

О.О. Пшик-Ковальська¹, О.І Ковальський²
ORCID ID: ¹ 0000-0002-6017-7444, ² 0009-0009-3083-8537
Національний університет “Львівська політехніка”

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

<https://doi.org/>

© Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І., 2023

Стаття присвячена актуальним питанням впливу на працівників в умовах воєнного стану. На основі узагальнення основних теоретичних підходів обґрунтовано точку зору щодо важливості посилення адаптації персоналу до нових умов діяльності, формування низки заходів з метою утримання професійних кадрів та недопущення їх емоційного вигорання. Було обґрунтовано доцільність застосування керівником соціально-психологічних методів менеджменту. Аргументовано необхідність формування в умовах воєнного стану у працівників психологічних ресурсів. Практична значущість статті полягає в тому, що на базі аналізу літературних джерел щодо існуючих способів соціальних і психологічних впливів ідентифіковано напрямки формування психологічних ресурсів у працівників.

Ключові слова: психологічний ресурс, методи управління персоналом в умовах воєнного стану, методи соціального впливу, методи психологічного впливу, стрес.

Постановка проблеми

Управління персоналом – діяльність, що формує багато нових викликів для менеджерів, які її реалізують на підприємстві. На сьогоднішній день, одним із таких викликів є управління персоналом в умовах воєнного стану. Працівники підприємства є одним із ключових його ресурсів від яких, здебільшого, залежить кінцевий результат діяльності організації. Воєнний стан в Україні вносить свої корективи в процес управління персоналом, оскільки вимагає пошуку нетрадиційних рішень для антикризового управління, зниження негативних наслідків кризи, формування нової комунікаційної стратегії, забезпечення стабільності роботи персоналу через адаптацію до нових умов. Необхідність формування дієвих способів управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану зумовлює актуальність дослідження. Наукове завдання полягає у врахуванні впливу страху, стресу та загроз на продуктивність та мотивацію працівників підприємств, формуванні способів зменшення негативних впливів.

Актуальність дослідження

В умовах воєнного стану особливо вразливий психічний стан людини, який супроводжується зміною поведінки, низьким рівнем сприйняття інформації, агресивним ставленням до оточуючих. Всі ці негативні процеси формуються під впливом стресу в якому перебувають люди, зокрема працівники в організаціях в умовах воєнного стану. Люди по різному сприймають та переживають стрес, хтось поступово пристосовується до нової реальності, відновлюється, а хтось акумулює зусилля під впливом стресу і відчуває піднесення та бажання досягати більшого результату всупереч всьому. Такі

стани людини розглянуто теоретичною концепцією Хабфолла, яка зводиться до того, що травма може призвести як до втрати, так і до отримання важливих ресурсів [1]. Відтак, це визначає потребу у розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах військових конфліктів.

Формулювання мети та завдань статті

Метою статті є розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Завданнями статті є аналізування різних методик, що формують теоретичне підґрунтя для розвитку соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах військових конфліктів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичні та методологічні основи управління персоналом є ґрунтовно досліджено як вітчизняними так і зарубіжними науковцями. Проте управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою проблемою для вітчизняної науки. Доцільно зауважити, що напрацьовані у минулі періоди методи та моделі управління персоналом за умов війни у більшості випадків недієві та потребують удосконалення та адаптування до нових особливостей ведення бізнесу.

Умови постійної війни гнітюче впливають на емоційний стан людини, зокрема працівника. Тому особливу зацікавленість в таких умовах викликають дослідження соціально-психологічних впливів на працівників.

Засновником соціально-психологічного кадрового менеджменту є Е. Мейо, який пропонував менеджерам концентруватись на соціально-психологічній стороні трудової діяльності колективу, аргументуючи необхідністю вирішувати суспільні протиріччя між працівниками задля забезпечення соціальної стабільності та ефективної роботи підприємства [2]. Науковець довів важливість єдності роботи колективу для досягнення запланованих результатів діяльності підприємства. Він стверджував, що цьому сприятиме згуртованість колективу, спільна гармонійна робота в хорошому соціально-психологічному кліматі.

