

MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.32:005.95.96

ВИКЛИКИ В УПРОВАДЖЕННІ СТРАТЕГІЙ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Алла Кашчєєва; Олена Долгальова

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Івано-Франківськ, Україна*

Резюме. Розглянуто складнощі, з якими стикаються менеджери при інтеграції соціально-психологічних стратегій в управління персоналом та підкреслюється критична роль розуміння людської поведінки, мотивації та міжособистісної динаміки для ефективного управління, а також виклики при впровадженні цих стратегій в реальних умовах. Обговорено кілька ключових соціально-психологічних факторів, включаючи емоційний інтелект, стиль керівництва, групову динаміку та комунікацію, які суттєво впливають на мотивацію працівників та результати діяльності організації. Незважаючи на визнану важливість інтеграції соціально-психологічних стратегій, практичне застосування цих аспектів часто нашітовхується на перешкоди, такі, як опір змінам, брак управлінської підготовки та обмежена підтримка з боку організаційних структур. Опір змінам може бути зумовлений страхом перед невідомим, звичками, що сформувалися впродовж тривалого часу, або небажанням виходити із зони комфорту. Водночас, недостатня управлінська підготовка може спричинити нерозуміння принципів ефективного використання соціально-психологічних стратегій, що ускладнює їхнє впровадження. Крім того, без належного підтримання з боку керівництва та організаційних структур, такі ініціативи можуть бути сприйняті як другорядні та не отримати належного ресурсу для їхньої реалізації. Досліджено ці виклики й надано рекомендації для зменшення розриву між теоретичним розумінням та практичним виконанням. Зокрема, наголошено на важливості проведення навчальних програм для менеджерів, які сприятимуть розвитку їхнього емоційного інтелекту та комунікативних навичок. Також підкреслено необхідність створення культури відкритості до змін, що може бути досягнуто шляхом активного залучення співробітників до процесу прийняття рішень та впровадження ініціатив. Крім того, рекомендовано посилення підтримання з боку керівництва, що може виражатися у наданні додаткових ресурсів, консультативної допомоги та організаційних змін, спрямованих на покращення умов для впровадження соціально-психологічних стратегій.

Ключові слова: соціально-психологічні стратегії, менеджер, персонал, емоційний інтелект, теорії лідерства, мотиваційні теорії, комунікація.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.111

Отримано 28.03.2025

UDC 005.32:005.95.96

CHALLENGES IN IMPLEMENTING STRATEGIES OF SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGER'S ACTIVITY IN THE PROCESS OF MANAGING THE ORGANIZATION'S PERSONNEL

Alla Kashcheeva; Olena Dolgalova

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

Summary. The article examines the challenges that managers face when integrating socio-psychological strategies in personnel management and emphasizes the critical role of understanding human behavior, motivation, and interpersonal dynamics for effective management, as well as the challenges of implementing these strategies in real-world conditions. Several key socio-psychological factors are discussed, including emotional intelligence, leadership style, group dynamics, and communication, which significantly influence employee motivation and organizational performance. Despite the recognized importance of integrating socio-psychological strategies, the practical application of these aspects often encounters obstacles such as resistance to change, lack of managerial training, and limited support from organizational structures. Resistance to change may be caused by fear of the unknown, habits developed over time, or a reluctance to step out of one's comfort zone. At the same time, insufficient management training can lead to a misunderstanding of the principles of effective use of socio-psychological strategies, complicating their implementation. Moreover, without proper support from leadership and organizational structures, such initiatives may be perceived as secondary and fail to receive the necessary resources for their realization. The article explores these challenges and provides recommendations to bridge the gap between theoretical understanding and practical execution. In particular, it emphasizes the importance of conducting training programs for managers that will promote the development of their emotional intelligence and communication skills. It also highlights the necessity of creating a culture of openness to change, which can be achieved by actively involving employees in decision-making processes and initiative implementation. Additionally, strengthening leadership support is recommended, which may involve providing additional resources, advisory assistance, and organizational changes aimed at improving conditions for the implementation of socio-psychological strategies.

