

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-
ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **«Формування соціально-психологічного клімату в організації»**

(назва теми)

здобувача Головко Анни Андріївни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н, доцент Вонберг Т.В

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07-Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ю.М.Маршавін

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Головко Анні Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ заочної

очної (денної), заочної, дистанційної

_____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Формування соціально-психологічного клімату в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ПРО Маркетинг»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти дослідження процесу формування соціально-психологічного клімату
Розділ 2	Аналіз сформованого соціально-психологічного клімату на прикладі ТОВ «ПРО Маркетинг»
Розділ 3	Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг»

Об'єкт дослідження:	Процес формування соціально-психологічного клімату в компанії
Предмет дослідження:	Політика та практика управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «ПРО Маркетинг»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідження теоретичних аспектів та проведення аналізу ефективного використання ключових важелів у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг»; розробка на основі проведеного аналізу варіантів з його удосконалення та оптимізації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	- Дослідити сутність категорії «соціально-психологічний клімат» - Виокремити складники та чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі - Дослідити методичні аспекти оцінювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату
У розділі 2	- Проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності компанії «ПРО Маркетинг» - Оцінити рівень сприятливості клімату в колективі ТОВ «ПРО Маркетинг» - Оцінити ефективність заходів та методів налаштування сприятливого клімату в організації
У розділі 3	- Сформулювати програму заходів щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в організації - Оцінити ефективність запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Т.В.Вонберг

(ініціали, прізвище)

«16» червня 2021 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

А.А.Головко

(ініціали, прізвище)

«16» червня 2021 р.

Реферат

ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти поняття соціально-психологічного клімату та чинників впливу на його спрямованість, другий розділ є аналітичним, а третій – рекомендаційним. Обсяг магістерської дипломної роботи – 93 аркуші, включаючи список використаних джерел та без урахування додатків. У роботі налічується 14 таблиць та 18 рисунків. Під час написання роботи було використано 51 джерело. Робота містить 3 додатки.

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у таких наукових заходах:

- 1) Щорічна 88 студентська конференція КНЕУ «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі», тези на тему «Well-being менеджмент в умовах пандемії», 2021.
- 2) Публікація на тему «Рекрутинг персоналу епохи діджиталізації», що розміщена у фаховому науковому журналі «Бізнес Інформ» №6/2020.
- 3) Публікація на тему «Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій», що розміщена у фаховому науковому журналі «Інфраструктура ринку» №45/2020.

Об'єктом дослідження є процес формування соціально-психологічного клімату в компанії.

Предмет дослідження – політика та практика управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «ПРО Маркетинг».

Метою магістерської дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів та проведення аналізу ефективного використання ключових важелів у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг»; розробка на основі проведеного аналізу варіантів з його удосконалення та оптимізації.

Завдання магістерської дипломної роботи:

1. Дослідити сутність категорії «соціально-психологічний клімат».
2. Виокремити складники та чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Дослідити методичні аспекти оцінювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату.
4. Проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності компанії «ПРО Маркетинг».
5. Оцінити рівень сприятливості клімату в колективі ТОВ «ПРО Маркетинг».
6. Оцінити ефективність заходів та методів налаштування сприятливого клімату в організації.
7. Сформувати програму заходів щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в організації.
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: методи порівняння, аналізу та синтезу інформації – для отримання науково-теоретичного підґрунтя визначення сутності соціально-психологічного клімату та визначення основних чинників впливу; методи узагальнення та систематизації з метою узагальнення теоретичних даних та даних анкетування; методи спостереження – суцільне та вибіркове спостереження, анкетування – для оцінки реального психологічного стану в колективі ТОВ «ПРО Маркетинг» та аналізу основних проблем; методи економічного аналізу, табличні і графічні методи, методи зведення та групування – для обробки статистичних показників та наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень; економіко-математичне прогнозування та наукове узагальнення для аналізу запропонованих змін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні системи формування соціально-психологічного клімату в організації. Розроблено авторську версію визначення поняття «соціально-психологічний клімат» на основі аналізу існуючих думок дослідників даної галузі. Запропоновано систему удосконалення

соціально-психологічного клімату у колективі до 50 осіб.

Практична значущість роботи пов'язана з можливістю застосування пропонованих і обґрунтованих заходів для покращення загального соціально-психологічного клімату в компанії. Відображена у магістерській роботі стратегія може бути використана організаціями, які мають перелік схожих проблем, які виявлено у ході аналізу загального стану ТОВ «ПРО Маркетинг».

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, плинність персоналу, well-being, адаптація персоналу, задоволеність працею, компенсаційний пакет, мотивація персоналу.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Головка Анни Андріївни

(прізвище, ініціали)

на тему Формування соціально-психологічного клімату в організації

(назва теми)

1. Актуальність теми. Робота над покращенням соціально-психологічного клімату є особливо значущою, оскільки саме він є індикатором багатьох важливих процесів у компанії, в тому числі й рівня соціального розвитку всього колективу. Сприятлива атмосфера у робочій групі не лише продуктивно впливає на її результати, але і перебудовує людину, формуючи її нові можливості і виявляючи потенційні. Ефективність спільної діяльності багато в чому залежить від оптимальної реалізації особистісних і групових можливостей. Актуальність теми обумовлена ще й посиленою конкуренцією на ринку, котра продукує пошук способів підвищення внутрішньої ефективності в компанії, зокрема шляхом формування згуртованості персоналу, коли члени колективу виступають важливими частинами єдиного механізму вдосконалення діяльності всієї компанії.

2. Позитивні риси магістерської кваліфікаційної роботи:

- В теоретичному розділі в достатній мірі висвітлені теоретико-методичні аспекти досліджуваної теми.

- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі магістерської роботи інформації: на кожне твердження, кожен цифровий матеріал та факт тощо є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури. Є посилання на усі зазначені в списку літератури джерела.

- Критично проаналізовано наведену інформацію: кожне твердження, кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів.

- Наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри.

- Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем, які повною мірою застосовані в аналітичному та рекомендаційному розділах магістерської дипломної роботи.

- В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу.

- Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації.

- В аналітичному розділі використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.

- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками

та відповідними тлумаченнями і висновками.

- При підготовці 2 -го розділу використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

- Аналітичний розділ магістерської роботи закінчується систематизацією виявлених проблем і причин з графічним відображенням їх зв'язку між собою.

- В 3-му розділі висвітлено можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині роботи проблемами.

- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.

- В авторських рекомендаціях зазначено: назви виявлених проблем, назви заходів, виконавців, терміни виконання, суми коштів, необхідних для розроблення та впровадження рекомендацій в практику.

- При підготовці 3 - го розділу використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.

- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

- Висновки повністю, але стисло відображають зміст магістерської роботи і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми.

- Текст роботи та ілюстративні матеріали оформлено відповідно до вимог.

3. Наявність самостійних розробок автора: розроблено авторську версію визначення поняття «соціально-психологічний клімат» на основі аналізу існуючих думок дослідників даної галузі; запропоновано систему удосконалення соціально-психологічного клімату у колективі до 50 осіб.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій пов'язана з можливістю застосування пропонованих і обґрунтованих заходів для покращення загального соціально-психологічного клімату в компанії. Відображена у магістерській роботі стратегія може бути використана організаціями, які мають перелік схожих проблем, які виявлено здобувачем у ході аналізу загального стану ТОВ «ПРО Маркетинг».

5. Наявність недоліків: Авторські рекомендації, що містяться в магістерській роботі, не завжди є достатньо обґрунтованими кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: кваліфікаційна магістерська робота Анни Андріївни Головки виконана на високому рівні та може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник доцент, к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь) _____/Т.В.Вонберг/

(підпис)

(прізвище, ініціали)

“27” грудня 2021 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Головка Анни Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Формування соціально-психологічного клімату в організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Структура роботи та комунікацій багатьох організацій зазнали значних трансформацій через пандемію протягом останніх років. За сучасних умов змінилися способи взаємодії працівників в команді, що значно вплинуло на їх продуктивність. Ефективність діяльності працівника залежить не лише від задоволення умовами роботи, але і від його психологічного стану. На сьогодні, тема формування соціально-психологічного клімату в організації надзвичайно актуальна для розвитку та підвищення її прибутковості, адже сучасні умови вимагають сучасних підходів до вирішення проблем.

Якість проведеного дослідження. Емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату в організації було проведено на високому рівні. Авторка роботи правильно підбрала методи та методики, що відповідають умовам дослідження, особливостям структури організації. Аналіз та інтерпретацію отриманих результатів дослідження було подано коректно. Якісно розроблена програма покращення соціально-психологічного клімату за умов виявлених недоліків.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. У роботі ґрунтовно проведений аналіз вітчизняних та зарубіжних сучасних літературних джерел з обраної теми. Робота має багато ілюстративного матеріалу, що полегшує сприйняття інформації. Окремо можна виділити, що було проведено детальний аналіз організаційно-економічних показників компанії, що допомогло звернути увагу на загальний стан та рух компанії. Програма з удосконалення соціально-психологічного клімату розроблена на високому рівні з посиланням на досвід міжнародних та зарубіжних компаній. До того ж, дана програма розрахована на різні суми бюджетування, що значно підвищує можливість її фактичної реалізації. Робота грамотно написана, легко читається та сприймається.

Зауваження. Суттєвих зауважень по роботі не виявлено.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Представлена в роботі стратегія покращення соціально-психологічного клімату може бути поетапно реалізована в компанії «ПРО Маркетинг».

Рецензент:

Шниркова К.В.

Генеральний директор ТОВ «ПРО Маркетинг»

(підпис, печатка)

ЗМІСТ

Вступ	3
1 Теоретико-методичні аспекти дослідження процесу формування соціально-психологічного клімату	7
1.1 Соціально-психологічний клімат: сутність, складові	7
1.2 Чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі	12
1.3 Методичні засади оцінювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату	17
2 Аналіз сформованого соціально-психологічного клімату на прикладі ТОВ «ПРО Маркетинг»	24
2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «ПРО Маркетинг»	24
2.2 Оцінка рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в ТОВ «ПРО Маркетинг»	34
2.3 Оцінка ефективності заходів та методів налаштування сприятливого клімату в організації	43
3 Рекомендації щодо поліпшення соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг»	52
3.1 Програма заходів щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в організації	52
3.2 Розробка програми well-being для ТОВ «ПРО Маркетинг»	57
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
Висновки	82
Список використаних джерел	87
Додатки	

ВСТУП

Основна складова будь-якого успішного бізнесу – ефективні працівники, які вболівають за спільний результат, високі показники продуктивності, розвиток компанії, збільшення фінансової складової тощо. Неможливо бути ефективним працівником, якщо все та всі, що оточують дратує. Вченими доведено, що сприятлива атмосфера у робочому колективі впливає на показники результативності кожного окремого працівника, а також допомагає економити ресурси на пошук та навчання нових працівників. Постійна плинність кадрів, яка значно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі, приносить значні збитки компанії, що є стримуючим фактором для загального розвитку.

Актуальність теми. В умовах жорстокої конкуренції на ринку та «полювання» на кращих фахівців галузі, компанія-роботодавець повинна максимально піклуватися про утримання працівника, шляхом задоволення його потреб, а однією з таких потреб часто виступає соціально-психологічний клімат у колективі, який, інколи, є чи не єдиним стримуючим фактором, адже важко піти з «сім'ї», де людину цінять та поважають. Саме тому, тема формування сприятливого соціально-психологічного клімату буде актуальною завжди, особливо зважаючи на те, що покоління зумерів вже активно захоплює ринок, та сповідує філософію дауншифтіngu; для них найважливішим є можливість бути самим собою «тут і тепер», аніж матеріальні статки. Крім цього, в організаціях, через пандемію, питання комфортного клімату в колективі значно втратило передових позицій, адже всі працювали відділено і фактично, закривалися від соціалізації, а адаптація у новій компанії за таких умов – надзвичайно складна. Актуальність формування сприятливого клімату виражається в подвійному еквіваленті: способи та заходи для формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі за сучасних прогресивних умов потребують змін та адаптації під реалії. Для розкриття питання формування соціально-психологічного клімату у умовах сучасної парадигми світу, і присвячується дана магістерська дипломна робота.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності, чинникам впливу на соціально-психологічний клімат присвятило свій час чимало науковців, серед них І.М. Бикова, А.В. Василик, В.В. Вертель, А.М. Гриненко, Г.В. Долга, О. Євмешкіна, О.А. Ліщинська, Г.В. Ложкін, Р. Луцик, Д.Г. Михайленко, Н.Ю. Олійник, А.Б. Фляшнікова, А. Хмелевська, М.К. Шакірі та інші. Більше уваги приділили аспектам формування сприятливого клімату в колективі – Н.П. Базалійська, А.М. Дідик, І.Ю. Зудова, Ю.В. Калюжна, В.В. Кирилюк, О.Є. Кузьмін, Л.Ф. Лєскова, Н.В. Терент'єва. Аналізом теми соціально-психологічного клімату займалися і зарубіжні науковці, зокрема – Альберто Ді Доменіко і Данієла Маркетті, Мехмет Каракус, Д. Нарат, К. Олекса-Маревська та багато інших.

Аналіз вищезазначених та, загалом, існуючих джерел вказує, що на сьогодні, відсутнє чітке розуміння стратегії формування чи оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях, за умов пандемії за умовою того, що на ринок виходять працівники нового «покоління Z».

Метою магістерської дипломної роботи є дослідження теоретичних аспектів та проведення аналізу ефективного використання ключових важелів у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг»; розробка на основі проведеного аналізу варіантів з його удосконалення та оптимізації.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

1. Дослідити сутність категорії «соціально-психологічний клімат».
2. Виокремити складники та чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Дослідити методичні аспекти оцінювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату.
4. Проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності компанії «ПРО Маркетинг».
5. Оцінити рівень сприятливості клімату в колективі ТОВ «ПРО Маркетинг».
6. Оцінити ефективність заходів та методів налаштування сприятливого клімату в організації.

7. Сформувати програму заходів щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в організації.
8. Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування соціально-психологічного клімату в компанії.

Предмет дослідження – політика та практика управління соціально-психологічним кліматом у ТОВ «ПРО Маркетинг».

Методи дослідження: методи порівняння, аналізу та синтезу інформації – для отримання науково-теоретичного підґрунтя визначення сутності соціально-психологічного клімату та визначення основних чинників впливу; методи узагальнення та систематизації з метою узагальнення теоретичних даних та даних анкетування; методи спостереження – суцільне та вибіркове спостереження, анкетування – для оцінки реального психологічного стану в колективі ТОВ «ПРО Маркетинг» та аналізу основних проблем; методи економічного аналізу, табличні і графічні методи, методи зведення та групування – для обробки статистичних показників та наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень; економіко-математичне прогнозування та наукове узагальнення для аналізу запропонованих змін.

Для оцінки та виявлення проблем в соціально-психологічному кліматі організації було використано ряд діагностичних методик:

- а) Карта-схема А.М. Лутошкіна для швидкої оцінки психологічної атмосфери та виявлення проблемних зон;
- б) Експрес-методика «Визначення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі» О.С. Михалюка та А.Ю. Шалито для виявлення емоційного, поведінкового та когнітивного компонентів відносин у колективі.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні системи формування соціально-психологічного клімату в організації. Розроблено авторську версію визначення поняття «соціально-психологічний клімат» на основі аналізу

існуючих думок дослідників даної галузі. Запропоновано систему удосконалення соціально-психологічного клімату у колективі до 50 осіб.

Практична значущість роботи пов'язана з можливістю застосування пропонувананих і обґрунтованих заходів для покращення загального соціально-психологічного клімату в компанії. Відображена у магістерській роботі стратегія може бути використана організаціями, які мають перелік схожих проблем, які виявлено автором у ході аналізу загального стану ТОВ «ПРО Маркетинг».

Кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора КМР.

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у таких наукових заходах:

- 1) Щорічна 88 студентська конференція КНЕУ «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі», тези на тему «Well-being менеджмент в умовах пандемії», 2021.
- 2) Публікація на тему «Рекрутинг персоналу епохи діджиталізації», що розміщена у фаховому науковому журналі «Бізнес Інформ» №6/2020.
- 3) Публікація на тему «Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій», що розміщена у фаховому науковому журналі «Інфраструктура ринку» №45/2020.

Інформаційна база дослідження: праці вітчизняних та зарубіжних науковців; внутрішні статистичні дані категорії руху та добробуту персоналу, фінансово-економічні річні звіти ТОВ «ПРО Маркетинг».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

1.1 Соціально-психологічний клімат: сутність, складові

Основними проблемами сучасних HR-менеджерів є проблема пошуку кваліфікованих працівників і проблема утримання цінних кадрів. Як показує світова практика, для утримання працівників замало лише фінансової мотивації, адже важливу роль відіграють і відносини, що склалися у колективі. Характер відносин, що склалися у певному трудовому колективі називають соціально-психологічним кліматом колективу. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі є одним із інструментів як утримання персоналу, так і запобігання емоційного вигорання працівників, що у глобальному результаті впливає на рівень продуктивності організації.

