

РОЗДІЛ 7
ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.7>

Гірняк К.М., к.е.н., доцент

**7.1. Характеристика й сутність персоналу як ключового ресурсу
сучасного підприємства**

Персонал є ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства. Саме діяльність персоналу підприємства визначає його оперативний успіх, розвиток інноваційного потенціалу та збереження конкурентних переваг. Сам по собі персонал є основною рушійною силою для будь-якої операції на підприємстві. Так, кожен цикл виробництва продукції, процес взаємодії з постачальниками та клієнтами та інші операції неможливі без прямої чи опосередкованої участі персоналу підприємства. З огляду на це, без формування ефективної мотивації та організації персоналу, сучасне підприємство не зможе ефективно та безперебійно функціонувати та реалізовувати стратегії власного розвитку.

Відтак персонал також є найважливішим джерелом інновацій та творчості. У бізнес-середовищі, що швидко змінюється, здатність до інновацій – (створення нових продуктів, удосконалення процесів і розроблення ефективних рішень складних проблем) має вирішальне значення. Персонал привносить різноманітні точки зору, навички та ідеї, які сприяють інноваціям, допомагаючи підприємству випереджати технологічні досягнення та ринкові тенденції.

Зазначимо, що взаємодія між персоналом та клієнтами, зацікавленими сторонами та соціумом у цілому істотно впливає на репутацію підприємства. Кваліфікований персонал, що має навички обслуговування клієнтів, може побудувати міцні відносини, які призведуть до підвищення лояльності клієнтів та нових можливостей для бізнесу за рахунок позитивного розголосу

та задоволеності клієнтів. Якість цих відносин часто відрізняє компанію від конкурентів. Саме стосунки на робочому місці можуть змінювати стратегії, сприяти новим технологіям та забезпечувати збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Персонал, здатний адаптуватися до змін, може допомогти організації більш ефективно долати періоди невизначеності, ніж жорсткі системи, що погано адаптуються. Персонал відіграє основну ролу формуванні та підтримці культури підприємства. Позитивна, інклюзивна, корпоративна культура може підвищити задоволеність співробітників, утримати їх та залучити найкращі таланти. Колективні цінності, етика та поведінка персоналу створюють середовище, яке або покращує, або погіршує цілі та операційну ефективність підприємства. При цьому персонал складає базу знань підприємства. Їхні навички, досвід та компетенції є найважливішими активами, що визначають здатність організації досягати цілей [1–2]. Постійний розвиток та вдосконалення цих навичок за допомогою навчання та підвищення кваліфікації мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

Персонал відіграє ключову роль у забезпеченні безперервності операцій та лідерства усередині підприємства. За допомогою планування наступності та розвитку внутрішнього лідерства підприємства можуть підготуватися до майбутнього та забезпечити стабільність, маючи готовий резерв здібних людей, які зможуть обійняти вищі посади в міру їх появи. Відтак персонал допомагає забезпечити дотримання підприємством законів та етичних стандартів, захищаючи його від юридичної відповідальності та підтримуючи його моральний статус у галузі. Цей аспект має вирішальне значення для запобігання фінансовим санкціям та шкоді репутації, які можуть мати довгострокові негативні наслідки для прибутковості та життєздатності. За межами підприємства персонал також робить внесок в економіку в цілому. Вони стимулюють економічну активність з допомогою своєї продуктивності, адже доходи допомагають підтримувати споживчі

витрати. У багатьох галузях, особливо у сфері послуг, персонал несе пряму відповідальність за створення економічної вартості.

Отже, можна сказати, що персонал – це не просто ще один ресурс у бізнес-процесі; це фундамент, на якому тримається підприємство. Роль та місце кадрів в організації визначають її здатність зростати, адаптуватися та процвітати у складному конкурентному світі. Визнання та розвиток цього ресурсу має важливе значення для будь-якого підприємства, що прагне довгострокового успіху (рис. 7.1).

Система управління персоналом необхідна будь-якому підприємству, що прагне використовувати й оптимізувати можливості та потенціал своєї робочої сили. Ефективне управління персоналом не тільки допомагає узгодити навички та зусилля персоналу зі стратегічними цілями організації, а й забезпечує професійне зростання та задоволеність людей. Ось глибший погляд те що, чому системний підхід до управління персоналом має вирішальне значення. Система управління персоналом забезпечує структуру та ясність усередині організації. Чітке визначення ролей, обов'язків та підзвітності гарантує, що кожен розуміє свою позицію та внесок у досягнення цілей підприємства. Така ясність зменшує конфлікти та дублювання обов'язків, що призводить до більш ефективної роботи та кращого використання ресурсів. При цьому система управління допомагає підтримувати послідовність у вирішенні питань, пов'язаних із персоналом, таких як набір, навчання, оцінка ефективності та просування по службі. Така послідовність має вирішальне значення для справедливості та прозорості, важливих для підтримки високого морального духу та довіри між співробітниками. Довіра, своєю чергою, має важливе значення для формування позитивної культури на робочому місці, яка заохочує відданість та лояльність. Управління ефективністю є ключовим компонентом будь-якої системи управління персоналом. Систематично оцінюючи продуктивність, керівництво може надати співробітникам конструктивний зворотний зв'язок, визначити сфери для покращення, а також визнати та винагородити хорошу

роботу. Цей процес мотивує співробітників підтримувати та підвищувати свою продуктивність, якість роботи. Ефективні канали зв'язку, створені такими системами, забезпечують ефективний потік інформації на всіх рівнях організації. Це допомагає тримати всіх у курсі, високу залученість, а також сприяє швидкому вирішенню проблем, які можуть вплинути на якість роботи.



Рис. 7.1. Сутнісні характеристики ролі персоналу в діяльності підприємства

Структурована система управління гарантує, що програми навчання не будуть спорадичними чи довільними, а відповідатимуть потребам як співробітників, так і організації. Таке узгодження допомагає досягти оптимальних результатів від інвестицій у навчання [3–4].

Зазначимо, що найважливішу роль в управлінні ризиками грає система управління персоналом. Це допомагає виявляти та усувати ризики, пов'язані

з людськими ресурсами, такі як недотримання трудового законодавства, проблеми безпеки на робочому місці та потенційні етичні порушення. Зниження таких ризиків захищає організацію від юридичних проблем та підвищує її репутацію. Відтак, благополуччя персоналу – це ще одна царина, якою ефективно управляє надійна система управління персоналом. Від політики охорони праці та безпеки до ініціатив щодо балансу між роботою та особистим життям система забезпечує захист добробуту співробітників, що важливо для підтримки високого рівня задоволеності та продуктивності персоналу.

