

МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ТА ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ПОКАЗНИК ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

<https://doi.org>

© Сушик І. В., Сушик О. Г., 2021

Досліджено важливість формування та підтримки морально-психологічного та психоемоційного стану організації в системі управління. Доведено взаємозалежність якості менеджменту від дії соціально-психологічних методів управління, які впливають на свідомість працівників, на філософію відносин у компанії, їхні соціальні, етичні, ментальні та інші інтереси. Визначено складові здорового клімату в організації, способи їх формування та діагностики. Проаналізовано традиційні та інноваційні методи управління організацією. Особливу увагу звернено на такі інструменти і технології управління, як корпоративна культура, командоутворення, емоційний інтелект, корпоративний гумор тощо. Наведено зарубіжний досвід управлінських нововведень. Акцентовано на потребі відновлення психоемоційного здоров'я працівників організації в часи коронавірусної інфекції COVID-19 та постковідні часи. Зроблено висновок про те, що морально-психологічний та психоемоційний стан організації є показником якісного менеджменту.

Ключові слова: психологічний клімат, корпоративна культура, командотворення, емоційна грамотність, корпоративний гумор, психоемоційне відновлення, постпандемічний період.

Постановка проблеми

Однією з базових основ функціонування та розвитку організації є дієва система менеджменту. У сучасному світі триває процес розвитку та оновлення концепції управління. Удосконалюються методи, апробуються інноваційні та індивідуально розроблені під конкретну організацію технології управління. Все частіше персонал організації розглядається як база для формування її конкурентних переваг. Особливої значущості набуває середовище, в якому перебуває працівник. Морально-психологічна атмосфера, психологічний та емоційний клімат в організації, сформована і підтримувана корпоративна культура організації за умови ефективного управління можуть стати складовими успіху організації, її конкурентними перевагами.

Актуальність дослідження

У часи швидкого розвитку технологій, гонитви за інноваціями, постійної реорганізації структури організацій та бажанням зробити фахівця ефективнішим і продуктивнішим втрачається межа розуміння між проактивністю та продуктивністю працівника. Усе це негативно впливає на продуктивність праці, фізичне та морально-психологічне здоров'я, особливо у важкі часи коронавірусної інфекції COVID-19 та постковідні часи і зумовлює потребу пошуку оптимальних технологій ефективного менеджменту.

Фокус уваги сучасного менеджменту повинен бути націлений на корпоративне благополуччя, психологічне здоров'я працівників організації, психоемоційне відновлення та підтримку у важкі пан/епідемічні часи та часи майбутньої невизначеності. Непрості 20-ті роки XXI ст. можуть стати періодом вимушеного переходу до нових форм і методів управління, зміни корпоративних норм, необхідності “переписування правил”, написання і впровадження більш гнучких політик всередині організацій (компаній), появи нових інструментів, методів і технологій управління персоналом та організаціями.

Формулювання мети та завдань статті

Метою пропонованого дослідження є аналіз важливості формування та підтримки морально-психологічного та психоемоційного стану організацій як показника якості менеджменту. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- обґрунтувати взаємозалежність якості менеджменту від дії соціально-психологічних методів управління;
- визначити складові сприятливого морально-психологічного та психоемоційного клімату організації, способи їх формування та діагностики;
- розкрити зміст та значимість корпоративної культури як інструменту управління організацією;
- показати переваги таких інноваційних технологій менеджменту організацій як team building (командотворення), емоційний інтелект, корпоративний гумор тощо;
- на прикладі вітчизняного та зарубіжного досвіду довести потребу у відновленні психоемоційного здоров'я працівників організації в часи коронавірусної інфекції COVID-19 та постковідні часи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теорію і практику управління персоналом досліджено у значній кількості українських та закордонних наукових праць. Сутність економічної категорії “якість менеджменту” піднімають П. Величко, В. Миронюк, О. Юрчук, Т. Ярошевич. Особливо актуальними є роботи, що стосуються соціально-психологічних методів управління. Це, зокрема, дослідження О. Д. Гудзинського, П. В. Журавльова, Й. С. Завадського, Л. І. Михайлової, С. Л. Тарасова, А. Маслоу, Ф. Тейлора, Ф. Хедоурі та інших. Заслужують на увагу дослідження, що описують інструменти, методи і технології управління колективом (організацією), спираючись на зарубіжний досвід управлінських нововведень. Так, феномен корпоративної культури як соціально-психологічне і організаційно-психологічне явище став об'єктом уваги К. Камерона, Р. Куїна, Ч. Хенді, Е. Шейна та ін.

Актуальними серед науковців є дослідження психологічної готовності керівників до управління організацією і забезпечення конкурентоздатності до трансформацій. Ця проблема викладена у працях Л. Карамушки, О. Бондарчук. Порівняно новою для осмислення і не менш затребуваною є емоційна компетентність керівника та працівників, психоемоційна грамотність працівників, на яку більше уваги звернено в зарубіжній історіографії (Д. Гоулман), проте в останні роки вона стає предметом активних наукових розвідок у вітчизняних вчених. Психологічні аспекти управління персоналом, зокрема гендерну специфіку управління колективами розглядає Г. В. Щокіна. Питання лідерства досліджували В. Є. Михайличенко, О. Г. Романовський, Л. А. Пашко та ін. Окремі складові морально-психологічного клімату організації, зокрема, такі феномени як корпоративна культура, корпоративна репутація, корпоративний гумор, емоційна грамотність, гендерні аспекти менеджменту тощо, стали предметом наукових розвідок авторів цієї статті.

Однак, попри наявні дослідження з цієї тематики, не вистачає праць, які б органічно поєднували усі аспекти пропонованої теми, враховуючи специфіку динамічних змін сьогодення та їхній вплив на моральне та психоемоційне здоров'я персоналу та організацій.

Виклад основного матеріалу

Однією з базових основ функціонування та інноваційного розвитку організацій є дієва система менеджменту. Сучасний рівень розвитку ринкових відносин вимагає особливо ефективного якісного управління. Що ж таке “якість управління”? Який менеджмент організацій можна назвати ефективним? Чи існують чітко визначені критерії успішного менеджменту організації? Від чого залежить результативність системи менеджменту? Цим дослідженням автори фокусують увагу на дієвості соціально-психологічних методів управління, які формують атмосферу всередині організації, її моральний, психологічний та психоемоційний стан, мережу внутрішньо корпоративних відносин та зв'язків, корпоративну культуру та добробуту організації.