Дослідженням питання соціально-психологічного клімату у колективі займалося чимало зарубіжних та вітчизняних науковців, психологів, проте це питання і до сьогодні залишається цікавим для дослідження, адже форми поведінки, сприйняття різних людей змінюються із року в рік. Особливо цікаво дослідження цієї теми у наші роки, коли весь світ спіткала нетипова ситуація з вірусом COVID-19, яка радикально змінила світогляд та поведінку людей, а також, зважаючи на те, що на ринок праці вривається покоління зумерів, що сповідують філософію дауншифтіngu. Як відомо із роботи А.М. Колота та О.О. Герасименко [1], дауншифтери, на відміну від інших людей, значно менше уваги приділяють матеріальним статкам і значно більше — можливості бути самим собою, фізично, морально, духовно здоровим, щасливим «тут і тепер» [1].

Отже, повертаючись до аналізу, можна виділити чимало цікавих робіт присвячених визначенню сутності поняття соціально-психологічного клімату та чинникам впливу на нього. Серед сучасних дослідників цієї теми можна виділити

І.М. Бикову [2], А.В. Василик [3], В.В. Вертель [4], А.М. Гриненко [5, 6, 7], Г.В. Долгу [8], О. Євмешкіну [9], О.А. Ліщинську [10], Г.В. Ложкіна [11], Р. Луцик [12], Д.Г. Михайленко [13], Н.Ю. Олійник [14], А.Б. Фляшнікова [15], А.Хмелевська [16], М.К. Шакірі [17] та багато інших. Н.П. Базалійська [18, 19, 20], А.М. Дідик [21], І.Ю. Зудова [22], Ю.В. Калюжна [23], В.В. Кирилюк [6, 7], О.Є. Кузьмін [21], Л.Ф. Лєскова [24], Н.В. Терент'єва [25] – приділили більшу увагу аспектам формування саме сприятливого клімату в колективі. Аналізом теми соціально-психологічного клімату займалися і зарубіжні науковці, зокрема – Альберто Ді Доменіко і Данієла Маркетті [26], Мехмет Каракус [27], Д. Нарат [28], К. Олекса-Маревська [29] та інші.

Провівши критичний аналіз наукових публікацій, де висвітлюється категоріальний апарат дослідження, варто окремо проаналізувати таке поняття, як «соціально-психологічний клімат» (див. Додаток А). У ході цього аналізу було виділено декілька основних напрямів визначення. З одного боку, як визначає І.М. Бикова, соціально-психологічний клімат – це психологічні зв'язки членів колективу, міжособистісні відносини, котрі створюють стійкі групові настрої і думки [2], з іншого, за тлумаченням Л.Ф. Лєскової, а також К.В. Захарової та Н.В. Терент'євої – це стан трудового колективу [24, 25], решта науковців схильні сприймати – як систему або аспект міжособистісних стосунків серед членів колективу.

Н.П. Базалійська та С.С. Микитюк у своїй роботі, висловили думку, назвавши соціально-психологічний клімат складним явищем, яке об'єднує у собі певну систему взаємовідносин [18]. А якщо точніше, за словами, Н.Ю. Олійник, соціально-психологічний клімат позначає систему відносин членів колективу один з одним, що включає не тільки психічні реакції, але й суспільні відносини людей [14]. Така система будується на основних міжособистісних відносинах як дружба, співпереживання, симпатія чи антипатія, сприяння, система взаємних вимог, загальний стиль спільної праці, емоційна та інтелектуальна єдність тощо.

Загалом, І.М. Бикова у своїй роботі фіксує, що виділяють три основні складові соціально-психологічного клімату [2]:

- ✓ соціальна – усвідомлення членами колективу спільних задач та цілей (воля, інтелект, емоції);
- ✓ моральна – затвердження моральних цінностей у колективі (атмосфера оптимізму чи песимізму, відкритість, чесність тощо);
- ✓ психологічна – внутрішні стосунки між членами колективу (єдність, згода, задоволеність, дружба, згуртованість тощо).

Отже, проаналізувавши різні варіанти тлумачень феномену, погоджуючись із думкою кожного з науковців, сформувалося власне бачення. Соціально-психологічний клімат – це складне явище, що являє собою сприйняття учасниками одного колективу сукупності внутрішніх емоційних, психологічних, соціальних трудових умов організації, що сприяє або перешкоджає продуктивній діяльності та розвитку. Зміст соціально- психологічного клімату проявляється у психологічних зв'язках членів колективу на основі їх інтересів, симпатій збігу характерів тощо, які сприяють чи перешкоджають продуктивності сумісної діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Основні складові, що входять до складу соціально-психологічного клімату наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні складові, що входять до складу соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором на основі [30].

Соціально-психологічний клімат напряду впливає на ефективність роботи персоналу та прибуток компанії, адже доведено, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора рази. Для того, щоб створити умови для економічного зростання організації, необхідно, щоб її працівники відчували себе командою. Ознаками команди є згуртованість, взаємовиручка, підтримка, вимогливість до себе та інших, відповідальність кожного за загальний результат. Одним із найважливіших показників того, що колектив – це команда, є високий рівень сприятливості соціально-психологічного клімату, тобто такий стан у колективі, коли кожному працівнику надаються оптимальні умови для реалізації його здібностей.

У різних колективах за своїм змістом і спрямуванням соціально-психологічний клімат може відрізнятися. Виділяють три основні види спрямованості соціально-психологічного клімату:

- позитивний (сприятлива або здорова атмосфера);
- негативний (несприятлива або нездорова атмосфера);
- нейтральний (чітко невизначена атмосфера) [11].

Кожен вид клімату має як суб'єктивні, так і об'єктивні ознаки.

Основні суб'єктивні та об'єктивні ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату наведено на рис. 1.2 та рис. 1.3 відповідно.

Зазначимо, що сприятливий соціально-психологічний клімат вирізняється орієнтацією на єдність та згуртованість. Характерними ознаками є зближуючі стосунки між працівниками та високий рівень задоволеності членів колективу. Такі умови є підґрунтям для самореалізації і самоутвердження особистості, яка задоволена своєю професійною діяльністю, де відсутні негативні психологічні групи, переважають почуття відповідальності та взаємодопомоги між працівниками. Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу забезпечує працездатність працівників, взаємну підтримку в досягненні цілей компанії, згуртованість колективу.



Рис. 1.2 Основні суб'єктивні ознаки соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [31, 32].



Рис. 1.3 Основні об'єктивні ознаки соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [31, 32].

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризується прямо протилежними ознаками (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Основні ознаки несприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [31].

За існування несприятливого соціально-психологічного клімату, кожен працівник в колективі існує як самотійна одиниця, відсторонено один від одного, що призводить до невисоких результатів в роботі та бажання змінити місце роботи.

На підставі проведених психологічних досліджень виявлено, що втрата робочого часу від конфліктів і після конфліктних переживань становить приблизно 15%, а продуктивність праці може знижуватися до 20% [33].

Нейтральний соціально-психологічний клімат характеризується певною збалансованістю, як суб'єктивних, так і об'єктивних ознак, але є нестійким і в будь-який момент може змінитися в той чи інший бік.

1.2 Чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі

Кожен колектив, як і усе навкруги, має певні рівні розвитку. Різним стадіям формування колективу відповідають певні особливості в методах і прийомах управління ними. Виділяють три рівні розвитку: нижчий, середній та високий. Показниками розвиненості вважають не лише виробничо-економічні

характеристики, а й рівень сталості сприятливого соціально-психологічного клімату.

На усіх стадіях розвитку колективу можна застосувати оцінку основних факторів, які впливають на формування певного соціально-психологічного клімату. Проте необхідно не виключати індивідуальні особливості людей, адже те, що може існувати як сприятливий соціально-психологічний клімат для одного, може бути абсолютно несприятливим для іншого. Тому в першу чергу, необхідно визначити фактори, що впливають на задоволеність працею в організації в цілому, для будь-якого працівника.

Розглянемо рис. 1.5, де відображено компоненти, які мають вплив на задоволення працівників соціально-психологічним кліматом у організації.



Рис. 1.5 Компоненти задоволення працівників соціально-психологічним кліматом у організації.

Джерело: складено автором на основі [24 с.41].

Основними факторами, що впливають на соціально-психологічний клімат, які виокремила Н.П. Базалійська та А.В. Гук, є:

1. Система матеріального стимулювання;
2. Сприятливі умови праці;

3. Відносини у колективі між працівниками;
4. Задоволеність належністю до групи;
5. Особливість влади керівника;
6. Віддача працівника роботі [19].

Проте, даний перелік потребує розширення та конкретизації, оскільки зачіпає значно більше складових.

Необхідно зазначити, що, загалом, регулятори, що впливають на формування соціально-психологічного клімату, можна поділити на дві основні сфери, від яких вони залежать:

- макросередовище (економічна, суспільно-політична ситуація в країні, соціально-демографічні та етнічні показники, рівень життя населення);
- мікросередовище (матеріальне і моральне оточення) [34].

На формування макросередовища впливають глобальні та локальні фактори (див. рис. 1.6). Глобальні – відповідають за економічну, політичну стабільність суспільства, соціальне та психологічне благополуччя людей, що опосередковано впливає на соціально-психологічний клімат трудових колективів. Локальні – відповідають за відсутність функціонально-рольових протиріч, участь членів колективу у формуванні планів, розподілі ресурсів, статево-віковий, професійний та етнічний склад структурних підрозділів, адже структурною одиницею локального середовища є трудовий колектив [4].

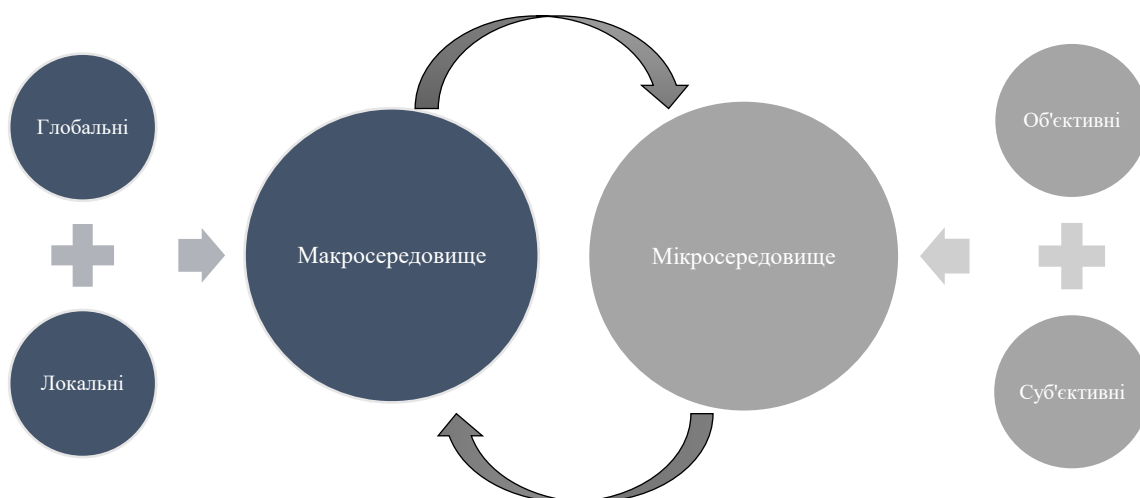


Рис. 1.6 Фактори впливу на формування соціально-психологічного клімату в колективі

Джерело: складено автором на основі [4].

Мікросередовище, як вказувалось вище, являє собою матеріальне і моральне оточення працівників. Фактори мікросередовища також можна поділити, але на об'єктивні та суб'єктивні (див. рис. 1.6). Об'єктивні фактори – комплекс санітарно-гігієнічних, організаційних та технічних показників. Суб'єктивні – співпраця, наявність товариських контактів, взаємодопомога, організаційні зв'язки між працівниками [34].

Як бачимо, на рис. 1.6, фактори макросередовища та мікросередовища тісно пов'язані один з одним. Вони взаємозалежно впливають на соціально-психологічний клімат у колективі, адже від загального настрою працівників, можливості розвитку їх потенціалу, бажання працювати чи не працювати у певному колективі і залежить атмосфера їх співіснування в одному середовищі.

Детальна характеристика чинників у розрізі окремих груп впливу на формування соціально-психологічного клімату наведена у табл. 1.1

Додатково, хотілося б відзначити, що неабиякий вплив на формування соціально-психологічного клімату трудового колективу мають санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації. Адже такі фактори як шум, задуха, погана освітленість, недостатнє оснащення робочого місця – є негативними факторами впливу на психологічний стан працівників, що у результаті сприяє створенню негативного соціально-психологічного клімату у колективі. Перелічені вище показники впливають на психоемоційний стан людей, і вони, неконтрольовано, стають більш дратівливими, виснаженими, вразливими, що призводить до конфліктності і напруження в колективі.

Ще одними, не мало важливим, чинником формування сприятливого клімату в колективі є матеріальна та моральна задоволеність працівників. Гідна оплата праці, соціальне забезпечення, комфортний режим роботи, можливість кар'єрного зростання та підвищення професійної компетентності – позитивні ключі для формування сприятливого соціально-психологічного клімату. До решти, максимальна ефективність спільної діяльності працівників при мінімальних затратах – це результат сумісності працівників, що проявляється у спрацьованості.

Таблиця 1.1 – Чинники впливу на формування соціально-психологічного клімату

Групи чинників	Чинники
Громадсько-політичні і зовнішньоекономічні чинники	➤ Суспільно-політична ситуація в країні, ясність і чіткість прийняття політичних і економічних програм, довіра до уряду тощо. ➤ Економічна ситуація і рівень життя населення. ➤ Організація життя населення, задоволеність системою побутового, медичного і правового обслуговування. ➤ Етнічні чинники – наявність міжетнічних конфліктів.
Правові і функціональні чинники	➤ Оптимальність правового забезпечення діяльності (достатність і несуперечливість правових актів, що регулюють професійну діяльність). ➤ Відповідність правових актів вимогам діяльності. ➤ Рівень матеріально-технічного забезпечення діяльності. ➤ Санітарно-гігієнічні умови діяльності в організації.
Організаційні чинники	➤ Оптимальність режиму праці та відпочинку. ➤ Ефективна організація праці. ➤ Задоволеність співробітників безпосередніми результатами праці. ➤ Задоволеність співробітників рівнем матеріальної моральної винагороди, справедливості при оцінюванні результатів роботи. ➤ Прозора кадрова політика – наявність системи призначення на посади і просування співробітників по кар'єрній драбині. ➤ Розвиненість системи адаптації персоналу. ➤ Відповідність рівня кваліфікації співробітників.
Економічні чинники	➤ Задоволеність співробітників ефективністю системи оплати праці. ➤ Розвинена система матеріального стимулювання праці (премії, пільги, винагороди).
Управлінські чинники	➤ Відповідність стилю керівництва характеру вирішуваних завдань, компетентності співробітників і рівню розвитку колективу. ➤ Наявність посадових інструкцій із зазначенням обсягу обов'язків, прав, відповідальності тощо. ➤ Налагодженість системи планування і контролю діяльності. ➤ Задоволеність співробітників системою розподілу обов'язків, системою заохочення і покарання.
Соціальні чинники	➤ Ступінь соціально-психологічної сумісності співробітників. ➤ Рівень розвитку колективу. ➤ Рівень розвитку корпоративної культури. ➤ Характер формальних та неформальних зв'язків і відносин співробітників в колективі. ➤ Ефективне та швидке виявлення та вирішення конфліктів. ➤ Узгодженість формального і неформального лідерства.

Джерело: складено автором на основі [23].

До чинників впливу на соціально-психологічний клімат потрібно також віднести характер комунікацій в організації. Надання повної і точної інформації для

забезпечення діяльності організації, володіння прийомами конструктивної критики, відсутність комунікативних бар'єрів – створюють умови сприятливого соціально-психологічного клімату.

Отож, підсумовуючи, можемо зазначити, що чинниками, що впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі є абсолютно все, що оточує окремих членів колективу, і пов'язано не лише з виконанням трудових обов'язків, а й із задоволенням усіх сфер життя. Чинники впливають на настрій та емоційний стан окремої людини, що у результаті призводить до загального настрою в колективі.

1.3 Методичні засади оцінювання рівня сприятливості соціально-психологічного клімату

Основні методи, які можна використати для діагностики показників соціально-психологічного клімату розподіляють на три групи:

- Методи, що спрямовані на аналіз «зовнішніх» показників соціально-психологічного клімату в колективі.
- Методи, що забезпечують аналіз «внутрішніх» показників клімату.
- Методи, які надають інформацію про соціально-психологічний клімат, опосередковано, через статистичні показники [20].