Стратегічному кадровому плануванню сприяє системний підхід до управління персоналом. Це включає прогнозування майбутніх потреб у робочій силі, планування потенційної нестачі навичок і розробку стратегій із залучення та утримання талантів. Таке планування має вирішальне значення для довгострокової стійкості та зростання організації. Врешті система управління персоналом дозволяє використовувати технології управління людськими ресурсами. Сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRIS) дозволяють організаціям автоматизувати багато аспектів управління персоналом: від обробки розрахунку заробітної плати – до складної аналітики для підтримки прийняття рішень. По суті, система управління персоналом – це не просто контроль за робочою силою; мова йде про створення середовища, в якому і організація, і її співробітники можуть разом процвітати. Такі системи відіграють важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, гарантуючи при цьому, що його найцінніші активи – люди – добре управляються, мотивовані і підготовлені до вирішення майбутніх завдань.

7.2. Система управління персоналом на сучасному підприємстві

Для сучасного підприємства система управління персоналом є ключовим чинником його ефективності та розвитку. Ця система включає в себе широкий спектр діяльності, починаючи від процесів пошуку та найму

працівників, подальшого їх супроводу в професійній діяльності та проведенні аналізу й оцінки результатів праці. Ефективно організована система управління персоналом чинить прямий вплив на розвиток корпоративної культури та забезпечення високого рівня мотивації працівників щодо успіху та досягнення результатів. Реалізація ефективної системи управління персоналом починається з організації процесу рекрутингу, направлено на пошук та працевлаштування найбільш перспективних кандидатів, діяльність яких буде сприяти досягненню цілей підприємства. Другий аспект діяльності системи управління персоналом полягає у здійсненні заходів з адаптації працівників, підвищення їх кваліфікації та постійного консультативного та управлінського супроводу всіх робочих процесів. Такі заходи дадуть змогу працівнику легко та оперативно інтегруватись у колектив та поступово підвищувати власний професійний рівень.

Управління персоналом для підприємства є найважливішою функцією, що охоплює широкий спектр заходів, вкладених у максимізацію ефективності роботи працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Процес комплексний і містить кілька ключових етапів: від підбору персоналу – до розвитку і за потреби, звільнення співробітників. Розуміння та впровадження ефективного управління персоналом може значно підвищити ефективність і продуктивність організації. Першим етапом під є підбір персоналу. Цей процес починається з виявлення вакансій, визначення посадових інструкцій та визначення кваліфікації, необхідної для кожної ролі. Підбір персоналу – це залучення відповідного кадрового резерву через різні канали, такі як оголошення про вакансії, соціальні мережі та кадрові агенції [5–6]. Він включає перевірку заявок, проведення співбесід і відбір найбільш відповідних кандидатів. Цей етап має вирішальне значення, оскільки він закладає основу, забезпечуючи правильне поєднання навичок та особистостей, які відповідають культурі та цілям компанії. Управління ефективністю є ще одним наріжним каменем керування персоналом. Воно

передбачає встановлення чітких стандартів продуктивності, постійний моніторинг ефективності роботи працівників та надання зворотного зв'язку. Регулярні огляди ефективності допомагають визначити області для покращення та визнати досягнення. Оцінка ефективності може призвести до прийняття рішень про просування по службі, компенсації, а іноді про дисциплінарні заходи, якщо це необхідно.

Зазначимо, що система управління персоналом має включати розробку і реалізацію мотиваційних програм, які стимулюють співробітників досягати високих результатів у своїй роботі. Винагороди, премії, кар'єрний ріст і визнання є інструментами, що забезпечують високу працездатність та лояльність персоналу. Оцінювання праці співробітників також є критичною функцією, оскільки дозволяє адміністрації підприємства визначати ефективність кожного співробітника, а також ідентифікувати сфери для подальшого розвитку та вдосконалення [7–8]. Регулярний feedback та оцінки допомагають утримувати співробітників в курсі їхніх досягнень та прогалин, що потребують уваги. Крім того, управління кар'єрою та планування наступництва є невід'ємною частиною системи управління персоналом. Підтримка кар'єрного зростання співробітників, планування їхнього розвитку в межах компанії сприяє створенню сильної команди лідерів, готових взяти на себе відповідальність у майбутньому. Важливим аспектом є також забезпечення відповідності праці законодавству та внутрішнім правилам компанії. Закони про працю, здоров'я та безпеку на робочому місці вимагають ретельного дотримання, тому система управління персоналом повинна забезпечити його, щоб уникнути юридичних наслідків та створити безпечне робоче середовище для всіх. Управління персоналом також має включати стратегії з управління змінами та кризового управління, оскільки адаптація до змін є неминучою в динамічному бізнес-середовищі. Гнучкість і здатність швидко реагувати на зовнішні впливи та внутрішні зміни є важливими для підтримання стабільності і зростання підприємства. На завершення, система управління персоналом на сучасному підприємстві є

комплексним механізмом, що включає низку функцій та процесів, кожен з яких спрямований на оптимізацію роботи та досягнення загальних цілей організації. Вона відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної, згуртованої та мотивованої команди, здатної досягати стратегічних цілей компанії (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Параметри системи управління персоналом на сучасному підприємстві

<p>Ефективні методи відбору є критично важливими для забезпечення того, що в організацію приходять кваліфіковані та відповідні кандидати. Це може включати використання цифрових платформ для пошуку талантів, а також розробку стандартизованих процедур інтерв'ювання та оцінювання</p>		<p>Систематичне навчання і професійний розвиток допомагають підтримувати високу кваліфікацію персоналу та його здатність адаптуватися до змін у роботі та на ринку. Важливими є як внутрішні навчальні програми, так і можливості для зовнішнього освітнього зростання</p>	
<p>Регулярна й об'єктивна оцінка продуктивності дозволяє визначити ефективність працівників, їх сильні сторони та аспекти для покращення. Система оцінювання часто включає індивідуальні цілі, зворотний зв'язок від менеджерів, а також самооцінку</p>	<p>Приваблива та справедлива система компенсацій є ключовою для залучення та утримання талантів. Вона може включати заробітну плату, бонуси, страхування здоров'я, пенсійні внески та інші соціальні гарантії</p>	<p>Здорова корпоративна культура, яка підтримує залученість і задоволеність працівників, є важливою для високої продуктивності та низького рівня плинності кадрів. Залучення працівників може бути підвищене через визнання досягнень, кар'єрні можливості та забезпечення балансу між роботою та особистим життям</p>	<p>Ефективні методи вирішення конфліктів і управління стресом на робочому місці допомагають підтримувати продуктивну робочу атмосферу. Важливо мати механізми для раннього виявлення та вирішення міжособистісних проблем, а також для зменшення впливу стресових факторів у роботі</p>

Ще одним аспектом управління персоналом є управління взаєминами між співробітниками. Це включає розв'язання конфліктів, розгляд скарг і забезпечення гармонійного робочого середовища. Тут життєво важливим є ефективне спілкування, а також чітке розуміння трудового законодавства та

організаційної політики. Підтримка добрих відносин між співробітниками не тільки сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, а й зводить до мінімуму ризик виникнення юридичних проблем. Планування наступності також є ключовим компонентом, що гарантує готовність компанії до всіх непередбачених обставин за рахунок готових заміни на критично важливі посади. Це передбачає виявлення та розвиток внутрішнього людського ресурсу, здатного обійняти ключові керівні посади в компанії. Планування наступності збільшує наявність досвідчених і здібних співробітників, готових взяти на себе ці функції у міру їх появи. Управління винагородами не менш важливе і в управлінні персоналом. Воно передбачає розробку структурованої системи оплати праці та формування конкурентоспроможної шкали заробітної плати для забезпечення справедливості та рівності у винагородженні працівників. Це допомагає залучати й утримувати талановитих спеціалістів, а також забезпечувати відповідність практики оплати праці правовим стандартам [9–10].