Для початку зауважимо, що в економічній літературі існує розбіжність думок науковців стосовно категорії “якість менеджменту” [1, с. 97]. У загальних рисах це поняття відповідає ступеню досконалості процесів управління. Наведемо деякі з них: “стан потенціалу управління та ступінь його використання, відображений у результатах господарської та управлінської діяльності організації; високий рівень кваліфікації вищої та середньої управлінської ланки; відповідність функціонування системи управління персоналом цілям і задачам організації” [2, с. 42] тощо. Крім того, науковці обґрунтовують тісний зв'язок якості менеджменту з ефективністю діяльності організації, її корпоративним добробутом, психоемоційним кліматом та моральним здоров'ям.

У системі управління персоналом використовують різні методи – економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні тощо. Попри їхні відмінності і специфіку на практиці звертаються до традиційних, а також інноваційних методів управління. Застосовуючи різні методи управління керівник прагне досягти гармонії менеджменту, забезпечити високу ефективність праці, мобілізувати персонал на успішне досягнення цілей підприємства. Щоразу актуальнішими стають соціально-психологічні методи управління, роль яких щороку посилюється, хоча й не завжди належно оцінена як керівництвом, так і персоналом організації.

Соціально-психологічні методи управління впливають на свідомість працівників, на філософію відносин у компанії, їхні соціальні, етичні, ментальні та інші інтереси. Такі методи управління містять: соціальні плани стосовно поліпшення умов праці; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами); методи соціального регулювання; рольових змін; соціальної профілактики; методи професійного відбору; гуманізації праці; формування психоемоційного стану організації та емоційно-естетичного фону діяльності колективу.

Виокремлюють соціальні та психологічні методи управління. Останні поділяють на такі основні групи: методи формування і розвитку трудового колективу; методи гуманізації стосунків у трудовому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання. У наш час все частіше керівники вдаються до пошуку та застосування нових інноваційних методів психологічного впливу на працівників (метод переконання, метод навіювання, метод зараження) [3, с. 145].

Зважаючи на складність побудови будь-якої організації утруднюються і способи управління нею. Структурно організацію утворюють різноманітні зв'язки та взаємозв'язки її елементів – організація є комунікативною системою, до якої входять формальні, неформальні, напівформальні, позаформальні, офіційні й неофіційні зв'язки. Неформальні реалізуються в системі міжособистісних контактів і відносин, формальні – у системі відносин, зумовлених і закріплених у службових інструкціях.

Більшу половину свідомого життя людина проводить на роботі, тому важливо, в яких умовах протікає її трудова діяльність, яким є психологічна атмосфера в колективі, якими є ділові та особисті взаємини всередині колективу. Залежно від характеру морально-психологічного клімату в організації його вплив на особистість буде різним: він може стимулювати до праці, піднімати настрої, вселяти бадьорість і впевненість, або, навпаки, діяти пригнічено, знижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральних втрат.

Для характеристики взаємин в колективі часто використовують синонімічні поняття “психологічний клімат”, “морально-психологічний клімат”, “психологічна атмосфера” тощо. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є одним з основних завдань сучасних менеджерів. Оскільки взаємини в колективі можна формувати, піддавати цілеспрямованому впливу, то й психологічний клімат можна, деякою мірою, діагностувати, формувати і коригувати. Соціально-психологічний клімат – це складне явище, яке об’єднує певну систему взаємовідносин між членами колективу, що під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньогрупових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрій, культуру колективних взаємин, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості у групі.

Водночас організація, як соціально-психологічний феномен також впливає на формування працівника, виконуючи стосовно кожного її індивіда певну соціально-психологічну функцію [4, с. 87]. Так, функція адаптації передбачає соціальну адаптацію працівника (забезпечення впевненості в соціальній справедливості; забезпечення професійного пристосування до умов середовища тощо). Функція актуалізації має на меті надання організацією кожному її члену соціально-технологічних засобів, які дають змогу реалізувати творчий потенціал в індивідуальній діяльності чи у співпраці, взаємодії з іншими. Соціально-психологічний продукт цих відносин – самооцінка, мотивація досягнень, рівень вимог та ін. Функція групової інтеграції та активізації діяльності сприяє активній перебудові неупорядкованих групових станів, забезпечує оптимальне поєднання індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, погодженість рольової поведінки працівників під час виконання спільного завдання. Організація дає змогу людині реалізувати енергію творчості.

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи зростання, наявність додаткових можливостей (вирішити якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим вимогам і порядкам. Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до навколишнього оточення й активніше залучення людей до діяльності, відчуття ними особистої безпеки. До соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать: згуртованість колективу; сумісність працівників, які до нього входять; психологічний клімат; колективна думка і настрої; традиції колективу [5, с. 22].

Психологічний клімат – це та неофіційна атмосфера, яка складається в будь-якому колективі. За здорового психологічного клімату люди охоче спілкуються один з одним, схильні до взаєморозуміння. В таких умовах створюється доброзичлива емоційна обстановка, яка здатна ефективно вирішувати службові завдання [6, с. 190]. Моральний клімат визначається тим, які цінності в колективі є домінуючими: товарищівість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість тощо. Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу – йому передують довгий процес його становлення і розвитку. Перша умова – ясні, зрозумілі цілі діяльності колективу, друга умова – наявність певних, навіть, дуже незначних досягнень під час сумісної діяльності.

Стан соціально-психологічного клімату в організації можна діагностувати і виявити позитивні і негативні сторони [7, с. 68]. Позитивним вважається клімат в організації, якщо є такі ознаки: наявність позитивної перспективи для групи і кожного її індивіда; взаємодовіра і висока взаємна вимогливість у групі; вільне висловлювання власної думки; відсутність тиску керівників на підлеглих; достатня поінформованість працівників про цілі організації; ділова критика; задоволеність працею й належністю до групи тощо. До негативних ознак соціально-психологічного клімату належать: нечітко визначені права; відсутність чітко налагодженої системи комунікацій; наявність

проблем адаптації до умов організації тощо. Негативний соціально-психологічний клімат може призвести до деструктивних проявів у роботі організації таких, як мобинг, босинг, булінг тощо.

Беззаперечно роль у формуванні морально-психологічного клімату в організації належить керівнику. Керівництво та лідерство сьогодні розглядають як персоніфіковані форми соціального контролю та інтеграції всіх механізмів та способів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту управління групою [8, с. 117]. Для успіху офіційному колективу потрібен сильний керівник, а неофіційному – лідер, якому люди готові підкорятися.

У психології управління існує різне тлумачення термінів “керівник” і “лідер”. Фахівці з управління наголошують, що заміна лідерства менеджментом принесла суперечливі результати. Однак, саме лідерство як феномен управління групою, за правильного його застосування, може забезпечити результативність та спрямованість на досягнення спільних цілей. Лідером групи може бути людина, яка має сукупність особистісних соціально-психологічних якостей (авторитет, активність, ініціативність, товариськість, особисту привабливість, досвід і навички організаторської діяльності, зацікавленість у досягненні групової мети). Під час оцінки організації праці керівника (менеджера) як критерій є його особиста ефективність і ефективність праці очолюваного ним колективу. Кожний керівник організації зобов’язаний мати уявлення про ефективність і прагнути до її підвищення. Якість роботи керівника то вище оцінюється, що активніше він сприяє підвищенню ефективності очолюваної ним організації.