Детальна характеристика даних груп методів наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи діагностики показників соціально-психологічного клімату

Група методів	Характеристика методу
1) Методи, що спрямовані на аналіз «зовнішніх» показників соціально-психологічного клімату в колективі.	➤ спостереження, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування (частота, спрямованість, модальність); ➤ експеримент, що забезпечує дослідження особливостей спілкування у інтерактивному форматі при спільній діяльності.

Продовження табл. 1.2

Група методів	Характеристика методу
2) Методи, що забезпечують аналіз «внутрішніх» показників клімату.	➤ інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату в колективі; ➤ анкетування членів колективу щодо їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат (стосунками з колегами та керівниками, умови задоволеності працею тощо); ➤ соціометрію, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії в колективі організації, структури міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії; ➤ референтометрію, спрямовану на виявлення референтних груп (угруповань, мікрогруп, особистостей), оцінки значущості даного колективу для кожного співробітника; ➤ методики, спрямовані на виявлення ступеня конфліктності в колективі; ➤ методики, спрямовані на визначення рівня ситуативної й особистісної тривожності та ін.
3) Методи, які надають інформацію про соціально-психологічний клімат, опосередковано, через статистичні показники	➤ аналіз документів, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо); ➤ аналіз продуктів діяльності, який дає можливість через аналіз змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату; ➤ експертна оцінка клімату з боку керівних кадрів організації.

Джерело: складено автором на основі [20].

Для визначення комплексної оцінки соціально-психологічного клімату у колективі ТОВ «ПРО Маркетинг», процес доцільно подати у вигляді трьох взаємопов'язаних етапів:

I. Спостереження за робочим процесом та комунікацією в колективі, аналіз поведінки членів групи.

II. Оцінювання стану соціально-психологічного клімату шляхом анкетування працівників відносно їх ставлення до основних параметрів, що складають клімат у колективі, ступеня конфліктності, задоволеності роботою, відносин в колективі тощо, з метою визначення рівня сприятливості.

III. Аналіз внутрішніх документів організації, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату.

Для реалізації I етапу буде проведено спостереження протягом певного періоду за колективом компанії, щоб отримати оцінку зі сторони відносно атмосфери, рівня комунікації між колегами та керівником, стиля управління, участі у житті і діяльності компанії співробітниками, оцінки умов роботи тощо.

Для реалізації II етапу буде проведено опитування працівників за допомогою комплексної анкети, яка включає в себе такі блоки:

I блок – визначення індексу загальної задоволеності респондентів роботою в організації, визначення пріоритетів впливу факторів;

II блок – оцінка психологічної атмосфери в організації на основі запропонованої карти-схеми А.М. Лутошкіним;

III блок – експрес методика оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А.Ю. Шалито.

Питання методики скомпоновані таким чином, щоб загальна їх кількість не перевищувала 20, і не була занадто обтяжливою для респондентів. Анкету у повному вигляді можна переглянути у Додатку Б.

Названі вище дві методики оцінювання клімату в колективі заслуговують окремої уваги, тому деталізуємо їх суть.

❖ У блоці II, запропонована до уваги методика карти-схеми оцінювання клімату в колективі побудована на визначених психологом Анатолієм Лутошкіним чотирнадцяти причин, через які в колективі виникає напружена атмосфера. Кожне питання в карті-схемі складається з протилежних тверджень: перше описує сприятливу атмосферу в компанії, друге – негативну. Шкала між твердженнями від +3 до -3. Працівник повинен прочитати обидва твердження, а потім вибрати те, що найбільше відповідає на його думку реальності. Коли частина працівників оцінить 14 тверджень приблизно однаково, буде висновок, не лише, яка атмосфера панує в колективі, але і чому вона склалася [35].

Ключ до розшифрування методики простий:

- +22 бали і більше – високий рівень сприятливості клімату;
- від +8 до +22 балів – середній ступінь сприятливості;
- від 0 до +8 балів – низький (незначний) ступінь сприятливості;
- від 0 до -8 балів – початкова несприятливість соціально-психологічного клімату;

- від -8 до -10 бали – середня несприятливість;
- від -10 і нижче – сильна несприятливість клімату у колективі [35].

❖ У блоці III, пропонується експрес методика оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі О. С. Михалюка і А.Ю. Шалито, що дозволяє діагностувати атмосферу в колективі та відстежувати ефективність проведених заходів [35]. Загалом, ця методика дозволяє діагностувати три компонента психологічного клімату: емоційний, поведінковий і когнітивний. Для вимірювання емоційного компонента використовується критерій привабливості – на рівні понять «подобається – не подобається», «приємний – неприємний». Питання, спрямовані на вимір поведінкового компонента, конструюються на основі критерію «бажання – небажання працювати в даному колективі / спілкуватися з членами колективу на дозвіллі». Основним критерієм когнітивного компоненту обрана змінна «знання – незнання особливостей характеру членів колективу».

В опитувальному листі питання 9, 11, 16 відносяться до емоційного компоненту; 10, 12, 13 – до поведінкового; а когнітивний компонент визначається питаннями 14 та 15.

Отримані результати інтерпретуються за такою схемою: кожний компонент тестується питаннями, причому відповідь на кожен з них приймає тільки одну із трьох можливих форм: +1; -1; 0. Для цілісної характеристики компонента, отримані сполучення відповідей кожного випробуваного на питання по даному компоненту можуть бути узагальнені в такий спосіб:

- позитивна оцінка (до цієї категорії ставляться ті сполучення, у яких позитивні відповіді дані на всі три питання, що ставляться до даного компонента, або дві відповіді – позитивні, а третя має будь-який інший знак);

- негативна оцінка (сюди ставляться сполучення, що містять три негативні відповіді або дві відповіді негативні, а третя може виступати з будь-яким іншим знаком);
- невизначена, суперечлива оцінка (ця категорія включає наступні випадки: на всі три питання дана непевна відповідь; відповіді на два питання невизначені; одна відповідь невизначена, а дві інших мають різні знаки).

Наступний етап обробки для кожного компонента полягає у виведенні середньої оцінки по вибірці. Наприклад, для емоційного компонента:

$$K = \sum (+) - \sum (-) / n, \quad (1.3.1)$$

де $\sum (+)$ – кількість позитивних відповідей, що містяться в стовпці;

$\sum (-)$ – кількість негативних відповідей;

n – число учасників колективу, що прийняли участь у дослідженні.

Отримані середні показники класифікуються відповідно до прийнятої тричленної оцінки відповідей. Для цього континуум можливих оцінок (від -1 до +1) поділяється на три рівні частини: від -1 до -0,33; від -0,33 до +0,33; від +0,33 до +1. Середні оцінки, що потрапили у перший інтервал, вважають негативними, у другий – суперечливими, а третій – позитивними [35]. Можливі такі результати:

- позитивний (клімат колективу у цілому сприятливий);
- негативний (клімат колективу у цілому незадовільний);
- суперечливий, невизначений (тенденції клімату колективу суперечливі).

Для реалізації III етапу необхідно провести аналіз внутрішніх документів організації, за яким можна мати опосередковану інформацію відносно рівня соціально-психологічного клімату. Висновки таких документів повинні бути представлені через аналіз показників руху персоналу, формули розрахунку яких представлені у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Формули розрахунку показників руху персоналу

№	Показник	Формула
1.	Загальний коефіцієнт обороту, % [36 с. 505]	$K_{\text{заг}} = \frac{Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.1) де $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників за період; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність усіх звільнених працівників за період; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.
2.	Коефіцієнт обороту по прийому, % [36 с. 505]	$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.2) де $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників за період; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.
3.	Коефіцієнт обороту по звільненню, % [36 с. 505]	$K_{\text{зв}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.3) де $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність усіх звільнених працівників за період.
4.	Коефіцієнт плинності персоналу, % [36, 16 с. 505]	$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв(вл)}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.4) де $Ч_{\text{зв(вл)}}$ – чисельність звільнених працівників за період за власним бажанням, через невідповідність кваліфікації, за прогули і інші порушення трудової дисципліни; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.
5.	Коефіцієнт змінюваності, % [36 с. 506]	$K_{\text{зм}} = \frac{Ч_{\text{пр(зв)}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.5) де $Ч_{\text{пр(зв)}}$ – менший показник чисельності прийнятих або звільнених працівників за власним бажанням за період; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.
6.	Коефіцієнт сталості, % [36 с. 506]	$K_{\text{ст}} = \frac{Ч_{\text{пост}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.6) де $Ч_{\text{пост}}$ – чисельність працівників облікового складу, що пропрацювали весь звітний період; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.
7.	Коефіцієнт заміщення, % [36 с. 506]	$K_{\text{зам}} = \frac{Ч_{\text{пр}} - Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{ср}}} \times 100$ (1.3.7) де $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників за період; $Ч_{\text{зв}}$ – чисельність усіх звільнених працівників за період; $Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.

Джерело: складено автором на основі [36].

Окрім зазначених вище показників руху, доречим буде провести додатковий аналіз таких показників:

- Відсоток працівників, які працюють в компанії більше одного (трьох, п'яти) року.
- Середня тривалість роботи в компанії.

Отож, згідно запропонованого детального плану аналізу вище, можна оцінити багато аспектів: загальний стан соціально-психологічного клімату як в окремому підрозділі, так і в компанії в цілому; що є причиною, яка перешкоджає формуванню сприятливого клімату; на скільки працівники однієї компанії знають одне одного; на скільки працівники задоволені роботою та компанією. Такий аналіз допоможе скласти програму заходів для корегування загальної атмосфери у колективі компанії, що суттєво може змінити як результати діяльності, так і лояльність працівників до компанії, їх задоволеність та вмотивованість.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СФОРМОВАНОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРО МАРКЕТИНГ»

2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «ПРО Маркетинг»

Організація «ПРО Маркетинг» була зареєстрована у державному реєстрі 14.03.2002 і активно функціонує на сьогоднішній день. ПРО Маркетинг – це юридична назва агенції ZEST Outsourcing, що входить до складу одного із лідируючих HR провайдерів на ринку – DOPOMOGA GROUP. DOPOMOGA почала свою діяльність на теренах України у 1994 році, і з часом при набиранні обертів компанії, було прийнято рішення розділити напрями надання послуг шляхом створення менших компаній у складі однієї групи. Нині DOPOMOGA GROUP включає в себе три такі компанії – DOPOMOGA Ukraine, DOPOMOGA IT та ZEST Outsourcing.

Наразі DOPOMOGA GROUP у вигляді DOPOMOGA та ZEST Outsourcing представлені не лише в Україні, але й закордоном, у Республіці Молдова (раніше діяльність велася і в Росії, але за об'єктивних причин була зупинена). На території України офіси компаній представлені разом та розміщуються у Києві (головний офіс), Львові, Харкові, Запоріжжі та Одесі.

Група компаній має у портфелі близько 100 клієнтів, більша частина з яких відіграють провідну роль у світовій промисловій та економічній діяльності.

Характеризуючи діяльності ZEST Outsourcing, варто відзначити, що компанія надає не лише послуги пошуку і добору персоналу, але і інші, обслуговування більш складних HR процесів. Діяльність компанії вимірюється у проєктах, які варіюються за обсягом, тривалістю і послугами.

Перелік основних послуг компанії зображено на рис. 2.1.

1. Recruitment	•Добір персоналу в штат компанії Замовника.
2. Temporary Staffing	• Добір та забезпечення чисельності необхідного персоналу для виконання робіт згідно заявок Замовника, із заміною наданого працівника у випадку необхідності, протягом всієї тривалості проєкту.
3. From Temporary To Permanent	•Додаткова можливість при доборі фахівця на постійну роботу, прийняти рішення і запропонувати роботу кандидату, попередньо оцінивши його в період участі в тимчасовому проєкті.
4. Outstaffing	•Виведення персоналу за штат; адміністрування працівників при направленні їх для виконання робіт у розпорядження Замовника.
5. Payroll	•Централізована передача функції розрахунку заробітної плати. Підготовка та подача звітності у відповідності з законодавством України та в узгодженому обсязі.
6. On-site Management	•Відкриття представництва на території Замовника, управління та обслуговування проєкту на території Замовника.
7. Master vendoring	•Управління через Zest Outsourcing проєктом, у якому приймає участь декілька постачальників.
8. HR Administration	•Ведення кадрового адміністрування для компанії Замовника.

Рисунок 2.1 Основні послуги, що надає компанія ZEST Outsourcing

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

Деколи основні послуги можуть бути не достатньо ефективними без додаткових, тому вони йдуть у комплексі. Ряд додаткових послуг, що надає ZEST Outsourcing визначено на рис. 2.2.

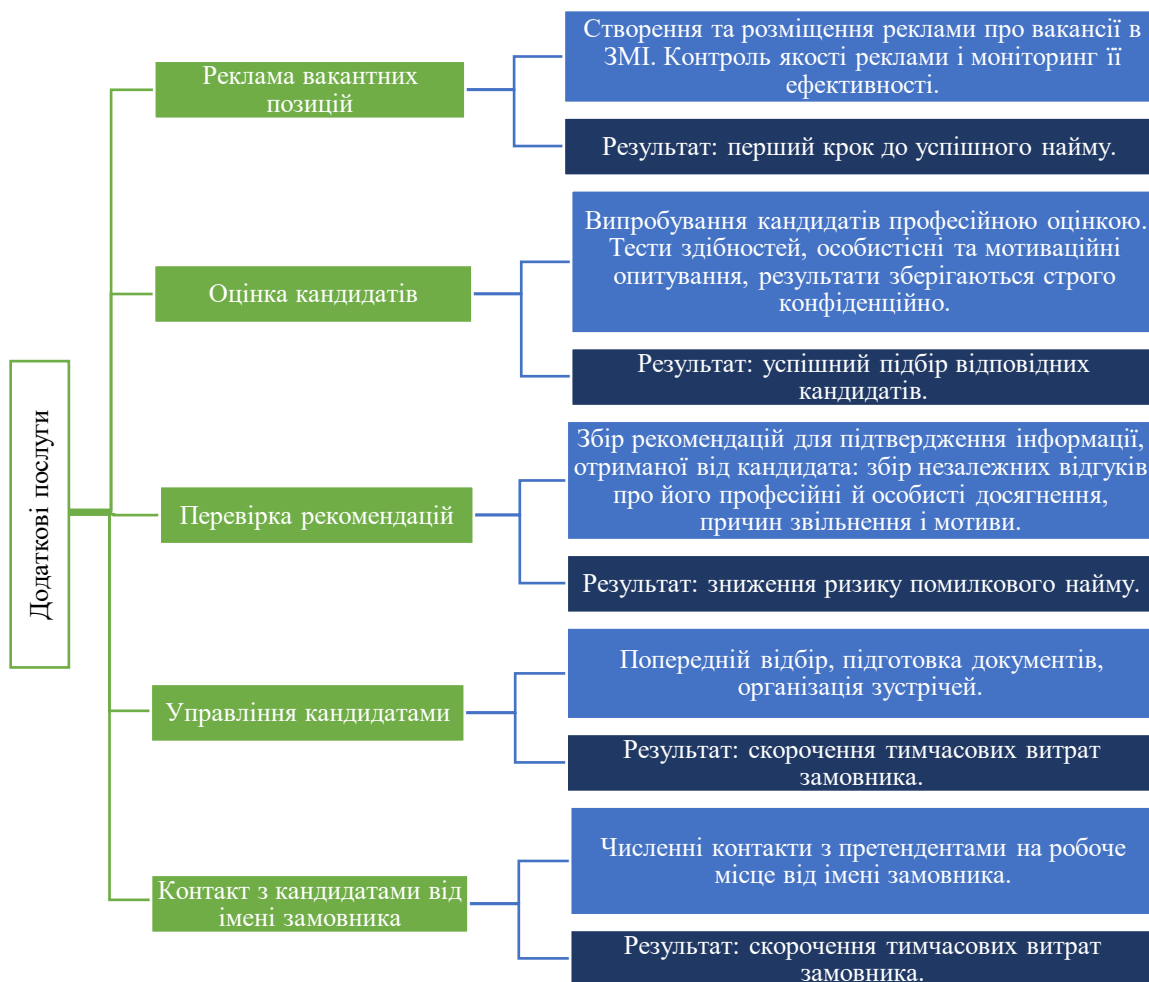


Рисунок 2.2 Додаткові послуги, що надає компанія ZEST Outsourcing

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

Згідно внутрішніх даних компанії, можемо наочно оцінити у відсотковому співвідношенні більш популярні послуги компанії у періоді з 2018 по 2020 рік (див. рис. 2.3).

Із наведеного нижче дашборду можна зробити такі висновки відносно основних послуг компанії ZEST Outsourcing:

1. У 2020 році показники послуг пов'язаних із роботою з персоналом (пункт 1-4 рис. 2.1) мають значне відсоткове зменшення: надання послуг рекрутингу зменшилося на 2% відносно 2019 року, послуги аутстафінгу та надання тимчасового персоналу на 4% та 2 % відповідно, а «From Temporary To Permanent» – взагалі зникло із рівня показників у 2019 році.

