

УДК 621'.391

РОЗГЛЯД ДОЦІЛЬНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Яковенко В.Г., к. е. н., доцент,
Громова О.В., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),**

В статті проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Узагальнено заходи соціально-психологічного впливу на персонал в умовах воєнних дій. Підтверджено необхідність застосування соціально-психологічних методів в управлінні персоналом в умовах сьогодення. Зазначено необхідність встановлення чинників для покращення психо-емоційного клімату в колективі. Визначено, що для забезпечення ефективної роботи підприємств та плідної праці їх робітників є необхідним та доцільним застосовувати елементи психології управління.

Ключові слова: психологія управління, управління персоналом, соціально-психологічні методи, мотивація, персонал, трудові ресурси, ефективність управління трудовими ресурсами.

CONSIDERATION OF THE FEASIBILITY OF THE APPLICATION OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

*Yakovenko V.H, k . e . n., associate professor,
Gromova O.V., k e . n., associate professor (UKRSURT)*

The article analyzes the works of domestic scientists and practitioners on the presented topic. Measures of social and psychological impact on personnel in the conditions of military operations are summarized. The necessity of applying socio-psychological methods in personnel management in today's conditions is confirmed. The need to establish factors for improving the psycho-emotional climate in the team is indicated. It was determined that in order to ensure the efficient operation of enterprises and the fruitful work of their workers, it is necessary and expedient to apply the elements of management psychology.

Important tasks in the labor resources management system are preservation, rational use, development and restoration of labor resources in the process of labor activity. Taking into account the conditions of the unstable economic environment in Ukraine, which are related to military operations, the shortage of workers in various regions, the production load on workers increases, and their psychological load changes accordingly. In this regard, the issue of creating favorable conditions, a stable social and psychological climate as a guarantee of the psychological comfort of the workforce, and, accordingly, its productive work, becomes particularly relevant. Since the effectiveness of the staff is largely determined by the state of the social and psychological climate at the enterprise. Therefore, the need to use socio-psychological methods and psychophysiological features of management in the practice of organizational management is obvious.

Socio-psychological factors in management affect the formation of social consciousness, psychological ties in the team and the attitude of employees to work. The employee's psychological state can affect productivity and work efficiency. The use of socio-psychological management methods allows to achieve the responsibility of employees, stability and support the qualitative development of the enterprise.

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

Постановка проблеми. Управління трудовими ресурсами – це одна із основних складових управління сучасною організацією, незалежно від того, чи вона є державною структурою, чи комерційною. Процеси управління людьми здійснювались у всіх організаціях та різних соціумах. Управління трудовими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи організацій.

Важливими завданнями у системі управління трудовими ресурсами є

збереження, раціональне використання, розвиток та відновлення трудових ресурсів у процесі трудової діяльності.

Враховуючи умови нестабільного економічного середовища в Україні, що пов'язані з воєнними діями, дефіцит працівників в різних регіонах, зростає виробниче навантаження на працівників, а відповідно змінюється їх психологічне навантаження. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває питання створення сприятливих умов, стійкого соціально-психологічного клімату як запоруки психологічного комфорту трудового колективу, а відповідно його продуктивної

праці. Оскільки ефективність роботи персоналу значною мірою визначається станом соціально-психологічного клімату на підприємстві. Тож необхідність використання у практиці управління організацією соціально-психологічних методів та психофізіологічних особливостей управління очевидна.

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: Костюк О., Карамушка Л., Амосов О., Воднік В. та інші. Природа особливостей застосування соціально-психологічних методів управління наведена в працях Харченко Г., Борового Ю., Балановської Т., Харівської С. та інших.

Всі дослідники схилиються до того, що соціально-психологічні методи є важливими методами управління, а в умовах невизначеності та нестабільності – найдієвішими. Вони є системотворчими, одночасно комплексними та індивідуалізованими, головне – передбачають застосування ситуаційного підходу щодо їх застосування. Разом з тим, дані методи мають специфіку застосування в контексті діяльності підприємств різних галузей.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким важливим соціально-психологічним аспектам менеджменту персоналу в сучасних реаліях. Нерозв'язність теоретичних положень та практичних рекомендацій, відносно застосування методів психології управління на підприємствах

