

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-4>

УДК 005.32:005.95.96

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ У НЕСТАБІЛЬНИХ ЗОВНІШНІХ УМОВАХ

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT OR ENTERPRISES IN UNSTABLE EXTERNAL CONDITSONS

Бойда Світлана Василівнакандидат економічних наук, асистент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5892-0104>**Boida Svitlana**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Стаття присвячена аналізу змісту соціальних та психологічних аспектів управління персоналом з врахуванням специфіки ситуації в економіці України (епідемії COVID-19, необхідності пошуку методів роботи в період карантину та воєнного стану). Тематика є актуальною, оскільки нестабільність макросередовища змусила менеджерів змінити підходи до управління персоналом. У статті досліджуються особливості менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. Автором виокремлено внутрішні сильні позиції (мотиваційні чинники) та внутрішні слабкі позиції (антимотиваційні) чинники персоналу, які можуть нейтралізувати або посилювати виклики зовнішнього середовища. Практичне значення статті полягає у тому, що на основі аналізу літературних джерел та узагальнення статистичних досліджень, запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, соціально-психологічні методи, зовнішнє середовище, діджиталізація, менеджмент, підприємства, мотивація.

The article is devoted to the analysis of the content of social and psychological aspects of personnel management, taking into account the specifics of the real situation in the Ukrainian economy (the COVID-19 epidemic, the need to find opportunities and methods of work in the conditions of adaptive quarantine, and later in the aggressive phase of russia's war against Ukraine). The topic is relevant, as the instability of the macro environment has forced managers to change their approaches to HR management. The purpose of the article is to deepen the theoretical foundations and offer practical recommendations for improving the effectiveness of socio-psychological levers of personnel management. To achieve this goal, general scientific and special methods of research were used: the method of system analysis – to clarify the essence of the main categories of research; statistical and comparative analysis – to study the dynamics of specialists in the field of information and communication technologies at Ukrainian enterprises; graphical method – for visual presentation of statistical data; method of generalization – to identify internal strengths (motivational factors) and internal weaknesses (antimotivational factors) of personnel. Attention is also paid to the peculiarities of personnel management in the period of digitalization of the economy. The practical significance of the article lies in the fact that, based on the analysis of literature sources and generalization of statistical studies, recommendations for improving the efficiency of socio-psychological levers of personnel management are proposed: 1) strengthening the link between motivation and performance of the team; 2) contribution of the organization to the formation of the career of an individual employee; 3) a significant increase in the role of social incentives and social protection for employees; 4) psychological support for employees. Further research requires the definition of a specific set of indicators that can characterize the quality and effectiveness of socio-psychological methods of personnel management in conditions of instability.

Keywords: personnel management, social and psychological methods, external environment, digitalization, management, enterprises, motivation.

Постановка проблеми. Від мотивації, морально-психологічного клімату в колективі безпосередньо залежить продуктивність праці працівників. Саме тому одним із основних завдань менеджера з персоналу є створення мотиваційного середовища, здатного підвищити соціальну активність як кожного окремого працівника, так і колективу в цілому. Вдало підібрані соціально-психологічні методи управління конкретним колективом працівників здатні створити синергетичний ефект кадрового потенціалу підприємства. Водночас, мінливість зовнішнього середовища (COVID-19, необхідність працювати в умовах адаптивного карантину, в умовах війни росії проти України) змінює внутрішню мотивацію працівників і ускладнює завдання менеджера з персоналу. Все це свідчить про актуальність досліджень у даному напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підвищення ефективності управління персоналом присвячені праці багатьох сучасних українських та закордонних учених. Зокрема, пошуком інноваційних форм кадрового менеджменту займаються у своїх дослідженнях Кустріч Л. О., Кустріч В. І. [5]. Тенденції розвитку управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації вивчають Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. [3]. Заслуговує на увагу дослідження Черненко Н. І. щодо можливостей використання штучного інтелекту в управлінні персоналом [9]. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. справедливо зазначають, що вимоги до системи управління персоналом у період кризи відмінні від регулярного управління. За кризових умов найбільш характерними є такі проблеми з кадрами, як оплата праці, напруженість соціально-психологічного клімату у колективі через невпевненість у завтрашньому дні, плинність кваліфікованих кадрів [1, с. 69]. Для вирішення зазначених проблем потрібно постійно шукати нові підходи, залучаючи самих працівників до дій, спрямованих на покращення ситуації. Науковий інтерес становлять також праці [4; 6; 7; 10], у яких розглядаються теоретико-методичні та практичні засади управління персоналом.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні дослідження створили міцне підґрунтя у вирішенні проблем кадрового управління. Однак, у сучасних умовах детального вивчення потребує саме питання соціально-психологічних технологій управління персоналом, які б відповідали

