

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОМПАНІЇ
ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУFORMATION OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE COMPANY
AS A FACTOR OF FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT
OF PERSONNEL MOTIVATION

УДК 331.108: 316.6

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct54-13>**Галайда Т.О.**старший викладач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»**Кривошей Д.С.**студент
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»**Halaida Tetiana**National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»**Kryvoshei Daryna**National University
«Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

У статті досліджено чинники, що впливають на стан соціально-психологічного клімату в компанії у період кризових явищ у соціально-економічному середовищі. Виявлено причини виникнення психологічного дискомфорту у робочому середовищі як демотиватора результативної праці. Доведено, що мотивація персоналу може і повинна сприяти формуванню конкурентоспроможного працівника, який володіє не лише професійними, а й комунікативними компетенціями та навичками управління конфліктами. Проведено SWOT-аналіз чинників соціально-психологічного клімату в колективі, що впливають на мотивацію працівників. Визначено індикатори конфліктних та інших стресових ситуацій, які повинні знати і виявляти керівник та фахівці з управління персоналом. Запропоновано заходи щодо виявлення та подолання негативного впливу соціально-психологічних чинників на рівень мотивації персоналу компанії, а також формування концепції ефективного управління мотивацією персоналу на засадах створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Ключові слова: персонал, психологічні чинники, колектив, соціально-психологічний клімат, мотивація, управління, компетентність, комунікації.

В статье исследованы факторы, влияющие на состояние социально-психологического климата в компании в период кризисных явлений в социально-экономической среде. Выявлены причины возникновения психологического дискомфорта в рабочей среде как демотиватор результативной работы. Доказано, что мотивация персонала может и должна способствовать формированию конкурентоспособного работника, обладающего не только профессиональными, но и коммуникативными компетенциями и навыками управления конфликтами. Осуществлен SWOT-анализ факторов социально-психологического климата в коллективе, влияющих на мотивацию работников. Определены индикаторы конфликтных и других стрессовых ситуаций, которые должны знать и выявлять руководитель и специалисты по управлению персоналом. Предложены мероприятия по выявлению и преодолению негативного влияния социально-психологических факторов на уровень мотивации персонала компании, а также формирование концепции эффективного управления мотивацией персонала на основе создания благоприятного социально-психологического климата.

Ключевые слова: персонал, психологические факторы, коллектив, социально-психологический климат, мотивация, управление, компетентность, коммуникации.

The article investigates the factors influencing the state of the social psychological climate in the company during the period of crisis phenomena in the socio-economic environment, created in the context of pandemic challenges in all spheres of people's activities, the need to improve the system of relationships in the teams of each company. The formation of favorable socio-psychological is a prerequisite for productive work and overcoming the consequences of psychological stress in crisis conditions. The causes of psychological discomfort in the work environment as a demotivator of effective work have been identified. It has been proven that the motivation of staff should contribute to the formation of a competitive employee with communicative and conflict management skills. The management of the socio-psychological aspects of the production environment has a relationship with other HR processes, especially motivational management. Swot analysis of the factors of the socio-psychological climate in the team, influencing the motivation of employees, was carried out. Indicators of conflict and other stressful situations that the manager and HR specialists should know and identify have been identified. It is revealed that if the company has methods among the HR processes to study forms of manifestation of the socio-psychological climate in the team, HR specialists and managers can identify the prospects of types of relationships between employees. Each company should develop its motivational model, taking into account the existing and desired state of the socio-psychological climate in accordance with the chosen development strategy. Recommendations are given for HR specialists, psychologists and managers at all levels to improve the socio-psychological climate in the team and individual levels. Activities are proposed to identify and overcome negative influence of socio-psychological factors on the level of motivation of the company's staff, as well as the formation of the concept of effective management of staff motivation through the creation of a favorable socio-psychological climate.

Key words: personnel, psychological factors, team, socio-psychological climate, motivation, management, competence, communications.