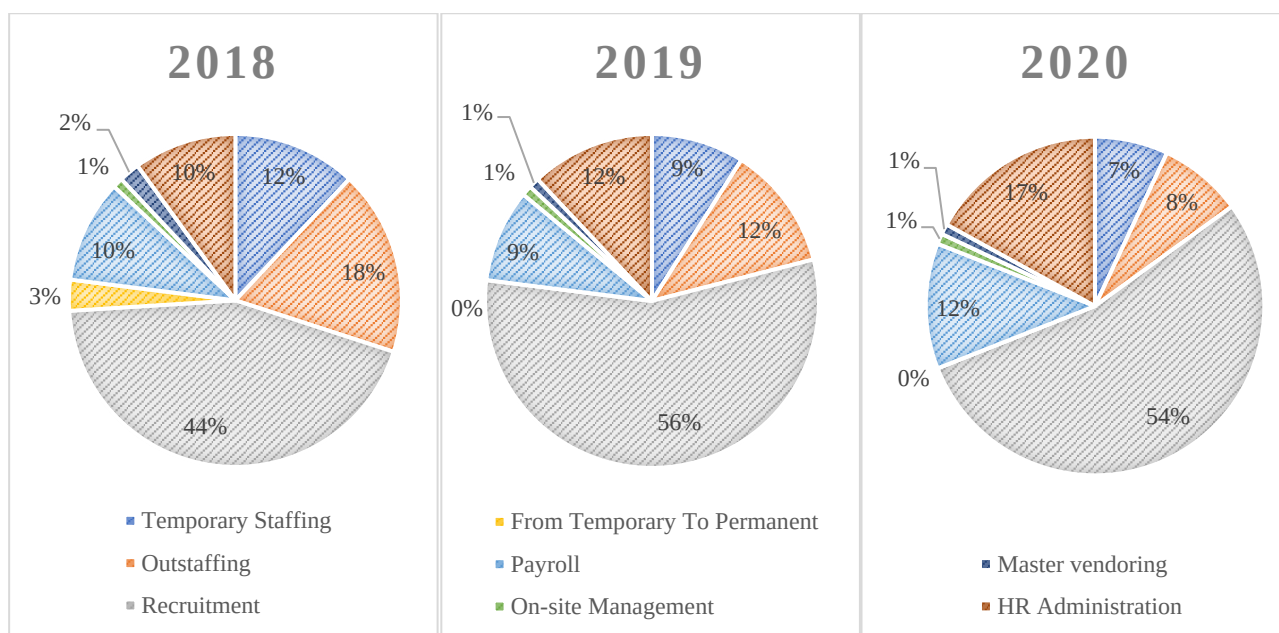


Рисунок 2.3 Співвідношення замовлення послуг у 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

2. Такі HR-процеси як «HR administration» та «payroll», навпаки, мають фактичне збільшення у відсотковій масі, проте фактично, за клієнтами та обсягом не мали кардинальних змін. Такий високий відсотковий показник виник скоріш через те, що відбулося фактичне скорочення обсягів послуг рекрутменту та аутстафінгу, адже через карантинні обмеження пов'язані з вірусом COVID-19, усі бізнеси мали менший запит на роботи персоналу та найму нових фахівців.

3. Якщо аналізувати показники в цілому за три роки, то видно, що трендом є підвищення відсотку послуг рекрутменту, та зменшення відсотку надання тимчасового персоналу, аутстафінгу. «From Temporary To Permanent» стало непопулярним і не виступає як вид діяльності, «On-site Management» та «Master vendoring» – займають стабільну позицію у вигляді 1%, а HR Administration набирає обертів. В першу чергу це пов'язано з тим, що HR-менеджери зараз неохоче займаються адмініструванням, а компанії, таким чином, намагаються зекономити на штатному працівнику кадрів.

Перейдемо до аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності організації, які вказують на успішність, або навпаки, критичність положення. Цифровий результат показників за 2018 – 2020 роки наведений у табл. 2.1. Формули розрахунку показників наведені у Додатку В.

Таблиця 2.1. – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПРО Маркетинг» за 2018-2020 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
	2018	2019	2020	2020р. до 2019р.		2020р. до 2018р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
Прибуток, тис. грн.	19568,27	19794,59	17802,59	-1992	-10,06	-1765,68	-9,02
Чистий прибуток, тис. грн.	6618,26	6744,57	6256,13	-488,44	-10,29	-362,13	-7,84
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	50	48	-2	-4	-3,00	-5,88
Річний фонд оплати праці працівників, тис. грн.	8996,4	9000,0	8640,0	-360	-4	-356,4	-3,96
Середня оплата праці на 1 працівника, грн.	14700	15000	15000	0	0	300,00	2,04

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

Отже, проаналізувавши показники, бачимо, що прибуток компанії трохи зростає, але у 2020 році, навпаки, показники почали зменшуватись, починаючи з чисельності працівників і закінчуючи прибутком. Важливий аспект, що середній рівень оплати праці не змінився у порівнянні з попереднім роком. Це може свідчити про те, що відбулися зміни у професійному складі компанії та на те, що компанія зазнала все ж таки втрат через карантин та низький попит на послуги рекрутменту.

Далі розглянемо детальніше основну складову діяльності компанії – персонал. Цікавий факт, що згідно документальної частини, у звітах, фігурує цифра персоналу компанії трохи більша за 100 осіб. Проте, середньооблікова фактична чисельність штатних працівників, які виконують основні види діяльності коливається у межах 50 осіб. Це пов'язано з тим, що ZEST Outsourcing надає послуги, які полягають у оформленні працівників Замовника у штат ZEST Outsourcing і несе відповідальність за їх трудову безпеку.

Розглянемо детальніше фактичну структуру та соціальний склад штату персоналу організації за останні роки, але почнемо із організаційної структури

компанії, що представлена схемою на рис. 2.4 (представлені дані станом на 2020 рік).

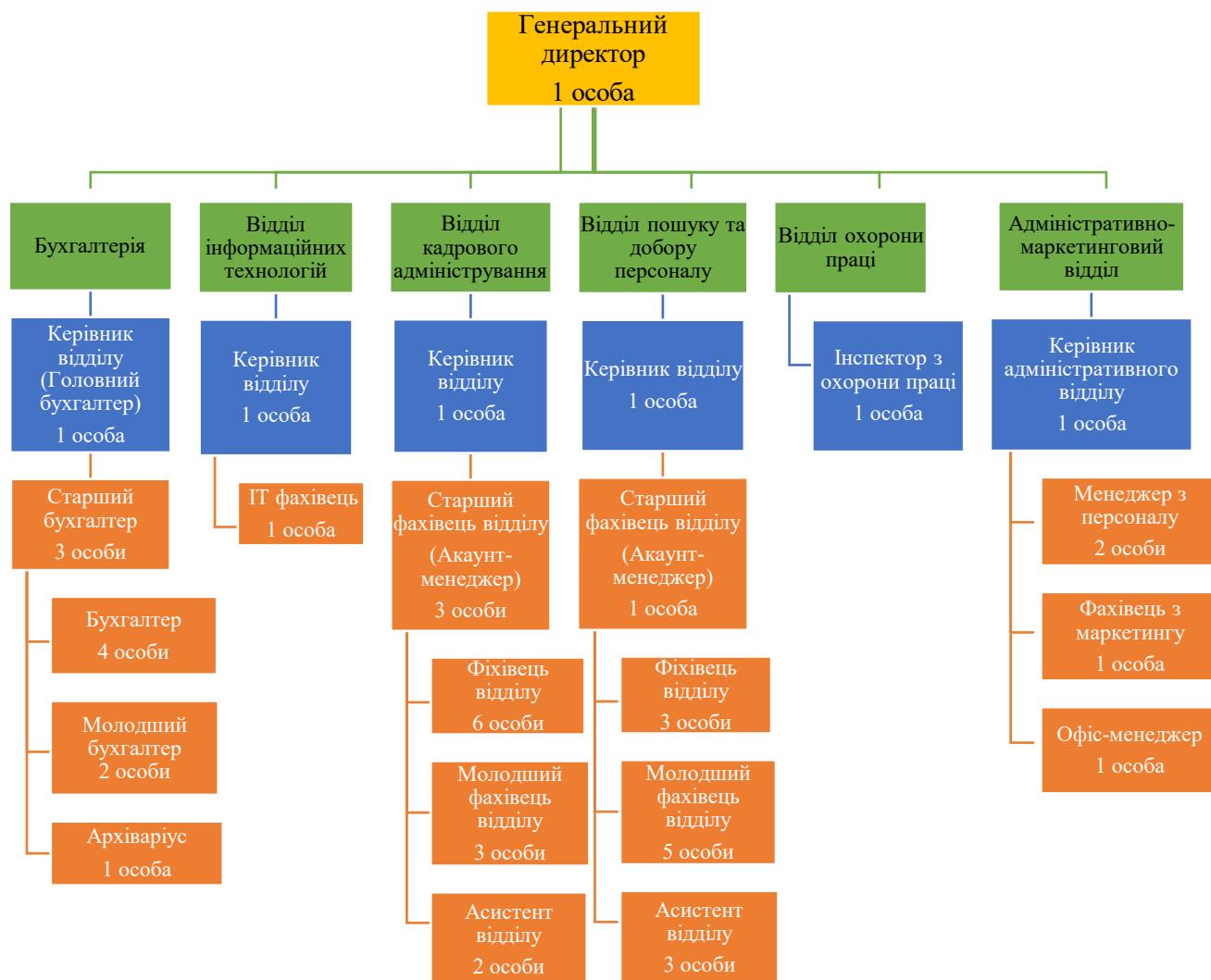


Рисунок 2.4 Організаційна структура ТОВ «ПРО Маркетинг» на 2020 рік

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

Зауважимо, що усі відділи компанії територіально знаходяться у головному офісі, окрім відділу пошуку та добору персоналу, або простіше – рекрутменту. Відділ рекрутменту має 5 офісів, які розташовані у різних регіонах України, у містах, які були перелічені раніше.

Стандартно, що у кожному відділі є керівник відділу та його підлеглі – фахівці різних категорій. У ZEST діє грейдова система розподілу посад – а саме система «assistant – junior – middle – senior specialist».

Отже, коротко про структуру та соціальний склад штату персоналу розглянемо у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура та соціальний склад штату персоналу організації «ПРО Маркетинг» за 2018-2020 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / –	
	2018		2019		2020		2019 р. від 2018р.	2020 р. від 2019р.
	чиселн., осіб	пит. вага, %	чиселн., осіб	пит. вага, %	чиселн., осіб	пит. вага, %		
А	1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, всього	51	100	50	100	48	100	X	X
<i>у тому числі:</i>								
Участь у трудовому процесі:								
керівники	7	13,7	7	14	6	12,5	0,3	-1,5
фахівці	36	70,6	36	72	36	75	1,4	3
<i>з них:</i>								
старший фахівець / senior	7	13,7	7	13	7	14,6	-0,7	1,6
фахівець / middle	21	41,2	20	40	19	39,6	-1,2	-0,4
молодший фахівець / junior	8	15,7	9	18	10	20,8	2,3	2,8
інші працівники / assistant	8	15,7	7	14	6	12,5	-1,7	-1,5
Вік:								
до 21 року	3	5,9	4	8	3	6,2	2,1	-1,8
від 22 до 35 років	26	51	24	48	23	47,9	-3	-0,1
від 36 до 45 років	18	35,3	18	36	18	37,6	0,7	1,6
від 46 до 60 років	3	5,9	3	6	3	6,2	0,1	0,2
старше 60 років	1	1,9	1	2	1	2,1	0,1	0,1
Стать:								
чоловіки	4	7,8	3	6	3	6,2	-1,8	0,2
жінки	47	92,2	47	94	45	93,8	1,8	-0,2

Продовження табл. 2.2

Стаж роботи у компанії:								
до 3 років	15	29,4	12	24	11	22,9	-3,3	-5,4
від 3 до 6 років	21	41,2	20	40,0	19	39,6	0,4	-1,2
від 7 і більше років	15	29,4	18	36	18	37,5	2,9	6,6

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

Отже, провівши аудит структури та соціального складу компанії ZEST Outsourcing, можна відмітити такі моменти:

➤ Сектор аналізу – участь у трудовому процесі.

Як вказують данні, протягом 3-х останніх років основний склад штату складають фахівці. Даний показник є вищим за 70%, у 2020 році – навіть 75%, що у результаті може свідчити про якість послуг, що надаються, та ефективність роботи компанії в цілому. Співвідношення категорій персоналу у даному сегменті аналізу є відносно стабільним протягом трьох років. Основний момент, що вартий уваги, у 2020 році сталася структурна зміна, в результаті якої на одного керівника стало менше.

➤ Сектор аналізу – стаж роботи у компанії.

Показники стажу роботи у компанії свідчать про те, що організація має сталий колектив. У 2019 році питома вага працівників, що працюють у компанії більше 6 років склала 36%, а більше 3 років – 40%. У 2020 році показники фактично зменшилися на одну особу. Порівнюючи показники стажу роботи у компанії, бачимо, що у 2020 році відносно до 2018 року, питома вага працівників, що працюють більше 6 років зросла майже на 10%, це вказує на те, що компанія пропонує працівникам комфортні умови праці, і вони готові залишатися з цим роботодавцем протягом багатьох років. Показник стажу роботи у компанії тісно пов'язаний з показником плинності, тому, виходячи з отриманих результатів, можна зробити припущення, що коефіцієнт плинності є невисоким.

➤ Сектор аналізу – вік.

Аналізуючи показники віку, можна назвати колектив компанії – достатньо молодим. Переважна чисельність працівників має вік до 35 років, загалом, це 52%. Інша половина компанії більш старша, 37% це люди до 45 років, решта – старші.

Усі керівники це люди старші за 35, що, на перший погляд, може викликати сумніви відносно сучасності внутрішніх політик і діяльності, проте в реальності, керівники завжди дослухаються до думки молодших і з ентузіазмом беруть у реалізацію цікаві ідеї.

Далі доречно буде провести аналіз показників руху персоналу у розрізі останніх трьох років, для того, щоб порівняти значення у до карантинний та після карантинний періоди, а також відстежити основні тенденції руху персоналу у компанії. Розрахуємо показники за формулами, що наведено у розділі 1 п.1.3 та представимо значення у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ZEST Outsourcing за 2018–2020 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2019р. до 2018р		2020р. до 2019р.	
	2018	2019	2020	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	51	50	48	-1	-2	-2	-4
2. Прийнято працівників, осіб	5	6	1	1	20	-5	-83,3
3. Вибуло працівників, усього осіб	7	5	3	-2	-28,6	-2	-40
з них:							
– за власним бажанням	5	5	3	0	0	-2	-40
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	2	0	1	-2	0	1	0
4. Загальний коефіцієнт обороту, %	24	22	8,3	-2	X	-13,7	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому, %	10	12	2,1	2	X	-9,9	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	14	10	6,2	-4	X	-3,7	X
7. Коефіцієнт плинності персоналу, %	14	10	6,2	-4	X	-3,7	X
8. Коефіцієнт змінюваності, %	10	10	2,1	0	X	-7,9	X
9. Коефіцієнт сталості, %	86	88	97,9	2	X	9,9	X
10. Коефіцієнт заміщення, %	-4	2	-4,2	6	X	-6,2	X

Джерело: складено автором на основі матеріалів організації.

З огляду на отримані результати, маємо висновки, що компанія рухається у вірному напрямі і приймає на роботу працівників, які є стабільними та

зацікавленими. Загальний показник вибуття працівників у 2020 році відповідно до 2019 зменшився на 40%, а звільнення за прогули та порушення дисципліни були зовсім відсутні у 2019 році, проте у 2020 – мали місце бути, у одному випадку (це може бути пов'язано з послабленням дисципліни через карантинні обмеження). Коефіцієнт плинності щорічно зменшується, проте отриманий показник у 2018 році, 14%, не є критичним. Він є вищим за природний показник плинності (5-7%), проте не переважував більше ніж 20%, що вважається нормальним для компаній, які надають професійні послуги [37].

Значно зменшився і показник обороту по прийому, із 12% до 2,1% – це явний наслідок кризової ситуації на ринку. У 2020 році компанія не виконала план з укомплектування персоналу, що говорить про можливу нестабільність економічного становища та непередбачуваність майбутнього.

У ході аналізу було виявлено, що, нині, компанія не має чіткої системи відбору кандидатів у розрізі соціально-психологічних аспектів, неформальний курс взято на молодих працівників, які бажають навчатися. При доборі персоналу зазвичай, увага приділяється *hard skills*.