нестабільним, швидко змінюваним, непередбачуваним умовам макросередовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є поглибити теоретичні засади та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом з урахуванням специфіки сучасної ситуації в економіці України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Діджиталізація економіки значною мірою позначається на системі управління персоналом. Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах є неможливим без активного впровадження і постійного вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій. Пандемія COVID-19, необхідність пошуку можливостей працювати в умовах адаптивного карантину та відновлення після його наслідків стали своєрідним катализатором розвитку діджиталізації на вітчизняних підприємствах. Менеджери за короткий період часу змушені були майже повністю змінити систему управління персоналом, зокрема: навчити персонал працювати в нових умовах шляхом встановлення цілодобової іт-підтримки; організувати он-лайн курси для тих, кому важко опанувати он-лайн роботу; забезпечити персонал відповідними умовами для роботи он-лайн (он-лайн сервіси, наявність гаджетів); забезпечити стабільний та бажано безкоштовний зв'язок персоналу з менеджерами; контролювати ефективність роботи персоналу дистанційно [3, с. 6].

Динаміку фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій на вітчизняних підприємствах можна побачити на рис. 1.

Протягом 2018–2020 років частка підприємств, які проводили навчання у сфері ІКТ для своїх працівників зросла від 4,1% до 4,4%. Звичайно зростання частки підприємств, які приділяють увагу вдосконаленню навичок своїх працівників у галузі діджиталізації, є позитивною тенденцією. Однак, 4 і навіть 5% від загальної кількості підприємств – це дуже мало у сучасних реаліях. З рис. 1 видно, що частка кількості підприємств, які мали вакансії у сфері ІКТ, які складно заповнити, коливалася на рівні 14%. Такий показник може свідчити про необхідність кількісного збільшення та/або якісного покращення підготовки фахівців у сфері ІКТ.

Великим плюсом було і є розуміння зазначеної проблеми на загальнодержавному рівні. Так само, як і розуміння того, що для виходу з кризи необхідним є пошук нових механізмів