Постановка проблеми. Виклики сучасного соціально-економічного становища в Україні негативно впливають на рівень мотивації працівників як виробничої, так і невиробничої сфери. Стресовий вплив пандемії та її наслідків потребують відповідних реакцій із боку роботодавців, керівників усіх рівнів та фахівців з управління персоналом

щодо забезпечення умов праці, які не будуть демотивувати працівників ще більше. Йдеться не лише про використання технологій та інструментів управління стресами на робочому місці, а й про створення сприятливого соціально-психологічного клімату в компаніях, які переживають у тому числі й економічну кризу. Для роботодавців

сьогодні по силах донести до працівників, що їхнє психологічне здоров'я є важливим інструментом успішної роботи компанії. Сприятливий соціально-психологічний клімат може стати запорукою подолання кризових явищ, а певні дії з боку керівництва, служб психологічної підтримки – захистити працюючих не лише від викликів зовнішнього середовища, а й від самих себе. Таким чином, актуальність даної проблеми зумовлена тими суспільно-економічними відносинами, що склалися в умовах пандемічних викликів у всіх сферах діяльності людей, та необхідністю вдосконалення системи взаємин у колективах кожної компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню особливостей формування та оцінювання соціально-психологічного клімату у робочому середовищі приділяли увагу такі науковці, як: Г.В. Долга [1], Г.М. Захарчин та Н.П. Любомудрова [2], А.Ю. Зудова та А.В. Котелевська [3], Н.Ю. Олійник [4], Р. Скриньковський, О. Шпак, С. Леськів, Л. Ситар [5] та ін. Дослідженню впливу соціально-психологічних чинників на мотивацію персоналу присвячено праці С.Б. Іваницької [6; 7], В.В. Пустової та С.В. Гриб [8], а також інших науковців. Водночас доцільно відзначити, що сьогодні недостатньо уваги приділено дослідженню впливу стану соціально-психологічного клімату на мотивацію персоналу компаній до результативної діяльності у різних сферах економічної діяльності, що зумовило актуальність даного дослідження та визначило його мету.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз науково-методичних засад управління мотивацією персоналу компанії за рахунок створення сприятливого соціально-психологічного клімату та розроблення рекомендації щодо формування відповідної концепції управління соціально-психологічними чинниками ефективної мотивації результативної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Серед чинників, що негативно впливають на зниження продуктивності праці, окрім проблем матеріальної винагороди, одну з лідерських позицій займають саме соціально-психологічні демотиватори.

У персоналу підприємств зростання негативних мотиваційних комплексів призводить до зростання нервово-психічного напруження, зі зростанням якого підвищується рівень демотивації [2, с. 309]. Унаслідок впливу демотивуючих чинників виникає зниження рівня вмотивованості працівників до досягнення цілей компанії. Серед цих чинників, окрім змісту самої праці та її вагомості для людини щодо задоволення різного типу потреб, особливе місце займає відсутність чи ослаблення впливу соціально-психологічного клімату у робочому середовищі. Небажання працювати у несприятливому з психологічного погляду людини середовищі викликає, своєю чергою, відсутність бажання

витрачати певні зусилля, проявляти сумлінність і старанність у виконанні обов'язків. Наслідком такої демотивації, що викликана саме соціально-психологічним дискомфортом, може стати професійне вигорання (фізична й емоційна втома, втрата сенсу діяльності), що неминуче призводить до звільнення і витрат на пошук та навчання нових співробітників.

Н.Ю. Олійник визначає поняття «соціально-психологічний клімат» як систему відносин членів колективу один з одним, яка включає не тільки психічні реакції, а й суспільні відносини людей. Разом вони є складниками сфери міжособистісних відносин у колективі [4, с. 726]. У дослідженні колективу вчених під керівництвом Р. Скриньковського з'ясовано, що подана система взаємовідносин формується під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів, які визначають певну колективну свідомість і настрій та впливають на стан психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й розвитку особистості в групі [5, с. 1025].

Пропонуємо звернути увагу на можливі причини виникнення та розвитку дискомфорту за існуючого соціально-психологічного клімату в компанії у цілому та в кожному з її структурних підрозділах зокрема:

- 1) відсутність гнучкості щодо режимів праці й відпочинку;
- 2) виникнення почуття «недооціненості» працівників із погляду винагороди та визнання заслуг;
- 3) відсутність можливостей регулярного навчання та підвищення кваліфікації й професійної компетентності;
- 4) відсутність концепції «ефективного лідерства», низький авторитет керівництва;
- 5) наявність конфліктних ситуацій;
- 6) необґрунтоване перевантаження як фізичного, так і психологічного характеру;
- 7) відсутність двосторонніх комунікацій.