Планування загальної чисельності персоналу існує. Планована чисельність персоналу у 2019 році складала 53 особи – фактично 50, 2020 рік – 54 особи – проте фактично 48, на 2021 – 52 особи. Згідно планування чисельності працівників, у 2019 році компанія не виконала план лише на 1,8%, а ось у 2020 році – все гірше. Планова та фактична чисельність минулого року мають великий відрив, аж у 11,1%, що при звичайних умовах є не нормою, проте ті умови, що скалися у всьому світі були незвичайними, і такий відрив від плану можна обґрунтувати відсутністю необхідності у додатковому персоналі через кризову ситуацію з економікою.

Підсумовуючи, варто відмітити, що криза, спричинена пандемією у 2020 році, мала значний негативний вплив на організаційно-економічні показники ТОВ «ПРО Маркетинг». Непідготовленість компанії та ринку до такого сценарію подій у світі, потягнула за собою фінансові збитки, та скоріш за все, емоційну нестабільність працівників.

2.2 Оцінка рівня сприятливості соціально-психологічного клімату в ТОВ «ПРО Маркетинг»

У розділі 1, п. 1.3 було сформовано карту для всебічної оцінки основних чинників впливу на соціально-психологічний клімат, а також визначення реальної атмосфери в колективі компанії. Нагадаємо, що аналіз показників буде проведено у три етапи, які містять в собі спостереження, анкетування та опрацювання документальної складової.

Отож, розпочнемо з опису результатів етапу I. Як згадувалось вище, основою етапу I є проведення спостереження за робочим процесом та комунікацією в колективі, аналіз поведінки членів групи. Оскільки компанія має офіс закритого типу, тобто не «open space», спостереження проводилось протягом тижня: 1 тиждень – 1 відділ (відділ охорони праці та адміністративно-маркетинговий розташовані в одному кабінеті, тому там спостереження було єдиним).

Для наочності результатів спостереження, представимо інформацію спочатку у розрізі відділів, а потім – загальні факти. Послідовність наведення характеристики відділів наведено від найменш активних до найбільш активних.

1) Відділ IT. У цьому відділі працює всього 2 людини, вони мають затишний окремий кабінет, де панує спокій та багато технічних пристроїв, але, все одно, цих працівників можна назвати «невловимі». При неможливості працювати у офісі через карантинні умови, на початку 2020 року відділ IT налаштували усю свою роботу таким чином, щоб усі проблеми можна було вирішити віддалено. Тепер вони це роблять на постійній основі, тому рідше з'являються в офісі та значно менше спілкуються з іншими працівниками компанії. До речі, аналізуючи типи темпераменту працівників даного відділу, можна зауважити, що керівник даного відділу – жінка, вона є більш відкритою до спілкування з колегами і має риси меланхоліка, а другий член колективу – чоловік, який є яскраво вираженим флегматиком-інтровертом, він завжди намагається мінімізувати комунікацію з колегами. Загалом, чоловікам у компаніях важко дається постійна комунікація виключно з жіночими колективами. Кажучи про атмосферу цього міні-колективу,

можна її назвати – закритою, з малим рівнем комунікації, проте з теплим відношенням до колег одного колективу. Комунікація з іншими відділами: складність порозуміння, відчужена позиція, відмові від участі в корпоративних заходах.

2) Бухгалтерія. Працівники – невидимки. 11 працівників відділу, проте якщо будете їх шукати за межами кабінету, чи на міні-тімбілдингу – не знайдете. Працівники бухгалтерії живуть у мирі цифр та паперів, тому мало спілкуються з іншими, лише через необхідність. Проте, у порівнянні з відділом ІТ, бухгалтерія у складі 50% приймає участь корпоративних заходах, але завжди займають пасивну позицію спостерігачів. У цьому відділу панує тиша та зосередженість, адже вони займаються дуже відповідальними справами. Керівник відділу притримується авторитарного стилю управління командою.

3) Відділ кадрів. Особливість цього відділу полягає в тому, що працівники починають працювати близько 10-11 години ранку, а закінчують об 20 або ж інколи 21 годині вечора. В компанії, загалом, достатньо гнучкий графік, проте відділ кадрів – це «пізні пташки». Тут зосереджена найбільша чисельність працівників – 16 осіб, і, виключно, жіночий колектив. Віковий склад цього відділу максимально різномірний, тут працюють люди віком від 21 року і до 50 включно. Колектив достатньо дружній, панує демократичний стиль керівництва. Керівник виступає як мудрий наставник, регулятор гострих питань. Атмосфера у колективі є більш стриманою, аніж братською. Відмітимо, що більшість працівників цього відділу притримуються правильного харчування – що випадковістю, але виступає додатковою темою, що об'єднує колег. За типом темпераменту тут переважають меланхоліки та сангвініки. Працівники кадрової служби завжди, майже у повному складі, долучаються до корпоративних заходів, проте активними є лише половина з них.

4) Адміністративно-маркетинговий відділ та охорона праці. Невеликі відділи, що мають у складі 6 осіб. До складу відділу входять HR-менеджери, адміністративний директор, фахівець з маркетингу, а також інспектор відділу охорони праці. Цих людей можна назвати візитною карткою компанії, адже вони

усі працюють з відвідувачами та гостями, новими працівниками компанії та проєктів, займаються представленням компанії на заходах, на навчальних курсах, рекламі тощо. Працівники цього напряму комунікують більше всіх з усіма відділами. HR-менеджери допомагають проводити «лікувальні» розмови, вирішують проблеми зони комфорту, займаються питаннями корпоративних заходів та подарунків, а найголовніше, організовують та залучаються усіх працівників до комунікації, щоб створити дружню атмосферу в компанії.

5) Відділ пошуку та добору персоналу – рекрутменту. Відмінний від усіх попередніх відділів, нестандартний по усім параметрам, шумний, найактивніший та найдружніший. Незважаючи на те, що працівники цього відділу розкидані по всій Україні, вони є єдиною дружньою командою, що працює на одну справу. Тут працюють люди віком від 19 років і максимально – 40 (керівник відділу). Цей колектив можна назвати молодим, слідкуючим за трендами. Нерідко тут відбуваються обговорювання абсолютно різноманітних тем, які віддалені від робочих, проте робота завжди виконується з максимальною продуктивністю та відповідальністю. Нерідко працівників даного відділу можна побачити у поза робочий час, проте це ніяк не відображається на їх професійному вигоранні через баланс, що створює атмосфера в колективі. Тут панує дружба, спілкування «на ти» навіть з колегами вищого рангу та керівником відділу, регулярні нестандартні тимбілдинги, неробочі міжособистісні відносини, підтримка. Стиль керівництва – демократичний, проте керівник виступає більше як наставник та партнер. Завжди повним складом приймають активну участь у корпоративних заходах, та постійно намагаються підтримувати комунікацію з іншими відділами. Переважаючий тип темпераменту – холерики та сангвініки.

Підсумовуючи, бачимо закономірність, що атмосфера у колективі формується від стилю керівництва та спілкування з керівником. Керівник встановлює чіткі правила гри у колективі.

Під час спостереження, було помічено, що усі керівники відділів дуже добре спілкуються один з одним, оскільки працюють разом дуже давно. Така тенденція відслідковується і з іншими працівниками, що більше ініціативу спілкування

проявлять ті працівники, які працюють довше в компанії, нові люди, частіше, залишаються осторонь. Також можна відмітити, що процес адаптації нового працівника є на низькому рівні. Час від часу нових людей проводять по кабінетам, показують де хто, але не дуже зосереджуючи на цьому увагу, частіше все закінчуються банальною розсилкою про нового співробітника, а сталі працівники часто навіть не звертають на це увагу, тому і не впізнають у коридорах, якщо нову людину не познайомлять особисто.

Роблячи висновки із спостереження, констатуємо, що у компанії ZEST Outsourcing існують проблеми із загальною компанійською соціально-психологічним кліматом та корпоративною культурою, відділи майже не спілкуються один між одним, виключно за потреби вирішення термінових робочих питань. Відсутні глибокі міжособистісні відносини, можливо, що не усі колеги особисто знайомі один з одним. Хоча у розрізі окремих відділів, умови роботи в колективні цілком задовільні.

Для реалізації II етапу, як і планувалося, було проведено анкетування працівників компанії ZEST Outsourcing, у якому прийняло участь 45 осіб. Для зручності обробки та збору інформації було використано електронну платформу Survio, що є популярним інструментом для дослідження задоволеності, отримання відгуків, проведення маркетингових досліджень та інших онлайн опитувань. Доречно проводити аналіз результатів у розрізі блоків анкети, тому проаналізуємо отримані дані у означеній вище послідовності.

Аналізуючи результати опитування за I блоком, бачимо, з рис. 2.5, що 38% співробітників компанії не встигають вирішити усі питання протягом робочого дня і готові працювати більше, 43% працівників ходять на роботу за емоціями, а 19% – періодично нудьгують. Високий відсоток людей відмітили, що робота асоціюється у них з різнобарв'ям емоцій, це означає, що загальна атмосфера у колективі є одним із найважливіших факторів їх задоволеністю роботою.

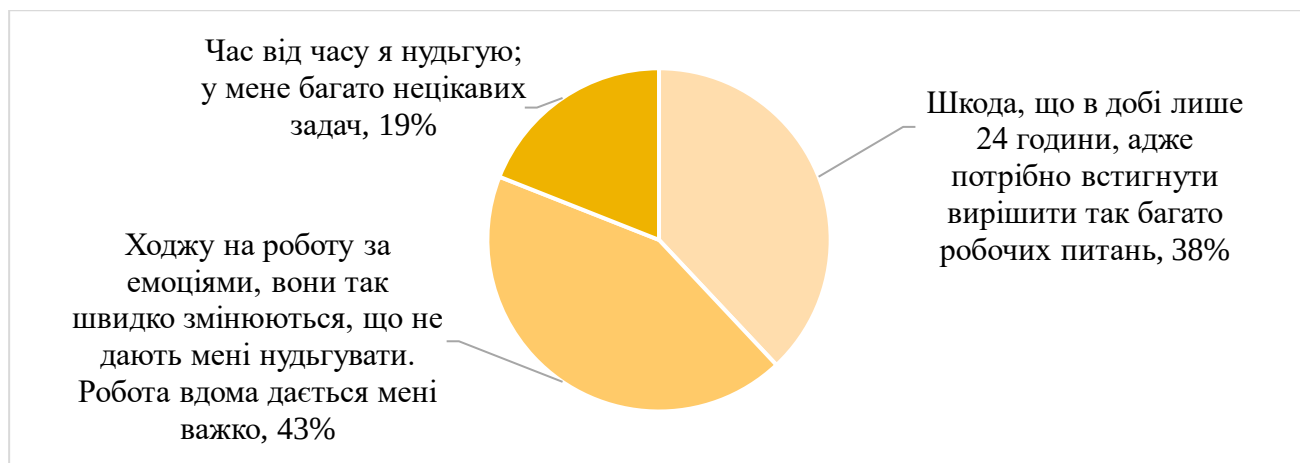


Рисунок 2.5 Розподіл оцінок респондентів щодо факторів формування задоволеністю роботи в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Джерело: складено автором за даними опитування в організації.

До речі, групуючи показники по пріоритетності факторів вдоволення роботою, показник «психологічний клімат» займає другу, лідируючу позицію. Детальний графічний розподіл оцінок респондентів щодо факторів формування задоволеністю роботи в ТОВ «ПРО Маркетинг» відображено на рис. 2.6.



Рисунок 2.6 Розподіл оцінок респондентів щодо факторів формування задоволеністю роботи в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Джерело: складено автором за даними опитування в організації.

Найважливішим фактором задоволення респонденти виділили все ж таки «зміст виконуваного функціоналу», оскільки це основа всієї трудової діяльності працівника. Крім того, важливими критеріями респонденти визнали відносини з керівником та оплату праці. Менше, але все ж таки значущими виявився показник «можливість кар'єрного зростання» та показник «долучення до обговорення та прийняття стратегічних рішень».

Цікаво, що працівники вікової групи від 36 років і вище, на відміну від працівників молодшого віку, менше ставлять у пріоритет перспективу розвитку, проте більш важливим вважають стабільність компанії та показник оплати праці.

Загальне відношення працівників до роботи в компанії – в межах норми, при згадці про роботу, працівники частіше розповідають про досягнення чи згадують кумедні історії (89% опитаних), деякі можуть спрямовувати увагу більше на проблеми, можливо, через велике навантаження (21%). Не зважаючи на це, рівень задоволеності роботою більшість працівників оцінило на 7 балів, деякі навіть на 5. Це є приводом додатково задуматися над тим, що є проблеми у мотиваційній системі компанії.

Аналіз результатів блоку II, за запропонованою картосхемою А.М. Лутошкіна, вказав на такий результат: загальний показник соціально-психологічного клімату по усій компанії ZEST Outsourcing – коливається в межах 22 балів, що, фактично, свідчить про високий рівень сприятливості, проте показник є на межі між середнім та високим рівнем і дає привід замислитись над тим, що у певних відділах необхідно провести більш детальний аналіз.

Поділяючи результат за відділами можемо констатувати:

- Середній показник по ІТ відділу склав 7 – що свідчить про низький (незначний) ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату (враховуючи той факт, що працівників всього двоє і вони протилежні за ступенем відкритості, вважається що такий показник може бути нормою).
- Середній показник по відділу бухгалтерії склав 16, що вказує на середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату.

- Середній показник по відділу кадрового адміністрування склав 18, що вказує на середній рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.
- Середній показник по відділу пошуку та добору склав 38, що вказує також на дуже високий рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.
- Середній показник по відділам охорони праці та адміністративно-маркетинговим склав 20, що вказує на середній рівень сприятливості соціально-психологічного клімату.

Продовжуючи аналіз соціально-психологічного клімату в компанії, перейдемо до розбору результатів блоку III, де опитування проводилось за експрес-методикою О.С. Михайлюка та А.Ю. Шалито. Результати представлено у розрізі відділів та узагальнено по компанії (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати опитування ТОВ «ПРО Маркетинг» за експрес-методикою О.С. Михайлюка та А.Ю. Шалито.

Відділ	Емоційна компонент	Поведінковий компонент	Когнітивний компонент
ІТ відділ	невизначений (0)	невизначений (0)	негативний (-)
Відділ бухгалтерії	позитивний (+)	невизначений (0)	невизначений (0)
Відділ кадрового адміністрування	позитивний (+)	позитивний (+)	позитивний (+)
Відділ пошуку та добору	позитивний (+)	позитивний (+)	позитивний (+)
Охорона праці та адміністративно-маркетинговий відділ	позитивний (+)	невизначений (0)	невизначений (0)
Загальний результат:	позитивний	невизначений	схильний до невизначеного

Джерело: складено автором.

Із наведених вище даних можна зробити загальний висновок, що когнітивний компонент просідає у більшості відділів, це означає, що люди, які працюють у одному колективі, погано знають один одного, і до того ж, мова йде не лише про особисті стосунки, але і про робочі. Можна вважати, що це основна проблема усієї структури соціально-психологічного клімату ТОВ «ПРО Маркетинг».

Аналізуючи інших два компоненти можна зазначити, що емоційна компонента має майже повністю позитивну спрямованість, і це говорить про те, що члени одного колективу приємні один одному, і випадки можливої особистої неприязні – виключення серед більшості. У поведінковому компоненті вийшов суперечливий результат, це свідчить про змінне бажання людей працювати у одному колективі чи проводити час на дозвіллі. Розбираючи детальніше відповіді окремих респондентів, відслідковується тенденція розмежування: у робочий час – робочі відносини, у час відпочинку – відсутність будь-яких зв'язків з роботою та колегами. Такий результат вказує, що люди все ж підтримують більш офіційні стосунки, аніж дружні та відкриті.

Згідно етапу III плану комплексної оцінки, звернемося до розділу 2 п.2.1, до аналізу показників руху персоналу на основі статистичних документальних даних у розрізі останніх років, які розраховано та наведено у табл. 2.3.

Підсумовуючи, як вже зазначалося вище, компанія обрала правильний курс відносно добору працівників, адже за аналізованими даними вони є стабільними та зацікавленими, навіть показник вибуття у 2020 році значно зменшився у порівнянні з 2019 роком, аж на 40%.

Загалом, станом на 2020 рік показник плинності ТОВ «ПРО Маркетинг» перебуває у межах норми і свідчить про добрий результат роботи з персоналом та достатні умови праці, що задовольняють працівників. Проте така стабільність працівників може бути зумовлена їх наляканістю нестабільності ринку послуг та, загалом, нестабільності економічної ситуації в країні.

Зниження показника плинності, збільшення коефіцієнту сталості – є позитивною тенденцією змін в ZEST Outsourcing. На 2020 рік показник сталості склав 97,9% – що свідчить про стабільність колективу компанії.

Продовжуючи документальний аналіз, повернемося до табл. 2.2 п.2.1 до даних, що вказують на відсоток працівників, які працюють в компанії більше одного (трьох, п'яти) року та взагалі, розрахуємо середню тривалість роботи в компанії. Дані зображено графічно на рис. 2.7 та 2.8 відповідно.

