

УДК 621'.391

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

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

Стаття присвячена проблемам управління людськими ресурсами в умовах війни. Розглянуто вплив психологічного стану працівника підприємства на результати роботи в кризових ситуаціях. Розглянуто необхідність формування додаткових стимулів життєстійкості. Зазначено, що сьогодні ми ще не в повній мірі усвідомлюємо психологічні наслідки для людей, що постраждали від військових дій, що в свою чергу впливатиме на працездатність населення України. Викорстали «Тест життєстійкості С.Мадді» та «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)» для аналізу життєстійкості працівників підприємства. Провели анонімне опитування серед 20 працівників підприємства різних вікових категорій та різних фахових напрямів роботи та сформувавши результат опитування. Також в статті приділено увагу чинникам, які впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Доведено необхідність формування ефективної системи з різних методів мотивування, щоб запобігти демотивації працівників.

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

CONSIDERATION OF THE INFLUENCE OF SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL FACTORS ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF CRISIS PHENOMENA

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

Today, the understanding of the special importance and complexity of political processes covering the whole world and the possible threat of the third world war give us an impetus to rethink what is most important to ensure the existence of our own statehood, to define our national identity, to preserve future generations of Ukrainians. That is why the article wanted to draw attention to the employee's personality, his psychological and emotional state, to create the most suitable atmosphere for the employee's motivation, to promote his psychological stability in a difficult surrounding situation.

The main problem of human resource management in war conditions has been determined.

It has been established that the influence of the socio-psychological state of the employee of the enterprise is especially noticeable in crisis situations. They emphasized the need to create additional incentives for sustainability.

It has been proven that in the conditions of economic and political instability and uncertainty of the future, as well as the limitation of financial resources, the problem of

maintaining the staff and increasing the labor productivity of each individual employee is particularly acute. It is noted that today we are not yet fully aware of the psychological consequences for people affected by military operations, which in turn will affect the working capacity of the population of Ukraine. We analyzed the viability of the company's employees using the "S. Maddy's Vitality Test" and the "SACS Questionnaire (S. Hobfall)". For this purpose, an anonymous survey was conducted among 20 employees of the enterprise of different age categories and different professional areas of work, and the result of the survey was formed.

Factors affecting the level of labor supply of railway transport enterprises have been identified.

It has been proven that to prevent demotivation of employees, it is necessary to form an effective system of various methods of motivation. It has been proven that in the conditions of economic and political instability and uncertainty of the future, as well as the limitation of financial resources, the problem of maintaining the staff and increasing the labor productivity of each individual employee is particularly acute.

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

Постановка проблеми. Сьогодні розуміння особливої важливості і складності політичних процесів, що охоплюють увесь світ і можлива загроза третьої світової війни, дають нам поштовх для переосмислення того, що є найважливішим для забезпечення існування власної державності, для визначення своєї національної ідентичності, для збереження майбутніх поколінь українців. Саме тому у статті хотілось привернути увагу на особистість працівника, його психологічно-емоційний стан, на створення найбільш прийнятної атмосфери для мотивації працівника, сприяти його психологічній стійкості в складній оточуючій ситуації.

Намагаючись окреслити особливе значення людського ресурсу підприємства, ми ґрунтуємось на думці, що працівники є головним фундаментом, на якому тримається країна, що прагне вижити в умовах гострих зовнішніх викликів сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах, що супроводжуються тривалими кризовими явищами, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, що охоплюють проблематику психології людини набувають особливої актуальності. Серед

дослідників тематики життєстійкості або так званої резильєнтності слід відзначити «батьків» терміну «резильєнтності» Е.Вернер та Р.Смітт, Бойко-Бузиль Ю.Ю. Цікавим і комплексним є погляд сучасного дослідника даної проблеми Г.П.Лазос [1-10] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак, при всій значущості наявних наукових розробок, слід зауважити, що недостатньо приділено уваги деяким аспектам впливу дії соціально-психологічних чинників в трудовому колективі підприємства. Це в свою чергу спонукає до необхідності визначити методи подолання впливу стресорів на працівника, як індивіда та шляхи розвитку психологічної стійкості персоналу підприємств в цілому.

