стан персоналу тощо. Отже менеджмент персоналу залишається актуальним, незалежно від кількості розробок за даною тематикою та наявності різних науково-практичних підходів, оскільки ще не знайдено єдиного визначеного рішення щодо соціально-психологічних факторів впливу, які б забезпечили найвищу продуктивність діяльності колективу.

Людський ресурс або доцільніше людський капітал як потенційний ресурс економічного розвитку країн впливає на якість і рівень життя населення та соціально-трудова відносини. Накопичення людського капіталу, його раціональне використання стає стратегічним ресурсом суспільного розвитку, ключовим чинником створення конкурентних переваг і зростання добробуту суспільства.

Одним з складових людського потенціалу є здоров'я це важливий фактор

ефективності праці. У теорії менеджменту термін розуміється широко: включає в себе не тільки фізичні, але і психосоціальні критерії.

Відповідно до підходу Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), психічне здоров'я є фундаментальною основою для колективної та індивідуальної здатності людей мислити, переживати емоції та взаємодіяти один з одним, заробляти на життя й насолоджуватися ним [3].

Біологічно здоровий організм людини функціонує в оптимальному режимі і адекватно реагує на зміни в навколишньому середовищі. Для будь-якого працівника транспортного або промислового підприємства це основна умова повсякденної ефективної діяльності, так як їх робочий день часто перевищує фізіологічні норми, закріплені в законодавстві. Крім того, робота працівників транспорту пов'язана з високими емоційними навантаженнями. За даними медиків, не менше 50% здоров'я людини залежить від способу життя, 20% припадає на спадковість, 20% - на екологію, 10% - на медицину.

Психічне здоров'я розглядається, як життєво важлива проблема для індивідів, громад та суспільства у всьому світі [3]. Згідно підходу ВООЗ, психічне здоров'я визначається низкою соціально-економічних, біологічних та екологічних чинників, які впливають на його рівень в будь-який момент часу.

В умовах сьогодення спостерігається завдання шкоди фізичному та психологічному здоров'ю людей. Майже щодня фіксується отримання поранень мирними жителями, що знаходяться на робочих місцях та вдома. Умови війни, всі її негативні та страшні прояви, негативно впливають на психо-емоційний стан людини. Все це є досить небезпечними факторами впливу на рівень людського розвитку та трудового потенціалу. Наслідком впливу таких факторів є зниження продуктивності

праці, зниження трудової активності, незадоволення своєю трудовою діяльністю. Крім того це веде до виникнення депресій, роздратованості, невпевненості в майбутньому, такі стани провокують нерозуміння значущості та необхідності праці.

Спосіб життя це стійкий, що склався в певних суспільно-економічних умовах спосіб життєдіяльності людей, задоволення ними фізіологічних і духовних потреб, норми спілкування і поведінки - є визначальним чинником людського здоров'я. Всі ці зв'язки порушено, з початком повномасштабного вторгнення, у багатьох людей, працівників, колективів. Втрачено звичний ритм та темп життя, змінено життєві пріоритети, погляди та позиції.

Враховуючи загальні підходи ВООЗ [3] та розробки вчених щодо розуміння сутності психічного здоров'я, можна говорити, про те, що психічне здоров'я персоналу організацій в умовах війни включає такі основні складові: 1) здатність справлятися з повсякденними стресами життя в умовах війни; 2) здатність налагоджувати стосунки з людьми в умовах війни; 3) здатність ефективно здійснювати свою професійну діяльність та працювати на користь своєї організації й суспільства, реалізувати свої здібності в умовах війни[2,4].

Забезпечення умов існування суспільства та підтримання конкурентоспроможності підприємств під війни може досягатися шляхом вибору ефективних психологічних методів управління персоналом.

Психологія управління включає психологічні закономірності управлінської діяльності: роль людського і психологічного фактору в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство і керівництво, процеси інтеграції та зміцнення відносин між членами колективу, психологічні механізми прийняття управлінських

рішень, соціально-психологічні якості керівника та підлеглих.

Встановлено, що управління персоналом розпочинається з планування, яке передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства, визначення можливих потреб у трудових ресурсах, вивчення ринку праці і розробку програми залучення персоналу для задоволення потреб підприємства. Таким чином використання психологічних методів управління персоналом дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу, покращувати творчий і інтелектуальний потенціал персоналу, а також зростанням культурного та професійного рівня персоналу та збільшувати ефективність підприємства.

Традиційно розрізняють наступні методи управління працівниками за змістом і спрямованістю[11]:

адміністративні (організаційно-розпорядчі);
економічні;
соціально-психологічні методи.