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

Метою статті є доведення доцільності використання та впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Підтвердження необхідності підвищення ефективності управління персоналом підприємств залізничного транспорту, за рахунок впровадження соціально-психологічних методів управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-психологічні методи управління здійснюють значний вплив на якість менеджменту сучасної організації. Вони створюють основу для ефективного управління персоналом організації, адже базується на сприйнятті трудових ресурсів, як головного ресурсу. Дана група методів спрямована на розкриття потенціалу працівників, звертаючись при цьому до індивідуальних потреб працівника, в першу чергу, як особистості. Соціально-психологічні механізми закладені в основу корпоративної культури, а, отже, в основу корпоративного управління в цілому. Таким чином, удосконалюючи систему соціально-психологічних методів управління персоналом, менеджмент організації удосконалює всю систему корпоративного управління. Разом з тим, сучасні керівники, надають перевагу адміністративним та економічним методам управління, майже ігноруючи соціально-психологічні[2].

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.

Соціально-психологічні фактори в управлінні впливають на формування суспільної свідомості, психологічні зв'язки в колективі та відношення працівників до праці. Психологічний стан працівника може впливати на продуктивність й ефективність праці. Використання соціально-психологічних методів управління дозволяє досягти відповідальності працівників, стабільності та підтримувати якісний розвиток підприємства.

Під соціально-психологічними методами розуміють сукупність специфічних методів, що впливають на особисті стосунки і соціальні процеси в організації[2, 4]. Вони сприяють створенню позитивних взаємовідносин у колективі, задоволенню соціальних і духовних потреб працівників, підвищенню активності та ініціативи.

Особливу роль у соціально-психологічних методах управління відіграють методи переконання. Психологічний клімат в колективі визначається принципами психологічної сумісності, тому важливо дотримуватись цих принципів для створення та розвитку здорових трудових колективів. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління може призвести до нездорових взаємовідносин і зниження продуктивності праці[2].

Роль соціально-психологічних методів постійно зростає, особливо в ринкових умовах та з інтелектуалізацією праці. Ефективне використання цих методів вимагає творчої ініціативи менеджерів та розуміння особливостей психології людини[3]. Успішне застосування соціально-психологічних методів в управлінні вимагає знання менеджером психологічних особливостей працівників та їх взаємодії в колективі.

Під час війни психо-емоційний стан працівників може бути серйозно дестабілізований через стрес та тривогу, що виникають з причин, пов'язаних з загрозою життю самих працівників та їх сімей. Тож в умовах сьогодення менеджери з персоналу мають певний ряд дещо специфічних проблем, пов'язаних з соціально-психологічними станами працівників притаманних умовам воєнних дій. Наприклад, психологічний стрес та тривога можуть знизити продуктивність роботи працівників. Вони можуть бути не в стані концентруватись, виконувати свої обов'язки, та у результаті – незадовільно виконувати роботу.

Майже половина українців (45%) оцінює свій психоемоційний стан на 3 бали з 5, свідчать результати соціологічного опитування, проведеного компанією «Нью Імідж Маркетинг Груп» на замовлення Українського інституту майбутнього[1].

Третина українців (33%) вважає, що протягом минулого місяця їх психоемоційний стан трохи погіршився, 8% - суттєво погіршився, 46% - не змінився, 2% - покращився, 11% - незначно покращився.

Також погіршення психічного здоров'я може призвести до збільшення відсутності на роботі, що може спричинити перебої виробничих процесів та зниження продуктивності праці, як наслідок падіння доходів організації.

Працівники можуть стати більш ізольованими через свій психо-емоційний стан. Це може привести до погіршення міжособистісних відносин між співробітниками та збільшення конфліктів на робочому місці.

Крім того психологічний стрес напряму має негативний вплив на здоров'я працівників, що може призвести до збільшення захворюваності, та як наслідок зниження продуктивності та відсутності на роботі.

В умовах невизначеності спостерігається зниження мотивації та

задоволеності роботою, як наслідок зниження виробництва та збільшення відтоку кадрів.

Погіршення психічного здоров'я працівників може призвести до зниження концентрації та уваги, що може збільшити ризик нещасних випадків на робочому місці.

Досить часто фіксується потреба працівниками допомоги психолога або психіатра, щоб допомогти їм впоратися зі стресом та тривогою, пов'язаними з війною. У такому випадку, менеджери повинні забезпечити доступ до психологічної допомоги для працівників. В умовах війни, багато організацій надають допомогу тим, хто постраждав від конфлікту. Тож управлінці повинні співпрацювати з цими організаціями та забезпечити, щоб їх допомога була доступною для працівників.