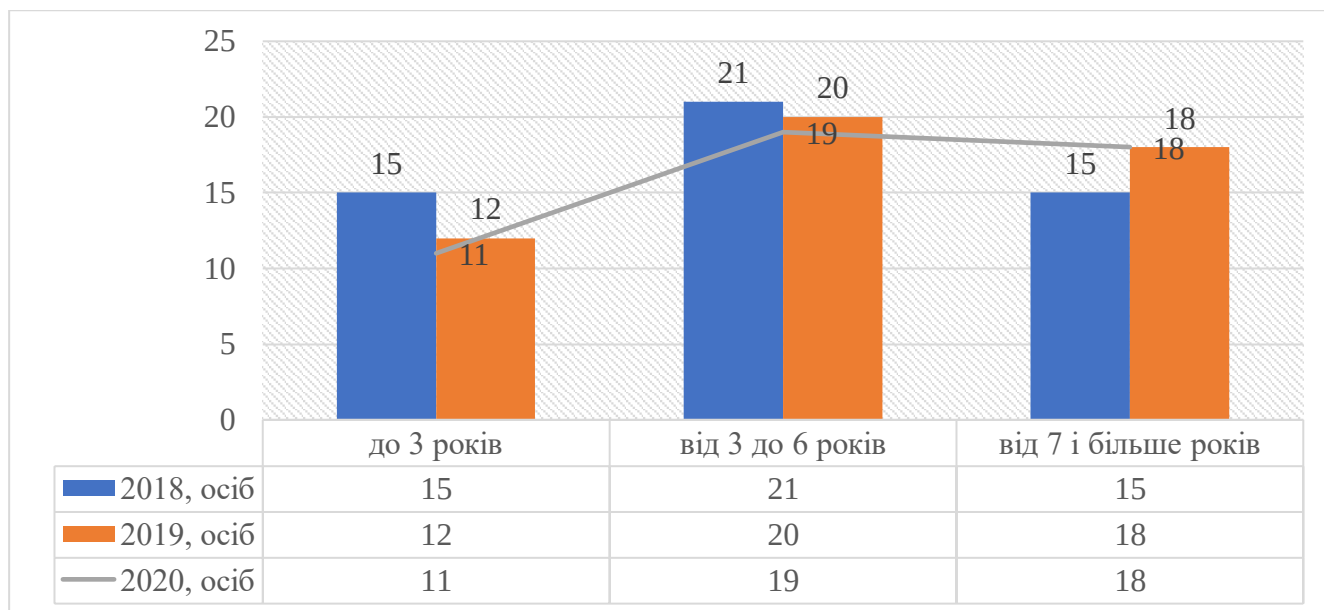


Рисунок 2.7 Тривалість роботи працівників в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Джерело: складено автором за даними організації.

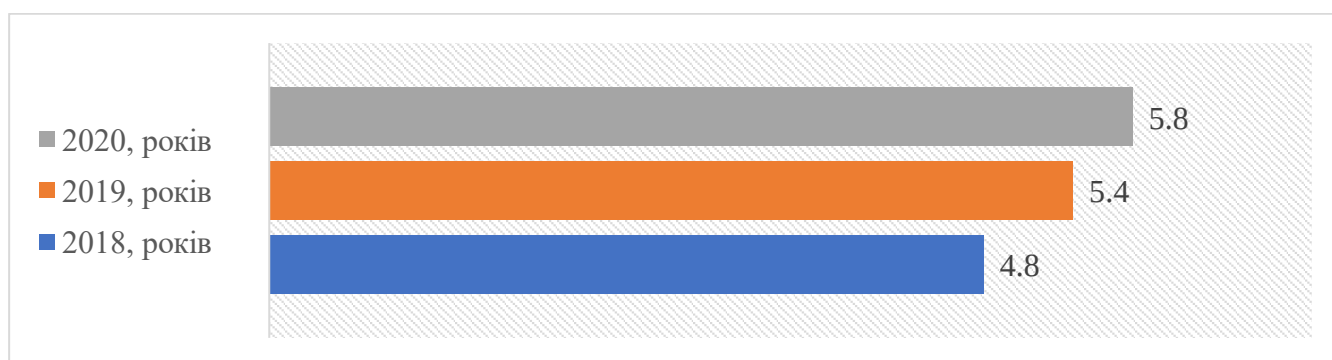


Рисунок 2.8 Середня тривалість роботи в ТОВ «ПРО Маркетинг» у 2018-2020 роках

Джерело: складено автором за даними організації.

Отож, підсумуємо, що показник середньої тривалості роботи працівників в ТОВ «ПРО Маркетинг» збільшується, що свідчить про сталість колективу, про яку говорилося вище, а також це спричинено тим, що деякі люди працюють в компанії близько 12 років. Усі діючі керівники відділів – це не наймані керівники, а працівники, що побудували кар'єру і, фактично, вирости у рамках цієї компанії. Проте така відданість працівників, які давно працюють, не може сприяти утриманню нових, молодих кадрів.

2.3 Оцінка ефективності заходів та методів налаштування сприятливого клімату в організації

При аналізі ефективності заходів та методів налаштування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації, необхідно звертати увагу на усі процеси, що зачіпають взаємодію працівників. Із загального аналізу можна виділити основні переваги та недоліки, які включає в себе система формування соціально-психологічного клімату ZEST Outsourcing (див. рис. 2.9).

Проаналізуємо детальніше кожну активність та метод:

➤ Першим та основним, що впливає на атмосферу у колективі – це формат спілкування між його членами. У ZEST Outsourcing введеться політика, що колеги спілкуються на одному рівні, як кажуть, на «ти», проте, далеко не для всіх керівників відділів це є прийнятним. Допустимим спілкування навіть з керівником «на ти» є лише у відділі рекрутменту, з керівниками інших відділів – на «Ви». Це порушує відкритість відносин у середині інших відділів, і означає, що до керівників за особистим проханням звернутися буде нетактовно. До речі, керівники складають 12,5% усього колективу, з даних в табл. 2.2. При наявності великих вікових розривів, працівникам також, зручніше звертатися на «Ви».

➤ Актуальною, на сьогоднішній, перевагою є можливість працювати у гнучкому графіку. Адже деякі люди більш продуктивні зранку, а деякі – ввечері. Можливість гнучкого графіку допомагає підвищити продуктивність працівників і тим самим, допомагає їм вирішувати особисті питання, які є важливими для їх життя. Працівник, за необхідності, може навіть взяти вихідний у будній день, та відпрацювати його у вихідний.

➤ У до карантинний період в компанії постійно проводились навчання та тренінги для працівників. Теми були дуже різноманітні, але зазвичай пов'язані з психологією та особистим менеджментом. Прикро, що за умов пандемії всі ці активності зменшились, а те, що залишилось перейшло в режим онлайн, де особиста взаємодія між працівниками є значно меншою, і ніяк не впливає на додаткове згуртовування.

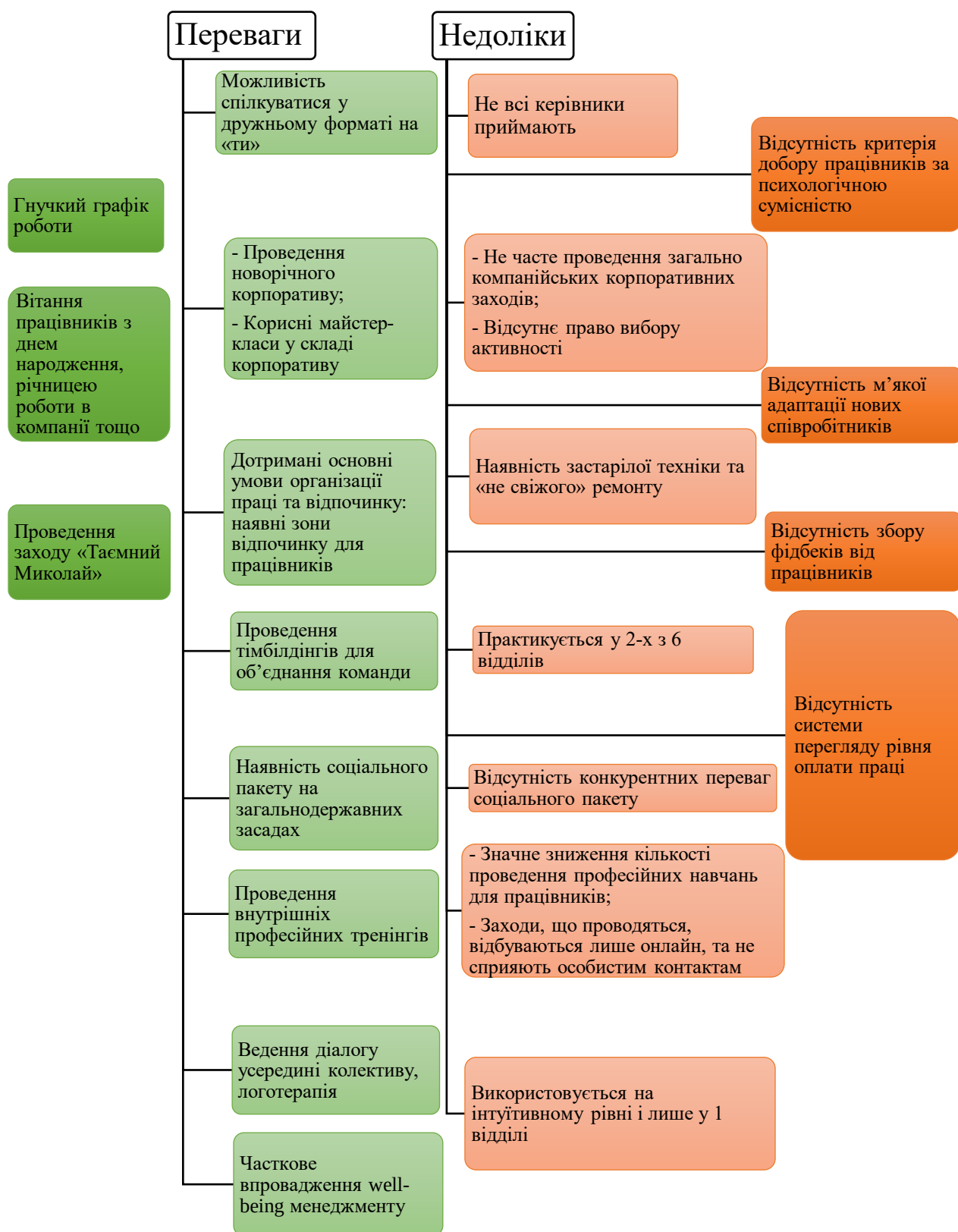


Рисунок 2.9 Переваги та недоліки системи формування соціально-психологічного клімату ZEST Outsourcing

Джерело: складено автором за даними організації.

➤ Деякі методи налаштування сприятливого клімату на рівні усієї компанії є елементами корпоративної культури. На рівні традицій закріпилися такі:

- Особисте вітання кожного працівника не лише його членами відділу, а членами всієї компанії. Обов'язково від компанії та від колег по відділу дарується подарунок, кожен працівник компанії особисто вітає та дарує свої обійми. На жаль, в рамках карантину традиція з обіймами все більше не практикується, але ідея була цікава, адже обійми – це обмін емоціями і енергетикою. Такі вітання приурочені приводам дня народження, річниці роботи в компанії, весілля, народження дитини тощо. Цікаво, що всередині окремих відділів влаштовують «прощання» з працівниками, які вирішили піти з компанії. Зазвичай таке прощання влаштовуються, щоб підтримати людину та залишитися у позитивних відносинах, якщо вона встигла стати частиною команди.

- Проведення новорічного корпоративного заходу з практичним майстер-класом. Новорічний корпоратив – це єдиний масштабний захід, який проводиться для працівників. Для того, щоб святкування нового року не було постійно однаковим, HR-менеджери вигадують та організовують цікаві та корисні майстер-класи, знання з якого можна застосувати у повсякденному житті. Зазвичай, до останніх днів ніхто не знає, що за захід чекає, адже не проводяться опитування з правом вибору для працівників – з одного боку це цікаво, а з іншого говорить про те, що компанії не цікаві бажання та переваги працівників. Великий недолік також полягає в тому, що такі корпоративні заходи проводяться лише один раз на рік, що не сприяє взаємодії членів усієї компанії частіше, через це багато хто соромиться показувати себе та займає пасивну позицію, чи навіть взагалі не йде на такий захід, бо там буде багато малознайомих людей.

- Проведення заходу «Таємний Миколай», коли працівники інкогніто обмінюються подарунками. Такий захід допомагає фактично зблизитись з тою людиною, котрій даруєш подарунок, адже ти за нею більше спостерігаєш, спілкуєшся і цікавишся у інших колег відносно вподобань. А ще, намагаєшся зазвичай вирахувати, хто дарував тобі. Така традиція позитивно впливає на

формування загальної атмосфери у колективі, адже подарунки – це завжди приємно, а щоб вигадати подарунок, треба ближче поспілкуватися з колегами.

➤ Важливим фактором для оптимального співіснування людей в одному колективі, є комфортні умови організації праці та відпочинку. Атмосфера повинна сприяти продуктивності, а не навпаки, визивати дратівливість, що погіршує настрій та створює додатковий викид негативу. Тому, віднесемо це до однієї складової форм налаштування соціально-психологічного клімату. Аналізуючи цей аспект у ТОВ «ПРО Маркетинг», необхідно зазначити, що офіс є доволі комфортним, проте з застарілою дещо технікою та «не свіжим» ремонтом. Стара техніка часто гальмує ефективність та викликає роздратування, а «не свіжий» ремонт викликає почуття бруду та бажання змінити атмосферу. Із позитивних моментів, компанія має та підтримує зони відпочинку для працівників у вигляді кухні, гардеробу, зручних диванчиків та пуфів, проєктору для перегляду кіно.

➤ Як було досліджено у п. 2.2 даної частини роботи, у компанії є значні проблеми з системою адаптації, і це – великий недолік. Адаптація нових працівників на робочому місці – це важливий процес. Без неї є великий ризик підвищення плинності кадрів та звільнення співробітників вже через 1-2 тижні. До речі, факт, що співробітники не знають одне одного також починається з адаптації та знайомства.

➤ У до карантинний період в компанії постійно проводились навчання та тренінги для працівників. Теми були дуже різноманітні, але зазвичай пов'язані з психологією та особистим менеджментом. Прикро, що за умов пандемії всі ці активності зменшились, а те, що залишилось перейшло в режим онлайн, де особиста взаємодія між працівниками є значно меншою, і ніяк не впливає на додаткове згуртовування.

➤ Говорячи про методи, що є не загально компанійськими, а працюють у окремих відділах можна визначити – логотерапію (розмовний метод). При використанні цього методу керівник колективу постійно спілкується з своїми підлеглими обговорюючи їх інтереси, проблеми, взаємини з оточуючими, особисті переживання чи перемоги поза роботою. Це допомагає йому оцінити чи

аналізувати проблеми як у роботі так і у соціалізації працівника. Такий метод практикується лише у двох найактивніших відділах – відділу рекрутменту та кадрового адміністрування.

➤ Ніщо так не налагоджує атмосферу у колективі, як спільна колективна діяльність, проведення неробочого часу разом. Така колективна позаробоча діяльність у компанії проявляється у форматі тимбілдингу, сам термін трактується як командоутворення. Проте, такий формат налаштування сприятливої атмосфери у колективі реалізується далеко не у всіх відділах компанії. Основними, хто має практику постійних тимбілдингів це, знову ж таки, відділ рекрутменту, і, рідше – адміністративно-маркетинговий. Тут тимбілдинги практикуються у різних форматах від просто посиденьок та спілкування після роботи у якомусь закладі, до катання на ковзанах, пікніки, міні-подорожі.

➤ Ще один метод, який застосовується у відділі рекрутменту для створення сприятливої атмосфери у колективі – це ведення діалогу усередині колективу. Так звана «сімейна рада», де кожен ділиться своїми особистими проблемами, переживаннями, відкритими питаннями тощо. Працівники цього відділу знають, що можуть винести будь-які проблеми та питання у спільній раді, і отримають або ж допомогу, або корисну пораду. Спільне прийняття рішень, підтримка кожного члена групи навчають працівників одного колективу відкритої взаємодії.

➤ При складній ситуації та карантинних обмеженнях керівник відділу рекрутменту, на інтуїтивному рівні, почала використовувати активності well-being програми. Під поняттям well-being Тауерс Уотсон розуміє фізичне, соціальне та ментальне (психічне) здоров'я людини [38], де результатом низького рівня турботи про нього є – неефективність, вигорання, токсичність [39]. Очевидно, що піклування про добробут працівників позитивно впливає на їх задоволеність роботодавцем, позитивним настроєм, а також, слугує інструментом, який дозволяє скоротити базові витрати на співробітників в довгостроковій перспективі [39].