А.Ю. Зудова та А.В. Котелевська визначають такі показники сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу, як: оптимальний рівень взаємовимогливості та взаємодовіри серед працівників; ділова та доброзичлива критика; можливість вільно виражати власну думку під час обговорення всіх питань взаємовідносин у трудовому колективі; задоволеність працею; взаємодопомога на всіх етапах роботи; рівномірна інформованість працівників про всі аспекти внутрішнього життя на підприємстві [3, с. 344]. В.В. Пустова та С.В. Гриб довели, що сучасні методи мотивації працівників передбачають задоволення потреб не лише матеріального, а й соціально-психологічного характеру, таких як потреба у визнанні, успіху, самоствердженні, які засновані на ймовірних категоріях поведінки [8, с. 159].

Мотивація персоналу як процес, а також як інструмент ефективного управління може і повинна сприяти формуванню конкурентоспроможного працівника, що має не лише характеристики ініціативності, орієнтованості на результат, лояльності до компанії, а й ознаки емоційної врівноваженості, емпатії, стійкості до психологічних маніпуляцій, володіє навичками швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий працівник не може бути придбаний компанією одразу «у готовому вигляді», його треба адаптувати і «виховувати» в команді, залучати, стимулювати, розвивати і, насамперед, забезпечувати нормальними соціально-психологічними умовами для виконання роботи.

В останні роки все частіше в компаніях застосовуються сучасні HR-тренди з метою збільшення результативності праці та формування ефективних команд: гейміфікація, розвиток лідерства та командного духу, HR-маркетинг, Employee Experience Management, діджиталізація, HR-аналітика, стрес-менеджмент [9].

Управління соціально-психологічними аспектами функціонування виробничого середовища тісно пов'язане з такими HR-процесами, як комунікативний менеджмент, ризик-менеджмент, уп-

равління конфліктами, тайм-менеджмент, кризовий менеджмент, стрес-менеджмент, мотиваційний менеджмент, оскільки вони чинять безпосередній вплив на весь колектив компанії у цілому та на окремих працівників. Недопустимим у будь-якому разі є ситуація, коли працівник опиняється наодинці з проблемою як особистого, так і професійного характеру та не отримує відповідної підтримки і консультацій із боку ділового оточення та керівництва [6].

У результаті проведеного аналізу теоретико-методологічних засад формування мотиваційних моделей у різних сферах бізнесу виявлено, що основним принципом їх побудови повинно стати комплексне поєднання психологічних та матеріальних мотиваторів, що стимулюють і оцінюють як компетентність працівника на своєму робочому місці (посаді) результативність діяльності, так і його ефективність для команди. Проведений SWOT-аналіз чинників соціально-психологічного клімату в колективі, які по-різному впливають на мотивацію працівників (табл. 1), виявив, що негативний вплив на працівника здійснюють саме не стреси й конфлікти, а реакція працівника на них.

Отже, для ефективного управління соціально-психологічним кліматом у компанії необхідно

Таблиця 1

SWOT-аналіз впливу чинників соціально-психологічного клімату у робочому середовищі, що виникають, на мотивацію працівників