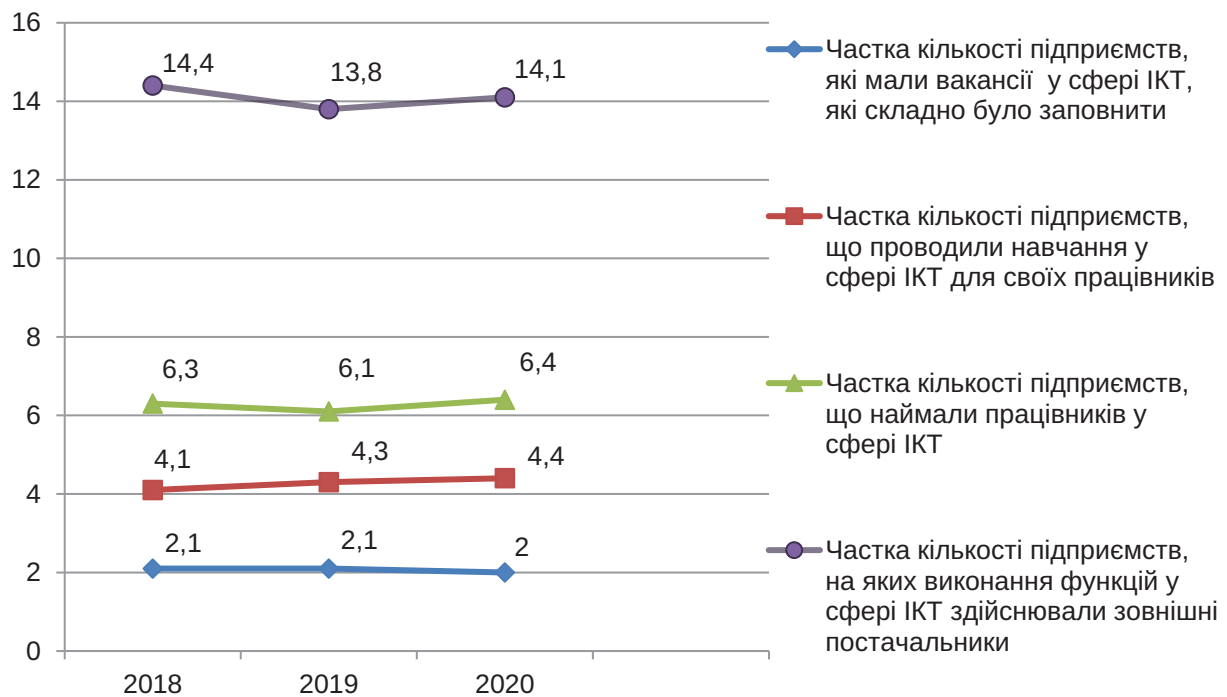


Рис. 1. Динаміка фахівців у сфері ІКТ на підприємствах України за 2018–2020 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [2]

мів функціонування економіки. Так, для прикладу, Міністерство цифрової трансформації України у червні 2022 року запустило проєкт «Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни», покликаний надати бізнесу дієві інструменти цифрової трансформації [8]. Групою українських вчених було проведено аналітичне дослідження на підприємствах країни щодо створення умов для впровадження штучного інтелекту в управлінську діяльність та частоти користування новітніми цифровими технологіями. Респондентами виступили управлінці середньої та вищої ланок [9, с. 80–81]. Дослідження показало, що тільки 24% опитаних відзначили наявність на їх підприємствах підрозділів, діяльність яких готова втілити в життя інноваційні технології, при цьому 32% визначили необхідність у перспективі створення таких підрозділів [9, с. 81]. Щодо частоти використання цифрових технологій у практичній роботі менеджерів, то отримано наступні результати: 33% – постійно використовують; 22% – часто; 33% – іноді; 12% – ніколи [9, с. 81].

Отже, незважаючи на постійне поглиблення діджиталізації на підприємствах, до цього часу ще мають місце певні стереотипи і побоювання (щодо втрати робочих місць, заміни людського капіталу штучним інтелектом тощо). Насправді ж при правильному використанні ІКТ здатні підсилити людський

інтелект та значно підвищити продуктивність праці. Разом з тим, існує колосальна різниця роботи з командою у традиційному та ІТ-менеджменті. І тут уже завдання менеджерів – ефективно і своєчасно реагувати на нові виклики самим та мотивувати підлеглих.

За допомогою рис. 2 відображено узагальнення внутрішніх мотиваційних та антимотиваційних чинників персоналу (на основі авторського бачення). Якщо сильні позиції успішно використовуються, команда вмотивована, то є всі шанси вистояти і навіть показати хороші результати в умовах постійних викликів зовнішнього середовища. Менеджерам доцільно використовувати у такому випадку адаптивні плани й ситуаційне управління. Якщо ж переважають слабкі позиції у мотивації персоналу, подолати загрози макросередовища досить складно. У такому випадку менеджерам необхідно переглянути організаційну структуру, застосовувати гнучкі функціональні та ситуаційні методи управління, розробити і впровадити реальну систему мотивації.

Агресивна фаза війни спричинила абсолютно нові виклики для українського бізнесу. Менеджери різних ланок були змушені переглянути моделі спілкування з підлеглими. Окремі компанії внесли суттєві корективи до системи мотивації, наприклад, запроваджено додаткові премії: за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безпе-