Управління персоналом охоплює безліч завдань, що мають вирішальне значення для функціонування та успіху будь-якого підприємства. Ці завдання становлять основу роботи відділу кадрів та необхідну підтримку продуктивної, зацікавленої та ефективної робочої сили. Кожне завдання в управлінні персоналом є важливим у гармонізації відносин між організацією та її працівниками, узгодженні індивідуальних цілей з цілями організації. Одним з першочергових завдань управління персоналом є підбір та комплектування персоналу. Це включає визначення потреб компанії в робочій силі, залучення відповідних талантів і призначення їх на відповідні посади. Ефективні стратегії підбору персоналу мають життєво важливе значення для забезпечення укомплектованості організації компетентними людьми, які мають необхідні навички та якості, щоби зробити позитивний внесок у досягнення цілей компанії. Цей процес виходить за рамки простого найму бо включає розробку стратегій залучення талантів, проведення співбесід, відбір кандидатів та їх успішну інтеграцію в компанію за

допомогою добре структурованих процесів адаптації. Навчання та розвиток є не менш важливими завданнями управління персоналом. Основна увага тут приділяється постійному підвищенню навичок та компетенцій працівників, щоб тримати їх у курсі подій галузі та підтримувати їхнє особисте та професійне зростання. Програми навчання розроблені з урахуванням потреб працівників та організації, починаючи від підвищення технічних навичок та закінчуючи навчанням лідерства. Ефективні ініціативи в галузі розвитку допомагають створити інформовану й адаптовану робочу силу, здатну вирішувати проблеми динамічного бізнес-середовища.

Цифрові технології кардинально змінили підходи до управління персоналом, впроваджуючи новітні інструменти та методики, які покращують ефективність і точність роботи з кадрами. Автоматизація рутинних процесів, таких як облік робочого часу та виплати заробітної плати, дозволила звільнити значний обсяг ресурсів для більш стратегічних завдань. Використання аналітики великих даних та машинного навчання допомагає виявляти тенденції та прогнозувати потреби в персоналі, покращуючи прийняття рішень у сфері підбору та розвитку кадрів. Завдяки цифровим платформам, взаємодія зі співробітниками та кандидатами стала швидшою та зручнішою. Системи відеоконференцій та месенджерів спрощують комунікацію на відстані, дозволяючи ефективно вести навчання, співбесіди та засідання команд із будь-якої точки світу. Це також сприяє кращій інтеграції віддалених працівників та команд, що стало особливо актуальним у контексті зростання популярності віддаленої роботи. Також цифровізація внесла зміни в методики оцінювання та розвитку персоналу. Спеціалізовані програмні рішення дозволяють детально аналізувати ефективність кожного співробітника, відстежуючи його прогрес та виявляючи потреби у додатковому навчанні або підтримці. Це сприяє більш персоналізованому підходу до кожного працівника, забезпечуючи індивідуальне професійне зростання та підвищення мотивації. Цифровізація у сфері управління персоналом внесла глибокі зміни, які відчужаються на всіх рівнях організації.

Вона не лише автоматизує багато адміністративних процесів, але й створює нові можливості для вдосконалення роботи з кадрами через інтеграцію різних технологічних рішень.

Однією з вагомих переваг цифрових технологій є можливість проведення комплексного аналізу даних про працівників. Сучасні системи дозволяють збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги інформації про продуктивність, поведінку та вподобання співробітників. Це включає в себе відгуки про роботу, результати оцінювань, інформацію про відвідуваність та навіть соціальну активність внутрішніх корпоративних мереж. Завдяки аналітиці керівники можуть приймати обґрунтовані рішення, які підвищують ефективність роботи та сприяють розвитку співробітників.

Зрештою, управління персоналом передбачає управління взаємовідносинами між працівниками та забезпечення дотримання трудового законодавства. Це включає розгляд скарг, врегулювання конфліктів і забезпечення того, щоб на робочому місці не було дискримінації та утисків. Дотримання трудового законодавства має вирішальне значення для запобігання юридичним проблемам та забезпечення справедливого поводження зі працівниками. Менеджери з персоналу відіграють вирішальну роль у консультуванні компанії з питань наслідків правових стандартів та реалізації політики, що підтримує ці стандарти.

Управління продуктивністю – найважливіше завдання, що забезпечує відповідність діяльності та результатів цілям організації. Це включає встановлення чітких критеріїв ефективності, оцінку роботи працівників за цими стандартами і надання зворотного зв'язку. Управління продуктивністю допомагає виявити високоефективних людей, яких можна підготувати до керівних посад, а також неефективних, яким може бути потрібна додаткова підтримка або навчання. Цей безперервний процес допомагає підтримувати продуктивність та моральний дух організації, гарантуючи, що кожен відповідає за свою роботу. Мотивовані працівники з більшою ймовірністю добре працюватимуть, проявлятимуть лояльність і сприятимуть створенню

позитивної культури на робочому місці. Менеджери з персоналу розробляють схеми стимулювання та програми визнання для мотивації працівників. Вони також працюють над створенням такого робочого середовища, яке сприяє залученню працівників через прозоре спілкування та інклюзивні практики.

7.3. Кадрова безпека в контексті управління персоналом підприємства

В умовах посилення конкурентного середовища та глобалізації ринків продажу товарів та послуг між країнами, вектор розвитку яких направлений на розбудову постіндустріального суспільства, чия економіка міцно інтегрована у світові ринки, виникає потреба в пошуку нових парадигм та стратегій діяльності підприємства як на рівні розвитку нових технологій виробництва, так і на рівні управління кадровим потенціалом. Це важливо не лише в контексті розвитку конкурентоспроможності, але і в контексті організації більш ефективної системи відповідей на сучасні виклики, ризики та загрози, а також для забезпечення високого рівня економічної та інших видів безпеки як на рівні окремого підприємства, так і на рівні всієї країни. Наша держава має достатньо ресурсних та кадрових можливостей для розвитку високотехнологічного сектору, але при цьому важливим завданням є приділяти значну увагу забезпеченню безпеки ведення бізнесу, зокрема кадровій безпеці [11–12].