Позитивний вплив	Негативний вплив
Формування навичок емоційної врівноваженості та позитивного ставлення до колег і керівництва	Відсутність психологічної підтримки з боку керівництва, колективу, окремих колег
Мобілізація внутрішніх фізичних та психологічних можливостей працівника для подолання проблем	Відсутність заохочення за прояв ініціативи, доброзичливості, вдосконалення процесу виконання обов'язків
Розвиток здібностей до швидкої реакції на зміну емоційних станів самого працівника та оточуючих	Напружений графік роботи, негнучкий режим праці й відпочинку та зміни видів діяльності
Стимул для більш плідної роботи та розвиток навичок психологічного впливу на колектив	Некомфортні умови праці, ризик для здоров'я, емоційно невірноважені контактні особи протягом робочого дня
Розвиток позитивного мислення, поява нестандартних рішень	Поява проявів агресії до оточуючих, що впливає на сімейні та дружні стосунки
Можливості посилення мотивації	Загрози посилення демотивації
Урахування пропозицій працівників під час розроблення режимів праці й відпочинку, організації спільного активного відпочинку	Виникнення конфліктних ситуацій як із покупцями, так і всередині колективу, звільнення працівників
Запровадження систем внутрішніх винагород (подяк, визнання успіхів, привітань)	Відсутність перспектив особистого та професійного зростання працівника у колективі
Згуртування трудового колективу	Несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі
Формування доброзичливого та продуктивного працівника	Зниження особистих результатів діяльності, збільшення кількості невиходів на роботу
Розвиток навичок ефективної комунікації	Зменшення показників результативності, скарги від колег і керівників
Запровадження стрес-менеджменту, тайм-менеджменту, мотиваційного менеджменту, коучингу	Погіршення іміджу роботодавця на ринку праці, погіршення репутації компанії серед стейкхолдерів
Запровадження служби психологічної підтримки	Зростання рівня емоційного та професійного вигорання, розвиток депресивних станів, погіршення загального стану здоров'я працівників

Джерело: складено авторами

керувати як самими факторами, так і психологічними реакціями, ставленням працівників до своєї роботи та її особливостей, до споживачів, керівництва, трудового колективу, іміджу, репутації компанії. Керівництву доцільно знати індикатори конфліктних та інших стресових ситуацій для того, щоб потім здійснити аналіз причин їх прояву та прийняти відповідні управлінські рішення щодо впливу на соціально-психологічний клімат у колективі (рис. 1).

Г.В. Долга рекомендує керівництву застосувати такі форми впливу на соціально-психологічний клімат у колективі: групові психологічні тренінги, обговорення, збори-дискусії, зміни обстановки у робочому приміщенні, виявлення спільних захоплень та інтересів працівників, формування колективних традицій, створення атмосфери прагнення колективу до емоційного включення в життя кожного працівника, розвиток комунікативної культури та вироблення вмінь до емпатії, толерантного ставлення до інших людей тощо [1]. У сучасних умовах ведення підприємницької діяльності виникає необхідність створення такої моделі мотивації, яка враховуватиме особливості соціально-економічної та політичної ситуації, ментальні особливості, традиції та психофізіологічні характеристики працівників, особливо що стосується психотипів та темпераменту, врахування статево-вікових характеристик колективів.

Умови оптимального соціально-психологічного клімату спрямовані на задоволення потреб працівників, які необхідно враховувати і сприяти

їх задоволенню [4, с. 727]. За умов наявності серед HR-процесів у компанії процедур і методів вивчення різноманітних форм прояву соціально-психологічного клімату в колективі HR-фахівці та керівники можуть виявити стан і перспективи взаємовідносин між працівниками: згуртованості (командного духу), сумісності, згоди, дружніх стосунків чи навпаки.

Сумісність членів певної команди передбачає таке оптимальне сполучення якостей, за якого забезпечується найбільша ефективність їхньої діяльності у даному колективі (сумісність світоглядних установок і поглядів, мотивів, потреб, інтересів, здібностей, знань, досвіду, характерів, почуттів, відносин тощо) [4, с. 727]. Важливим моментом є врахування специфіки функціонування суб'єктів підприємництва чи організацій (як виробничої, так і невиробничої сфери), тому кожній компанії слід самостійно розробляти власну мотиваційну модель з урахуванням наявного та бажаного стану соціально-психологічного клімату відповідно до вибраної стратегії розвитку. Ефективне управління соціально-психологічним кліматом у компанії зумовлює етапність і комплексність системи внутрішніх зв'язків та стосунків у кожному структурному підрозділі.

Із метою профілактики виникнення демотивації працівників через несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі доцільним вважаємо періодичне проведення соціологічних опитувань із використанням анонімних опитувальних листів (анкет) для своєчасного виявлення ступеня