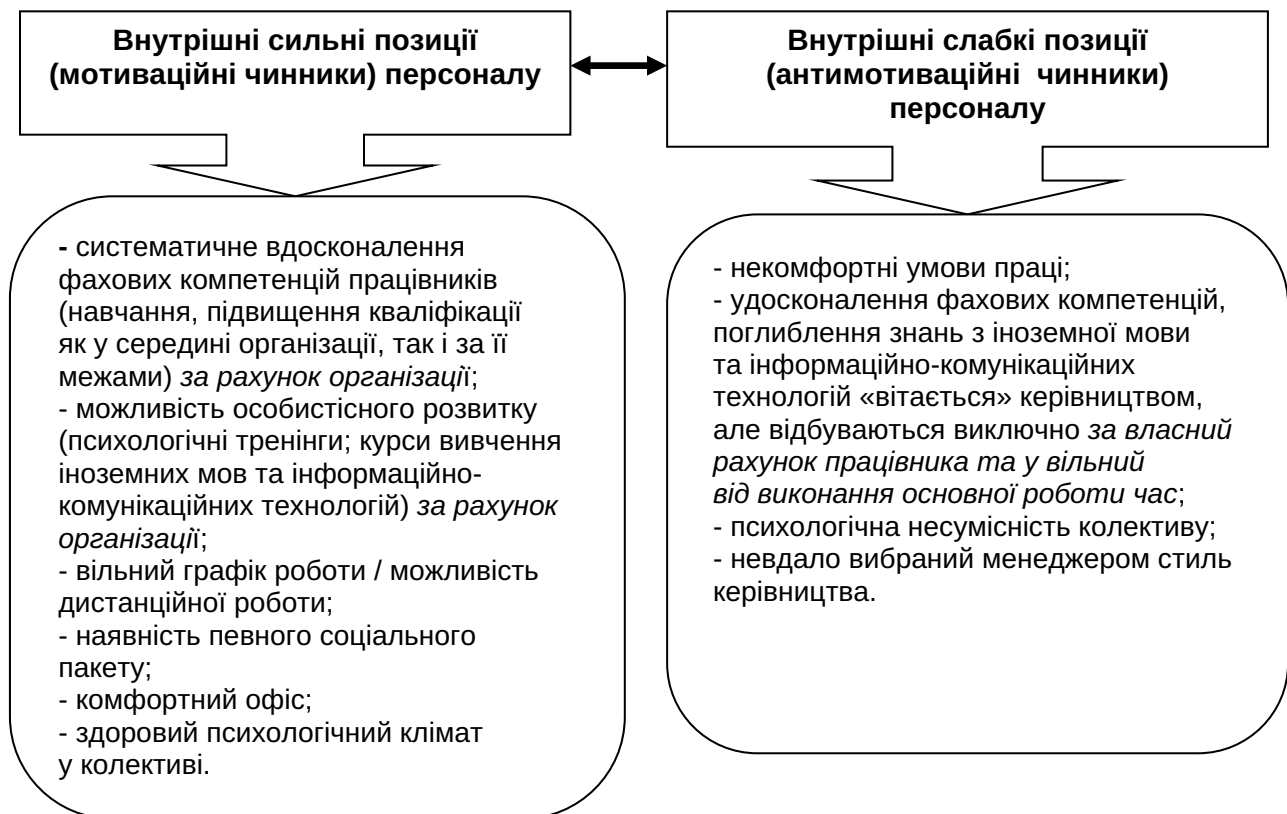


Рис. 2. Внутрішні мотиваційні та антимотиваційні чинники персоналу

Джерело: формовано автором

рервний технологічний процес; за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга; робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій; одноразова премія волонтерам тощо [6]. Також виникла потреба розмежувати методи спілкування і управління з фізично присутніми працівниками та віддаленими співробітниками (які виїхали на безпечні території України або закордон). При здійсненні дистанційного управління керівнику потрібно бути більше наставником. Керівники повинні проводити тренінги та розвивати у собі такі навички, як оцінювання, проведення нарад та форумів, підготовка письмових матеріалів [10, с. 36]. Набула популярності серед менеджерів у зв'язку з новими умовами так звана структурована комунікація – офіційні повідомлення команді з детальною інструкцією дій у різних складних ситуаціях. Одним із нових, але затребуваних і популярних методів соціальної підтримки працівників стала турбота про ментальне здоров'я співробітників – багато компаній запустили гарячі лінії психологічних консультацій, організували вебінари з психологами і т. ін. Новими методами мотивування працівників, які відображають соціально-пси-

хологічні аспекти, стали такі, як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо [7, с. 91].

Отже на основі проведеного дослідження можна запропонувати наступні методи підвищення ефективності соціально-психологічних важелів управління персоналом:

1) посилення зв'язку мотивації і результатів роботи колективу (основними мотивуючими чинниками для працівників стають не економічні результати діяльності, а відчуття особистого вкладу в конкурентоспроможність підприємства, у перемогу України тощо, відповідно однією з основних компетенцій менеджерів стає «вміння надихати»);

2) вклад організації у формування кар'єри окремого співробітника (як вже зазначалося, можливість особистісного розвитку за рахунок організації, відповідно у працівника не виникає бажання змінювати місце роботи, а навпаки є стимул посилювати конкурентні позиції підприємства);

3) суттєве збільшення ролі соціального заохочення і соціального захисту для працівників (можливість працювати віддалено,

допомога підприємства у пошуку житла при переїзді у відносно безпечні регіони і т. ін.);

4) психологічна підтримка працівників (турбота про ментальне здоров'я за рахунок організації).