Розробка та впровадження нових видів високотехнологічної продукції, а також їх просування на світовому ринку вимагає застосування ефективних механізмів для гарантування кадрової безпеки, особливо в захисті прав працівників та відповідності їх інтересів стратегіям розвитку компаній. Сучасні українські підприємства розвиваються швидко та змінюються, що обумовлено економічними трансформаціями, посиленням конкуренції, зростанням податкових навантажень та екологічними проблемами. Це вимагає нових підходів до управління підприємствами, прийняття управлінських рішень у непередбачуваних обставинах та управління

персоналом. Важливість правильного підбору управлінської команди, підвищення координації між виробничими та збутовими процесами, а також ефективність ухвалення управлінських рішень стають критичними для виконання стратегічних і оперативних завдань підприємства [13–14]. В цьому контексті кадрова безпека персоналу, його лояльність та відданість підприємству є ключовими чинниками підвищення ефективності управління. Що ж до внутрішніх та зовнішніх загроз кадровому потенціалу, то вони можуть включати дії самого персоналу, що призводять до фінансових втрат або загроз для підприємства, чи зовнішні загрози, такі як переманювання або підкуп персоналу. Це може порушити баланс інтересів між учасниками соціально-трудова відносин і спричинити кризовий стан (табл. 7.2).

З точки зору кадрових ресурсів, підприємство залежить від таких чинників, як вік, досвід, кваліфікація працівників, витрати на персонал, кар'єрне зростання, мотивація, науковий потенціал, ефективність інвестицій в персонал та задоволеність працівників. Ці параметри впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, його продуктивність, вчасність виконання робіт, ефективність обладнання і, в результаті, на виробництво, собівартість продукції та прибуток. Таким чином, ефективне управління кадровими ресурсами, врахування їхніх унікальних властивостей і потреб є ключовим для досягнення високих економічних показників та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

**Складові кадрової безпеки в системі управління персоналом
підприємства**

Верифікація та контроль персоналу	Навчання та безпековий розвиток
<p>Належна перевірка кандидатів перед прийняттям на роботу, включно з перевіркою рекомендацій, історії зайнятості і навіть кримінального минулого, є критично важливою. Це допомагає уникнути призначення на посаду осіб з потенційними ризиками для безпеки підприємства. Регулярний контроль та оцінка персоналу також сприяють підтриманню високих стандартів безпеки</p>	<p>Навчання співробітників з питань безпеки, включно з професійною етикою, управлінням конфліктами та техніками зниження ризиків на робочому місці, є життєво важливим. Важливо забезпечити, щоб усі співробітники розуміли свою роль у забезпеченні безпеки та були обізнані про процедури в різних ситуаціях</p>
<p>Розробка та впровадження політик безпеки</p>	<p>Управління інцидентами та кризове реагування</p>
<p>Створення чітких та дієвих політик управління персоналом, які охоплюють питання безпеки, такі як конфіденційність даних, доступ до інформаційних систем та вимоги до фізичної безпеки. Політики повинні включати чіткі наслідки за їх порушення</p>	<p>Наявність плану дій на випадок різних кризових ситуацій є ключовим для забезпечення кадрової безпеки. Це включає процедури реагування на внутрішні порушення, витік інформації, фізичні загрози та інші надзвичайні ситуації. Здатність швидко й ефективно реагувати може значно зменшити потенційні збитки від таких інцидентів</p>

Співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати є критичним індикатором для визначення обґрунтованості підвищення зарплат працівників співмірно з їхньою продуктивністю. Темпи зростання продуктивності праці мають завжди випереджати темпи зростання заробітної плати, забезпечуючи стійкий економічний розвиток. Темп зростання продуктивності праці визначається як відношення поточної продуктивності праці до її показників у попередньому році, що дозволяє оцінювати ефективність виробництва продукції за одиницю часу порівнянно із попередніми періодами. Це також надає змогу розрахувати потенційне зростання продуктивності на основі технічних, соціально-економічних та організаційних факторів. Рівень згуртованості трудового колективу, який визначається на основі опитування експертів

серед працівників, показує, наскільки колектив зорієнтований на досягнення цілей підприємства або наскільки він може бути дисфункційним. Правильна розстановка персоналу, формування єдиних правил поведінки та групування працівників за інтересами є ключовими для забезпечення високої продуктивності та досягнення цілей підприємства. Крім того, ефективна комунікація всередині колективу відіграє значну роль у координації зусиль і задоволеності роботою.

Рівень організаційної культури також визначається на основі опитувань серед працівників, оскільки сильна організаційна культура вважається стратегічним інструментом, який об'єднує колектив і націлює його на спільні цілі. Розвиток організаційної культури стимулює ініціативність, забезпечує лояльність і відданість співробітників, що є важливим для підтримання стабільності й продуктивності підприємства [15–16].

Формування ефективного плану кадрової безпеки починається з моніторингу та аналізу проблем на підприємстві з метою визначення оптимальних шляхів їх вирішення. Важливість кадрової безпеки в умовах зростаючої економічної нестабільності та конкуренції вимагає системного підходу до управління персоналом та їх захисту в умовах роботи. Також розуміння кадрової безпеки як частини загальної системи корпоративного менеджменту відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку в третьому тисячолітті. Управління безпекою виходить на передній план у контексті швидких змін у високотехнологічному виробництві, що є одним із ключових індикаторів розвитку світової економіки. Особливе місце у цьому процесі посідає людський фактор – генератор нових знань та інновацій, зміна ставлення до якого потребує не тільки розуміння його внеску в загальний успіх підприємства, але й формування теоретичних і методичних засад для забезпечення його безпеки та створення умов для реалізації особистих інтересів кожного працівника [17–18]. Сучасні міжнародні відносини, характеризуючись глобалізацією та технологічним прогресом, вносять свої корективи в управління підприємством, де країни поділяються на "лідерів",

"послідовників" та "аутсайдерів" у технологічному розвитку, кожна з яких визначає свій підхід до управління людськими ресурсами.

Безпека персоналу на підприємстві є найважливішим компонентом більш широкої стратегії безпеки, яка фокусується на управлінні ризиками, які можуть становити загрозу для цілісності та стабільності бізнесу. За своєю суттю кадрова безпека включає процеси і політики, спрямовані на те, щоби працівники не завдали ненавмисної або зловмисної шкоди організації своїми діями або бездіяльністю. Кадрова безпека починається з процесу найму. Ретельна перевірка анкетних даних, перевірка рекомендацій та навіть перевірка кредитоспроможності використовуються для оцінки ризику, який можуть становити потенційні працівники. Така перевірка допомагає забезпечувати виявлення осіб, які раніше вчиняли неправомірні дії, чи осіб, які потенційно вразливі для примусу, перш ніж вони зможуть вплинути на діяльність організації. Такий процес перевірки – не просто разова процедура, а постійна вимога, оскільки обставини та ситуації працівників можуть змінюватись. Після прийому на роботу співробітники повинні регулярно проходити навчання протоколів безпеки та важливості захисту даних та активів компанії. Програми навчання мають бути комплексними та охоплювати все: від базової гігієни кібербезпеки до конкретних протоколів, пов'язаних із обробкою конфіденційної інформації. Таке навчання гарантує, що всі члени команди обізнані про кращі практики та потенційні наслідки порушень безпеки, як навмисних, так і випадкових [19–20].