Дієвим інструментом, методом і водночас технологією управління організацією є корпоративна культура. Вона об’єднує в собі такі складові: цінності, принципи та переконання організації, моральний і психологічний клімат колективу, кодекс поведінки, ритуали тощо. Корпоративна (організаційна) культура як унікальний феномен кожної організації “є значною мірою як соціально-психологічним, так і організаційно-психологічним явищем, і потребує постійного розвитку, відстеження процесу його становлення та формування. ... Вона є світоглядним, інтегруючим, адаптаційним чинником і разом з тим таким, що спрямований на змістовний розвиток корпорації” [9, с. 3].

Феномен корпоративної культури був відкритий американським менеджером, який ознайомившись із діяльністю японських компаній, доводив, що культуру організації покладено в основу “японського економічного дива”. Це відкриття зумовило справжню революцію в менеджменті, сформувавши нову управлінську концепцію, згідно з якою люди є головним капіталом, а люди, об’єднані в культурну спільноту, роблять організацію успішною і конкурентоспроможною.

Незабаром світова практика довела, що організації, які створили колективи із розвинутою корпоративною культурою, досягли вищої продуктивності праці і якості кінцевої продукції. Адже корпоративна культура значною мірою визначає як зовнішню, так і внутрішню структуру діяльності організації, охоплює різні аспекти взаємодії та відносин між працівниками, спрямовує їхні дії у потрібний напрям тощо.

Нині корпоративна культура визнана дослідниками універсальним соціокультурним феноменом. Підприємці, консультанти з управління і керівники різних рангів одноставно визнають корпоративну культуру потужною силою, яка формує життєдіяльність не лише конкретної організації, а й усього суспільства. Це зумовило підвищений інтерес до вивчення проблематики корпоративної культури і практичні спроби ефективно використовувати її можливості, як у сфері бізнесу і комерції, так і в державних і громадських організаціях.

Корпоративна культура – переважно невидима частина організації. Це той нематеріальний актив, який нібито небачений, але досить добре відчутний в організації. Більше половини вартості компанії може становити вартість її нематеріальних активів. Так, у Mcdonald’s, за деякими оцінками, це 98 % вартості компанії. Причому це не “звичайні” нематеріальні активи, як патенти, ліцензії та інші. Це репутація фірми, лояльність до неї споживачів та інші невідчутні поняття, які, здавалося б, неможливо прорахувати.

Культура організації не є сталою і застиглою, вона розвивається і змінюється протягом усього життєвого циклу організації. Її формування відбувається поступово і еволюційно. В сучасних економічних умовах підприємства функціонують і розвиваються як складний організм, життєвий потенціал якого забезпечує корпоративна культура. Вона зумовлює не тільки відмінність між організаціями, а й визначає успіх їх функціонування та виживання в конкурентній боротьбі. У наш час корпоративну культуру визнають стратегічним маркетинговим ресурсом, ефективним інструментом управління в руках керівника. Корпоративна культура може бути детально регламентована документами, можуть бути декларовані лише окремі її принципи і, врешті, вона може існувати без будь-яких письмових правил.

Ключовим питанням в ефективному управлінні організаційною поведінкою є питання управління колективом, що складається з різних працівників. Різноманітність є складником організаційної культури та найважливішою характеристикою робочого оточення. Поняття “різноманітність” охоплює всі відмінності між людьми. Різноманітності утворюють явні та неявні, очевидні й неочевидні відмінності, враховуючи відмінності за віком, освітою, статевими ознаками, національністю і за наявністю фізичних вад, індивідуальністю, стилем робіт тощо. Орієнтація на реалізацію потенційної цінності цих відмінностей повинна привести до створення атмосфери, в якій кожен індивідуум відчуває себе гідно оціненим, а його таланти повністю розкриваються, завдяки чому організація досягає своїх цілей. За умови ефективного управління різноманітністю відмінності між людьми можуть і повинні сприяти підвищенню потенціалу організації, її результативності. Метою управління різноманітністю є створення середовища та обставин, в яких реалізується потенціал усіх працівників.

Проблеми кадрової різноманітності на робочих місцях у різних країнах мають свої особливості. Наприклад, у Канаді різні покоління працюють разом, збагачуючи одне одного своїм життєвим досвідом, своїми цінностями й спрямуваннями. Канадська страхова компанія “SGI” є прикладом кадрової різноманітності. Її колектив містить корінне населення Канади – 10 %, національні меншини – 4,4 %, 7,5 % працівників мають інвалідність [10, с. 28–29]. Компанія навіть закликає канадських художників відображати у своїх творах культурну тематику різних національностей Канади, що сприятиме міжкультурному та міжетнічному порозумінню всередині колективів та підприємств.

Практика роботи багатьох організацій засвідчує, що культуру організації потрібно формувати, видозмінювати, і навіть діагностувати. Така діагностика дасть змогу налагоджувати стосунки, запобігати можливим непорозумінням і конфліктам. З її допомогою можна судити про соціально-психологічну сумісність працівників окремих підрозділів, характери поведінки працівників, моральний клімат і рівні конфліктності в колективі, визначити міру згуртованості або роз’єднаності колективу, виявити формальних і неформальних лідерів, або, навпаки, “знехтуваних” у колективі.

У практичних дослідженнях науковців використовується низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик діагностики корпоративної культури. Найвідомішими є методика Е. Шейна; методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна; методика Д. Денісона; методика Т. Діла і А. Кенеді; методика Г. Захарчиної та ін., застосування яких може допомогти керівнику і організації загалом зберегти морально-психологічний та психоемоційний клімат в організації, підтримувати ділову атмосферу відносин і взаємоповаги.

Як стверджує Н. Насікан “Якість створеної організаційної культури, визначається послідовним намаганням організації перевершити досягнуті результати в різних сферах своєї діяльності. Останнє стає іманентно притаманним менеджменту організації саме за рахунок зрілості її організаційної культури, що головним чином охоплює місію, бачення, базисні цінності, корпоративну етику, які спільно через їх взаємозв’язок створюють певний синергетичний ефект у вигляді стійкого прагнення до постійного поліпшення діяльності організації [1, с. 97].

Однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту та ефективним інструментом управління персоналом є тимблдинг (англ. team building – побудова команди). Українськими варіантами перекладу терміна є “гуртування, гуртотвір, командобудування”. Team building як спеціально розроблені заходи, які спрямовані на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію, активно використовується в сфері бізнесу, менеджменту, соціології та психології. Командне будівництво спрямоване на створення груп рівноправних фахівців різної спеціалізації, які спільно відповідають за результати своєї діяльності та на рівній основі здійснюють розподіл праці в команді.