Метою статті є визначити методи подолання впливу стресорів на працівника, як індивіда та шляхи розвитку психологічної стійкості персоналу транспортних підприємств. Розглянути вплив дії соціально-психологічних чинників в трудовому колективі підприємств залізничного транспорту, на основі чого визначити чинники мотивації працівника та шляхи подолання проблеми його демотивації в умовах сучасних економічних реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи досвід роботи багатьох провідних світових лідерів у різних галузях промисловості, можна зазначити, що їх головною рушійною силою і значною перевагою на ринку є значний кадровий потенціал. Наприклад, високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для талановитих, креативних мислячих працівників, дозволяє утримувати їх в організації. Відповідно, й результати їх праці створюють базис для росту конкурентоздатності, привертають нових партнерів, споживачів та в подальшому й нових висококваліфікованих молодих співробітників. В ідеальних, мирних умовах, стабільного поступового розвитку, головною задачею такого підприємства буде сприяння зростанню професійної компетентності співробітників та розвитку їх навичок та вмій. Але в ситуації, ускладненої впливом зовнішніх факторів впливу, таких

як економічна криза, невизначена епідемічна ситуація (наприклад, COVID-19), чи, найактуальніша сьогодні ситуація – активні бойові дії (війна), і, як результат економічна невизначеність, - для підприємства управління людськими ресурсами є особливо складним завданням.

Головною, кінцевою метою HR-менеджменту є створення згуртованої, відповідальної та ефективної команди, яка здатна виконувати завдання відповідно до виробничих завдань, навіть в умовах загострення кризових явищ. І тут, знову головним завданням постає забезпечення збереження кадрового потенціалу підприємства на високому рівні, мотивація та заохочення працівників.

В умовах сучасності окрім загально відомих та визнаних проблем в управлінні людськими ресурсами можна додати проблеми викликані воєнними діями, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основна проблематика управління людськими ресурсами в умовах війни

Назва проблеми	Її характеристика	Шляхи подолання
Демографічні	Різне скорочення чисельності працездатного населення внаслідок військових дій (чинник смертей, інвалідності, втрати жіночого населення внаслідок міграції, низький рівень народжуваності)	Розробка програм по відбудові підприємств та створенню робочих місць у західних регіонах України. Залучення іноземних коштів для відбудови зруйнованого внаслідок війни житла.
Соціально-психологічні	Проблема соціальної адаптації працівників, що вимушені були переселитись внаслідок втрати житла, роботи, сталого життя. Проблема розвитку сталості резильєнтності або життєстійкості індивіда.	Створення загальнодоступних спеціальних програм по психологічній реабілітації як для військових так і для цивільного населення, що зазнали психологічних травм внаслідок військових дій, розраховані на найближчі десятиліття. Проведення навчальних програм по психологічній допомозі серед кадрових працівників при відсутності окремого психолога на підприємстві.

Аналізуючи головні чинники впливу на управління людськими ресурсами, ми повинні детально зупинитись й на аспекті впливу психологічного стану працівника підприємства, що особливо відчутним є в кризових ситуаціях, так як вплив соціуму

може стати й тригером до ще більшого напруження в колективі, а може стати підтримкою один одного й запорукою формування додаткових стимулів життєстійкості.

В сучасних умовах економічної, політичної нестабільності та невизначеності майбутнього, а також обмеження фінансових ресурсів перед кожним підприємством особливо гостро постає проблема пошуку нових ідей, підходів та методів найбільш раціонального використання трудового потенціалу, збільшення продуктивності праці кожного окремого працівника.

Сьогодні ми ще не в повній мірі усвідомлюємо психологічні наслідки для людей, що постраждали від військових дій. Величезна кількість українців зазнали впливу травматичних подій, які впливатимуть на їхній психологічний стан роками, що теж впливатиме й на працездатність населення України.