Key words: Socio-psychological strategies, manager, personnel, emotional intelligence, leadership theories, motivational theories, communication.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.111

Received 28.03.2025

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринку праці та організаційної діяльності у світі нових викликів та випробувань, таких, як воєнний стан, постійний стрес, з іншого боку, безупинний зріст сучасних технологій, значну роль відіграють соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Упровадження ефективних стратегій у цій сфері стикається з низкою викликів, які впливають на продуктивність, мотивацію та психологічний комфорт співробітників. Основні проблеми: психологічне вигорання персоналу – через високу інтенсивність роботи, стресові фактори та нестабільність зовнішнього середовища працівники часто відчують емоційне виснаження, низький рівень мотивації та залученості – недостатність ефективних стимулів для працівників може призводити до зниження продуктивності, недостатній розвиток корпоративної культури – слабка соціально-психологічна адаптація працівників може спричиняти конфлікти в колективі та проблеми з комунікацією, зміни в характері трудових відносин – через поширення дистанційної роботи виникають нові виклики у підтриманні командного духу, контролю за ефективністю та створенні довіри між співробітниками. Вплив кризових ситуацій – економічна нестабільність, воєнні дії та глобальні виклики (наприклад, пандемії) потребують адаптації соціально-психологічних підходів до управління персоналом.

Таким чином, упровадження ефективних стратегій, необхідність розроблення ефективних стратегій упровадження соціально-психологічних аспектів у діяльність менеджера є актуальним завданням сучасного управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням в області цього питання та висвітленню соціально-психологічних аспектів діяльності менеджерів у сучасних умовах приділяють увагу багато вітчизняних науковців, такі, як Є. В. Гейко, Г. О. Горська та І. Г. Радул, Г. В. Щокін, Т. Сазонова, О. Федірець та О. Пучко, О. О. Пшик-Ковальська, О. І. Ковальський. Останні публікації висвітлюють низку викликів, з якими стикаються менеджери при впровадженні соціально-психологічних стратегій в управлінні персоналом організації. Дослідження наголошують на зростанні значення ментального здоров'я працівників, необхідності адаптації до умов нестабільності та ефективного використання соціально-психологічних методів для підвищення мотивації й продуктивності колективу. Водночас наголошено на проблемах, пов'язаних із впливом цифровізації, зміною робочих форматів (віддалена та гібридна робота) та необхідністю гнучких підходів до управління персоналом.

Мета дослідження полягає в теоретичному визначенні основних викликів у впровадженні стратегій соціально-психологічних аспектів управління персоналом, а також розробленні ефективних підходів для їх подолання в умовах сучасного ринку праці та організаційної динаміки.

Постановка завдання. Аналіз теоретичних аспектів соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в управлінні персоналом організації, як ключових концепцій, підходів та моделей ефективної взаємодії в колективі. Дослідити вплив соціально-психологічних факторів на продуктивність праці, корпоративну культуру, рівень залученості персоналу та його мотивацію. Визначити основні чинники, що сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату в організації, а також методи мінімізації конфліктів і підвищення ефективності комунікацій. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між соціально-психологічними характеристиками керівника та рівнем задоволеності працівників, їх лояльності до компанії та загальною організаційною ефективністю. Проаналізовано вплив стресових факторів, змін у робочому середовищі та сучасних викликів (дистанційна робота, цифровізація управління, глобальні кризи) на соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера, порівнено різні підходи до соціально-психологічного підтримання персоналу, стратегій мотивації та розвитку співробітників, оцінено ефективність методів впливу на трудову поведінку та адаптацію персоналу до змін у робочому середовищі.