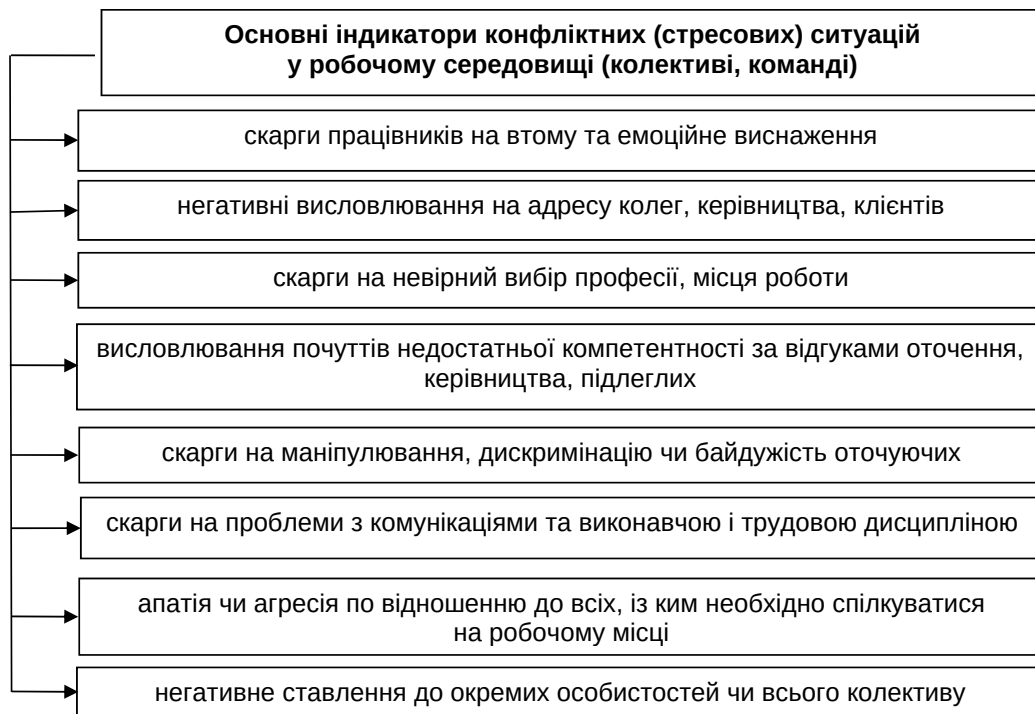


Рис. 1. Індикатори виникнення конфліктних (стресових) ситуацій на роботі

Джерело: складено авторами

задоволеності роботою в колективі зокрема та в компанії у цілому [7, с. 415].

Особливе значення сьогодні набуває управління соціально-психологічними характеристиками самих HR-фахівців, які значною мірою відчують вплив певних соціально-психологічних факторів. Для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі як на командному, так і на індивідуальному рівні HR-фахівцям, психологам та керівникам усіх рівнів рекомендується:

- досліджувати види стресу на робочому місці за допомогою методик стрес-тестування;
- здійснювати періодичний (не рідше одного разу на рік) мотиваційний моніторинг потреб та інтересів персоналу;
- проводити діагностику конфліктів, психодіагностику особистості працівників, сумісності членів колективу;
- вирівнювати баланс сфери особистого та професійного життя працівників психотерапевтичними методиками.

Доведено що провідна роль у формуванні соціально-психологічного клімату в трудових колективах належить керівництву, яке, насамперед, повинно розуміти психологію людей, їх емоційний стан, переживання, знаходити індивідуальний підхід, правильно диференціювати обов'язки та права, мінімізувати рівень конфліктних ситуацій у колективі [10, с. 56].

Можна виділити декілька ефективних HR-технологій, що повинні сприяти запобіганню і зменшенню ризику виникнення конфліктних ситуацій і професійного стресу працівників будь-якої сфери діяльності:

- організація спеціалізованих тренінгів щодо попередження, розпізнавання симптомів погір-

шення соціально-психологічного клімату та розроблення заходів щодо їх подолання;

- розроблення програм психологічної підтримки, консультації, навчання щодо запобігання виникненню конфліктів, протистояння маніпуляціям, недопущення будь-яких видів дискримінації на робочому місці;

- надання можливості гнучкого графіка роботи, розроблення раціонального графіка відпусток, організація спільного активного відпочинку;

- проведення семінарів з управління конфліктами і розвитку комунікативних компетенцій;

- оптимізація системи мотивації та стимулювання за результатами діяльності, призначення справедливих винагород і покарань.