Психічне здоров'я є невід'ємною частиною і найважливішим компонентом здоров'я, під яким розуміють психічні особливості, що дозволяють людині бути адекватною і успішно адаптуватись до середовища. Зазвичай до психічного здоров'я відносять відповідність сформованих у людини суб'єктивних образів об'єктивної реальності. Адекватність у сприйнятті себе, здатність концентрувати увагу на предметі та утримувати інформацію в пам'яті, критичність мислення тощо. При цьому рівень психічного здоров'я визначається соціальними, психологічними та біологічними чинниками [5]. До таких чинників відноситься й резильєнтність.

У зв'язку з російсько-українською війною населення України опинилось в ситуації реальної постійної загрози життю. Внаслідок цього значна кількість людей виявляє ознаки тривожності, депресії, розладів сну, панічних розладів, екзистенційної кризи (втрата сенсу життя, втрата бачення майбутнього, нерозуміння як жити далі). Відомо, також, що після

важкої фізичної або психічної травми, як правило, розвивається посттравматичний стресовий розлад (ПТСР). Він проходить різні стадії за часовим перебігом: гостра стресова реакція від моменту, коли сталася травма (до двох діб); гострий стрес (до чотирьох діб); гострий стресовий розлад (від двох днів до одного місяця); гостра форма ПТСР (від одного до трьох місяців); хронічна форма ПТСР (більше, ніж три місяці); ПТСР з відстроченим розладом (через шість місяців після травми і пізніше) [6].

Отже, наслідки ПТСР (посттравматичного стресового розладу) починають активно проявлятися не раніше одного-двох місяців після отримання психологічної травми. Цей прояв може гальмуватися зовнішніми умовами – продовженням війни, ситуацією небезпеки тощо. І в даній ситуації, зрозуміло, що чим раніше розпочнеться психологічна реабілітація, тим менш руйнівними будуть негативні наслідки як для окремої особистості так і для всього суспільства.

Такий стрес часто виявляється у емоційному і професійному вигоранні працівників, а також – пов'язаний як зі змінами в особистому житті, переживаннями за всю країну, за майбутнє рідних і близьких. Його наслідки є небезпечними, оскільки спричиняють колосальне виснаження психоемоційного й фізіологічного ресурсів людини. Це неминуче призводить до соціальної дезадапції й може провокувати неадекватні психічні стани і розлади.

Резильєнтність потрібна для відповіді на різноманітні несприятливі події, від рутинних непорозумінь до важливих життєвих подій, стресових ситуацій і криз. Феномен резильєнтності також розвивається в результаті взаємодії людини зі своїм оточенням в конкретному соціальному середовищі, внаслідок чого ця якість не може бути абсолютною або постійною в умовах мінливого світу. Підхід, заснований на резильєнтності розглядає життя як еволюційний процес, що

передбачає існування кількох шляхів вирішення проблем. Це дозволяє в умовах дефіциту одних ресурсів замінити їх іншими, що значно розширює адаптаційні можливості особистості.

Поняття резильєнтності як феномену, здатності психіки відновлюватись після несприятливих умов стало об'єктом активних наукових пошуків ще з кінця ХХ ст.

Сам термін резильєнтності походить від латинського слова «resilire», що перекладається як повернення до початку, відновлення рівноваги та запозичене з фізики, де позначає властивість матерії набувати початкової форми після деформації, отриманої в результаті тиску [5, с.24].

В англійській мові застосовується поняття «resilience», що перекладається як пружність, еластичність, здатність швидко відновлювати фізичні і душевні сили та «resilient», тобто життєрадісний [5,с.24]. В перекладі на українську мову термін ототожнюється і перекладається як «стресостійкість», «життєстійкість», «життєздатність» тощо.

Впровадження терміну «резильєнтності» пов'язують із роботами Е.Вернер та Р.Смітт, які у 1955 р. розпочали лонгітюдне дослідження з резильєнтності й запровадили цей термін у психології. Понад 30 років вони досліджували дітей, народжених того самого року на острові Гаваї. За результатами їхніх досліджень, діти, що зіштовхувалися з різноманітними факторами ризику (бідність, пренатальний стрес, насильство, алкоголізм батьків тощо), часто виявляли позитивну адаптацію в різних аспектах життєдіяльності. Е Вернер класифікувала так звані життєздатні якості, які сприяли дітям бути адаптивними і компетентними в умовах високого ризику середовища свого зростання. Виявлені якості містять наступні якості особистості: соціальна компетентність і відповідальність, навички вирішення проблем, толерантність, зорієнтованість на успіх та досягнення, адекватна самооцінка та ефективні навички

спілкування. Науковці також зауважили, що екологія середовища як всередині, так і за межами сім'ї, допомагає молоді зростати навіть у несприятливих умовах[9, с.36].