Соціально-психологічні методи управління персоналом згідно із твердженнями: О. Шубалого [3] це сукупність способів соціального та психологічного впливу на працівників в цілому та на окремі особистості задля зростання їх продуктивності праці та креативності в діловому середовищі; В. Петюха [4] - це перелік особливих способів впливу на взаємовідносини між працівниками та на систему структурних та функціональних змін, які відбуваються в трудовому колективі. Автори акцентують увагу на специфічних прийомах під якими розглядають соціальні та психологічні впливи на працівників загалом і окремого виконавця зокрема.

Соціальні методи управління (соціальний вплив) – це набір методів, які є визначальними для впливу на розвиток персоналу й соціальні процеси всередині організації. Ці способи корелюють із особливостями працівників, культурними нормами, цінностями та комунікаціями. Використання даних методів в управлінській діяльності сприяє формуванню і налагодженню відносин в колективі і між колективами. Тому такі способи впливу на працівників забезпечують розвиток трудових відносин шляхом управління свідомістю і поведінкою працівників через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо [5].

Об'єктом психологічних методів управління є психологічний стан працівника та рівень його взаємодії у колективі під час вирішення робочих завдань. Набір психологічних методів охоплює такі основні групи: прийоми та засоби формування і розвитку трудового колективу, способи формування ефективних та довірчих стосунків між працівниками, психологічного спонукання та мотивацій, методи професійного відбору і навчання [6].

Отже, розвиток соціально-психологічних методів управління працівниками в умовах військових конфліктів полягає в пошуку прихованих людських ресурсів, зокрема психологічних. Дотичною до цього є теоретична концепція С. Хабфолла [1] щодо «консервування ресурсів», у якій персональними

ресурсами ідентифіковано те, що є цінним для працівника та допомагає йому адаптуватися до стресових ситуацій. До персональних ресурсів автором визначено матеріальні (рівень доходів) та нематеріальні (бажання та переконання), зовнішні (соціальні) та внутрішні (самоповага, життєві цілі). Зокрема, С. Петерсоном та М. Селігманом висвітлено та виокремлено позитивні ресурси особистості [7] як «сили характеру», що сприяють працівникові досягати позитивних моральних якостей людини. Авторами було теоретично ідентифіковано 24 «сили характеру», що корелюють із шістьма позитивними моральними якостями людини. «Силами характеру» вказано такі: креативність, допитливість, гнучкість мислення, інтерес до навчання, мудрість, хоробрість, наполегливість, відвертість, життєва енергія, любов, доброта, соціальний інтелект, причетність до спільної справи, неупередженість, лідерство, здатність вибачати, скромність, поміркованість, самоконтроль, відчуття прекрасного, почуття гумору, вдячність, надія, релігійність. Загальнолюдськими чеснотами, що їх утворюють «сили характеру», є мудрість і пізнання, мужність, любов і гуманізм, справедливість, самовладання, духовність [7].

У психології до ресурсів найчастіше відносять гуморальні, ендокринні, нервові та типологічні особливості особистості, систему пізнання і особистісні якості, фізичний та емоційний комфорт, який формують близькі люди, фінансове благополуччя, набуті знання, навички та досвід, а також навички оперування ресурсами в скрутних життєвих ситуаціях теж можуть розглядатися в якості самостійного ресурсу [8].

Відтак, Штепа О.С. дає наступне визначення психологічних ресурсів, як комплекс схильностей до певного сприйняття умов дійсності, форми психологічної готовності людини до тієї чи іншої спрямованості на розпізнавання внутрішнього емоційного світу, що актуалізуються у ситуаціях морального самовизначення як можливість і спосіб надання життю змісту та сприяють перенесенню людиною негативних, складних життєвих ситуацій у її унікальний життєвий досвід [9].

Узагальнюючі опрацьовані літературні джерела, доцільно зауважити, що соціально-психологічні методи управління персоналом в умовах воєнного стану можна розвинути шляхом впливу на формування та розвиток психологічних ресурсів працівників.