Проблема інсайдерських загроз є серйозною проблемою, яку кадрова безпека прагне пом'якшити. Інсайдери, навмисно чи ні, можуть завдати величезної шкоди через свій доступ та знання про організацію. Систематична оцінка та поведінковий аналіз можуть допомогти виявити потенційні внутрішні загрози до того, як вони матеріалізуються, відзначаючи зміни у поведінці чи незвичайні моделі доступу. Кадрова безпека передбачає також планування процесу звільнення працівників. Коли співробітник іде, незалежно від того, на хороших умовах чи ні, повинні бути передбачені

процедури, що забезпечують негайне відкликання доступу та мінімізацію будь-якої можливості несанкціонованого доступу в майбутньому. Співбесіди під час звільнення та підсумкові перевірки звітності є частиною забезпечення безпеки компанії навіть після звільнення працівника.

Кадрова безпека – не лише запобігання, а й підготовка до можливих порушень. Плани реагування на інциденти, що включають сценарії участю співробітників, чи то випадкові переносники, чи зловмисники, мають вирішальне значення. Ці плани гарантують, що організація зможе реагувати швидко й ефективно, зводячи до мінімуму збитки та відновлюючи безпеку. Відтак кадрова безпека є постійною проблемою, яка потребує пильності та адаптації. У міру розвитку загроз та виявлення нових вразливих моментів політики та процедури безпеки мають оновлюватися з урахуванням цих змін. Регулярні перевірки, у тому числі заходів безпеки щодо персоналу гарантують, що організація адаптується до нових загроз та продовжує захищати свій найцінніший актив – працівників.

Сучасний бізнес-клімат в Україні відзначається не тільки політичною, економічною та соціальною невизначеністю, але й пов'язаний із зародженням нових галузей для зайнятості, корінними трансформаціями у технологічних процесах, стрімкими змінами у попиті, а також потребою враховувати купівельну спроможність споживачів, зростанням конкуренції з боку зарубіжних виробників та складнощами доступу до міжнародних ринків. У таких обставинах управління персоналом набуває нового значення, оскільки саме співробітники виступають ключовими гравцями в інноваційному процесі, генеруючи нові ідеї, розробляючи технології та забезпечуючи виробництво продукції. Водночас персонал є найбільш вразливим активом, що потребує захисту і створення умов для творчої та продуктивної діяльності, хоча є основним джерелом потенційних загроз для економічної безпеки підприємства. Сьогодні життєво важливо перейти від традиційного управління персоналом, яке базується на адміністративних методах, до сучасних підходів, що включають збалансоване досягнення цілей

працівників, керівників та власників зі швидкою адаптацією до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Оновлення системи управління персоналом та процесів кадрової безпеки стає необхідністю, вони повинні бути максимально гнучкими і включати сучасні методи планування, залучення, адаптації, професійного розвитку, стимулювання працездатності, оцінки індивідуальних і творчих здібностей, оплати праці, мотивації та контролю.

Продуктивність праці та ефективність виконання завдань на робочому місці все більше залежать від безпечності умов роботи та здатності працівника вирішувати поточні проблеми, що впливають не тільки на нього, але і на його оточення. Хоча неможливо вирішити всі проблеми кожного співробітника, необхідно забезпечувати соціальні гарантії, зокрема для тих, хто активно залучений у виробництво високотехнологічної продукції. Кожне підприємство, незалежно від його виду діяльності та місцезнаходження, має розробити та зреалізувати відповідну стратегію розвитку. Однак втілення будь-якої стратегії розвитку неможливе без ефективної стратегії забезпечення економічної та кадрової безпеки. В умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності, під впливом наслідків воєнних дій на території країни, стає критично важливим формування оптимальної безпекової стратегії. Вона дозволить підприємству адаптуватися до всіх дестабілізуючих факторів і створити ефективну систему захисту від ризиків та загроз.

7.4. Психологічні чинники в діяльності підприємства

Психологія як наукова дисципліна направлена на дослідження розуміння основ людської поведінки та вчинків, емоцій та психічних станів. Для цього застосовується низка методів, прийомів та заходів, внаслідок яких вивчаються та аналізуються поведінкові патерни людей, способи їх взаємодії із зовнішнім світом та розуміння своєї ролі в контексті діяльності підприємств. Психологія відіграє також ключову роль, надаючи розуміння теоретичних основ того, яким чином функціонує робочий колектив. У цьому

плані психологія дає змогу зрозуміти динаміку командної роботи, розвитку мотивації та впливу особи лідера на колектив. Окрім того, застосування основ психології може стати допоміжним інструментом у процесах рекрутації нових працівників через використання сучасних методів психологічного аналізу особистості кандидатів, їх слабких чи сильних сторін. Окрім того, психологічний клімат у колективі та ефективність методів його підтримки є ключовим фактором впливу на успішність підприємства та рівень задоволеності персоналу. Здатність забезпечити позитивний та мотивуючий психологічний клімат часто перебуває в прямій кореляції із рівнем задоволеності роботою, професійним зростанням та розвитком працівників, а також знижує рівень плинності кадрів (табл. 7.3).

Застосування психологічних прийомів сприяє створенню такого клімату, виявляючи та розвиваючи фактори, що призводять до створення сприятливого середовища. Вона наголошує на важливості ефективної комунікації, справедливих методів управління та визнання досягнень працівників. Психологічні принципи можуть допомогти менеджерам створити інклюзивну культуру, яка цінує різноманітність та дає працівникам почуття безпеки та приналежності, що, своєю чергою, підвищує їхню мотивацію та лояльність до компанії. Більше того, психологія відіграє важливу роль у вирішенні конфліктів на робочому місці. Розуміючи різні типи особистості та стилі спілкування, психологи розробляють стратегії управління конфліктами, які можуть допомогти розв'язати міжособистісні суперечки, не завдаючи шкоди бізнесу. Ці стратегії гарантують, що конфлікти, які є неминучими в будь-якому соціальному середовищі, керуються таким чином, щоби сприяти, а не зменшувати досягнення цілей організації. Навчання та розвиток – це інші галузі застосування психологічних знань на підприємствах. Психологічні теорії та моделі використовуються для розробки програм навчання, які підвищують навички персоналу ефективним та психологічно доцільним способом. Програми навчання, що базуються на психологічних принципах, з більшою

ймовірністю залучають працівників, сприяють кращому навчанню та стимулюють практичне застосування нових навичок на робочому місці.