Цікавим і комплексним є погляд такого дослідника даної проблеми Г.Лазоса, що виокремлює наступні характеристики даного феномену зображено на рисунку1.

Узагальнюючи кількість поглядів та визначення поняття резильєнтності можна виокремити, що головна здатність резильєнтності вмикатися у моменти зустрічі зі стресовими подіями. Це може бути як особистісна резильєнтність окремого індивіда (що найбільше цікава нам в процесі даного дослідження) чи професійна резильєнтність фахівця певної галузі чи взагалі національна резильєнтність, що охоплює складні часи на державному рівні.

Тобто, головною ознакою резильєнтності виступає спроможність індивіда чи соціальної системи дотримуватись повноцінного життя в складних умовах, це опір життєвим проблемам, травматичним подіям, ситуаціям, що викликають зміну звичного темпу чи устрою. Для окремої людини резильєнтність є засобом уникнути появи психічних розладів.

Феномен життєстійкості включає в себе три компоненти: «залученість» (наявність життєвих цілей і радість від їх досягнення); «контроль» (активна життєва позиція і здатність користуватися отриманим досвідом, здатність сприймати зміни як можливість для розвитку і самовдосконалення), «прийняття виклику» (готовність до виправданого ризику в ситуаціях невизначеності та здатність користуватися отриманим досвідом; здатність сприймати змінити як можливість для розвитку і самовдосконалення) [5].

Життєстійкість або резильєнтність є тим фактором, що сприяє фізичному і психічному здоров'ю. Проблеми з наявністю життєстійкості, або нестача даної особистісної властивості віднімають

у людей енергію і мотивацію, що так майбутнього.
необхідні для вибору і побудови свого