Психологія тимблдингу спрямована на формування й розвиток навичок командної роботи (team skills) [11, с. 6], які є основою системи впровадження командного менеджменту, а саме: гармонізації спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

Важливою складовою тимблдингу є формування командного духу (в англійськомовній літературі – team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації. Розвиток командного духу – це комплекс заходів, спрямованих на посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття “ми”; розвиток довіри між працівниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей кожного; створення мотивації на спільну діяльність; набуття досвіду вискоелективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників; розвиток лояльності учасників програми щодо ставлення до організації.

Тимблдинг в організації може вирішити спектр завдань. Завдяки широким можливостям та різновидам інструментів, що використовуються, поєднанню одночасного психологічного, фізичного, емоційного та інтелектуального елементів реалізується комплексність впливу і багаторазово підвищується ефективність результату тимблдингу. Техніка командотворення ставить ряд завдань в організації і формує певні знання, вміння, навички і якості в членів колективу.

Головними серед завдань, які б покращили морально-психологічну та психоемоційну атмосферу в колективі, сформували командний дух та командну атмосферу виділимо такі (див. рис. 1).

Наведені дані демонструють, що тимблдинг, як і згадувана вище корпоративна культура будучи інноваційними методами управління персоналом, зорієнтовані на зростання ролі “людського ресурсу”, що позитивно впливає на ефективність функціонування підприємства (фірми) і є показником ефективного менеджменту в організації. Вони навчають персонал, виховують, стимулюють до розвитку, взаємоповаги та командної роботи для досягнення спільної мети.

Фахівці з управління доводять, що традиційних методів впливу на персонал, які використовуються на більшості вітчизняних підприємств уже недостатньо, крім того, в сучасному інноваційному світі вони не є такими дієвими, як раніше. Тому науковці все активніше вивчають зарубіжний досвід управлінських нововведень і апробують їх на вітчизняних підприємствах (фірмах), колективах.

Інноваційними є технології хедхантинга (від англ. head – голова і hunter – мисливець), що становлять добір ексклюзивних спеціалістів як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, від діяльності яких залежить успішне функціонування компанії. Дедалі більшої популярності серед вітчизняних підприємств набуває практика залучення фрілансерів (незалежних спеціалістів, які надають послуги замовникам без укладання довгострокового трудового договору). Ефективним і затребуваним вважається метод assessmentcenter (від англ. assessment – оцінювання), сутність якого полягає у формуванні завдань, які моделюють ключові моменти діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно важливих якостей.

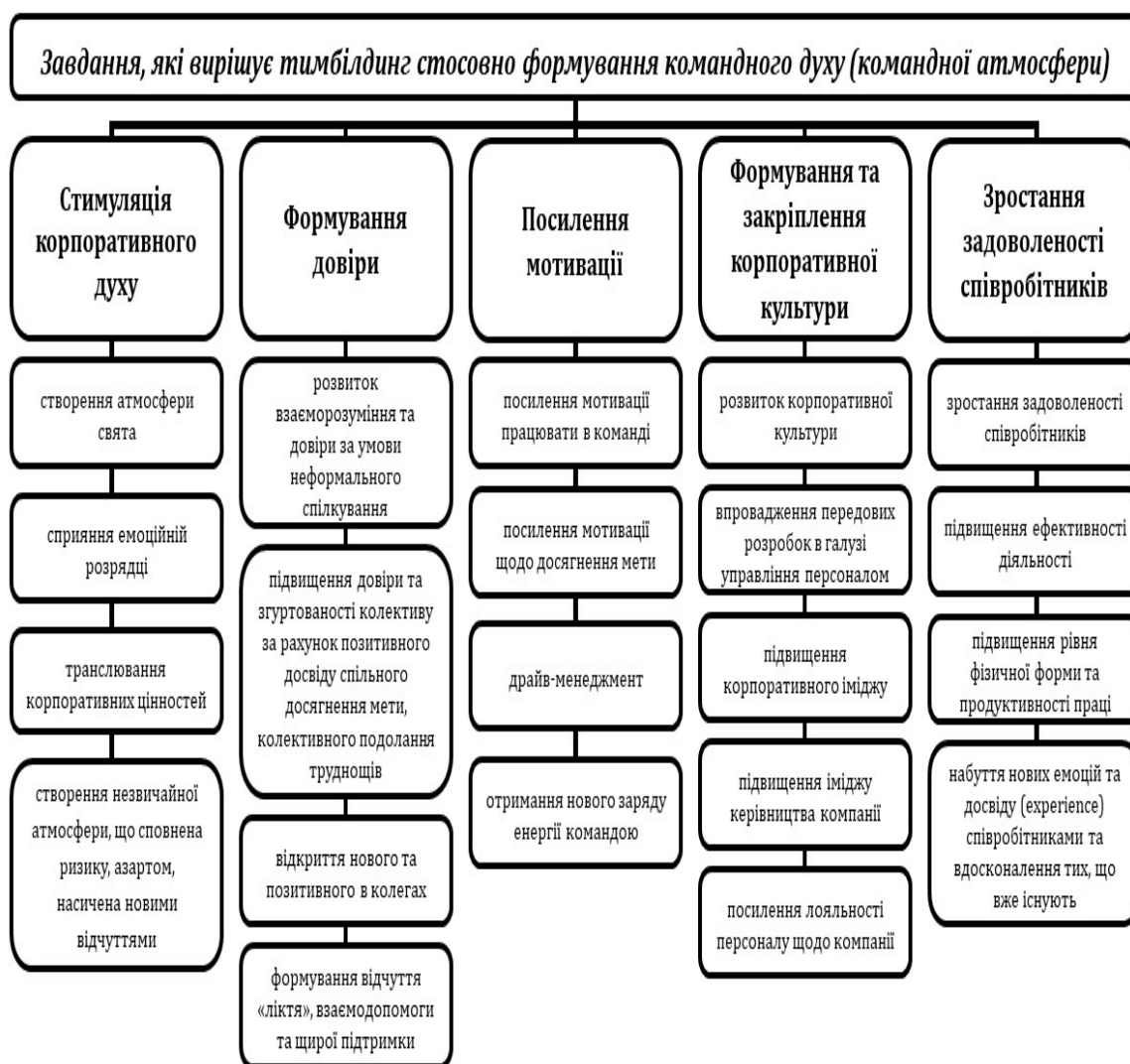


Рис. 1. Завдання тимблдингу, які покращують морально-психологічну та психоемоційну атмосферу в колективі через формування командного духу

хедхантинг менторство
 e-learning рекрутинг нетворкінг
 фріланс assessmentcenter коучинг
 аутстаффінг **ІННОВАЦІЇ** скрининг
 реінженіринг аутсорсинг ментворкінг
 кейс-навчання лізинг персоналу

Рис. 2. Сучасні інновації в управлінні персоналом

Серед значної кількості новітніх методів навчання персоналу найпопулярнішими є тренінгове навчання; кейс-навчання (інтерактивна технологія короткострокового навчання менеджерів на основі аналізу і групового обговорення реальних або гіпотетичних бізнес-ситуацій); e-learning (метод

дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ) тощо [12, с. 63]. Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які визначаються як форма позикової праці і поділяють на дві групи: аутсорсинг (передача окремих функцій спеціалізованим компаніям) та аутстафінг, лізинг персоналу (передача спеціалізованій компанії працівників підприємства). Новою технологією в управлінні, що сприяє розвитку лідерського потенціалу є “ментворкінг”, який поєднує поняття “менторство” і “нетворкінг”. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість.