Вирішення поставлених завдань здійснено за допомогою теоретичних методів дослідження – аналіз наукових підходів до соціально-психологічного управління персоналом, систематизація та узагальнення зарубіжного й вітчизняного досвіду у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління персоналом є складним і багатогранним поняттям, оскільки знаходиться на перетині двох напрямів наукових досліджень – стратегічного менеджменту та управління персоналом. Це процес формування, ефективного використання та розвитку людського потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей діяльності в нестабільному середовищі функціонування з урахуванням особливостей взаємовідносин, інтересів і потреб працівників. І вирішальну роль у всіх процесах управління відіграють менеджери, адже менеджмент є інтегруючою силою діяльності, що здійснюється в організації. Менеджмент як повний процес управлінських функцій поєднує в собі планування, організацію, мотивацію та контроль для досягнення основних цілей організації шляхом використання людей та інших ресурсів.

Фінансовий стан і прибутковість будь-якої організації в більшості випадків залежить від того, наскільки якісно проводиться управління людськими ресурсами. Успіх

підприємства виникає в результаті взаємодії всіх працівників, які переслідують спільні цілі, що мають бути реальними, зрозумілими кожному працівнику і відображати основний характер підприємства. Ми всі знаємо про організовану роботу, ототожнюючи її з роботою організації, але працює не організація, а люди – персонал компанії. Саме людський фактор, тобто розвинена організаційна культура та корпоративний дух, а не обладнання та виробничі запаси, є основним чинником конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності.

У сучасних організаціях ефективне управління персоналом неможливе без урахування соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера. Ці аспекти включають мотивацію працівників, командну динаміку, комунікаційні процеси, корпоративну культуру та адаптацію до змін [5]. Проте впровадження стратегій, спрямованих на покращення соціально-психологічного клімату, стикається з низкою викликів, які можуть ускладнити досягнення бажаних результатів:

Опір змінам – один із основних викликів, з яким стикаються менеджери, – це опір персоналу до змін. Люди часто бояться невизначеності та виходу із зони комфорту, що ускладнює реалізацію нових підходів у роботі. Важливим завданням менеджера є подолання цього опору шляхом комунікації, навчання та створення атмосфери довіри.

Недостатня комунікація – ефективна комунікація є ключовим елементом у реалізації соціально-психологічних стратегій. Недостатнє чи некоректне передавання інформації може спричинити непорозуміння, зниження рівня довіри та зростання конфліктів. Менеджерам важливо розвивати навички активного слухання, відкритого діалогу та зворотного зв'язку.

Недостатній рівень мотиваційних механізмів – мотивація персоналу є важливим аспектом ефективного управління, проте багато організацій стикаються з проблемою відсутності дієвих мотиваційних механізмів. Менеджери повинні розробляти системи стимулювання, що враховують як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації.

Недостатній рівень емоційного інтелекту менеджера. Емоційний інтелект відіграє важливу роль у здатності менеджера ефективно керувати персоналом. Низький рівень розвитку цього аспекту може призвести до труднощів у вирішенні конфліктів, розумінні потреб працівників та створенні сприятливої атмосфери в колективі.

Вплив організаційної культури – кожна організація має власну корпоративну культуру, яка може як сприяти впровадженню соціально-психологічних стратегій, так і перешкоджати цьому процесу. Якщо культура організації не підтримує відкритість, співпрацю та розвиток, то менеджеру доведеться долати додаткові бар'єри.

Виклики цифрової трансформації – сучасні технології змінюють підходи до управління персоналом. Використання штучного інтелекту, автоматизація бізнес-процесів та дистанційна робота потребують нових навичок та адаптації соціально-психологічних стратегій. Менеджерам необхідно враховувати ці фактори та впроваджувати інноваційні підходи до комунікації та управління командою.