В регіонах активних бойових дій та особливо небезпечних територіях виникає нагальна потреба забезпечення безпеки на робочому місці, оскільки робоче місце може стати менш безпечним через загрозу терористичних атак або військових дій. Тож, на менеджерів та керівників полягає вирішення питання забезпечення безпеки працівників, забезпечуючи відповідну охорону, захист та інші заходи, що зменшують ризики отримання травм та забезпечують збереження життя.

Всі перераховані вище чинники негативно впливають на соціально-психологічний клімат колективу, організації чи підприємства та спонукає застосовувати певні методи оцінки та впливу.

Під час оцінювання ефективності соціально-психологічного клімату та його впливу на результати діяльності підприємств доцільно керуватися показниками[6,8]:

1. Економічної ефективності кінцевих результатів: обсяг наданих послуг, їх якість, балансовий прибуток, дохід, рівень рентабельності, витрати на управління підприємством.

2. Якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

Запорукою успіху в будь якій справі є свідома активна участь працівників. Саме тому основними для керівників організацій є соціально-психологічні методи управління, спрямовані на забезпечення позитивних соціально-психологічних процесів у колективі для досягнення поставленої мети за умов збереження здоров'я співробітників, підтримці сприятливого морально-психологічного клімату у колективі, дотриманні законодавства та вимог нормативних актів.

Хоча соціально-психологічні методи об'єднують в одну групу методів, але між ними є різниця, за допомогою соціальних методів контролюються відносини у групах та між групами, за допомогою психологічних методів контролюється індивідуальна поведінка та міжособистісні відносини у групі[8].

Соціальні відносини, які виникають в процесі роботи та впливають на кінцевий результат, лежать в основі використання соціально-психологічних методів.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату вважають [5]:

- високу вимогливість та довіру між учасниками колективу;
- наявність доброзичливої ділової критики;
- можливість вільного вираження власної думки;
- задоволеність приналежністю до організації;
- взаємодопомога в колективі;

- поінформованість колективу організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Порушення морально-психологічного клімату в колективі - причина виникнення конфліктів.

Основні методи психологічного управління працівниками під час війни включають такі:

- Комунікація та інформування: Забезпечення чіткої та правдивої інформації працівникам про ситуацію війни, її наслідки та дії, які планується здійснити. Працівники повинні мати змогу отримати необхідну інформацію для зниження невизначеності та посилення почуття контролю.

-Емоційна підтримка: Створення сприятливого психологічного середовища для працівників, включаючи підтримку їхніх емоційних потреб. Це може включати проведення бесід, групових діалогів, допомогу у вирішенні особистих проблем та професійних труднощів.

- Мотивація: Забезпечення працівників відчуттям значущості та цінності їхньої роботи, підтримка мотивації до продовження праці навіть у важких умовах війни. Це може бути досягнуто за допомогою пошани, визнання зусиль, надання можливостей для професійного зростання та навчання.

- Розподіл ресурсів: Ефективне розподілення ресурсів та завдань серед працівників з урахуванням їхніх здібностей та можливостей. Це допоможе забезпечити справедливість та уникнути перевантаження або перенавантаження окремих працівників.

В умовах сьогодення, коли наша держава виборює свої права і свободи у війні з агресором, всі зазначені чинники мають місце на підприємствах та організаціях різних форм власності та галузей народного господарства. І це є величезної проблемою HR- менеджерів сучасності.

А нам відомо, що ефективність праці багато в чому залежить від низки як

психологічних, так і соціальних чинників. Вміння враховувати дані фактори та цілеспрямовано впливати на окремих співробітників допоможе менеджеру сформувати команду зі стійким психоемоційними станом.

Висновок. Проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Доведено актуальність застосування елементів психології управління персоналом підприємств. Встановлено, як психологічний стан працівників 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 соціально-психологічні методи управління персоналом. Зазначимо, що сфера застосування соціально- психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя, в якому формується суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Отже, в складних умовах воєнного стану, виникає необхідність використання менеджером соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це сприятиме формуванню висококваліфікованої ефективної команди, досягненню більш-менш стабільного психоемоційного стану колективу, покращення соціально-психологічних показників, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. World Health Organization. «Mental health: strengthening our response». URL.:<https://www.who.int/news-room/factsheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> (дата звернення 12.05.23)

2. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства* – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 53(1026). – С. 178–181.