Таблиця 7.3

Місце психологічних знань у діяльності сучасного підприємства

Ознаки	Характеристика
Відбір та найм персоналу	Психологія допомагає розробляти методики оцінювання кандидатів, що дозволяють визначити не тільки професійні навички, але й особистісні якості, мотивацію та потенціал для розвитку. Психологічні тести й інтерв'ю допомагають зрозуміти, як кандидат впорається з роботою та взаємодіятиме з колегами
Розвиток та навчання персоналу	Психологія робить значний внесок у створення ефективних програм тренінгів і розвитку персоналу. Через знання про те, як люди навчаються і засвоюють інформацію, можна створювати курси, які максимізують здобуття знань та навичок
Організаційна культура та клімат	Психологи допомагають формувати культуру підприємства, що сприяє задоволеності та продуктивності працівників. Вони вивчають, як різні аспекти організаційного середовища впливають на поведінку та добробут співробітників, працюють над оптимізацією цих факторів
Управління конфліктами та стресом	Психологи розробляють стратегії та надають інструменти для управління конфліктами і стресом на робочому місці. Це допомагає зберегти здоровий робочий клімат і знизити відсоток відтоку персоналу
Лідерство та управлінські навички	Психологія є ключовим елементом у тренуванні лідерів та менеджерів. Знання про мотивацію, прийняття рішень та міжособистісні навички допомагають лідерам краще керувати своїми командами та досягати корпоративних цілей

Психологічні оцінки також відіграють значну роль у професійному розвитку персоналу. Оцінюючи психологічні якості, когнітивні здібності та емоційний інтелект, організації можуть краще розуміти сильні сторони та перспективи для розвитку своїх працівників. Це дозволяє докладати більш цілеспрямовані зусилля щодо розвитку кар'єри, що може призвести до ефективнішого лідерства та цікавіших кар'єрних можливостей для

персоналу. Крім того, вивчення психології дає уявлення про управління стресом на робочому місці. Розуміння джерел стресу та його впливу на психічне й фізичне здоров'я працівників може сприяти створенню здоровішого робочого середовища. Методи, засновані на психологічних дослідженнях, такі як навчання уважності та стійкості, можуть допомогти працівникам ефективно справлятися зі стресом, що призведе до зниження кількості прогулів та зниження рівня вигорання.

Присутність психолога на підприємстві не просто корисна, а й необхідна, особливо коли організації прагнуть орієнтуватися у складнощах сучасного робочого середовища. Психолог приносить зі собою багаті знання та практичні стратегії, які можуть вплинути на загальний стан здоров'я та продуктивність праці. По-перше, психолог має вирішальне значення для підвищення благополуччя працівників. Вони розуміють фактори стресу, які негативно впливають на продуктивність та задоволеність колег. Маючи цей досвід, вони можуть розробляти та впроваджувати програми психічного здоров'я, які знижують стрес, запобігають вигоранню та сприяють формуванню здорового балансу між роботою та особистим життям. Ці ініціативи не лише покращують індивідуальний добробут, а й сприяють розвитку формуванню більш енергійної, стабільної та продуктивної робочої сили.

По-друге, психологи відіграють ключову роль у формуванні та підтримці позитивної організаційної культури. Вони вміють оцінювати клімат на робочому місці та виявляти проблеми, які можуть бути непомітними, але суттєво шкодити моральному духу працівників. Вирішуючи ці проблеми активно, психологи допомагають розвивати культуру інклюзивності, довіри та взаємної поваги, необхідну для довгострокового успіху організації.

Зауважимо, що саме вирішення конфліктів – ще одна сфера, де психологи роблять істотний внесок. Конфлікти, якщо ними не керувати належним чином, можуть загостритися та вплинути на динаміку та

продуктивність команди. Психологи навчені врегульовувати конфлікти, розуміючи різні точки зору та сприяючи комунікаціями, що призводять до мирних рішень. Їхня присутність гарантує вирішення конфліктів таким чином, щоб усі сторони відчували себе почутими й оціненими, зберігаючи важливі відносини всередині компанії. Відтак психологи відіграють важливу роль у процесі найму. Вони можуть розробляти або вдосконалювати стратегії підбору персоналу, щоби нові співробітники були не тільки кваліфікованими, а й відповідали культурі компанії. За допомогою різних інструментів оцінки та співбесід психологи можуть допомогти виявити кандидатів, які, швидше за все, процвітатимуть у компанії, скорочуючи плінність кадрів та витрати, пов'язані з частим наймом.

Навчання та розвиток – ще одна важлива сфера, в якій використовуються знання психологів. Вони можуть розробляти і реалізовувати програми навчання, що відповідають психологічним потребам працівників, які, однак, часто не беруться до уваги у традиційних програмах навчання. Інтегруючи психологічні знання у навчання, співробітники з більшою ймовірністю засвоюватимуть матеріал, застосовуватимуть здобуті знання та більш ефективно адаптовуватимуться до змін. Психологи сприяють розвитку лідерських якостей. Вони працюють уже з проявленими та потенційними лідерами для розвитку емоційного інтелекту, покращення комунікативних навичок та формування ефективних стилів лідерства, які знаходять відгук у працівників. Сильне лідерство має вирішальне значення для успіху будь-якої організації, а психологи надають інструменти та зворотний зв'язок, необхідні лідерам для зростання та успіху. При цьому психологи покращують командну динаміку. Вони розуміють поведінку групи і здатні виявити проблеми, які можуть перешкоджати ефективній командній роботі, наприклад неякісне спілкування або нерозв'язану напруженість. Вирішуючи ці проблеми, психологи допомагають командам працювати більш злагоджено й ефективно, що важливо для досягнення цілей та термінів проєкту.

Отже, можна підсумувати, що місце психології у діяльності підприємств є водночас ключовим і перетворюючим. Це покращує управління людськими ресурсами, формує ефективну організаційну культуру, оптимізує вирішення конфліктів та зміцнює програми навчання та розвитку. Психологічний клімат, який вона допомагає створити, життєво важливий для благополуччя та продуктивності працівників, що робить практичну психологічну діяльність незамінною в організації.

7.5. Характеристика психологічних засад прийняття й реалізації управлінських рішень у контексті розвитку персоналу підприємства

Сучасне середовище вимагає від керівництва на всіх рівнях адаптації до нових умов управління, незалежно від галузі діяльності. Сьогодні для здобуття лідерських позицій та збереження конкурентоспроможності недостатньо лише інтелектуальних здібностей керівника. Ті, хто досягають успіху, володіють навичками ефективного використання людських ресурсів, вміють не тільки розподіляти обов'язки, а й створювати умови для мотивації та задоволення співробітників, керувати їхніми відносинами й емоційним станом. Все це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, який підвищує продуктивність та знижує плинність кадрів, що, своєю чергою, призводить до відчутних соціально-економічних вигод. У сучасних умовах кожен керівник повинен оптимізувати використання всіх ресурсів, включно з матеріальними, фінансовими та, особливо, людськими. Важливо, що коли організація насправді піклується про своїх працівників, її філософія, атмосфера та загальний настрій позитивно відображаються на бізнес-результатах. Це робить важливим чітке розуміння того, яким є персонал, що включає всіх працівників організації, як постійних, так і тимчасових, кваліфікованих та некваліфікованих.