Виклад основного матеріалу

Огляд та аналіз літературних джерел [1-10] дає підстави стверджувати, що соціально-психологічні методи управління персоналом орієнтовані на знання менеджером своїх підлеглих, їх характеристик та індивідуальних рис. Без психологічних знань про особистість працівника, без професійного підходу до роботи з співробітниками менеджер не зможе виконувати свої завдання. Особистість – це певна сукупність індивідуальних, соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і сприяють її функціонуванню. Основні характеристики особистості визначаються під впливом природних властивостей та якостей: особливостей вищої нервової діяльності, емоцій, почуттів, а також соціальних факторів: освіти, досвіду, звичок, оточуючих та ін. [9]. Володіння знаннями про фізіологічні та типологічні особливості працівників сприяє успішному управлінню підлеглими, передбаченню їх поведінки і цілеспрямованому впливу на них і, навпаки, незнання і нерозуміння робить його діяльність неефективною.

Відмінною властивістю психологічних способів впливу є звернення до внутрішнього світу працівника, його особистості, інтелекту, почуттів, образ і поведінки з тим, щоб направити його внутрішній потенціал на вирішення конкретних завдань підприємства. Внутрішній потенціал безпосередньо впливатиме на формування та розвиток психологічних ресурсів працівників. Завдання менеджерів сформулювати такі соціально-психологічні впливи, які б сприяли утворенню і виявленню психологічних ресурсів працівників, які б сприяли формуванню у працівників стресостійкості та продуктивності в умовах воєнного стану. Разом із тим в умовах воєнного стану існують певні виклики та проблеми, що безпосередньо впливають на управління в організаціях, а саме [11]:

- обмеження свободи дій та рішень керівника;
- надзвичайні обставини: обмежені рухи та транспортні засоби, проблеми із зв'язком тощо;
- нестабільність політичної та економічної ситуації.

Доцільно також звернути увагу на те, що потреби людей в умовах воєнного стану змінились. Українці все більше посилюють свою увагу до підвищення безпеки, підтримання належного стану здоров'я, зокрема ментального. Щодо організаційних умов, то працівників все більше цікавить стабільність та фінансова стійкість ніж кар'єрне зростання [11]. Такі потреби сформувались через постійні військові дії в Україні і перегукуються із потребами ізраїльських громадян. Підтвердженням цього є політика ізраїльських компаній, які сформували різні програми безпеки, що охоплюють постійний контроль та інформаційну підтримку для працівників та їх сімей [11, 13].

Управління трудовим колективом має визначальне значення в формуванні та розвитку системи управління підприємством. У методологічному відношенні ця галузь менеджменту має специфічний концептуальний апарат, з чітко вираженими характеристиками та показниками діяльності, спеціальними процедурами та методами дослідження та спрямованості аналізу змісту праці різних типів персоналу» [12, с. 72]. Аналізування літературних джерел [1-12] сприяв виявленню та формуванню засад застосування соціально-психологічних впливів на працівників в умовах воєнного стану (табл.1).

Таблиця 1

Засади застосування соціально-психологічних впливів на працівників в умовах воєнного стану

| <i>Цілі соціально-психологічного впливу на працівників</i> | <i>Методи соціального впливу</i> | <i>Методи психологічного впливу</i> | <i>Напрямки формування психологічних ресурсів у працівників</i> |
|--|----------------------------------|---|---|
| Формування корпоративних цінностей | Анкетування | Психологічне планування | Розвиток упевненості в собі |
| Формування психологічних ресурсів у працівників | Інтерв'ювання | Методи комплектування малих груп | Розвиток емпатії скерованої на допомогу іншим |
| Формування позитивного іміджу організації (бренду роботодавця) | Соціометричний метод опитування | Методи гуманізації праці | Формування відповідальності |
| Розвиток прогресивних соціально-трудових відносин | Метод спостереження | Методи професійного відбору та навчання | Розвиток самонавчання |
| Формування дієздатного трудового колективу | Співбесіда | Методи переконання, навіювання, зараження | Виявлення особистих психологічних ресурсів працівників |

Розглянемо більш детально засади застосування соціально-психологічних впливів на працівників в умовах воєнного стану. Зважаючи на сформовані цілі соціально-психологічного впливу на працівників можна стверджувати, що для стимулювання, підвищення їх продуктивності та бажання працювати потрібно знати, розуміти, відчувати та чути працівників. Відтак, доцільно застосувати різні інструменти співпраці та комунікацій із працівниками через призму соціального та психологічного впливу, зокрема:

1. Анкетування дає можливість шляхом опитування працівників виявити їх потреби, очікування, бачення, бажання, перспективи співпраці з відповідною організацією.