В управлінні організацією беззаперечною є роль лідера. Все частіше фахівці з управління розглядають зміст “резонансного лідерства”. Термін “резонансне лідерство” був уперше введений Д. Гоулманом [14] та його науковою школою. Дослідження дали змогу виявити механізми психологічного впливу, за допомогою яких лідерам вдається відігравати провідну роль у створенні загального емоційного клімату серед працівників. Емоції безперешкодно поширюються під час спілкування і чим сильнішою є спільність людей у процесі діяльності, тим чутливіше її члени можуть сприймати емоційні стани один одного.

Концепція резонансного лідерства [13] заснована на твердженні про важливість розвитку емоційної складової як компоненту, який сприяє створенню комфортної атмосфери під час взаємодії та підвищення рівня комунікації. Такий елемент обов'язково входить до складу компетентностей лідера як регулятора та “прораба з командоутворення”. Відчуття важливості своєї діяльності змушує людину повірити у власну унікальність та самотність. Це одна з цілей резонансного лідерства. Друга особливість, яка забезпечує ефективність резонансному лідеру – довіра та турбота, тобто він повинен бути емпатичним, відкритим, незважаючи на ситуацію, допомагати членам команди рости та розвиватися.

Вміння згуртувати колектив, налагодити роботу команди, сформулювати її місію, демонструвати цінності та принципи роботи, налаштувати ефективну комунікацію, створити та підтримувати належний психоемоційний клімат в організації – далеко не повний перелік обов'язків і затребуваних компетентностей сучасного керівника у справі формування організації і колективу. Віднедавна окремі із згаданих компетентностей об'єднують у такі поняття як “soft-skills” (гнучкі або м'які навички). Особливий інтерес серед переліку найзатребуваніших м'яких навичок викликають емоції.

Бути емоційно грамотним, володіти своїми емоціями та відчувати емоційний стан колективу, вміння емоційно заряджати людей, однак, не піддаватися емоційному затопленню – приклади застосування емоційного інтелекту. Концепція множинного інтелекту Деніеля Гоулмана [14] відводить неабияку роль емоційній сфері життя людини, наводить приклади застосування емоційного інтелекту в різних сферах життя – бізнесі, політиці, міжособистісних взаєминах, сімейному житті, професійній діяльності. Автор доводить, що управління емоціями – це навичка, яку можна напрацьовувати і розвивати. Якщо IQ з віком може знижуватися, більшість елементів у складі EQ лише відшліфовуються. Відповідно, людина, яка займається розвитком власного емоційного інтелекту, досягає високих результатів.

Комунікативна компетентність, або комунікативний інтелект, є кульмінацією в умінні підтримувати доброзичливі стосунки з іншими людьми. Емоційний контекст взаємодії може бути насиченішим і напруженішим, ніж зовнішній малюнок поведінки. Цей компонент розглядається як своєрідне мистецтво позитивного ставлення до інших людей, як дуже цінна соціальна навичка, що реалізується у спроможності людини володіти емоціями, що виникають під час спілкування з тими, хто оточує. Під час цього процесу виникає міцний емоційний зв'язок – резонанс – що допомагає не губитися навіть в умовах глобальних змін і невизначеності. Уміння викликати резонанс – ознака лідерів, які володіють високим рівнем емоційного інтелекту.

Дієвим психологічним ресурсом в управлінні організаційною поведінкою є корпоративний гумор. Він допомагає налагодити психоемоційне здоров'я організації. Пронизуючи все життя колективу, стверджує домінуючі в ньому норми та цінності, кодекси поведінки й ритуали. Корпоративний гумор як частина корпоративної культури можна розглядати як здоровий вид психологіч-

ного захисту (психологічної броні) в організації. Завдяки сміховим акціям оновлюються системи цінностей і переконань, які поділяють усі члени колективу, формується певний характер корпоративної поведінки, життєдіяльності організації, здійснюється її саморегуляція, забезпечується самозбереження [15, с. 55].

Американські медики встановили, що в корі головного мозку є ділянки, які відповідають за загальне фізичне здоров'я людини і щасливе сприйняття нею життя. Клінічно підтвердилося, що стимуляція цих зон дає змогу вилікувати безліч захворювань. Ідеальним не медикаментозним засобом, що стимулює діяльність цих центрів головного мозку, є гумор та сміх. Сміх гальмує продукування головним мозком гормонів стресу: адреналіну і кортизону, стимулюючи посилений викид серотоніну, так званого гормону щастя так необхідного для людей, які страждають депресією і хронічною втомою. Сміх – це вивільнення надлишкової психічної енергії, викликане сентиментальним, інтелектуальним чи естетичним подивом. У людини, яка сміється, відбувається підвищення самооцінки – її фізичних і моральних якостей, її благополуччя і стійкості положення в колективі.

Використання гумору на робочому місці говорить про задоволення взаємовідносинами, пов'язане з почуттям власної гідності й оптимізмом. Дослідник Адвіта Біхарі з Гарвардського університету зазначає, що розумні люди мають розвинене почуття гумору, що розумніша людина, тим смішніші її жарти. Гумор як психологічний феномен виконує низку функцій: захисту від страху й тривоги, інтелектуальної гри, послаблення соціальних табу, консолідації членів групи та соціального критицизму. Так, функція гумору як інтелектуальної гри характеризується тим, що жарти на якийсь час звільняють розум від тиранії логічного мислення. Вони дозволяють вийти за межі реальності та отримати задоволення від власної винахідливості та оригінальності.

Досить важливою є функція гумору як засобу консолідації організації. Він є однією з основ соціальної згуртованості, своєрідною внутрішньою мовою спілкування консолідованої групи або формою соціальної догани. Висміювання та розвінчування соціальних та політичних інститутів та окремих індивідів є типовими формами виявлення соціального критицизму.