Управління персоналом охоплює широкий спектр діяльності, включаючи формування, розвиток та реалізацію потенціалу працівників. Це і система взаємодій і механізми та методи, спрямовані на підтримку

ефективної роботи персоналу. Створення сприятливого психологічного клімату має значний практичний ефект, оскільки здоровий моральний клімат є одним із ключових елементів для оптимізації роботи кожного співробітника і колективу в цілому.

Психологічний клімат не виникає автоматично, він є результатом цілеспрямованих зусиль керівництва, яке має систематично працювати з членами колективу. Це означає проведення планових заходів, спрямованих на налагодження відносин між керівництвом і підлеглими, а також між працівниками. Правильно сформований морально-психологічний клімат стає неодмінною умовою для збільшення продуктивності праці, підвищення її ефективності та якості, а також сприяє прискоренню науково-технологічного прогресу. Таким чином, формування й сприятливого морально-психологічного клімату в колективі стає ключовим завданням для керівника будь-якого рівня. Це важлива частина управління, яка впливає на всі аспекти виробничої діяльності й безпосередньо відображається на загальних результатах роботи організації.

Управління персоналом відіграє все важливішу роль у підвищенні конкурентоздатності та успіху підприємства, а також у реалізації його стратегії розвитку. Управління персоналом означає діяльність, спрямовану на досягнення максимально ефективного використання людського потенціалу для досягнення як корпоративних, так і особистих цілей працівників. Зазвичай ці цілі пов'язані з підвищенням ефективності підприємства, яке традиційно розглядається як здатність до збільшення прибутків. Однак сучасні підходи в управлінні персоналом оцінюють ефективність ширше, включаючи економічні показники, такі як вартість, якість, продуктивність, інновації та прибутковість, а також більш глибокі аспекти, такі як задоволеність працею, включеність у колектив, висока самооцінка і мотивація до ефективної праці. Психологічні методи мають значний вплив на роботу з персоналом, оскільки вони цілеспрямовано звернені до особистості кожного працівника, ретельно враховуючи його індивідуальність і

внутрішній світ. Важливість таких методів полягає в тому, що вони сприяють спрямуванню внутрішніх ресурсів людини на вирішення задач, поставлених перед підприємством. Кожен напрям людської діяльності характеризується своїми унікальними правилами та методами. У контексті управління персоналом методи управління розглядаються як способи впливу на колектив і окремих співробітників з метою координації їх діяльності у процесі роботи підприємства. Таким чином, за допомогою методів управління персоналом реалізується основна задача всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на працівників з метою розкриття їх потенціалу для досягнення підвищених показників підприємства.

Керівник може впливати на своїх підлеглих за допомогою різноманітних методів. Зокрема, він може застосовувати посилення через повторення, асоціації з важливими стимулами та емоціями, і пов'язувати це зі стандартними моделями поведінки. Є методи, які перешкоджають звичній реакції на певні подразники, створюючи умови, за яких звичайна поведінка неможлива. Вікарне навчання передбачає, що вплив на одного працівника стає некритичного сприйнятим прикладом для інших. Керівники повинні мотивувати підлеглих до наслідування правильних прикладів, а також самі демонструвати бажану поведінку. Існує також перенесення та латентне навчання, коли минулі дії впливають на засвоєння нових навичок.

У процесі управління персоналом використовують вербальні висловлювання, що включають як імперативні, так і оптативні вимоги. Імперативні висловлювання мають елемент примусу та виражені категорично, тоді як оптативні вимоги є менш категоричними та більш м'якими, включають рекомендації та пропозиції. Вербальний вплив повинен включати мотиваційну частину, що пояснює причини вказівок, змістовну частину, яка описує завдання, і зобов'язуючу частину, що конкретно вказує відповідальних за виконання завдань. Вибір виду вимог залежить від конкретної ситуації та особистісних рис підлеглого. Існують методи соціально-психологічного впливу, які включають ідентифікацію,

наслідування, навіювання, зараження та емпатію, що допомагають створити глибший зв'язок та сприяють кращому прийняттю ідей та вказівок керівництва (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Ключові психологічні засади управління персоналом

Управління персоналом на підприємстві залежить від численних факторів, психологічні аспекти серед яких відіграють ключову роль. З точки зору психології, керування персоналом полягає у створенні умов, що сприяють ефективній роботі людей. Цей процес передбачає активне взаємодіяння керівника з командою з метою координувати їхні зусилля для досягнення обраних цілей. Важливість психології у цьому контексті полягає як у впливі на індивідуальні та групові психологічні прояви через управлінські відносини, так і в оберненому впливі цих відносин на психологію працівників. У цьому процесі роль керівника є вирішальною,

адже ефективність його роботи безпосередньо пов'язана з зі здатністю залучати персонал до своїх ідей. Лідер повинен володіти глибоким розумінням не лише управлінських задач, що стосуються специфіки підприємства, але й людських відносин. Його авторитет і репутація мають ґрунтуватися на використанні ефективних психологічних методів роботи з колективом. Створення належного соціально-психологічного клімату в організації, який відображає та, певно мірою, проєктує загальний настрій і психологічний стан колективу, є пріоритетом для успішної діяльності керівника. Також важливим є підбір адекватної системи стимулів, яка враховує мотивацію працівників, спонукаючи їх до максимальних зусиль у досягненні цілей. Ці стимули повинні базуватися на врахуванні особистих амбіцій та потенціалу працівників, а також урахуванні демографічних характеристик колективу, як-от: вік, стать, освіта, професійна кваліфікація та досвід роботи. Врахування цих аспектів у підходах до управління, що акцентують на інноваційних складових менеджменту, сприяє відкриттю творчого та інтелектуального потенціалу кожного працівника.

Формування сприятливого психологічного клімату в колективі має велике практичне значення. Клімат у колективі, який відповідає моральним нормам суспільства, стає одним із ключових факторів оптимізації виробничої діяльності кожного окремого працівника та колективу в цілому. Психологічний клімат не формується сам по собі, він є результатом системної виховної роботи з членами колективу, реалізації цілеспрямованих заходів, зорієнтованих на налагодження взаємин між керівником та підлеглими, а також між окремими працівниками. Сприятливий морально-психологічний клімат є невід'ємною умовою для підвищення продуктивності праці, ефективності та якості роботи, сприяє прискоренню науково-технологічного прогресу та позитивно впливає на стан членів колективу.