Висновки. Соціально-психологічні засоби управління персоналом ґрунтуються на використанні певних психологічних та соціологічних закономірностей, серед яких варто виокремити такі: 1) комунікація всередині команди – підбір працівників з урахуванням психологічної сумісності; 2) мотивація та

постановка цілей – підвищення ініціативності персоналу; 3) розвиток членів команди – професійний підбір кадрів та постійне їх навчання; 4) зворотній зв'язок – стиль керівництва, безперервна підтримка з боку менеджера вищого рівня, відповідальність за вирішення проблем. Подальшого дослідження потребує визначення конкретного набору показників, які можуть характеризувати якість та ефективність соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бикова А. Л., Лобза А. В., Пильгун А. Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Держава та регіони*. 2022. № 1 (124). С. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>.
2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.12.2022).
3. Добрянська Н. А., Фоміна Н. М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf> (дата звернення: 09.01.2022).
4. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
5. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>.
6. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtri-muvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-556-6> (дата звернення: 29.12.2022).
7. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>.
8. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни (вебінарний проєкт). URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/cifrovizacia-biznesu-ak-zrostaty-v-umovah-viyni-vebinarnij-proekt-zakinceno-dostupni-zapisi-efiriv> (дата звернення: 05.01.2022).
9. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>.
10. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>.

REFERENCES:

1. Bykova, A. L., Lobza, A. V., & Pylhun, A. R. (2022). Rozroblennia antykrizovoi prohramy upravlinnia personalom iak stratehiia podolannia biznes-problem pidpriemstva [Development of an anti-crisis personnel management program as a strategy for overcoming business problems of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony*. № 1 (124). P. 67–71. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-11>. [in Ukrainian]
2. Vykorystannia informatsijno-komunikatsijnykh tekhnolohij na pidpriemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]. *Ofitsijnyj sajт Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian]
3. Dobryanska, N. A., & Fomina, N. M. (2022). Novitni teoriyi upravlinnya konkurentospromozhnisty personalu v umovah didzhitalizaciji ta COVID-19 [The latest theories of personnel competitiveness management in the context of digitalization and COVID-19]. *Ekononika: realiyi chasu*. № 1 (59). P. 5–13. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>. [in Ukrainian]

4. Kozenkov, D. Ye., Kramarenko, A. V., Vishnevskaya, M. K., & Aloshina, T. V. (2022). Strategichne upravlinnya personalom promislovogo pidpriyemstva [Strategic personnel management of an industrial enterprise]. Dnipro: Poligrafcentr «Format». [in Ukrainian]
5. Kustrich, L. O., & Kustrich, V. I. (2022). Innovaciyi v sistemі upravlinnya personalom [Innovations in the personnel management system]. *Ekonomika ta derzhava*. № 4. P. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>. [in Ukrainian]
6. Mironenko, T. HR pid chas vijni. Yak pidtrimuvati ta spryamovuvati tisyachi spivrobotnikiv pid chas krizi. Kejsi troh velikih ukrayinskih kompanij [HR during the war. How to support and guide thousands of employees during the crisis. Cases of three large Ukrainian companies]. Available at: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-vijni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobotnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566>. [in Ukrainian]
7. Pshik-Kovalska, O. O., & Kovalskij, O. I. (2022). Osoblivosti upravlinnya personalom v umovah voyennogo stanu [Features of personnel management under martial law]. *Menedzhment ta pidpriyemnictvo v Ukrayini: etapi stanovlennya ta problemi rozvitku*. № 2 (8). P. 88–93. Available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>. [in Ukrainian]
8. Cifrovizaciya biznesu: yak zrostati v umovah vijni (vebinarnij proyekt) [Digitalization of business: how to grow in times of war (webinar project)]. Available at: <https://business.dia.gov.ua/cases/inicijativi/cifrovizaciya-biznesu-ak-zrostati-v-umovah-vijni-vebinarnij-proekt-zakinceno-dostupni-zapisi-efiriv>. [in Ukrainian]
9. CHernenko, N. I. (2022). SHtuchnij intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavrijskij naukovij visnik. Seriya: Ekonomika*. Vol. 12. P. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>. [in Ukrainian]
10. Yakovenko O. I. (2022). Osoblivosti distancijnogo upravlinnya personalom v suchasni umovah [Artificial intelligence in personnel management]. *Vcheni zapiski TNU imeni V. I. Vernadskogo. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*. Tom 33 (72). № 1. P. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>. [in Ukrainian]