➤ Як згадувалось вище, на керівні посади зазвичай не приймають людей ззовні, ними стають працівники з певним досвідом роботи в компанії. Але досить

не ефективним є те, що ніякого додаткового навчання, атестації для таких керівників і року в рік не проводиться. Навчаючи керівників сучасним трендам управління, вони могли б значно більше робити з командою та отримувати вищі результати.

➤ Ще одним недоліком у роботі з налаштування соціально-психологічного клімату колективу є те, що у працівників не збирають фідбеки відносно організації роботи та психологічного клімату у колективі, що подобається – не подобається, що турбує, мотивує тощо. Адже не аналізуючи проблеми, що заважають працювати, ніколи не буде вибудована якісна система як оптимального соціально-психологічного клімату, так і система максимальної ефективності працівників.

➤ Основними мотивуючими факторами, та факторами, які впливають на задоволеність роботою у сучасних реаліях є гроші та медичне лікування. Загалом, соціальний пакет у ТОВ «ПРО Маркетинг» дуже слабкий та зовсім не конкурентоспроможний, значним недоліком в соціальному пакеті, є відсутність медичного страхування та (або) страхування життя, адже сучасні компанії все частіше включають це у соціальний пакет. Відносно матеріальної мотивації, необхідно переглянути всю систему, адже за 2020 рік на ринку праці відбулися значні зміни, підтвердження того – зрізи заробітних плат на DOU, rabota.ua тощо.

➤ Важливо, що при доборі кадрів майже ніколи не відбирають людей за психологічною сумісністю, що також не дуже раціональним з боку керівників. Через це виникає ризик більшої кількості звільнень, порушення дисципліни.

Отже, підсумовуючи, можемо зазначити, що керівник, який більше інших зацікавлений у своїх співробітниках та їх психологічному стані – це керівник відділу пошуку та добору персоналу. Можливо, така позиція через те, що члени цього відділу мають досить емоційну роботу та багато комунікації не лише з приємними, але і токсичними людьми, тому компенсувати позитивні емоції допомагає сприятлива атмосфера у колективі.

Система налаштування сприятливого соціально-психологічного клімату ТОВ «ПРО Маркетинг» має достатньо багато недоліків, які необхідно якнайшвидше

виправляти, адже вони сприяють значним витратам. Усі не доопрацювання у напрямку формування сприятливого клімату в організації, як правило, виражаються не лише у втраті продуктивного робочого часу і прибутку компанії, а й у витратах на пошук, добір та адаптацію нового працівника. За оцінками консалтингової всесвітньої соціальної мережі LinkedIn, заміна працівника початкового рівня коштує 50% його річної зарплати, а при заміні керівників або висококваліфікованих працівників цей показник підіймається до 250% [40]. Значна частина цих витрат – процес навчання нового працівника та його адаптація в команді. До того ж, незадоволені працівники – це втрата доброї репутації роботодавця, а негативні відгуки в мережі і зовсім, призводять до проблем у пошуку нових працівників.

Отже, визначимо основні проблеми у ТОВ «ПРО Маркетинг» (див. рис. 2.10) та проаналізуємо можливі втрати від неефективної системи налаштування соціально-психологічного клімату.

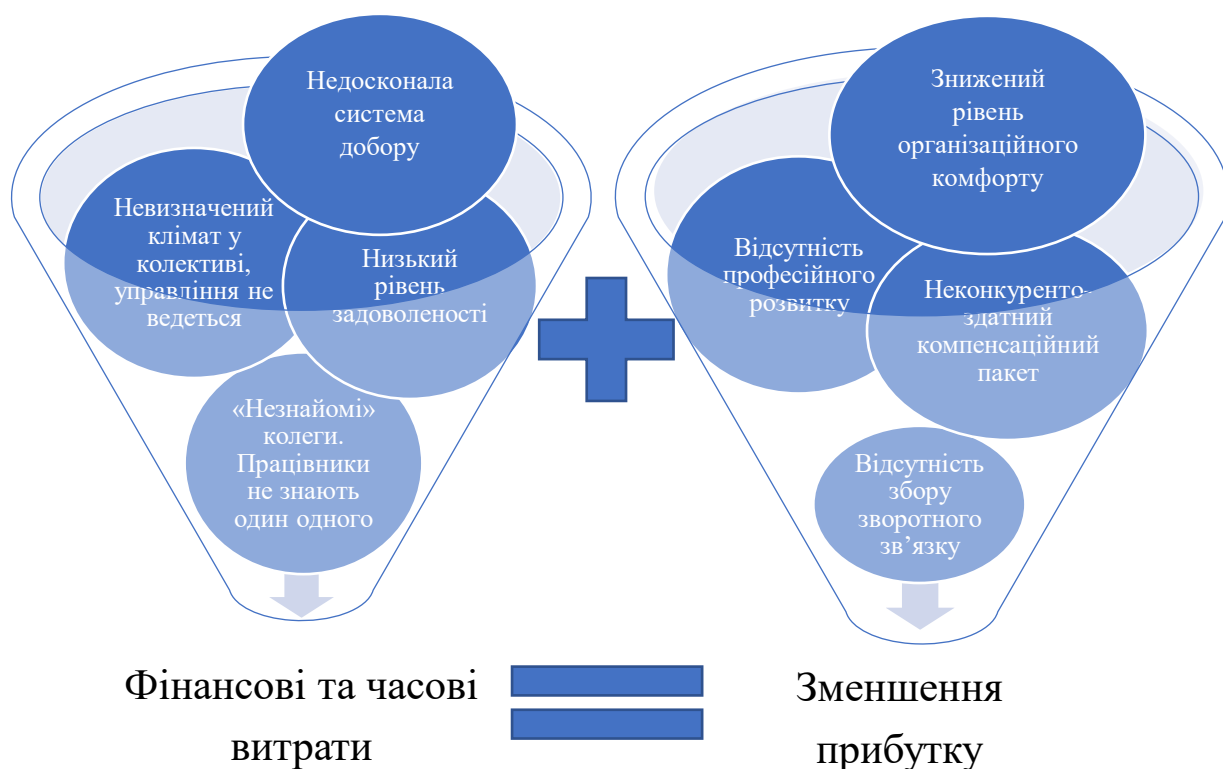


Рисунок 2.10 Проблеми у функціонуванні системи налаштування сприятливого соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг».

Джерело: складено автором за даними організації.

Аналізуючи наведені проблеми, зазначимо, що невизначений клімат в організації та наявність «незнайомих» колег підвищують часові витрати на виконання робочих задач, що може породжувати втрату клієнтів, їх незадоволення, повільну реакцію на складні ситуацію тощо. Методом експертних оцінок, з уваги на досвід команд, було визначено що через низький рівень комунікації колег у рамках однієї організації можна втратити близько 6% щорічного доходу компанії та понад 5 клієнтів. Переводячи відсоток у грошовий вимір, бачимо що сума втрати є досить великою – 890,129 тис. грн.

Низький рівень задоволеністю працею та занижений рівень оплати праці свідчить про низьку мотивацію працівників, що може сприяти зниженню ефективності роботи на 40%, що у переказі на гроші може скласти втрати близько 2 млн. грн.

Відсутність професійного розвитку працівників спричиняє недостатню їх обізнаність у швидкозмінних процесах (трудове законодавство, норми ведення документів тощо), результатом чого можуть бути надання не достатньо кваліфікованих послуг, переробка документів тощо. Знову ж таки, методом експертних оцінок, було визначено, що необізнаність працівників може впливати на втрату клієнтів (від 5 до нескінченності в рік), і пропорційно цього впливає на втрату прибутку, від 2% до повної втрати прибутку, тобто прибуток може зменшитись на 356,05 тис. грн, або ж навіть скласти 0 грн.

Усі можливі та зазначені проблеми у будь-якому випадку призведуть до плинності персоналу і необхідності витрат на пошук, добір та адаптацію нових працівників. Втрати на пошук та добір полягають як у фінансовому вимірі так і часовому. Пошук та адаптація нового працівника займає час як у HR-менеджера, так і лінійного керівника. Як знаємо, на пошук працівника початкового рівня витрачається близько 3-х тижнів, а ось на пошук висококваліфікованого працівника від 1 місяця до 3-х, залежно від специфіки посади. Згідно статистики від LinkedIn, вартість заміни працівника початкового рівня коштує: 50% від $8000 \cdot 12 = 48\,000$ грн.; а заміна висококваліфікованого працівника – 250% від $20000 \cdot 12 = 600\,000$ грн. Для витрат компанії ТОВ «ПРО Маркетинг» добір висококваліфікованого

працівника – є знач. Окрім цього, компанія несе нематеріальні втрати, такі як знання та навички, які працівник забере із собою до конкурента, покидаючи компанію. Зміна членів колективу негативно позначається на відносинах усередині організації. Новий співробітник потребує часу для адаптації в колективі та, відповідно, колектив має звикнути до нової людини в організації та налагодження робочих процесів для спільної продуктивної роботи [40].

Із розрахунку можливих втрат через недосконалість системи налаштування соціально-психологічного клімату, логічним є виправлення помилок та удосконалення системи, при бажанні компанії залишатися «на плаву».

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ У ТОВ «ПРО МАРКЕТИНГ»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення соціально-психологічного клімату в організації

Розглянута у розділі 2 система формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ТОВ «ПРО Маркетинг» має досить багато недосконалостей. На основі попереднього аналізу у п. 2.3 та виявлених проблем, сформовано рекомендаційні заходи для поліпшення ситуації у компанії, які представлено на рис. 3.1. Оскільки результат дослідження вказав, що загальний соціально-психологічний клімат в компанії схильний до невизначеності більше, аніж до позитивного показника, то це ще раз підкреслює необхідність впровадження змін та перегляду загальних положень.

Розглянемо пропоновані заходи детальніше:

1. Організація навчання керівників відділів сучасним методам та підходам управління колективом.

Як вже згадувалось у розділі 2, усі керівники відділів – це люди, які побудували кар'єру у межах однієї компанії. Час лине, методи та підходи управління колективом змінюються, а більшість керівників живе у минулому і оновлюють лише професійні знання. Оновлювати знання у напрямі управління колективом та вирішення конфліктів – важливо, адже нове покоління має абсолютно інший погляд на всі процеси, і багато речей сприймає по-іншому. Не потрібно забувати, що нині у тренді можливість бути самим собою, відносно цього і потрібно будувати систему комунікації з підлеглими нового покоління. Провівши аналіз таких навчальних заходів для керівників, бачимо безліч курсів що активно проводяться як в онлайн так і офлайн режимі. Можна підібрати курс під бюджет та основну мету. Щодо прикладу їх проводять: Laba – навчальний майданчик, бізнес

школа KPOK, Business&People – training company, SUPERLUDI – школа нової економіки та багато інших.

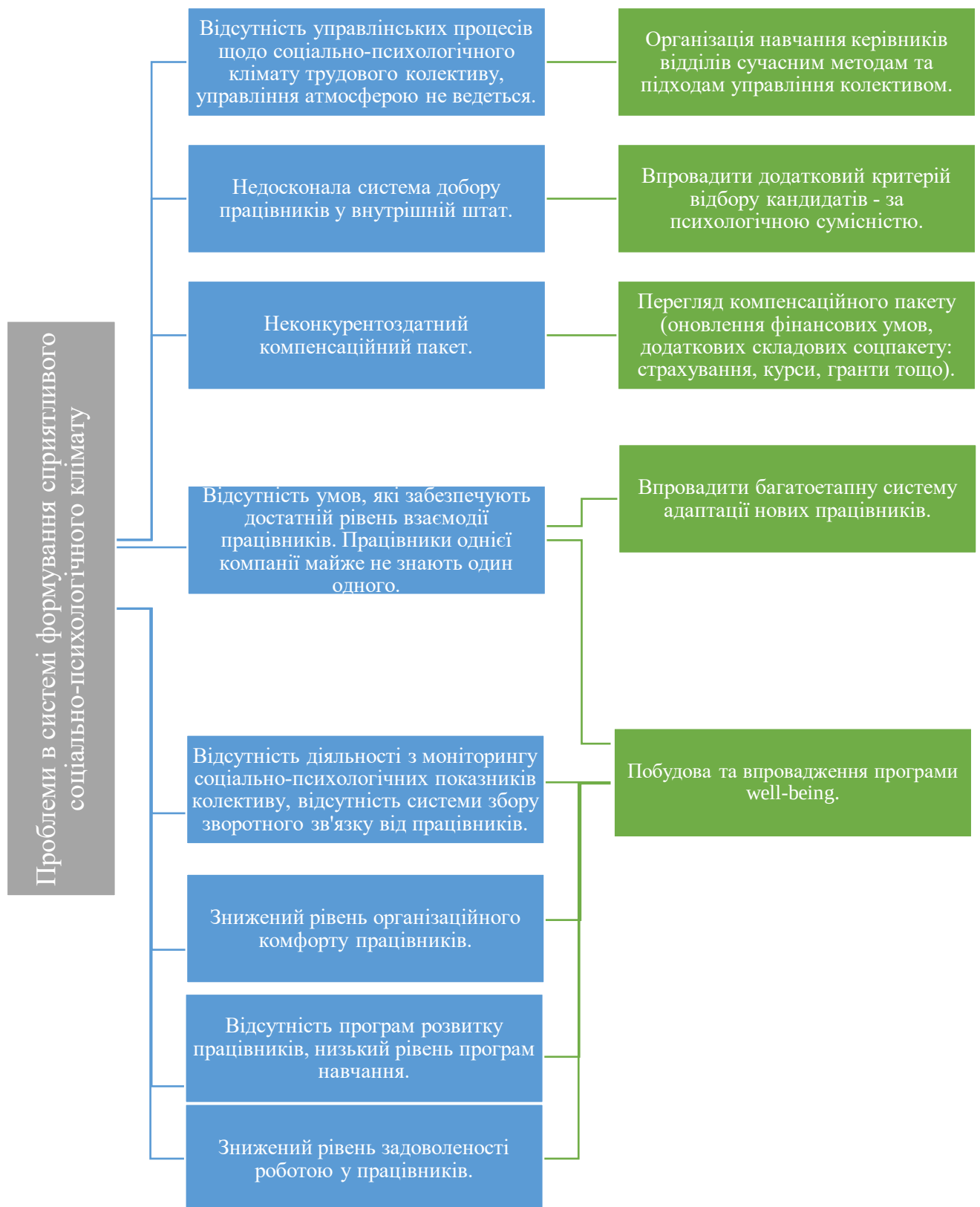


Рисунок 3.1 Рекомендовані заходи щодо удосконалення системи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Джерело: розроблено автором.

2. Впровадження додаткового критерія відбору працівників у внутрішній штат – добір за психологічною сумісністю в колективі.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності працівників важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу. На етапі добору працівників необхідно визначати психологічні особливості людини і реально оцінювати сумісність її з тим колективом, в якому вона буде працювати, адже несумісність породжує конфлікти та антипатію, що тягне за собою зниження ефективності функціонування колективу. Загалом, сумісність працівників визначають за критеріями: комфортність працівників у колективі; рівень затрачених зусиль при виконанні завдань; рівень отриманих результатів; рівень задоволення працівників від роботи. Визначення того, чи підходить людина на етапі відбору може проводитися шляхом тестування, адже психологічна сумісність поділяється на два різновиди: психофізіологічна (пов'язана із темпераментом, особливостями сприйняття інформації, швидкістю реакцій, характером тощо) та соціально-психологічна (передбачає соціально-узгоджену модель взаємодії, комфортність у спілкуванні, розуміння один одного, єдині цінності) [21]. Нині у вільному доступі є безліч тестів, можна розробити власний, чи скористатися готовими, наприклад: визначення темпераменту за тестом Айзенка, тест на емоційний інтелект Гоулмана, тест Кеттелла «16 факторів особистості», тест Холмса та Разі, тест Гуленко на визначення соціонічного типу тощо.

3. Перегляд компенсаційного пакету (оновлення фінансових умов, додаткових складових соцпакету: страхування, курси, гранти тощо).

Основними конкурентними перевагами на ринку роботодавців завжди є компенсаційний пакет. Проаналізувавши пропозиції на ринку, можна побачити як цікаві бенефіти, так і більш стандартизовані. Сучасних працівників, кавою на кухні чи офіційним працевлаштуванням не здивуєш, ІТ та великі компанії повністю змінили підхід. Зараз ціняться такі бенефіти як знижки, можливість отримання грантів (проекти, навчання), безкоштовна їжа для працівників, корпоративні курси тощо. У ТОВ «ПРО Маркетинг» у минулому році не відбулося перегляду рівня оплати праці, тому терміново необхідно провести зріз заробітних плат по кожній

посаді та переглянути усю систему матеріальної винагороди. Для додаткового матеріального стимулювання рекомендовано ввести фінансовий бонус у вигляді 13-ї зарплатні (премії за досягнення певних результатів за підсумками року). До складу соціального пакету можна додати медичне страхування чи страхування життя працівників, адже це питання є дуже актуальним у часи пандемії. Популярним бенефітом, який не потребує додаткових вкладень, є «day off» – це день, який є додатковим вихідним для працівника, але оплачується, як робочий. Цей варіант також можна додати у компенсаційний пакет у лімітованій кількості, наприклад, 5 днів на рік.