Психологи стверджують, що гумор є дієвим засобом підвищення мотивації працівників. Гумор, схвалений на корпоративному рівні, може стати потужним засобом захисту від емоційного вигорання. Зазначимо, що рідше “емоційно вигорають” оптимістичні й життєрадісні люди, які вміють успішно долати життєві негаразди та вікові кризи; ті, хто займає активну життєву позицію і звертаються до творчого пошуку рішення при зіткненні з важкими обставинами, володіє засобами психічної саморегуляції, піклується про поповнення своїх психоенергетичних соціально-психологічних ресурсів [16, с. 123, с. 290].

Отже, корпоративний гумор можна розглядати як здоровий вид психологічної броні в організації, як багатовимірний психологічний конструкт, що містить потужний стресозахисний потенціал. Сміх може вплинути на фірмовий стиль компанії, характер комунікації, корпоративну культуру в цілому як позитивно, так і негативно. За умов правильного використання корпоративного гумору сміх здатен виконувати терапевтичну, консолідувальну, комунікативну функцію, стати дієвим ресурсом формування та збереження психологічного здоров'я та клімату в організації.

Важливість відновлення психоемоційного здоров'я працівників організації особливо актуальна в сучасні постковідні часи. Активний соціальний відпочинок, ігри та інші заходи, метою яких є покращити навички співпраці можуть втомлювати і ставати нав'язливими. Все більше працівників компанії потребують відпочинку на самоті і беруть “день морального відпочинку” або “день психічного здоров'я”. Такий день передбачений у робочому законодавстві більшості розвинених країн світу. Попри існуючі стереотипи й упередження стосовно не фізичного, а психологічного виснаження працівників, фахівці з питань праці наполягають на необхідності “дня психічного здоров'я” для виснажених працівників.

На відміну від свят або відпустки, які часто планують разом з родиною, один такий день на самоті за межами офісу може допомогти зняти стрес і надихнути на нові ідеї. “Всього один день відпочинку може дати два тижні продуктивної праці, – каже Мішель Карон, лайфкоуч з Торонто. –

Коли ми втомлюємося, наша увага знижується, і будь-яке завдання віднімає вдвічі більше часу” [17]. Працівникам європейських компаній рекомендують називати такий день “відпочинком від електронних девайсів”. Результати такого дня очевидні як для працівників (підвищення продуктивності праці), так і для компанії загалом.

Усе частіше керівники підприємств починають впроваджувати стихійні (неочікувані) вихідні для працівників, які вигоряють від перевтоми під час пандемії. До прикладу, керівництво компанії Джеймса Турбівіля (Turbyville), яка працює в медично-інформаційній сфері (штат Джорджія, США), оголосило, що додає до календаря два нових вихідних – дві п’ятниці – одну в квітні та одну в липні – як додаткові вихідні для всього персоналу. Зауважимо, що компанія часто проводить опитування для відстеження добробуту своїх працівників. Цьогорічне опитування виявило, що більшість працівників вважають рік, що минув надмірно довгим і складним.

Багато підприємств пішли подібним шляхом і пропонують працівникам дні “самообслуговування” на додаток до регулярних оплачуваних вихідних. Так, компанія LinkedIn закрилася на тиждень, давши майже всім 16 000 своїх глобальних працівників п’ять вихідних. З минулого літа Google дав працівникам дві імпровізовані оплачувані відпустки. В листопаді 2020 року Ryan Wuerch, генеральний директор програми повернення готівки Dosh, почав надавати працівникам імпровізовані довгі вихідні. The Wall Street Journal повідомляє: “У деякі четверги, під час нарад усіх співробітників, пан Вюрх тепер дивує компанію новиною, що наступний день є “Днем Доша” (“Dosh Day”), коли жодна робота заборонена” [18].

Джеймі Груман, професор організаційної поведінки з Університету Онтаріо та експерт з оздоровлення на робочому місці наголошує, що “у постпандемічний вік прагнення співробітників полягає в тому, щоб про них піклувались не просто як про співробітників, а як про людей, ... вони хочуть, щоб їхні роботодавці по-справжньому турбувались про них... Якщо люди бачать, що подібні речі відбуваються стихійно, це свідчить про те, що компанія реагує на реакцію, а чуйність – це головне. Це показник турботи про своїх працівників”. Адже “виснажені співробітники – це як виснажені айфони. Якщо акумулятор не заряджений, вони не працюють”, – пише Груман у книзі “Наука заряджати себе в епоху невблаганних вимог” [19].

Вивчаючи переваги стихійних вихідних, фахівці застерігають про можливу їх шкідливість для людей, яких заздалегідь не попередили про них. Неочікуване свято, призначене для зменшення стресу, насправді може мати зворотню дію. Про це пише Саманта Еттус – авторка посібника з питань рівноваги між роботою та особистим життям. Для людей з врівноваженим, регламентованим графіком життя несподіваний вихідний може поламати всі плани і навіть викликати стрес. Як бачимо, найкраща ініціатива може бути шкідливою, якщо виконується бездумно. І хоча теоретично вітається будь-яке свято чи вихідний, спосіб, яким його подають деякі компанії, не однаково корисний для працівників.

Спираючись на зазначене вище, можна припустити, що теперішні часи можуть стати періодом переходу до нових корпоративних норм, пошуку рішень проблеми перенапруженої робочої сили, більш гнучких політик всередині компанії на попередження втомлюваності, стресів, професійного вигорання тощо. Страх і трепет навколо повернення до нормального стану в епоху Covid-19 лікарі називають “пост-пандемічною тривогою” або “тривогою при повторному вступі”. Медичні працівники у всьому світі вже працюють над вирішенням цієї проблеми. Однак, навіть в умовах знову відкритого світу, люди все ще відчувають страх і вагання. У США Центри з контролю та профілактики захворювань у грудні 2020 року виявили, що 42 % американців страждали від депресії або тривоги – це величезне зростання порівняно з 11 %, які були зафіксовані до пандемії. То ж наслідки пандемії неминучі. Знайдуться люди, які “ніколи не повернуться до нормального життя”. Крім того, “повернення” до нормального може здатися туманним і незрозумілим, тим більше, що різні країни все ще перебувають на різних стадіях пандемії.

Висновки

Таким чином будь-яка організація як складний організм розвивається і змінюється протягом усього життєвого циклу. Вона має свою структуру, морально-етичну основу (скелет), моральне та психологічне здоров'я, емоційне забарвлення. Організація формується, піддається впливу, корекції та інноваціям. Взаємини всередині організації (по-горизонталі, по-вертикалі) а також саму атмосферу в колективі можна діагностувати, вимірювати, прогнозувати задля ефективного управління нею. Емоційна рентгенограма взаємин всередині організації може відображати спектр кольорів від насичено згущених до нейтральних. Очевидною є взаємозалежність якості менеджменту від дії соціально-психологічних методів управління .