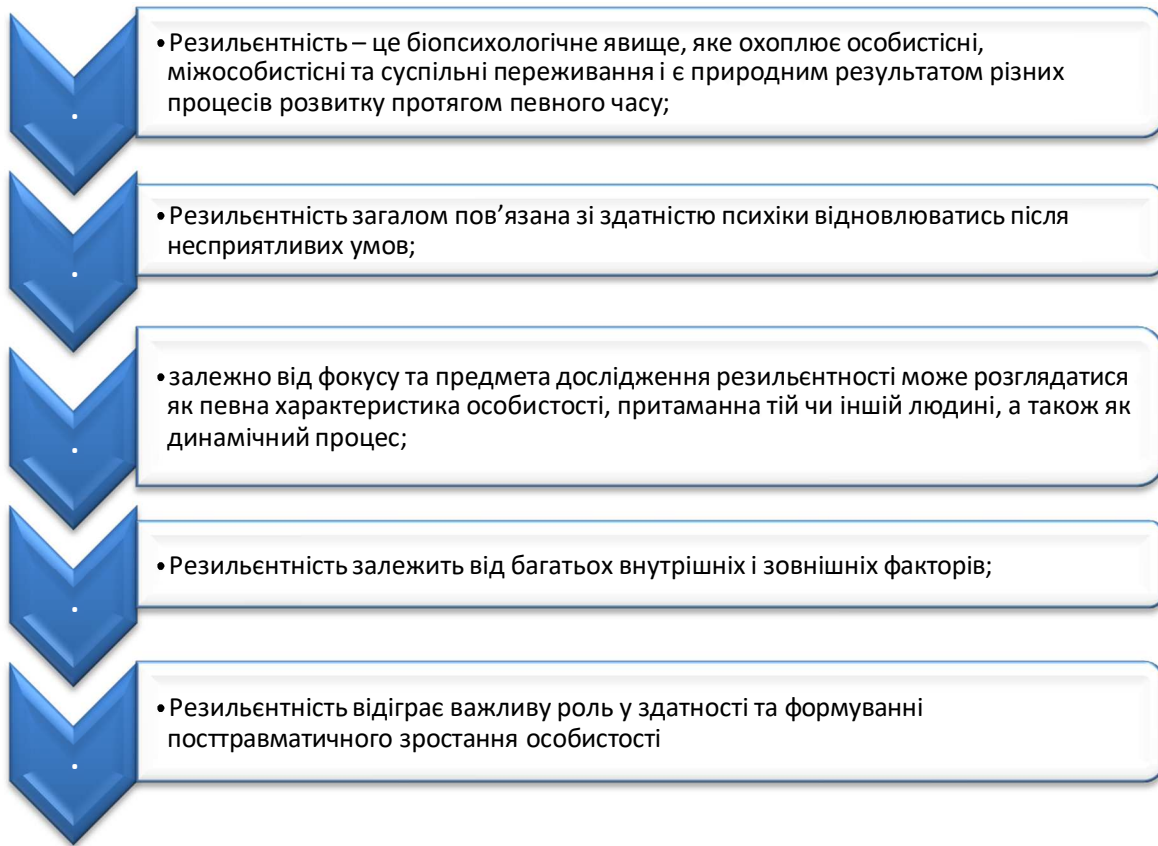


Рис. 1.-Характеристика феномену резильєнтності [Авторська розробка за матеріалами 9].

Розробляючи заходи із розвитку життєстійкості або резильєнтності, як чинника психічного здоров'я варто враховувати зовнішні та внутрішні виклики й загрози та опиратися на дві її складові: фізичну резильєнтність та психологічну резильєнтність. І якщо у випадку фізичної резильєнтності у пригоді стануть фізичні вправи, здорове харчування, повноцінний відпочинок тощо, то для підтримання психологічної резильєнтності потрібне дотримання більш складних процесів (таких як соціальне визнання, опора на моральність, звернення до релігійних та духовних практик, прийняття того, що вже не в змозі змінитися, турбота про близьких, пошук особистого зростання, гумор, відповідальність за особисте емоційне самопочуття).

Тобто, можемо підсумувати, що людина є резильєнтною, якщо після пережитих травмуючих подій, психіка демонструє позитивну адаптивну поведінку та подальший психологічний розвиток.

Нами проведено аналіз соціальної захищеності працівників підприємств залізничного транспорту, на основі якого, можна сказати, що обумовлені колективним договором положення соціального захисту в основному виконувались у довоєнний період, зараз же спостерігаються тенденції до зменшення фінансування основних соціальних програм з року в рік. Так, наприклад, з 2018 по 2020 рік щороку збільшувалась матеріальна допомога на оздоровлення працівників з 716,1тис.грн. до 1314,8тис.грн., допомога на лікування

збільшилась з 18,6тис. грн. до 32,3тис. грн. Аналіз інших пунктів виконання колективного договору має тенденцію до щорічного зменшення. Зазначимо, що з початком повномасштабного вторгнення в Україну російських військ дія більшості пунктів Колективного договору була призупинена (див. «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» №2136-ІХ від 15.03.2022 р.) [2], і на сьогоднішній день йде процес відновлення лише деяких пунктів. Так, належні при звільненні на пенсію виплати, обумовлені Колективним договором, виплачуються із затримкою до 6 місяців, а більшість соціальних та додаткових відпусток не оплачуються.

Зрозуміло, що при реальному зменшенні доходів та соціально-психологічному напруженні, та підвищеному впливу щоденних стресорів, на виробничий колектив під час війни фіксується зниження зацікавленості роботою та падіння продуктивності праці. Сьогодні ця проблема стає особливо відчутною і не сприяє зростанню мотиваційних стимулів серед працівників залізниць, а навпаки зростання песимізму до майбутнього, депресивних настроїв та психологічного напруження серед працівників колективу стає особливо відчутним в результатах роботи і якісних показниках.

Тож, слід зупинитись на аналізі впливу соціально-психологічних чинників на кадрову політику підприємства.