3. 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 12.05.23)

4. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Застосування деяких аспектів психології управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості (збірник науково-практичних статей) №80*, - Харків: УкрДУЗТ, 2022.- С.247-255

5. Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів веб-сайт. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>. (дата звернення 12.05.23)

6. Харівська С. В. Соціально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації веб-сайт. URL: <http://liceysv.com/metodichna-abota/krashhnapraczyuvannya-pk/556-soczalno-psixologichnij-klmat-v-olektiv-ta-shlyaxi-jogo-optimizacz-etodichna-rozrobka> (дата звернення 12.05.23)

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

8. Холодницька А. В. Управління соціально- психологічним кліматом бюджетної установи в системі кластерів. *Проблеми реформування регіональної економіки на засадах кластерного підходу: зб. тез доповідей Міжнар.наук.-практ. інтернет-конференції науковців, викладачів, спеціалістів*. – Харків :

Харківський торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2014. – С. 102–104.

9. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*. - 2009. - 5. - С. 36-70.

10. Амосов О. Ю. Управління персоналом підприємства в умовах економічної кризи. *Економіка розвитку*. - 2008. - №4 (48). - С. 80-82

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/factsheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>. (accessed 10 may 2023)

2. Kharchenko Gh. A., Borovyj Ju. M. Osoblyvosti socialjno-psykhologichnykh metodiv v upravlinni pidpryjemstvom [Peculiarities of socio-psychological methods in enterprise management] *Visnyk NTU «KhPI»*. Serija: Aktualjni problemy upravlinnja ta finansovo-ghospodarskoji dijalnosti pidpryjemstva – Kharkiv: NTU «KhPI». – 2013. – No 53(1026). – S. 178–181.

3. Karamushka, L.M. Psykhichne zdorov'ja osobystosti pid chas vijny: jak jogho zbereghty ta pidtrymaty [Personal Mental Health in Wartime: How to Preserve and Sustain it wor] *Metod. rekomendaciji*. Kyjiv: Instytutpsykhologhiji imeni Gh.S. Kostjuka NAPN Ukrajiny, 2022. 52 s. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/> (data zvernennja 12.05.23)

4. Yakovenko V.Gh., Kudelja V.I., Cheljadinova N.Gh. Zastosuvannja dejakych aspektiv psykhologhiji upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh zaliznychnogho transport [Application of some aspects of personnel management psychology at railway transport enterprises] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti (zbirnyk naukovopraktychnykh statej) №80*, - Kharkiv: UkrDUZT, 2022.- S.247-255

5. Balanovsjka T. I. Socialjno-psykhologhichni aspekty zabezpechennja rozvytku ljudskykh resursiv [Social and psychological aspects of ensuring the development of human resources] URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/v2i3/222.pdf>. (data zvernennja 12.01.23)
6. Kharivsjka S. V. Socialjno-psykhologhichnyj klimat v kolektyvi ta shljakhy jogho optymizaciji [Social and psychological climate in the team and ways to optimize it] URL: <http://licey-cv.com/metodichna-abota/krashh-napraczyuvannya-pk/556-soczalno-psixologchnij-klmat-v-kolektiv-ta-shlyaxi-jogo-optimzacz-etodichna-rozrobka>(data zvernennja 12.05.23)
7. Kostjuk O. Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom [innovative personnel management tools] *Naukovi praci Poltavskojj derzhavnoji aghrarnoji akademiji: Ekonomichni nauky*, 2013. -Vyp. 1 (6). S. 143–147.
8. Kholodnycjka A. V. Upravlinnja socialjno-psykhologhichnym klimatom bjudzhetnoji ustanovy v systemi klasteriv [Management of the social and psychological climate of a budget institution in the system of clusters] *Problemy reformuvannja reghionalnoji ekonomiky na zasadakh klasternogho pidkhodu: zb. tez dopovidej Mizhnar nauk.-prakt. internet-konferenciji naukoviciv, vykladachiv, specialistiv.* – Kharkiv : Kharkivskyj torghoveljno-ekonomichnyj instytut KNTEU, 2014. – S. 102–104.
9. Vodnik V. Struktura socialjno-psykhologhichnogho klimatu kolektyvu, shljakhy jogho rehuljaciji ta formuvannja [The structure of the social and psychological climate of the team, ways of its regulation and formation] *Bjuletenj.* - 2009. - 5. - S. 36-70.
10. Amosov O. Ju. Upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovakh ekonomichnoji kryzy [Management of the company's personnel in the conditions economic crisis] *Ekonomika rozvytku.* - 2008. - No4 (48). - S. 80-82