Із метою ефективного діагностування та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі необхідним вважаємо також застосування таких коучингових програм:

- оволодіння компетенціями щодо запобігання негативним явищам у соціально-психологічних формах взаємодії працівників компанії;
- формування активної життєвої позиції та оптимістичного настрою;
- розкриття творчого потенціалу, вироблення вмінь креативного мислення для вирішення проблемних питань;

- підвищення рівня соціального інтелекту;
- формування психологічної концепції ототожнення своєї особистості з оточуючим світом та людьми у ньому як суб'єктів комунікацій.

Сучасна модель мотивації персоналу, на нашу думку, повинна також містити можливості компанії створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у робочому середовищі, зокрема:

- можливість зміни систем винагороди;

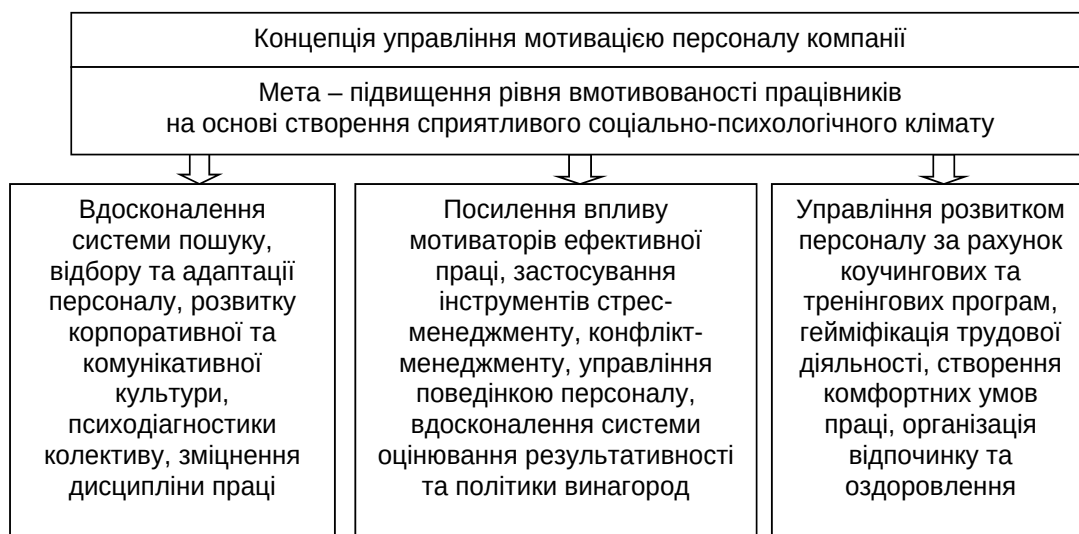


Рис. 2. Формування концепції управління мотивацією персоналу на засадах створення сприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело: складено авторами

- проведення внутрішніх конкурсів;
- застосування гнучкого робочого графіку та зміни видів діяльності;
- боротьба з випадками зловживання службовим становищем, психологічними маніпуляціями чи проявами дискримінації;
- надання психологічної підтримки персоналу;
- упровадження заходів зі збереження здоров'я, психічного стану та працездатності працівників (у тому числі організація форм активного відпочинку, підтримка сімейних цінностей, здорового способу життя).

Для реалізації запропонованих рекомендацій пропонується формування відповідної концепції мотивації персоналу, яка будується на засадах формування сприятливого соціально-психологічного клімату (рис. 2).

Результатом її розроблення та прийняття до застосування повинно стати підвищення результативності праці, спонукання персоналу до професійного розвитку, збереження трудового потенціалу компанії в кризових умовах, збереження здоров'я та працездатності людських ресурсів в Україні.

Висновки з проведеного дослідження.

У результаті дослідження визначено велике значення досліджень впливу соціально-психологічних чинників, що формують відповідний клімат у робочому середовищі, на мотивацію персоналу. Запропоновано розробляти концепції управління мотивацією персоналу компанії на засадах забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату. Застосування запропонованих принципів створення мотиваційних моделей для різних сфер економічної діяльності з урахуванням негативного впливу кризових явищ у соціально-економічному середовищі на психологічний стан працівників повинно сприяти підвищенню рівня компетенцій персоналу щодо управління стресами, конфліктами та рівня комунікативної компетентності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 21. С. 71–75.
2. Захарчин Г.М. Любомудрова Н.П. Методичні засади формування систем мотивації праці в сучасному менеджменті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 393–397. URL: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015> (дата звернення: 20.04.2021).
3. Зудова А.Ю. Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 341–344. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf> (дата звернення: 20.04.2021).
4. Олійник Н.Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 725–728.