Так, згідно вектору нашого дослідження слід зупинитись на методиках вимірювання резильєнтності, які дослідники мають сьогодні у своєму арсеналі. Серед них методики, які вимірюють рівні якості, фактори резильєнтності, а також мають специфічні ознаки: методики для різного віку опитуваних; різних категорій пацієнтів (студенти, військові, особи, які пережили природні катастрофи, методики тощо). Важливо тут зазначити, що кожна методика створювалася в межах певної

концепції резильєнтності. Так, сьогодні найбільш уживаними є такі методики та опитувальник для визначення рівня резильєнтності [9]:

1. «Тест життєстійкості С.Мадді» Тест життєстійкості є адаптованим аналогом опитувальника Hardiness Survey, розробленого американським психологом Сальваторе Мадді. Тест містить 45 пунктів з прямими і зворотними запитаннями всіх трьох шкал опитувальника (залученість, контроль і прийняття ризику).

Залученість – це активна життєва позиція особистості, впевненість в тому, що тільки діяльна людина може знайти в житті цінне і цікаве.

Контроль – це впевненість у тім, що тільки борючись і долаючи труднощі, можна змінити те, що відбувається, і бути господарем своєї долі.

Прийняття ризику – це готовність ризикувати, переконаність у тому, що на будь-яких помилках можна вчитися.

Виразність всіх трьох компонентів життєстійкості необхідна для збереження здоров'я і оптимального рівня працездатності і активності в стресових умовах. Опитувальник призначений для людей від 18 років і старше, без обмежень по освітнім, соціальним і професійним ознакам.

2. «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)» Особистісний опитувальник SACS застосовується для вивчення стратегій і моделей копінг-поведінки (поведінки, що долає стрес), як типів реакцій особистості людини для додання стресових ситуацій. Опитувальник містить 54 пункти, кожен з яких оцінюється за 5-бальною шкалою. Опитувальник містить дев'ять моделей поведінки (стратегій подолання стресу): асертивні дії, вступ до соціального контакту, пошук соціальної підтримки, обережні дії, імпульсивні дії, уникнення, маніпулятивні дії, асоціальні дії, агресивні дії. [9, с.51].

Для аналізу життєстійкості працівників підприємства ми

використовували саме .«Тест життєстійкості С.Мадді» та «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)». Для проведення аналізу психологічної життєстійкості працівників підприємства нами було проведено анонімне опитування серед 20 працівників підприємства різних вікових категорій та різних фахових напрямів роботи. На підставі отриманих даних можемо підсумувати ряд результатів:

-Близько $\frac{3}{4}$ працівників, серед яких проводилось анонімне опитування показали високий або вище середнього рівень життєстійкості.

-Разом з тим задоволення від власної діяльності показали лише $\frac{1}{4}$ працівників, що є підтвердженням майбутньої плинності кадрів.

-Одночасно досить низьким є рівень прийняття ризику серед більшості працівників та схильність до обережних дій , що можливо, є стримуючим чинником плинності на даному етапі.

-В більшості опитаних спостерігається високий рівень потреби соціальної підтримки та вступ до соціального контакту, що можливо й сприяє високому рівню життєстійкості серед працівників.

-Негативною рисою, яку слід відзначити, можна назвати досить значний рівень агресії, але якщо брати до увагу, що проводилось опитування на другому році активної російсько-української війни, то пояснення стає очевидним.

На основі проведеного аналізу, можемо визначити чинники, що впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту:

-Економічні показники підприємства є незадовільними, що підтверджується від'ємними показниками фінансових результатів.

-Загальне зниження кількості працівників (до показників зниження кількісного складу працівників в сучасних умовах можна додати тих, хто виїхали за

кордон із початком військових дій, призвані до лав ЗСУ та працівники, що звільнились в пошуках вищої заробітної плати;

-Тимчасово прийняті на роботу працівник серед ВПО із «Донецької» та «Південної» залізниць відносяться до груп людей , що зазнали серйозних психологічних травм.

-Відчуття тривоги, нестабільності та невпевненості у майбутньому є додатковим дестабілізуючим фактором впливу на трудовий колектив в цілому.