Метою психологічних методів управління є управління психологічною діяльністю працівника, регулювання його поведінки в трудовому оточенні та створення найбільш задовільного морально-психологічного клімату, який сприяє зростанню людського фактору та всебічного розвитку людей.

Особливості виробничих процесів залізничної галузі провокують наявність елементів складності професійної діяльності залізничників, що мають специфічні психологічні особливості, які впливають на менеджмент персоналу на залізничному транспорті. До них можна віднести:

1) опосередкованість операцій управління через наявність статутних відносин;
2) чіткий характер операцій;

3) жорсткість вимог до виконання виробничих задач, що пов'язано з забезпеченням безпеки руху поїздів та правилами технічної експлуатації залізниць;

4) значний обсяг та різноманітність виробничих задач і дій, котрі повинні бути чітко взаємопов'язані між собою (що призводить до виникнення ряду проблем в управлінні);

5) соціотехнічний характер управлінських дій;

6) висока психологічна напруженість діяльності та підвищена відповідальність за трудові дії;

7) залежність ефективності дій від індивідуально-психологічних якостей конкретного працівника та колективу вцілому;

8) залежність результату діяльності від чинників, які перебувають поза межами впливу виробничого колективу (під час воєнного стану).

Проведено аналіз та встановлено, як психологічний стан працівників залізниць впливає на трудову діяльність та клімат в колективі (табл 1).

Таблиця 1

Вплив психологічного стану працівників залізниць на трудову діяльність та клімат в колективі

<i>Психо-емоційний стан працівника</i>	<i>Трудова діяльність та клімат в колективі</i>
Стрес, шок, страх	Неуважність, помилки в роботі, брак, збільшення часу виконання завдань.
Страх за особисте життя та життя близьких	Відсутність розуміння майбутнього (людина живе «одним днем»), немає розуміння перспектив розвитку, втрата інтересу до праці та трудової діяльності
Депресія, роздратованість	Виникнення конфліктів в колективі, поява стану невпевненості в собі та своїх діях.

Сучасним напрямом менеджменту персоналу на залізничному транспорті може бути проактивний підхід до управління персоналом, який виник на ґрунті досягнень суспільного та підприємницького менеджменту, увібрив у себе досягнення попередніх підходів. Він базується на ідеї завчасної профілактики, попередження проблем та негараздів усередині колективів транспортних підприємств за рахунок дотримання керівником психологічних умов:

а) забезпечення гуманістичного особистісно-орієнтованого підходу до працівників колективу;

б) організації ефективної командної роботи та лідерства в підрозділах;

в) мотивації роботи працівників транспорту, їх особистісного розвитку.

Тож, щоб підтримати психіку працівників колективу під час війни і відновитися після пережитого стресу

менеджерам та й самим працівникам необхідно звернути увагу на такі рекомендації:

- *необхідно підтримувати активність своїх дій.* Не сидіть на місці, не чекайте чогось, обов'язково робіть те, що можете робити, виконуйте свою роботу на робочому місці. Будьте зайняті. Це найдешевші ліки на землі – і одні з найбільш ефективних.

- *застосування елементів психологічної гігієни.*

Треба навчитися отримувати (подавати) новини дозовано, оскільки інформаційна атака є найбільш травматичною в ситуації воєнної загрози. Найголовніші новини – у вас за вікном.

- *використовуйте логотерапію, запропоновану до використання В. Франклом, (лікування словом).*

Вчіться комунікувати та висловлювати свої почуття: мені страшно,

мені боляче, мені самотньо, мені тривожно і т.д. Таким чином емоційний стан покращується, особливо якщо тебе розуміють і підтримують. Якщо з вами все гаразд і ви хочете допомогти іншому, це можна зробити: запропонувати фінансову підтримку, просто послухати (цього зараз багатьом не вистачає) і виявити співчуття.

- *застосуйте можливість «бути людиною».* Спрямуйте свою діяльність комусь на допомогу чи на виготовлення чогось, що може комусь допомогти (якраз досить підходить до застосування працівниками залізничного транспорту, які допомагають евакуйовувати населення з небезпечних територій, доставляють вантажі першочергової необхідності і т.інше)

- *необхідно завжди мати план дій.* Це також ситуація контролю. Якщо Ви розумієте, як будете діяти в критичній ситуації, то, звичайно, вам буде простіше та спокійніше.

- *використання техніки релаксації.* Це можуть бути дихальні техніки, медитація, свіже повітря, ходіння вулицею, мінімальне фітнес-навантаження – все, що пов'язане з розслабленням, щоб організм набирився сил та перемикався.