Соціальна напруженість сучасного соціуму та нестабільність світу, викликані коронавірусною інфекцією COVID-19 та її наслідками ще більше загострили проблему психічного та психологічного здоров'я працюючих. Тривалий карантин, очікування локдауну, економічні проблеми, втрата роботи, зниження соціальної активності негативно впливають на психічне здоров'я. Затребуваними є пошуки оптимальних методів і технологій ефективного менеджменту персоналу задля збереження психологічного добробуту, психоемоційного відновлення та підтримки у важкі пан/епідемічні часи та часи майбутньої невизначеності, підвищення мотивації всіх і кожного до збереження здоров'я загалом та психічного, зокрема. Аналізувати соціальні та психологічні наслідки Covid-19 у суспільстві поки зарано, однак вони вже відчутні, як на індивідуальному рівні, так і на роботі окремих колективів, організацій, суспільства загалом, що робить окреслену тему актуальною і перспективною для вивчення.

Перспективи подальших досліджень

Пропоноване дослідження, актуалізуючи поняття “якість менеджменту”, “ефективність менеджменту”, фокусує увагу на нематеріальній його складовій, яка потребує ґрунтовних досліджень з боку економістів, психологів, соціологів, фахівців з управління. Вивчення та застосування соціально-психологічних методів управління стають особливо затребуваними в сучасні пан/епідемічні часи. Проблема збереження не лише фізичного, а й морального, психологічного та емоційного здоров'я працівників; знаходження балансу між роботою і домом; пошук нових інструментів і персонально-технологій управління – теми надактуальні для подальших досліджень у часи щоденних стресів, тривожності, емоційного виснаження.

Список використаних джерел

1. Насікан Н. І., Шишлов В. Ю. (2017). Сутність і основні характеристики якості менеджменту організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Вип. 1: 95–98.
2. Юрчук О. І. (2015). Якість менеджменту компанії та шляхи її забезпечення. *Економіка розвитку*. № 3: 41–47.
3. Костюк О. (2013). Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Економічні науки. Вип. 1 (6). С. 143–147.
4. Карамушка Л. М. (2004). Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. К.: Либідь, 424 с.
5. Долга Г. В. (2018). Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Науковий журнал “Інтелект XXI”*. Вип. 2: 72.
6. Комарова В. (2010). Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. *Ефективність державного управління : збірник наукових праць*. Вип. 24: 188–195.
7. Лецик, Д., & Мороз, Л. (2021). Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Науковий взгляд в будуще*, 2(17-02): 66–71.
8. Грищенко І. М. (2015). Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10: 116–119.

9. Наконечна Н. В. (2016). Психологічні умови розвитку корпоративної культури вищого навчального закладу приватної форми власності: автореферат дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 Київ: ВНЗ “У-т економіки та права “Крок”, 20 с.
10. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. (2015). Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ, “Лілея-НВ”, 176 с.
11. Психологія тимблдингу: навч. посіб. (2017). Харків: Друкарня “Мадрид”, 92 с.
12. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. (2020). Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 41. Серія: Економіка і менеджмент, С. 61–67.
13. Гаврилюк А. М. Природа резонансного лідерства та якісні ознаки сучасного лідера-управлінця. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07gamslu.htm> (Дата звернення : 18.08.2021).
14. Гоулман Д. (2019). Емоційний інтелект. Х.: Віват, 512 с.
15. Мальцева О. (2018). Специфіка сміхової поведінки професійних спільнот і корпоративного гумору. *Вісник Львівського університету*. Серія філософ.-політолог. студії. Вип. 17, С. 48–57.
16. Сушик І. В., Сушик О. Г. (2018). Вплив корпоративного гумору на психоемоційне здоров'я організації. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, Луцьк, Ч. 2. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, С. 120–124.
17. Сушик І. В., Сушик О. Г. (2019). Корпоративний гумор як форма міжособистісної взаємодії людей в організації. *Виклики та парадокси соціальної взаємодії в постмодерному світі: лінгвістичний та психологічний аспекти: матер. І Міжнар. наук.-практ. конф.* Луцьк: Волиньполіграф, С. 286–291.
18. Сушик І. В., Сушик О. Г. (2021) Формування корпоративної культури закладу професійно-технічної освіти як складова управлінської компетентності керівника. *Економічний форум*, 1(1), 193–199. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-24>
19. Нам потрібен день “морального відпочинку”. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/vert_cap/2016/03/160315_vert_cap_do_everyone_else_a_favour_and_take_the_day_off_vp.shtml (дата звернення 18.08.2021).
20. Can pop-up work holidays help workers de-stress? URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210604-can-pop-up-work-holidays-help-workers-de-stress> (дата звернення 18.08.2021).
21. Is going 'back to normal' even possible? URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210707-is-going-back-to-normal-even-possible> (Дата звернення: 18.08.2021).

References

1. Nasikan N. I., Shyshlov V. Yu. (2017). Sutnist' i osnovni kharakterystyky yakosti menedzhmentu orhanizatsiyi. [The essence and main characteristics of the quality of management of the organization] *Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayini. [Socio-economic problems of the modern period in Ukraine]*, Vyp. 1, S. 95–98.
2. Yurchuk O. I. (2015). Yakist' menedzhmentu kompaniyi ta shlyakhy yiyi zabezpechennya. [The quality of company management and ways to provide it], *Ekonomika rozvytku. [Development economics]* № 3, S. 41–47.
3. Kostyuk O. (2013). Innovatsiyni instrumenty upravlinnya personalom. [Innovative personnel management tools] *Naukovi pratsi Poltavs'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi. [Scientific works of Poltava State Agrarian Academy]* *Ekonomichni nauky. Vyp. 1 (6). S. 143–147.*
4. Karamushka L. M. (2004). Psykholohiya osvitynoho menedzhmentu [Psychology of educational management]: navch. posibnyk M. K. : Lybid', 424 s.
5. Dolha H. V. (2018). Psykholohichni aspekty upravlinnya personalom: problemy teorii ta praktyky. [Psychological aspects of personnel management: problems of theory and practice]. *Naukovyy zhurnal “Intelekt XXI”*. [Scientific journal "Intellect XXI"] Vyp. 2, S. 72.
6. Komarova V. (2010). Osnovni pryntsypy y metody efektyvnoho upravlinnya personalom. [Basic principles and methods of effective personnel management] *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya : zbirnyk naukovykh prats'. [Efficiency of public administration: a collection of scientific works]* Vyp. 24. S. 188–195.
7. Letsyk D., Moroz L. (2021). Sotsial'no-psykholohichni aspekty upravlinnya trudovym potentsialom robitnyka. [Socio-psychological aspects of labor potential management of the worker] *Nauchny vzhlyad v budushchee, [Scientific view in the future]*, 2(17-02), S. 66–71.
8. Hryshchenko I. M. (2015). Liderstvo yak fenomen upravlinnya hrupoyu. [Leadership as a phenomenon of group management] *Investytsiyi: praktyka ta dosvid. [Investments: practice and experience]*, № 10, S. 116–119.