Щодо стимулювання та зацікавлення працівників транспорту до праці, можна зробити висновок, що система мотивації в більшості випадків обмежується принципами оплати праці, політикою матеріальних і нематеріальних заохочень. Але з огляду на зазначені соціально-психологічні фактори цього недостатньо для підтримки «робочого ентузіазму» персоналу. Дуже важливою складовою є внутрішній настрій працівника, його внутрішня мотивація. У більшості випадків працівники самі обирають причини, які спонукають працювати в організації. Вони визначають потреби, мотиви, побажання щодо посад і організації робочих місць.

Отже, щоб запобігти демотивації працівників, потрібно сформувати ефективну систему з різних методів мотивування. Використання винятково методів матеріального мотивування не дає змоги мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. На нашу думку слід дотримуватись принципу управління змінами, і цей принцип буде залишатись найбільш дієвим у сучасних умовах і діятиме в Україні найближчі роки.

У зв'язку з пандемією COVID-19 (із 2020 р.) та російсько-українською війною (із 2022 р.) заходи з підтримки мотивації працівників для сталого розвитку підприємства набули особливого значення. Адже людям завжди складно

адаптуватись до змін, не кажучи вже про настільки кардинальні болючі зміни.

Так, у 2020 р. більшість компаній у світі та підприємств в Україні переводили працівників на дистанційну чи змішану форму роботи, змінились форми, методи роботи, а вимоги до охорони праці істотно зросли. Так, на підприємствах залізничної інфраструктури теж значна більшість персоналу були переведені у вимушений простій або на дистанційну форму роботи, багато перебували на лікарняному або вимушеній самоізоляції; надалі з поступовим поверненням до виробничого процесу заборонено було допускати до роботи працівників без наявного щеплення проти COVID-19, що підіймало й так високий градус соціального напруження в колективі.

Війна зумовила нові регіональні особливості українського ринку праці; це і відтік кваліфікованих кадрів за кордон, замороження й зменшення розміру середніх заробітних плат у більшості галузей. Через війну багато українців зі сходу та півдня вимушені було переселитися на захід країни (де й до війни був високий рівень безробіття), що й призвело до певного перенасичення кадрами цього регіону, надалі подальший відтік за кордон виробничих кадрів і зростання соціальних виплат ВПО стабілізував ситуацію, але нажаль, не вирішив. Повномасштабне вторгнення змусило багатьох працівників українських підприємств їхати за кордон, переїхати в межах України, змінити роботу чи перейти на дистанційну форму роботи. Відповідно виникли нові додаткові проблеми мотивування, пов'язані з важким моральним станом українців, інстинктом самозбереження та страхом за життя, здоров'я і добробут сім'ї. Натомість багатьох українців тепер мотивує те, що вони роблять власний внесок у перемогу, допомагають коштами для ЗСУ, товарами, послугами.

Тобто, сьогодні ми вже бачимо картину, як українському бізнесу вдається

адаптуватись до сучасних кризових реалій на другому році повномасштабної війни. В такий час системи мотивації повинні бути особливо гнучкими й спрямованими передусім на резильєнтність (психологічну стійкість) персоналу. Адже раціональність і ефективність управління персоналом в умовах війни відходить на другий план порівняно з питанням його збереження та утримання. І тут, найперша порада – якомога більше комунікувати з працівниками, намагатись почути їх, намагатись зрозуміти вербальні і невербальні повідомлення, підбадьорювати, пояснювати мету й зміст їх роботи, а також морально підтримувати.

Висновок. Проаналізовано праці вітчизняних вчених та практиків за представленою тематикою. Визначено, основну проблематику управління людськими ресурсами в умовах війни.

Зазначено необхідність формування додаткових стимулів життєстійкості.

Доведено, що в умовах економічної, політичної нестабільності та невизначеності майбутнього, а також обмеження фінансових ресурсів особливо гостро постає проблема збереження штату працівників та збільшення продуктивності праці кожного окремого працівника.