7.6. Вагомість формування позитивного психологічного клімату для персоналу підприємства в умовах воєнного стану

Забезпечення позитивного психологічного клімату для персоналу підприємства є особливо важливим фактором в умовах воєнного стану. Так, у таких межових та кризових ситуаціях, коли всі працівники перебувають у стані хронічного стресу через прямий деструктивний вплив на відчуття невизначеності і невпевненості у завтрашньому дні, психічне здоров'я працівників буде погіршуватись, впливаючи як на загальний стан здоров'я, так і на рівень працездатності й ефективності. Окрім того, в умовах воєнного стану працівники підприємства стикаються з низкою труднощів, проблем та нових факторів життєдіяльності, які не входили в рамки їх нормальної життєдіяльності. В цьому переліку – потенційна загроза життю, обмеженість у пересуванні чи іншій діяльності. В цьому контексті забезпечення позитивного психологічного клімату буде відігравати домінуючу роль у збереженні нормального функціонування підприємства та мінімізації впливу воєнного стану на його діяльність та результативність. У ситуації невизначеності психологічна підтримка персоналу буде відігравати вирішальну роль у процесі піднесення морального духу та зниження стресу та тривожності. З огляду на все вищесказане, в період воєнного стану питання забезпечення позитивного клімату є визначальним у системі управління персоналом підприємства.

Зазначимо, що психологічний клімат впливає на утримання працівників. У неспокійні часи ризик плинності кадрів зростає, оскільки співробітники прагнуть стабільності та безпеки. Підприємства, яким вдається підтримувати позитивне психологічне середовище, дозволяють своїм працівникам відчувати, що їх цінують та піклуються про них, що сприяє лояльності та знижує плинність кадрів. Збереження кваліфікованих працівників під час воєнного стану життєво важливе для підтримки безперервності роботи і може суттєво вплинути на здатність організації відновитися після кризи.

Спілкування є наріжним каменем хорошого психологічного клімату і стає ще важливішим в умовах воєнного стану. Прозоре та часте інформування керівництва про стан підприємства та будь-які заходи, що вживаються для забезпечення безпеки бізнесу та його працівників, може зменшити страхи та зміцнити довіру, яка призводить до виникнення атмосфери співробітництва, потрібної для подолання складнощів, викликаних воєнним станом. Відтак, психологічний клімат впливає на процеси прийняття рішень. У середовищі, де працівники відчують себе у безпеці, висловлюючи свої думки та ідеї, організації отримують вигоду від ширшого набору рішень та стратегій для розв'язання проблем, пов'язаних із воєнним станом. Внесок персоналу може мати неоціненне значення для коригування бізнес-операцій, щоб упоратися із зовнішнім тиском, підвищуючи гнучкість та оперативність організації (табл. 7.4).

Таким чином, інновації процвітають у позитивному психологічному кліматі. Навіть в умовах воєнного стану підприємства повинні продовжувати впроваджувати інновації, щоб адаптуватися до умов, що швидко змінюються: чи то зміна бізнес-моделей, чи впровадження нових продуктів, чи пошук нових ланцюжків поставок. Клімат, який заохочує творчість та ухвалення рішень, дає працівникам змогу розробляти інноваційні підходи, які можуть мати вирішальне значення для виживання підприємства під час та після кризи. Відтак, сприятливий психологічний клімат сприяє кращому управлінню стресом серед працівників. Підприємства, які надають пріоритет ресурсам психічного здоров'я, семінарам з управління стресом та аналогічним механізмам підтримки, допомагають персоналу ефективніше справлятися зі стресом, що вкрай важливо в умовах воєнного стану. Добре керований рівень стресу призводить до поліпшення загального стану здоров'я та продуктивності, зберігаючи активність та залучення працівників навіть у важкі часи. Створення здорового психологічного клімату сприяє командній роботі та згуртуванню. Під час воєнного стану консалідована команда здатна об'єднатися задля вирішення спільних завдань, – неоціненна.

Позитивний клімат виховує серед працівників почуття товарищескості та взаємної підтримки, що сприяє співпраці та колективній здатності справлятися з негараздами.

Таблиця 7.4

Психологічні методи управління персоналом в умовах воєнного стану

Методи	Характеристика
Підтримка та емпатія	Керівництво повинне активно виявляти підтримку та розуміння щодо своїх співробітників, особливо в умовах великого стресу та травм. Емпатійне ставлення, відкритість до обговорення їхніх проблем і надання психологічної допомоги є критично важливими
Гнучкість у роботі	Надання можливості для гнучкого графіку роботи або можливості працювати віддалено може значно знизити стрес у співробітників, які переживають складнощі з транспортуванням чи сімейними обставинами в умовах воєнного стану
Кризовий комунікаційний план	Чітке та прозоре спілкування є важливим для підтримки довіри і впевненості серед співробітників. Важливо вчасно інформувати персонал про будь-які зміни в компанії та зовнішніх умовах, а також забезпечувати постійні оновлення
Психологічні тренінги та семінари	Організація тренінгів, які навчають стресостійкості, методів самопомоги та технік релаксації можуть допомогти співробітникам краще справлятися з негативними впливами воєнного стану
Зміцнення командного духу	Спільні заходи, спрямовані на зміцнення командного духу та підтримку взаєморозуміння між співробітниками, можуть бути корисними для підтримання морального стану. Це може включати командоутворюючі активності, регулярні зустрічі команди та взаємодопомогу між колегами

Список використаних джерел

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академ-видав», 2005. 416 с.
2. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
5. Глобалізація і безпека розвитку: монографія / О. Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін.; керівник авт. кол. і наук. ред. О. Г. Білорус. К.: КНЕУ, 2001. 733 с.
6. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 11. С. 95–100.
7. Живко З. Б. Кадрова безпека в системі економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих вчених. 2013. № 20 (199). С. 127–135.
8. Левковець Н. П. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. Вісник НТУ. К.: НТУ, 2012. Вип. 26. С. 419–420.
9. Коваленко Д. В. Методологічні основи соціологічного виміру лояльності персоналу організації. Соціологія майбутнього: науковий журнал з проблем соціології молоді та студентства. 2010. № 1. С. 14–19.
10. Савельєва В. Психологія управління. Київ: Професіонал, 2005. 440 с.
11. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Кондор, 2004. 432.
12. Васильчак С. В., Мацюняк І. Р. Кадрова безпека підприємства – основа економічного розвитку. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. № 19–12. С. 122–128.
13. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. Ринок праці та зайнятість населення. 2009. № 1. С. 50–52.
14. 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, № 3(56) Т.3. С. 57-73.
15. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2010. 124 с.
 16. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
 17. Бурда І. Я. Механізм забезпечення кадрової безпеки в процесі формування та реалізації кадрової політики. Наукові записки УАД. 2012. № 3 (40). С. 88–95.
 18. Гаруст Ю. В., Боговіс Є. В. Концептуальні основи організації та управління кадровою безпекою підприємства. Форум права. 2016. № 1. С. 49–54.
 19. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 212 с.
 20. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. / Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
 21. Смолінська О.Є., Левків Г. Я. Український університет: лідерство та/чи менеджмент. Наукові інновації та передові технології, 2024, Випуск №2 (30)2024. С. 530-541
 22. Левків Г.Я., Батюк Б.Б. Психологічні чинники економічної безпеки підприємств АПК. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Том 3. Випуск 5. С. 97-99.