Робота в умовах глобальної нестабільності – економічні кризи, пандемії, політична нестабільність, військові конфлікти та екологічні катастрофи мають суттєвий вплив на психологічний стан працівників. Вони можуть викликати підвищений рівень стресу, невпевненість у майбутньому, зниження мотивації та продуктивності. Менеджерам необхідно розробляти адаптивні стратегії управління персоналом, які включають психологічну підтримку, розвиток програм збереження добробуту співробітників, а також впровадження кризових комунікацій та механізмів антикризового управління. Крім того, важливим є гнучкий підхід до організації роботи, зокрема можливість віддаленої зайнятості, зміни графіків та підтримання балансу між роботою та особистим життям.

Розглянемо деякі фактори, які допоможуть сучасним менеджерам здолати виклики у стратегії впровадження соціально-психологічних аспектів діяльності менеджера в процес управління персоналом організації.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі, що швидко розвивається, мотивація працівників стала одним із вирішальних чинників організаційного успіху. Мотивовані працівники є продуктивнішими, інноваційними та відданими цілям організації. Однак мотивація не є виключно результатом індивідуального прагнення. Вона формується різними соціальними та психологічними факторами, які діють на робочому місці. Серед цих факторів особливо важливими є емоційний інтелект, стиль керівництва, групова динаміка та комунікація.

1. Емоційний інтелект (EI).

Емоційний інтелект – це здатність розпізнавати, розуміти та керувати своїми емоціями, а також емоціями інших людей. Він відіграє вирішальну роль у покращенні міжособистісних стосунків на робочому місці, що безпосередньо впливає на мотивацію та продуктивність працівників.

1.1. Вплив на мотивацію працівників.

Працівники з високим емоційним інтелектом краще справляються зі стресом, конфліктами та змінами на робочому місці. Вони, як правило, позитивно ставляться до викликів і невдач, що підвищує їхню мотивацію до досягнення цілей. Крім того, емоційно розумні працівники краще розпізнають емоції своїх колег і можуть сприяти створенню сприятливого, емпатійного робочого середовища, що підвищує моральний дух колективу.

1.2. Вплив на ефективність організації.

На організаційному рівні емоційний інтелект лідерів і команд може призвести до поліпшення комунікації, підвищення задоволеності роботою та зміцнення співпраці. Дослідження показали, що лідери з високим EI краще вирішують конфлікти, надихають свої команди та підтримують позитивну організаційну культуру, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності роботи (Goleman, 1998). По суті, емоційний інтелект створює робоче середовище, в якому працівники відчують, що їх цінують і підтримують, підвищуючи загальну ефективність організації.

2. Стиль лідерства.

Лідерство є потужною силою у формуванні мотивації та продуктивності працівників. Різні стилі лідерства – трансформаційний, транзакційний та попустительський – по-різному впливають на мотивацію.

2.1. Трансформаційне лідерство.

Трансформаційні лідери надихають і мотивують працівників, створюючи бачення майбутнього, заохочуючи інновації та розвиваючи почуття мети. Цей стиль лідерства особливо ефективний у підвищенні внутрішньої мотивації, оскільки працівники відчують зв'язок з місією організації та бачать свою роботу значущою (Bass & Avolio, 1994). Забезпечуючи визнання, підтримання та можливості для зростання, трансформаційні лідери можуть спонукати працівників перевершити очікування.

2.2. Транзакційне лідерство – це лідерство фокусується на винагородах і покараннях для управління продуктивністю працівників. Хоча цей стиль може мотивувати працівників досягати певних стандартів продуктивності, він, як правило, сприяє зовнішній мотивації, коли працівники працюють насамперед заради винагороди, а не особистого задоволення. Хоча транзакційне лідерство може бути ефективним для короткотермінового підвищення продуктивності, воно часто не здатне надихнути на довготривалу відданість або творчість.

2.3. Лідерство служіння, де лідери дотримуються стилю служби для своїх співробітників. Ця теорія наголошує на емпатії, умінні слухати та управлінні, надаючи

пріоритет потребам працівників над організаційними цілями. Лідери-слуги сприяють створенню атмосфери підтримання та співпраці, що дає змогу працівникам розкрити свій потенціал. Надаючи пріоритет благополуччю та особистісному зростанню працівників, сервісні лідери створюють відчуття довіри та лояльності, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньому утриманню.