2. Інтерв'ювання безпосередня взаємодія із працівниками через бесіду із визначеного кола питань із фіксацією їх відповідей, що дає можливість сформувати ефективну ергономіку робочого місця працівників.

3. Соціометричний метод опитування дає можливість виявити стосунки між членами колективу з метою формування продуктивних робочих груп на засадах партнерства, виявлення та попередження дисфункціональних конфліктних ситуацій.

4. Метод спостереження сприяє ідентифікуванню певних характеристик співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці, виявленню їх потенціалу та психологічного ресурсу.

5. Співбесіда дозволяє провести підбір кадрів, зорієнтувати працівників в його функціональних обов'язках, відповідальності, розкрити перед ним перспективи праці.

6. Психологічне планування створює умови для формування корпоративних цінностей, розвитку прогресивних соціально-трудових відносин, розвитку психологічних ресурсів у працівників. Цьому сприяє уважне ставлення до працівників їх потреб, «патерналізм керівника до підлеглих» через призму делегування завдань відповідно до психологічної зрілості та відповідності виконавця, формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації, мінімізація дисфункціональних конфліктів, створення умов для зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіти.

7. Методи комплектування малих груп сприяють формуванню ефективних робочих команд, кількість і якість персоналу в яких визначається на основі психологічної сумісності.

8. Методи гуманізації праці покликані сприяти зростанню змістовності праці, яку виконує підлеглий шляхом раціоналізації режиму праці та відпочинку, розширення творчих моментів у процесі праці, а також створення умов для задоволення мотивів працівника.

9. Методи професійного відбору та навчання мають на меті підвищити професіоналізм працівників, які за своїми психологічними характеристиками найбільш відповідають вимогам виконуваної роботи через навчання, наставництво.

До прикладу, ізраїльські компанії, які теж працюють в умовах військового конфлікту, надають своїм працівникам можливість брати участь у тренінгах та освітніх програмах, що дозволяє їм розвиватися професійно, розширювати та підвищувати свої навички [13, с. 10]. Це сприяє стимулюванню працівників, фокусуванню уваги на нових знаннях та психологічному перезавантаженню.

10. Методи переконання, навіювання, зараження скеровані на працівника через вплив на його душевний стан. Формуються передачею окремого психічного стану радості, страху, тривоги.

Огляд літературних джерел [1-13] та власні дослідження дозволяють стверджувати, що формування дієздатного трудового колективу в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від ідентифікування, формування та розвитку психологічних ресурсів у працівників. На засадах опрацьованих літературних джерел [1-13] було визначено напрямки формування психологічних ресурсів у працівників, зокрема:

1. Розвиток впевненості у собі, або самоефективності, яка дозволяє докладати необхідних зусиль для вирішення складного завдання, що знижує хвилювання у працівника та схильність до стресу.

2. Розвиток емпатії скерованої на допомогу іншим. Взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проектах на підприємстві, зборі коштів для мобілізованих працівників, членів їх сімей тощо, формує в людей відчуття причетності до чогось суттєвого, їх необхідність та зацікавленість ними.

3. Формування відповідальності виробити здатність у працівника прогнозувати наслідки власних дій, усвідомлювати необхідність звітуватись перед собою та іншими щодо зробленого.

4. Розвиток самонавчання охоплює процес, коли працівник концентрується на своїх власних бажаннях і цілях і постійно опановує все нові і нові знання для їх досягнення. Розвиток самонавчання напряму корелює із комунікабельністю та товариськістю працівника. Реалізація саморозвитку, уміння бути компетентним у життєвих і професійних питаннях, прагнення аналізу особистісного потенціалу – формує впевненість у власних силах.