Менеджери сучасних підприємств, пристосовуючись до умов сьогодення, воєнних умов функціонування підприємств, повинні застосовувати передові, перевірені системи управління персоналом, що будуть направлені на заохочення співробітників працювати краще, активувати всі можливі резерви для активного виконання поставлених завдань, підтримувати зацікавленість у якісному їх виконанні та забезпечити отримання задоволення від результатів своєї праці. Крім того не повинні забувати, що важливо не припиняти розвивати трудовий потенціал робітників та підприємства. Продовжувати заохочувати працівників до навчання

пізнання нового. Тобто не що інше, як активізувати мозок людини, що є одним з засобів протидії стресу.

Окрім того основною задачею в роботі менеджера з персоналу є забезпечення таких умов та організації праці, щоб забезпечити добровільне та творче виконання завдань та цілей підприємства працівниками. А також сформувати чинники впливу на сприятливий морально-психологічний клімат в управлінні персоналом.

Все сказане підтверджує, що застосування елементів психології управління є важливим в управлінні персоналом та забезпеченні ефективної роботи підприємства, а тому викликає особливий інтерес у менеджерів.

Отже розвиток психології управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах воєнного стану для забезпечення розвитку підприємств.

Основними психологічними особливостями й рисами в управлінні персоналом залізничного транспорту повинні бути такі: готовність працівників та колективів до швидких змін у суспільстві; підготовленість сприймати невизначеність майбутнього; здатність до передбачення на основі переоцінки цінностей; здатність до співпраці з іншими людьми, до спільних дій у нових ситуаціях, особливо стресових та незвичних (на основі)[10].

Однак слід зазначити, що в центрі будь-якої концепції управління є людина, яка розглядається як вища цінність будь-якої організації. Тож нетреба нехтувати й забувати про психофізіологічні особливості людини, яка є біологічним організмом. Виходячи з цього виникає необхідність особливого підходу до виділення напрямків і змісту трудової діяльності до психофізіологічних потреб особистості (таблиця 2).

Таблиця 2

Відповідність трудової діяльності персоналу психофізіологічним потребам особистості

Домінуюча потреба	трудова діяльність
Самоактуалізація	Спонування співробітників до максимального залучення в процес праці й управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження працівників, відволікання від воєнного повсякдення. Формування відчуття необхідності праці для допомоги військовим, своєму народу та здобуття перемоги.
Самоповага	Робота повинна забезпечувати відповідальність і розвивати самоідентичність та підтримувати почуття необхідності трудових дій для користі своєму народу
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами, розвивати комунікаційні здібності й забезпечити відчуття необхідності для колег та співробітників.
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, особливо в умовах воєнного часу, тож не можна припиняти дії програм пенсійного й соціального страхування, створювати нові та удосконалювати, розширяти існуючі програми. Забезпечувати підтримку при хворобі, отриманні поранень, втрати чи пошкодження житла. Гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці, застосовувати, удосконалювати заходи з безпеки життєдіяльності.
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії.

Отже метою створення концепції системи психології управління персоналом на підприємстві повинно бути створення системи, що ґрунтується, не тільки на економічних стимулах (стимулювання – засіб здійснення мотивації для збалансування досягнення цілей[2]) а, й соціально-психологічних, які орієнтовані на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Рекомендуємо розробити та впровадити на залізничному транспорті «Програму подолання організаційного стресу під час війни», яка буде направлена на виявлення та профілактику негативних емоційно-психічних станів працівників.

Висновок. В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Доведено актуальність застосування елементів психології управління персоналом підприємств залізничного транспорту. Встановлено, як психологічний стан працівників залізниць впливає на трудову діяльність та клімат в колективі. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників в умовах воєнного стану є необхідним та доцільним застосовувати новітні підходи менеджменту персоналу. Щоб підтримати психіку працівників колективу під час війни і відновитися після пережитого стресу менеджерам та й самим працівникам запропоновано використовувати деякі рекомендації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL.:<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>.

2. Карамушка, Л.М. Психічне здоров'я особистості під час війни: як його зберегти та підтримати: Метод. рекомендації. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2022. 52 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> (дата звернення 12.01.23)

3. Яковенко В.Г, Куделя В.І. Вплив людського капіталу на соціально-трудові відносини в умовах воєнного стану// X Міжнародна науково-практична конференція «Людина, суспільство, комунікативні технології» : Харків: УкрДУЗТ, 2022

4. Карамушка, Л., Креденцер, О., Терещенко, К., Лагодзінська В. Івкін В., Ковальчук О.С. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. Організаційна психологія. Економічна психологія. 1 (25). С.62-74. DOI:<https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7> (дата звернення 12.01.23)

5. Вовканич С. Українська національна ідея та її інтелектуальне забезпечення//Український культурологічний центр [Електронний ресурс] Режим доступа: http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987

6. Петренко В.П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах // Наукова монографія – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.

7. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом// Наукові праці Полтавської державної аграрної академії: Економічні науки, 2013. -Вип. 1 (6). С. 143–147.

8. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних

підприємствах// Вісник соціально-економічних досліджень, 2008- Вип. 34. С.140–147.

9. Гейко Є.В., Горська Г.О., Радул І.Г., Родченкова І.В. Психологічні особливості смисложиттєвих орієнтацій працівників сфери управління// Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи : 2021.- No 3(56) Т.3. С. 57-73

10. Клочко А. О. Типи менеджерів освітніх організацій за їхнім ставленням до змін: зв'язок з особистісними, організаційно-професійними та соціальнодемографічними характеристиками// Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2020. - Вип. 57. Т. 1. С. 39–45

REFERENCES

1. Wold Health Organization. «Mental health: strengthening our response». [Wold Health Organization. «Mental health: strengthening our response»]. URL.:<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>. (accessed 10 January 2023)

2.Karamushka, L.M. (2022). *Psykhichne zdorovyia osobystosti pid chas viiny: yak iogo zberegti ta pidtrymaty: recommendations* [Mental health of the individual during the war: how to preserve and support it: recommendations]. *Instytut psykhologii imeni G.S. Kostyuka NAPN Ukrainy*, 52p. URL.: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> [In Ukrainian] (accessed 12 January 2023)

3. Yakovenko V.H, Kudelia V.I. (2022). *Vplyv liudskoho kapitalu na sotsialno-trudovi vidnosyny v umovakh voiennoho stanu* [The influence of human capital on social and labor relations in the conditions of martial law]. *Kh Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Liudyna, suspilstvo, komunikatyvni tekhnolohii»* : Kharkiv: UkrDUZT, 52-53p.

4. Karamushka, L., Kredentser, O., Tereschenko, Ivkin, V., Lagodzinska, V., & Kovalchuk, O. (2022). Osoblyvosti psykhičnogo zdorovya personalu osvity ta naukovykh organizatsii v umovakh viiny [Peculiarities of the mental health of the staff of educational and scientific organizations in the conditions of war]. *Organizatsiina psykhiologia. Ekonomichna psykhiologia*, 1(25), 62-74. <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>[In Ukrainian] (accessed 12 January 2023)
5. Vovkanych S. Ukrainka natsionalna ideia ta yii intelektualne zabespechennia [Ukrainian national idea and its intellectual support] *Ukrainskyi kulturolohichnyi tsestr*: http://intellect.org.ua/index.php?lang=u&material_id=14987[In Ukrainian] (accessed 12 January 2023)
6. Petrenko V.P. (2006). Upravlinnia protsesamy intelektualno-ekonomichnykh systemakh [Management of intellectual use processes in socio-economic systems] *Naukova monohrafiia – Ivano-Frankivsk: Nova Zoria*, – 352 p.
7. Kostiuk O. (2013). Innovatsiini instrumenty upravlinnia personalom [Innovative personnel management tools] *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii: Ekonomichni nauky*, -no. 1 (6). p. 143–147.
8. Puchkova S. (2008). Innovatsii u praktytsi upravlinnia personalom na suchasnykh pidpriemstvakh [Innovations in the practice of personnel management at modern enterprises] *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no34. p.140–147.
9. Heiko Ye.V., Horska H.O., Radul I.H., Rodchenkova I.V. (2021). Psykholohichni osoblyvosti smyslozhyttyevykh oriientsii pratsivnykiv sfery upravlinnia [Psychological features of meaningful life orientations of employees in the field of management] *Teoretychni i prykladni problemy psykhiologii ta sotsialnoi roboty* : no 3(56) T.3. p. 57-73
10. Klochko A. O. (2020). Typy menedzheriv osvity orhanizatsii za yikhnim stavlenniam do zmin: zviazok z osobystisnymy, orhanizatsiino-profesiinymy ta sotsialnodemohrafichnymy kharakterystykamy [Types of managers of educational organizations according to their attitude to changes: connection with personal, organizational-professional and sociodemographic characteristics] *Aktualni problemy psykhiologii : zb. nauk. prats Instytutu psykhiologii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, - no 57. T. 1. p. 39–45