2.4. Ситуаційне лідерство, ефективне лідерство, яке підкреслює важливість адаптації стилю лідерства до конкретних потреб працівників та ситуацій. Ситуаційні лідери оцінюють готовність, компетентність і мотивацію членів своєї команди, перш ніж обрати підхід до управління, наставництва, підтримання чи делегування повноважень. Така гнучкість дозволяє лідерам надавати правильний рівень керівництва та підтримання залежно від ситуації, що може підвищити впевненість працівників та покращити їхню продуктивність. Ситуативне лідерство особливо ефективне в динамічному середовищі, де потреби команди та завдання можуть часто змінюватися.

3. Групова динаміка.

Групова динаміка – це взаємодія та відносини між членами команди або організації. Ця динаміка суттєво впливає як на мотивацію працівників, так і на ефективність організації.

3.1. Згуртованість і мотивація. Команди, які демонструють високий рівень згуртованості, як правило, мають мотивованіших членів. Групова згуртованість сприяє формуванню почуття приналежності та спільної мети, що спонукає працівників працювати разом для досягнення спільних цілей. Коли люди відчувають себе частиною групи підтримання, їхня мотивація зростає, оскільки вони з більшою ймовірністю долучаються до колективного вирішення проблем, беруть на себе відповідальність і підтримують один одного (Tuckman, 1965).

3.2. Конфлікт і продуктивність. Хоча деякі конфлікти можуть бути корисними для розвитку команди, надмірні конфлікти можуть демотивувати працівників і перешкоджати продуктивності. Команди, які керують конфліктами конструктивно, де члени відчувають, що їх чують і розуміють, як правило, працюють краще. І навпаки, невирішені конфлікти можуть призвести до зниження морального духу, погіршення співпраці та зниження продуктивності (Jehn, 1995).

3.3. Вплив на ефективність організації. Групова динаміка також впливає на ефективність організації через співпрацю та інновації. Високоєфективні команди – це ті, які ефективно комунікують, довіряють один одному і згуртовано працюють для досягнення спільних цілей. Сильна групова динаміка сприяє кращому прийняттю рішень, швидшому вирішенню проблем і більшій креативності, що позитивно впливає на ефективність організації (Tuckman & Jensen, 1977) [12].

4. Комунікація

Ефективна комунікація є одним з найважливіших елементів мотивації працівників та ефективності організації. Вона охоплює не лише передавання інформації, а й стосунки та емоційні аспекти того, як повідомлення передаються та приймаються.

4.1. Відкрита комунікація та довіра. Відкрита, прозора комунікація сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом. Коли працівники відчувають, що вони поінформовані про цілі, зміни та очікування організації, вони з більшою ймовірністю почуватимуться захищеними та мотивованими. Крім того, коли керівники спілкуються відкрито й активно дослухаються до проблем працівників, це зміцнює довіру і відданість, мотивуючи працівників більше інвестувати в свою роботу (Kreps, 1990).

4.2. Зворотній зв'язок і мотивація. Регулярний зворотний зв'язок, як позитивний, так і конструктивний, відіграє вирішальну роль у мотивації. Працівники, які отримують змістовний зворотний зв'язок, краще розуміють результати своєї роботи, визнають свої

сильні сторони та визначають сфери для вдосконалення. Конкретний, своєчасний та наданий з використанням емоційного інтелекту зворотний зв'язок посилює мотивацію та сприяє розвитку мислення (Kluger & DeNisi, 1996).

4.3. Вплив на ефективність організації. Ефективна комунікація гарантує, що всі рівні організації відповідають її баченню та цілям. Чіткі канали комунікації зменшують кількість непорозумінь, покращують координацію та сприяють розвитку культури співпраці. Організації, які надають пріоритет комунікації, як правило, перевершують ті, які цього не роблять, оскільки вони можуть ефективніше реалізовувати стратегії, впроваджувати інновації та адаптуватися до мінливого середовища (Robbins & Judge, 2018).

Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера в процесі управління персоналом мають вирішальне значення для стимулювання продуктивної, мотивованої та згуртованої робочої сили, а також для подолання викликів сучасності. Ці аспекти які включають емоційний інтелект, стилі керівництва, групову динаміку та комунікацію, добре задокументовані в теоретичних рамках, але часто створюють проблеми практичної реалізації. Зменшення розриву між теорією та практикою вимагає стратегій, які узгоджують теорії з реальною організаційною діяльністю. Таким чином, ефективне використання соціально-психологічних стратегій в управлінні персоналом є важливим фактором успіху організації. Хоча цей процес супроводжується певними викликами, їхнє подолання можливе за умови правильного підходу, навчання менеджерів та підтримання з боку керівництва. Застосування таких стратегій дозволяє не лише підвищити мотивацію співробітників та покращити їхню ефективність, але й створити сприятливе робоче середовище, що сприяє довготривалому розвитку компанії.

Висновки. Менеджери стикаються з викликами адаптації персоналу до стресових умов, підтриманням позитивного психо-емоційного клімату та впровадженням ефективних стратегій стрес-менеджменту для забезпечення стабільної роботи організації. Соціальні та психологічні фактори емоційного інтелекту, стилю керівництва, групової динаміки та комунікації суттєво впливають як на мотивацію працівників, так і на ефективність організації. Ці фактори взаємодіють, створюючи робоче середовище, в якому працівники відчують підтримку, цінність і причетність до цілей організації. Організації, які культивують ці елементи, можуть використовувати весь потенціал своєї робочої сили, сприяючи підвищенню рівня продуктивності, інновацій та успіху.

Інтегруючи емоційний інтелект у практику лідерства, сприяючи позитивній груповій динаміці та підтримуючи відкриту комунікацію, організації можуть створити процвітаючу культуру на робочому місці, яка мотивує працівників працювати якнайкраще. Майбутні дослідження повинні вивчити, як ці фактори можуть бути адаптовані до різних організаційних культур і галузей, щоб максимізувати їхній вплив на продуктивність.

Подолання розриву між теоретичним розумінням та практичною реалізацією соціально-психологічних стратегій в управлінні персоналом вимагає поєднання цільової підготовки, поточного оцінювання та застосування в режимі реального часу. Емоційний інтелект, стиль лідерства, групова динаміка, теорії комунікації та мотивації повинні бути переведені на щоденні управлінські практики через структуровані програми, інструменти та оцінювання. Сприяючи середовищу, де ці соціально-психологічні аспекти активно практикуються, організації можуть підвищити мотивацію співробітників і загальну продуктивність. Успіх полягає не тільки в розумінні теорій, але й у вмілому їх застосуванні в унікальному контексті кожної організації.

Conclusions. Managers face challenges in adapting personnel to stressful conditions, maintaining a positive psycho-emotional climate, and implementing effective stress management strategies to ensure organizational stability. Social and psychological factors such

as emotional intelligence, leadership style, group dynamics, and communication significantly influence both employee motivation and organizational effectiveness. These factors interact to create a work environment where employees feel supported, valued, and connected to the organization's goals. Organizations that cultivate these elements can harness the full potential of their workforce, fostering higher levels of productivity, innovation, and success.

By integrating emotional intelligence into leadership practices, promoting positive group dynamics, and maintaining open communication, organizations can create a thriving workplace culture that motivates employees to perform at their best. Future research should explore how these factors can be adapted to different organizational cultures and industries to maximize their impact on productivity.