5. Виявлення особистих психологічних ресурсів працівників спрямоване на реалістичне оцінювання психологічних можливостей працівників та їх меж, а також їх індивідуальних особливостей.

Висновки

В умовах воєнного стану бізнес в Україні опинився в критичному стані через зниження обсягів виробництва, проблеми логістики та ланцюжків постачання, обмеженість фінансових ресурсів, кадрові проблеми. Всі ці бізнес-процеси на підприємствах реалізовує персонал, управління яким набуло

особливої актуальності. В умовах воєнного стану ментальне здоров'я працівників є фактором, що неабияк впливає на продуктивність праці. Тому, існує нагальна потреба використання менеджером соціально-психологічних методів на всіх рівнях та етапах управління. Це безпосередньо створить умови для формування сприятливих трудових відносин, належної продуктивності праці, що є визначальним для висококваліфікованої ефективної команди, кожен член якої реалізовуватиме свій потенціал на найвищому рівні, в результаті чого підвищуватиметься результативність діяльності підприємства. Соціально-психологічні методи апелюють до управління взаємовідносинами. Основна специфіка таких методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів групи, колективу. Разом із тим, грамотно реалізований соціально-психологічний вплив керівника, формуватиме у працівника психологічні ресурси для довготривалої успішної діяльності. Незважаючи на складні умови функціонування вітчизняних підприємств, запропоновані напрямки формування психологічних ресурсів та аргументовані докази дієвості соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці, а саме, від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу.

Перспективи подальших досліджень

Зважаючи на воєнний та післявоєнний період, управління персоналом набуває особливого значення для успішного відновлення та розвитку підприємств. Перспективами подальших досліджень буде оцінювання зв'язків між методами соціально-психологічного впливу на працівників та напрямками формування у них психологічних ресурсів.

Список літератури

1. Hobfoll S. E., Lilly, R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*. 1993. - № 21 - P. 128–148.
2. Нечепуренко А. І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту. *Економіка управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2012 - № 1(17) - С. 68.
3. Управління персоналом : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Шубалого; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
4. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К. : КНЕУ, 2014. 330 с.
5. Менеджмент персоналу / [М. Недашківський, Г. Євтушенко, Л. Гацька]. Ірпінь, 2002. 252 с.
6. Чхейло А. А., Ткаченко І. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, випуск 60, 2020. С.203-213. DOI: 10.26565/2524-2547-2020-60-19.
7. Park N., Peterson C. Character Strengths: Research and Practice. *Journal of College & Character*. 2009 -№ 4 (April), Vol. X. URL: <http://www.tandfonline.com/page/terms-and-conditions>.
8. Бринза І. В., Будіянський М. Ф. Готовність до змін як ресурс подолання психологічної кризи. *Наука і освіта*. 2016. №11. С. 43-48.
9. Штепа О.С. Опитувальник психологічної ресурсності особистості: результати розробки й апробації авторської методики. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. Випуск 39, 2018. с. 380-399.
10. Штепа О.С. Аналіз та інтерпретація емпіричної багатофакторної моделі психологічної ресурсності особистості. *Проблеми сучасної психології*. Вип. 28. 2015. с.670-682.
11. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24/>
12. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. *Менеджмент: навчальний посібник*. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
13. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 2. С. 7-10