9. Nakonechna N. V. (2016). Psykholohichni umovy rozvytku korporatyvnoyi kul'tury vyshchoho navchal'nogo zakladu pryvatnoyi formy vlasnosti [Psychological conditions for the development of corporate culture of a higher educational institution of private ownership] avtoreferat dys. ... kand. psykhol. nauk: 19.00.10. Kyiv : VNZ "U-t ekonomiky ta prava "Krok", 20 s.
10. Molchanova A. O., Volyanyk I. V., Kondrat'yeva V. P. (2015). Orhanizatsiyna povedinka [Organizational behavior]: Navch. posibn. Ivano-Frankivs'k, "Lileya-NV", 176.
11. Psykholohiya tymbildynhu [Psychology of team building]: navchal'nyy posibnyk (2017). Kharkiv : Drukarnya "Madryd", 92 s.
12. Pysarenko S. V., Dyadyk T. V., Bykh S. M. (2020). Innovatsiyni metody upravlinnya personalom yak chynnyk formuvannya yoho konkurentospromozhnosti. [Innovative methods of personnel management as a factor in shaping its competitiveness]. Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. [Scientific news of the International Humanities University]. Vyp. 41. Seriya: Ekonomika i menedzhment, S. 61–67.
13. Havrylyuk A. M. Pryroda rezonansnoho liderstva ta yakisni oznaky suchasnoho lidera-upravlintsya [The nature of resonant leadership and qualitative features of a modern leader-manager]. Retrieved from: <http://academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07gamslu.htm>
14. Goulman D. (2019). Emotsiynny intelekt. [Emotional intellect] Kh.: Vivat, 512.
15. Mal'tseva O. (2018). Spetsyfika smikhovoyi povedinky profesiynykh spil'not i korporatyvnoho humoru. [The specifics of laughter behavior of professional communities and corporate humor]. Visnyk L'vivskoho universytetu. [Bulletin of Lviv University]. Seriya filosof.-politoh. studi. Vypusk 17, S. 48–57.
16. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2018). Vplyv korporatyvnoho humoru na psykhoemotsiynne zdorov'ya orhanizatsiyi. [The impact of corporate humor on the psycho-emotional health of the organization]. Aktual'ni problemy upravlinnya sotsial'no-ekonomichnyimi systemami [Actual problems of management of social and economic systems]. materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., Luts'k, Chastyna 2. Luts'k: RVV Luts'koho NTU, S. 120–124.
17. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2019). Korporatyvnyy humor yak forma mizhosobystisnoyi vzayemodiyi lyudey v orhanizatsiyi. [Corporate humor as a form of interpersonal interaction of people in the organization]. Vyklyky ta paradoksy sotsial'noyi vzayemodiyi v postmodernomu sviti: lingvistychnyy ta psykholohichnyy aspekty. [Challenges and paradoxes of social interaction in the postmodern world: linguistic and psychological aspects]: materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Luts'k: Volyn'polihraf, S. 286–291.
18. Sushyk I. V., Sushyk O. H. (2021) Formuvannya korporatyvnoi kul'tury zakladu profesiino-tekhnichnoi osvity yak skladova upravlinskoj kompetentnosti kerivnyka. [Formation of corporate culture of vocational education institution as a component of managerial competence]. [Economic Forum], 1 (1), 193–199. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-1-24>
19. Nam potriben den' "moral'noho vidpochynku"/ [We need a day of "moral rest"]. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/vert_cap/2016/03/160315_vert_cap_do_everyone_else_a_favour_and_take_the_day_off_vp.shtml
20. Can pop-up work holidays help workers de-stress? URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210604-can-pop-up-work-holidays-help-workers-de-stress>.
21. Is going 'back to normal' even possible? URL: <https://www.bbc.com/worklife/article/20210707-is-going-back-to-normal-even-possible>

Sushyk I. V., Sushyk A. G.
Lutsk National Technical University

**MORAL AND PSYCHOLOGICAL STATE OF THE COMPANY
AS AN EXAMPLE OF EFFECTIVE MANAGEMENT**

© Sushyk I. V., Sushyk A. G., 2021

In today's world, the process of developing and updating the concept of personnel management continues. Management methods, tools and technologies are being improved, innovative management technologies are being approved. Increasingly, the staff of the organization is seen as a base for the formation of its competitive advantages. Of particular importance is the environment in which the employee is. Moral and psychological atmosphere, psychological and emotional climate in the organization, formed and maintained corporate culture of the organization are components of the

success of the organization, its competitive advantages, and, at the same time, an indicator of effective management.

The relevance of the study is that in times of rapid technology development, in the pursuit of innovation, constant reorganization of the organization, the desire to make the employee more efficient and productive, the line of understanding between proactivity and employee productivity is lost. All this has a negative impact on productivity, physical and mental health, especially in difficult post-covid times.

The main purpose of the proposed study is to analyze the importance of moral, psychological and psycho-emotional state of the organization as components of management. To achieve this goal, the following tasks are set: to give examples of traditional and innovative methods of personnel management, to prove the need to update the modern concept of management; show the components of a favorable moral, psychological and psycho-emotional climate of the organization, ways of their formation and diagnosis; to reveal the content and significance of corporate culture as a tool for managing the organization; show the effectiveness of innovative socio-psychological methods and technologies in the management of organizational behavior as team building, emotional intelligence, corporate humor, etc .; on the example of domestic and foreign experience to prove the need to restore the psycho-emotional health of employees in modern covid and post-covid times.

Modern socio-psychological methods of management are generalized, the expediency of their application in the management of the organization is substantiated. A list of traditional and innovative methods of influencing staff, including foreign experience of management innovations. The components of a favorable moral-psychological and psycho-emotional climate of the organization, methods of their formation and diagnosis are determined. Special attention is paid to such innovative personal technologies as corporate culture, team building, emotional intelligence, corporate humor. The need to restore the psycho-emotional health of employees of the organization in modern covid times of fasting has been demonstrated by the example of foreign experience.

It is concluded that the focus of management should be on the corporate well-being and psychological health of employees, psycho-emotional recovery and support in difficult times of the pandemic. The topic of finding solutions to the problem of psychological fatigue and excessive stress of employees, the search for new tools and technologies to restore psycho-emotional health in the post-pandemic period.

Key words: psychological climate, corporate culture, team building, emotional literacy, corporate humor, psycho-emotional recovery, post-pandemic period.