Bridging the gap between theoretical understanding and practical implementation of socio-psychological strategies in personnel management requires a combination of targeted training, continuous assessment, and real-time application. Emotional intelligence, leadership styles, group dynamics, communication, and motivation theories must be translated into daily management practices through structured programs, tools, and evaluations. By fostering an environment where these socio-psychological aspects are actively practiced, organizations can enhance employee motivation and overall productivity. Success lies not only in understanding theories but also in skillfully applying them within the unique context of each organization.

Список використаних джерел

1. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (дата звернення: 24.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
2. Щокін Г. В. *Бібліогр. покажч.* Київ : МАУП, 2004. 360 с.
3. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*. 2015. № 3. С. 114–120.
4. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5 (22). С. 90–94.
5. Пшик-Ковальська О., Перун В. Соціально-психологічні методи менеджменту, як інструмент розвитку потенціалу працівників в умовах. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15> (дата звернення: 24.03.2025). DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15>
6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. *Эмоциональное ... эмо.* Alpina Publisher, 2021. 306 с.
7. Маслоу А. Х. Теорія людської мотивації. Психологічний огляд. 1943. № 50 (4). С. 370–396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
8. Едмондсон А. Психологічна безпека та навчання поведінки в трудових колективах. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44 (2). С. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
9. Goleman D. *Working with emotional intelligence*. Bantam Books. 1998. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
10. Jehn K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. № 40 (2). P. 256–282. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393638>
11. Kluger A. N., DeNis A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*. 1996. № 119 (2). P. 254–284. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
12. Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. № 63 (6). P. 384–399. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0022100>

References

1. Heiko Ye. V., Horska H. O., Radul I. *Psychologichni zasady upravlinnja personalom pidpryjemstva* [Psychological Foundations of Enterprise Personnel Management]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Psychology*. 2022, no. 1, pp. 158–162. Available at: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30> (accessed: 24 March 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
2. Shchokin H. V. (2004). *Biobibliografichnyj pokazhchyk* [A Biobibliographic Index]. Kyiv: MAUP. (In Ukrainian).

3. Kolesnik T. V. Suchasni pidkhody do zastosuvannya motyvatsiji i stymuljuvannya pracivnykiv [Modern Approaches to the Application of Motivation and Employee Incentives]. *Law and Security*, 2015, no. 3. pp. 114–120.
4. Sazonova, T. O., Fedirets O. V., Puchka O. Yu. Socialjno-psykhologichni metody upravlinnja personalom v systemi menedzhmentu suchasnoji orghanizaciji. [Socio-Psychological Methods of Personnel Management in the Management System of a Modern Organization]. *Pryazovskiy Economic Bulletin*, 2020, issue 5 (22). pp. 90-94.
5. Pshyk-Kovalska, O., Perun V. (2023) Socialjno-psykhologichni metody menedzhmentu, jak instrument rozvytku potencialu pracivnykiv v umovakh [Socio-Psychological Management Methods as a Tool for Employee Potential Development in Modern Conditions]. *THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MODERN SCIENTIFIC RESEARCH*. 2023. Available at: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15> (accessed: 24 March 2025). DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-24.11.2023.15>
6. Goleman D., Boyatzis R., McKee E. (2021) *Эмоциональное ... эмо* [Emotional... Emo]. Alpina Publisher, 2021. 306 p.
7. Maslow A. H. (1943) Teorija ljudsjskoji motyvatsiji [A Theory of Human Motivation]. *Psychological Review*, no. 50 (4), pp. 370-396. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0054346>
8. Edmondson A. (1999) Psykhologichna bezpeka ta navchannya povedinky v trudovykh kolektyvakh [Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams]. *Administrative Science Quarterly*, no. 44(2), pp. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/2666999>
9. Goleman D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books. DOI: <https://doi.org/10.1002/ltl.40619981008>
10. Jehn K. A. (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, no. 40 (2), pp. 256–282. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393638>
11. Kluger A. N., DeNisi A. (1996) The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, no. 119 (2), pp. 254–284. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
12. Tuckman B. W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, no. 63 (6), pp. 384–399. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0022100>