Зазначено, що сьогодні ми ще не в повній мірі усвідомлюємо психологічні наслідки для людей, що постраждали від військових дій, що в свою чергу впливатиме на працездатність населення України. Проаналізували життєстійкість працівників підприємства використовуючи «Тест життєстійкості С.Мадді» та «Опитувальник SACS (С.Хобфолл)». Для цього було проведено анонімне опитування серед 20 працівників підприємства різних вікових категорій та різних фахових напрямів роботи та сформовано результат опитування.

Визначено чинники, що впливають на рівень забезпеченості трудовими ресурсами підприємств залізничного транспорту.

Доведено, що для запобігання демотивації працівників, потрібно сформувавши ефективну систему з різних методів мотивування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (із змінами внесеними згідно із Законом №2352-IX від 01.07.2022) / Верховна Рада України [Електронний ресурс] - режим доступу URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

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. 52с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/>

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)*. 2022. №80. С.247-255

5. Бойко-Бузиль Ю.Ю. Резильєнтність як чинник психічного здоров'я особистості. *Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві: збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року)* уклад. В.С.Бліхар. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. С.23-27

6. Іванова Оксана. Проект «Психологічні сили України»: сприяння розвитку резильєнтності в умовах війни. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(6\)/2022.62-73](https://doi.org/10.35387/ucj.2(6)/2022.62-73)

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. Лазос Г.П. Резильєнтність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології Том 3.: Консультативна психологія і психотерапія*. 2018. Вип 14. С.26-64

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

REFERENCES

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

2. Zakon Ukrainy «Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu» (iz zminamy vnesenymy zghidno iz Zakonom №2352-IXh vid 01.07.2022) [The Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Martial Law" (as amended in accordance with Law No. 2352-IX dated July 1, 2022)]. Verkhovna Rada Ukrainy [Elektronnyi resurs]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

3. Karamushka, L.M. (2022) Psykhichne zdorov'ja osobystosti pid chas vijny: jak jogho zberehty ta pidtrymaty [Personal Mental Health in Wartime: How to

Preserve and Sustain it wor] *Metod. rekomendaciji*. Kyjiv. Instytutpsykhologhiji imeni Gh.S. Kostjuka NAPN Ukrainy. 52 s. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/730974/>

4. Yakovenko V.Gh., Kudelja V.I., Cheljadinova N.Gh. (2022) Zastosuvannja dejakykh 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 naukovo- praktychnykh statej) №80*, Kharkiv: UkrDUZT. S.247-255

5. Boiko-Buzyl Yu.Iu. (2022) Rezylientnist yak chynnyk psykhichnoho zdorovia osobystosti [Psychological forces of Ukraine" project: promoting the development of resilience in conditions of war] *Psykhichne zdorovia osobystosti u kryzovomu suspilstvi: zbirnyk materialiv VII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (28 zhovtnia 2022 roku)*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav., S.23-27

6. Ivanova Oksana. (2022) Proekt «Psykhologichni syly Ukrainy»: spriannia rozvytku rezylientnosti v umovakh viiny [Psychological forces of Ukraine" project: promoting the development of resilience in conditions of war] *visnyk kafedry YuNESKO «Neperervna profesiina osvita KhKhI stolittia»*. URL: [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(6\)/2022.62-73](https://doi.org/10.35387/ucj.2(6)/2022.62-73)

7. Kostjuk O. (2013) Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom [innovative personnel management tools] *Naukovi praci Poltavskoji derzhavnoji aghrarnoji akademiji: Ekonomichni nauky*. Vyp. 1 (6). S. 143–147.

8. Kholodnycjka A. V. (2014) Upravlinnja socialjno- psykhologichnym 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 naukovciv, vykladachiv, specialistiv*. – Kharkiv : Kharkivskiy torghoveljno-ekonomichnyj instytut KNTEU. S. 102–104.

9. Lazos H.P. (2018) Rezylientnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: conceptualization of concepts, review of modern research] *Aktualni problemy psykhologii Tom 3.: Konsultatyvna psykhologhiia i psykhoterapiia*. Vyp.14. S.26-64

10. Amosov O. Ju. (2008) Upravlinnja personalom pidpryjemstva v umovakh ekonomichnoji kryzy [Management of the company's personnel in the conditions economic crisis] *Ekonomika rozvytku*. No4 (48). S. 80-82