References

1. Hobfoll, S. E. & Lilly, R. S. (1993) Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, P. 128–148.
2. Nechepurenko, A. I. (2012). The role of socio-psychological methods in the management development. *Economics of machine-building enterprises management: problems of theory and practice*, 17, 68-78. (in Ukrainian)
3. Shubaliy, O. M. (2018). *Personnel management: a textbook*. Lutsk: Lutsk NTU. (in Ukrainian)
4. Petyukh, V. M. (2014). *Personnel management: teaching method. for independent manual study*. Kiev: KNEU. (in Ukrainian).
5. Nedashkivskiy, M., Yevtushenko, H., & Hatska, L. (2002). *Menedzhment personalu* [Personnel management]. Irpin. (in Ukrainian).
6. Chkheailo, A. A., & Tkachenko, I. A. (2020). Analiz suchasnykh sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom [Analysis of modern socio-psychological methods of personnel management]. *Sotsialna ekonomika*, 60, 203 - 213.
7. Park N., & Peterson C. (2009). Character Strengths: Research and Practice. [Character Strengths: Research and Practice]. *Journal of College & Character*, 4, 10.
8. Brynza, I. V., & Budiianskyi, M. F. (2016). Hotovnist do zmin yak resurs podolannia psykholohichnoi kryzy [Readiness for change as a resource for overcoming a psychological crisis]. *Nauka i osvita*, 11, 43 – 48.
9. Shtepa, O. S. (2018) The questionnaire of a personality's psychological resourcefulness: the results of development and approbation of the author's method // *Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskyi National Ivan Ohiienko University, G. S. Kostiuk Institute of Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine / scientific editing by S. D. Maksymenko, L. A. Onufrieva. – Issue 39. – Kamianets-Podilskyi : Aksioma, P. 380-399.*
10. Shtepa, O.S. (2015). Analiz ta interpretatsiia empirychnoi bahatofaktornoj modeli psykholohichnoi resursnosti osobystosti [Analysis and interpretation of the empirical multifactorial model of the psychological resourcefulness of the individual]. *Problemy suchasnoi psykholohii*, 28, 670 -682.
11. Cherep, O., Kaliuzhna ., & Mykhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini/ [Peculiarities of personnel management in the conditions of marital state in Ukraine]. *Economy and Society*. Vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
12. Balanovska T. I., Hohulia O. P., Troian A. V. (2017) *Menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Management: a study guide]. Kyiv: TsP «Komprynt». (in Ukrainian).
13. Koliadenko I. I., Kavtysh O. P. (2018) Naukovi pidkhody do sutnosti antykrizovoho upravlinnia [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navihator-Business navigator*, vol. 2, pp. 7–10.

O. O. Phsyk-Kovalska, O. I. Kovalskiy
Lviv Polytechnic National University

DEVELOPMENT OF SOCIAL-PSYCHOLOGICAL METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL LAW

© Phsyk-Kovalska O. O., Kovalskiy O. I., 2023

Personnel management is an activity that creates many new challenges for managers who implement it at the enterprise. Today, one of these challenges is personnel management under martial law. In the conditions of martial law, a person's mental state is especially vulnerable, which is accompanied by a change in behavior, a low level of information perception, and an aggressive attitude towards others. All these negative processes are formed under the influence of stress in which people are, in particular, employees in organizations under martial law. People perceive and experience stress in different ways, some gradually adapt to the new reality, recover, and some in response to stressful circumstances and events feel uplifted and want to move forward against everything. In the conditions of martial law, the mental health of employees is a factor that significantly affects labor productivity. Therefore, there is a need for the manager to use social and psychological methods at all levels and stages of management. This will contribute to the formation of a highly qualified and effective team, each member of which will realize their potential at the highest level, as a result of which the efficiency of the enterprise will increase. Social-psychological methods appeal to the management of relationships. The main

specificity of such methods is the use of informal factors, interests of the group, collective. At the same time, the competently implemented socio-psychological influence of the manager will form the employee's psychological resources for long-term successful activity. The main feature of psychological methods is the appeal to the inner world of a person, his personality, intelligence, feelings, images and behavior in order to direct the inner potential of a person to the solution of specific tasks of the enterprise. A review of literary sources and own research allow us to state that the formation of an effective labor team in the conditions of martial law directly depends on the identification, formation and development of psychological resources among employees. Despite the difficult operating conditions of domestic enterprises, the proposed directions for the formation of psychological resources and well-argued evidence of the effectiveness of socio-psychological personnel management methods in the conditions of martial law should comprehensively solve the problem of reducing labor productivity, namely, from reducing organizational stress to improving the company's reputation, increasing trust in leadership and team cohesion.

Key words: psychological resource, methods of personnel management in conditions of martial law, methods of social influence, methods of psychological influence, stress.