5. Діагностика стану соціально-психологічного клімату на підприємстві / Р. Скриньковський та ін. *Traektorія Nauki*. 2018. Vol. 4. № 2. Р. 1024–1031. DOI: 10.22178/pos.31-3.

6. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine / S.B. Ivanytska et al. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7. № 4.8. Р. 831–836. DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132.

7. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Проблеми виявлення та подолання негативного впливу чинників демотивації персоналу на результативність праці. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 409–415. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62>.

8. Пустова В.В., Гриб С.В. Проблеми підвищення ефективності трудової мотивації та шляхи їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 158–164. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (дата звернення: 20.04.2021).

9. HR-тренди 2020 року, які вас здивують. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2020-roku-yaki-vas-zdivuyut/> (дата звернення: 20.04.2021).

10. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Економіка і регіон*. 2020. № 1(76). Р. 92–98. DOI: 10.26906/EiR.2020.1(76).1922.

REFERENCES:

1. Dolga G.V. (2018) Psixologichni aspekti upravlinnja personalom: problemi teoriji ta praktiki [Psychological aspects of personnel management: problems of theory and practice]. *Intelligence XXI*, no. 21, pp. 71–75.
2. Zaxarchin G.M. Ljubomudrova N.P. (2015) Metodichni zasady formuvannja sistem motivacii praci v suchasnomu menedzhmenti [Methodical ambush in the formulation of pratsi motivation systems in day-to-day management]. *Global and national problems of the economy*, no. 8, pp. 393–397. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-8-2015> (accessed 20 April 2021).
3. Zudova A.Ju. Kotelevska A.V. (2017) Foriuvannja sprijatlivogo socialno-psixologichnogo klimatu trudovogo kolektivu pidprijemstva [Foriuvannya of a friendly social and psychological climate of the labor collective of the enterprise]. *Global and national problems of the economy*, no. 20, pp. 341–344. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/68.pdf> (accessed 20 April 2021).
4. Olijnik N.Ju. (2017) Do pitannja polipshennja socialno-psixologichnogo klimatu v organizaciji [On the issue of improving the socio-psychological climate in the organization]. *Young scientist*, no. 4 (44), pp. 725–728.
5. Skrinkovskij R., Shpak O., Leskiv S., Sitar L. (2018) Diagnostika stanu socialno-psixologichnogo klimatu na pidprijemstvi [Diagnosis of the state of socio-psychological climate at the enterprise]. *Path of Science*, vol. 4, no. 2, pp. 1024–1031; DOI: 10.22178/pos.31-3.
6. Ivanytska S.B., Ivanytska I.O., Galayda T.O., Tenytska N.B. (2018) Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers' Professional

Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, vol. 7, no. 4.8. pp. 831–836; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132.

7. Ivanicka S.B., Galajda T.O., Djachenko Ju.O. (2018) Problemi vijavlennja ta podolannja negativnogo vplivu chinnikiv demotivaciji personalu na rezultativnist praci [Problems of identifying and overcoming the negative impact of staff demotivation factors on productivity]. *Economy and society*, no. 19. pp. 409–415. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/62.pdf; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-62> (accessed 20 April 2021).

8. Pustova V.V., Grib S.V. (2018) Problemi pidvischennja efektyvnosti trudovoji motivaciji ta shljaxi jix

virishennja. Infrastruktura rinku [Problems of increasing the effectiveness of work motivation and ways to solve them]. *Market infrastructure*, no. 21, pp. 158–164. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/21-2018> (accessed 20 April 2021).

9. HR trendi 2020 roku, jaki vas zdivujut [HR trends of 2020 that will surprise you]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2020-roku-yaki-vas-zdivuyut/> (accessed 20 April 2021).

10. Ramesh Kumar M., Ivanytska S.B., Halaida T.O. (2020) The features for formation of favorable socio-psychological climate in the labor collective. *Economy and region*, no. 1(76). C. 92–98; DOI 10.26906/EiR.2020.1(76).1922.