4. Впровадити багатоетапну систему адаптації нових працівників.

Адаптація приносить користь як співробітнику, так і компанії. Маючи меншу кількість питань та нерозуміння, співробітник швидше стає ефективним, починає самостійно працювати над своїми завданнями раніше та з великим коефіцієнтом корисної дії. Більше того, адаптація допомагає заощадити час колег, оскільки новому працівникові не доведеться відволікати їх з багатьох питань. Ризик звільнення також знижується. Іноді співробітники готові піти з нової посади через відсутність зв'язку з колективом та низького рівня залученості.

Адаптація виражається як багатоетапна система, адже має певні етапи, які вимагають залучення не однієї особи та значного часового ресурсу.

Сучасна процедура адаптації має включати в себе:

- Надання HR-менеджером інформації про компанію (цілі, мета, цінності, масштабність), про основні обов'язки, процес оцінювання, ознайомлення з умовами роботи, інфраструктурою, приміщеннями, офісним обладнанням, колегами тощо (проведення Welcome-тренінгу). Бонусом буде надання брендованої продукції від компанії (блокнот, футболка, чашка тощо);
- Прикріплення новоприйнятого працівника до наставника, контроль HR-ом побудови комунікації між керівником і працівником;
- Підтримка нового співробітника керівником та HR-ом у перші дні й тижні роботи (наприклад, обід у колі колег, поради по комунікації з іншими, проведення міні-тімбілдінгів для згуртовування команди тощо);

- Відстеження результатів нового працівника шляхом трьохсторонніх зустрічей (працівник – керівник – HR), позитивне підкріплення досягнутого працівником, поступове ускладнення завдань для плавного входження працівника в робочий процес;
- Запит зворотного зв'язку (по завершенню періоду звикання і проходження випробувального терміну працівнику пропонують заповнити анкету-відгук).

5. Побудова та впровадження програми well-being.

Well-being у перекладі з англійської – це добробут, який розуміється як фізичне, соціальне та ментальне (психічне) здоров'я людини. Всесвітньо відома та найбільша професійна організація, що об'єднує фахівців у галузі управління персоналом, навчання та розвитку, CIPD (Chartered Institute of Personnel Development), визначає, що основний обов'язок роботодавців (особливо за умов пандемії) – це піклування про своїх працівників. Організація добробуту працівників має бути ключовим елементом будь-якої кадрової стратегії та центральним елементом роботи організації, адже комплексний підхід до добробуту приносить не лише користь працівникам, а й підвищує залученість, зміцнюючи спільну відданість успіху організації [41].

Том Рат та Джим Картер у ході 50-річного дослідження виділили п'ять так званих основних елементів добробуту, вдоволення яких дають людині відчуття безпеки та задоволеності (див. рис. 3.2) [42]. Ці елементи було прийнято на всесвітньому науковому рівні, та, нині, вони використовуються як основа для побудови програм well-being у компаніях різних типів. Прикладом таких компаній в Україні є: SoftServe, EPAM, 4Servise, IT-Інтегратор, METRO Cash&Carry, DataArt, Фармак, Fozzy Group, Серв'є Україна, Vodafone, Lantmannen AXA, Coca-Cola [43].

Деталізуємо, що: фізичний добробут – міцне здоров'я та достатня кількість сил, щоб виконувати задачі; професійний добробут – професійний розвиток, любов до справи, яку робиш; соціальний добробут – міцні стосунки з іншими членами команди та здорова атмосфера у колективі; добробут у середовищі існування – комфортні організаційні умови, відчуття причетності до життя суспільства; фінансовий добробут – ефективне управління матеріальною стороною життя [42].



Рисунок 3.1 Основні елементи побудови програми well-being

Джерело: складено автором на основі [42].

Впровадження програми well-being у ТОВ «ПРО Маркетинг» допоможе структуровано підійти до вирішення більшості проблем формування соціально-психологічного клімату, а також посприє підвищенню задоволеності та лояльності працівників. Її актуальність у сучасний час, надзвичайна важлива для будь-якої організації, адже за дослідженнями Deloitte, було з'ясовано, що майже половина представників поколінь Y та Z постійно перебувають у стані тривоги чи стресу [44], а чверть респондентів дослідження IBM у 2021 році відповіли, що для них найімовірніша причина звільнення – брак турботи з боку роботодавця про їх благополуччя [45].

3.2 Розробка програми well-being для ТОВ «ПРО Маркетинг»

Побудова програми well-being потребує поетапного підходу. Основна роль на реалізацію планованих дій лягає в більшій частині на плечі HR-фахівців.

Першим і основним принципом реалізації ефективної програми добробуту – є комплексність та системність заходів. Фундаментом програми well-being, як і

зазначалося раніше, є п'ять елементів вдоволення людини. Реалізація лише одного чи двох аспектів не призведе до бажаного результату, адже після кардинальних змін у 2020 році, для людей важлива комплексність. Well-being – це комплекс взаємозалежних програм, розрахованих на середньострокову та довгострокову перспективу. У цьому полягає головна відмінність від інших «точкових» програм підвищення мотивації та залучення персоналу. Направленість заходів повинна бути розподілена пропорційно на усі аспекти життя працівника.

Ціль реалізації програми well-being: зниження ризиків, пов'язаних із здоров'ям персоналу; зниження прямих і непрямих витрат організації, пов'язаних з персоналом; використання програми як інструмент ризик-менеджменту.

За умов того, що фінансовий прибуток ТОВ «ПРО Маркетинг» за останній рік зменшився в порівнянні з попередніми роками (див. табл. 2.1), розроблено систему well-being у бюджетному варіанті. Основні активності для побудови програми добробуту наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Активності для побудови програми well-being в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Елемент добробуту	Активність	Частота проведення
1. Фізичний добробут	1.1. Програма life-work balance, при якій надається можливість працювати віддалено (вже впроваджено).	На постійній основі
	1.2. Ведення програм відмови від шкідливих звичок з індивідуальною та (або) груповою підтримкою.	За необхідності
	1.3. Консультації психолога.	За необхідності
	1.4. Проведення регулярної гімнастики для очей та шийного відділу.	На постійній основі, кожні 2 робочі години
	1.5. Постійна наявність на кухні засобів для підтримання імунітету: натуральні чаї, лимони, імбир, варення.	На постійній основі у холодну пору року
	1.6. Вітамінізація працівників, введення традиції «фруктова п'ятниця».	На постійній основі, щоп'ятниці
	1.7. Проведення навчальних лекцій відносно правильного харчування, розбір актуальних продуктів харчування.	Циклічно, 6 разів на рік

Продовження табл. 3.1

Елемент добробуту	Активність	Частота проведення
1.Фізичний добробут	1.8. Проведення щорічного медичного огляду за рахунок компанії.	На постійній основі, щорічно
	1.9. Надання можливості добровільного медичного страхування на основі корпоративних пільг.	На постійній основі
	1.10. Проведення тренінгів по управлінню емоціями, енергетичними ресурсами тощо.	Раз на півроку
	1.11. Організація регулярних корпоративних weekend зустріч у лісі для фізичної активності та відпочинку.	На постійній основі у теплі пори року, кожні 2-3 тижні
	1.12. Участь компанії у заході «Пробіг під каштанами».	Щорічно у травні місяці
2.Професійний добробут	2.1. Робота з внутрішнім кар'єрним консультантом (HR-менеджер та керівник відділу).	Раз на рік, за необхідності – більше
	2.2. Проведення загально компанійської акції «Отримай другу професію» у вигляді двох тижневого навчання за обраним напрямом (обмін практичним досвідом).	Циклічно, 2 рази на рік
	2.3. Впровадження програми ротації працівників (частково впроваджено).	За необхідності
	2.4. Надання доступу до додаткових професійних навчальних майданчиків.	На постійній основі
	2.5. Проведення постійного корпоративного навчання (курси, тренінги, вебіари) (частково впроваджено).	На постійній основі, 1-2 рази на місяць
3.Соціальний добробут	3.1. Залучення усіх працівників компанії до акцій допомоги (екологічні волонтерські програми, благодійні заходи).	Кожні 5-6 місяців
	3.2. Проведення тематичних майстер-класів з об'єднанням працівників за інтересами.	На постійній основі, 1-2 рази на місяць
	3.3. Створення каналів у месенджерах за інтересами (без врахування робочих моментів).	Функціонування на постійній основі
	3.4. Проведення кіно вечорів або інших міні-тімблдингів (частково впроваджено).	Раз на місяць
	3.5. Вітання працівників одне одним на дні народження, річницю роботи, до дати весілля тощо (вже впроваджено).	На постійній основі
	3.6. Проведення новорічної гри «Таємний Миколай» (вже впроваджено).	Раз на рік, до нового року
	3.7. Ведення діалогів усередині відділів, організування «круглих столів», брейнштормів, сеансів логотерапії тощо (частково впроваджено).	На постійній основі, 2-3 рази на тиждень
4.Добробут у середовищі існування	4.1. Створення ергономічного офісу: оновлення ремонту в офісі, дизайн в сучасному стилі, оновлення техніки.	Кожні 2-3 роки

Продовження табл. 3.1

Елемент добробуту	Активність	Частота проведення
4.Добробут у середовищі існування	4.2. Наявність та функціонування корпоративних акаунтів доставки їжі та таксі.	На постійній основі, за необхідності
	4.3. Надання брендованого одягу працівникам.	2 рази на рік
5.Фінансовий добробут	5.1. Проведення вебінарів з управління фінансами.	На постійній основі, раз на місяць
	5.2. Постійна можливість отримання фінансової консультації на вимогу працівника.	За необхідності
	5.3. Проведення ігрових вечорів (наприклад, гра «Монополія», «Інвестор», «Економікус», «СТАРТАП» тощо).	На постійній основі, раз на 1-2 місяці

Джерело: розроблено автором.

Фізичний добробут реалізується за рахунок заходів, які спрямовані на вироблення у працівників усвідомленого ставлення до здоров'я та звичку дбати про себе. Він включає в себе три види заходів, які організовують HR-менеджери. Перший – спортивна активність, сюди відносимо заходи 1.4, 1.11 та 1.12.

1.4. Регулярна гімнастика для очей та шийного відділу. Звичайна щоденна розминка, яка проводиться кожні дві години і ініціюється керівником відділу або самими працівниками. Може бути назначений відповідальний, який буде нагадувати про необхідність проведення такої міні-перерви. Це допоможе переключити думки та очі від напруження.

1.11. Корпоративні weekend зустрічі. Такі зустрічі варто проводити у теплий період, вони сприяють як емоційній розрядці працівників, так і фізичній активності. З ігор можуть проводитися: змагання з волейболу, футболу, тенісу, гра у бадмінтон, салки, квести тощо. Зазвичай, зустрічі такого роду, проводяться у теплі пори року з періодичністю в 2-3 тижні.

1.12. «Пробіг під каштанами» – щорічний благодійний забіг у місті Київ. Частота проведення – один раз на рік.

Формат проведення таких заходів може бути лише офлайн, а залучати необхідно усіх працівників по максимуму. Ті люди, які не хочуть або не можуть

фізично навантажуватись – можуть просто провести час на свіжому повітрі, вболівати за колег та спілкуватися з ними у неформальній обстановці.

Другий вид заходів – вебінари та тренінги, на яких навчають, як керувати емоціями, складати правильний раціон харчування тощо. Тут важливо дати працівникам інструменти, які допоможуть їм, наприклад, боротися зі стресом та вигорянням, відчувати себе здоровішими та обізнаними у темі здоров'я. Сюди відносяться заходи 1.7, 1.10.

1.7. Проведення навчальних лекцій відносно правильного харчування, розбір актуальних продуктів харчування. Можна залучати стороннього експерта – нутриціолога, який буде надавати корисну та актуальну інформацію на прикладі звичайних продуктів із супермаркетів. Формат проведення – онлайн з вільним доступом працівників у будь-який час. Організатором таких лекцій є HR-менеджер, частота проведення – циклічно, 6 разів на рік (приблизно 1 раз на 2 місяці) або частіше, за бажанням працівників.

1.10. Проведення тренінгів по управлінню емоціями, енергетичними ресурсами тощо. Важливість таких тренінгів полягає у тому, щоб навчити працівників розпізнавати власні емоції, контролювати їх, правильно виражати. Формат проведення таких заходів – офлайн, оскільки тут є необхідність виконувати практичні завдання в парах. Проводити такі тренінги може сам HR-менеджер або адміністративний директор (коуч) з періодичністю раз на півроку.

Третій вид заходів спрямований на профілактику захворювань, вітамінізацію працівників та створення комфортного формату роботи в офісі. Тут важливим є реалізація нижче зазначених активностей.

1.1. Програма life-work balance, при якій надається можливість працювати віддалено (вже впроваджено).

1.2. Ведення програми відмови від шкідливих звичок з індивідуальною та (або) груповою підтримкою. Відмова від шкідливих звичок – це важко, тому особливо цінно, коли є підтримка. Якщо в компанії є працівники, які хочуть змінити свої звички, але їм не вистачає волі – реалізація таких програм буде актуальна. Для виявлення потреби рекомендовано провести опитування. Такі

програми можуть реалізовуватись через інформативні матеріали про наслідки, можливі захворювання, поетапні рекомендації поступової відмови від звички, трекінг досягнень, надання бонусів за здоровий образ життя. Реалізацією такої програми повинен займатися HR-менеджер.

1.3. Консультації психолога за необхідності. Необхідно залучати психолога, коли працівник має нестабільний психоемоційний стан, хвилювання, потребу поговорити тощо. Відслідковувати таку необхідність повинен, здебільшого, керівник відділу. У ролі психолога може виступати адміністративний директор компанії, оскільки має таку кваліфікацію або сторонній експерт – на вимогу працівника.

1.5. Постійна наявність на кухні засобів для підтримання імунітету: натуральні чаї, лимони, імбир, варення та 1.6. Надання вітамінів працівникам, введення традиції «фруктова п'ятниця». Традиція вітамінізації працівників у будь-яку пору року є бенефітом компанії і пропагандує здорове харчування. Їжа – найлегший спосіб проявити турботу про працівників. Відповідальний за цей сектор – офіс-менеджер.

1.8. Проведення щорічного медичного огляду за рахунок компанії та 1.9. Надання можливості добровільного медичного страхування за корпоративними пільгами. Ці дві активності є надзвичайно важливими в умовах пандемії, адже ризик захворювань дуже високий. Якщо компанія не може забезпечити повне медичне страхування, то потрібно розробити хоча б систему пільгового страхування для працівників. Це може бути страхування 50% працівник / 50% роботодавець, або ж домовитись із страховою щодо знижок для працівників. Оплачуваний медичний огляд – це обов'язковість для виробничих чи харчових підприємств, якою нехтують всі інші роботодавці. Важливо, щоб працівники раз на рік робили повний медичний огляд, і компенсувати це повинен роботодавець. Відповідальними за реалізацію – є адміністративний директор.

Кар'єрний добробут це один із найважливіших факторів, що тримає працівника на певному місці роботи. Важливо, щоб кожен працівник постійно навчався та удосконалював свої навички та вміння. Як ми вже зазначали у п.3.1,

для кожного працівника повинна бути розроблена схема його розвитку – «road map». Зазвичай, вона розробляється на рік чи більше на етапі адаптації працівника на новому робочому місці. Для успішного підтримання кар'єрного добробуту необхідно реалізовувати такі активності:

2.1. Робота з внутрішнім кар'єрним консультантом. Періодичне оновлення карти розвитку, оновлення можливих змін у вигляді кар'єрного зростання чи розвитку у іншому напрямі. Такі консультації можна проводити на вимогу працівника або ж стандартно – раз на рік. Консультантом виступає HR-менеджер та керівник відділу.

2.2. Проведення загально компанійської акції «Отримай другу професію» у вигляді двотижневого навчання за обраним напрямом (обмін практичним досвідом). Організація HR-ми таких воркшопів сприяє більшій взаємодії працівників усієї компанії. До того ж, такі заходи можуть збільшити розуміння працівниками певних процесів або ж наштовхувати до бажання переїститися у іншу область роботи. Проводяться такі акції за бажанням працівників. Для обміну практичним досвідом краще обрати формат офлайн.

2.3. Впровадження програми ротації працівників (частково впроваджено). Ротація – можливість вирішити питання утримання працівника в компанії. Часто, необхідність у застосуванні таких мір обговорюється при виявленні бажання чи проблем у ході кар'єрної консультації. Ротація може бути спричинена вигоранням або ж втратою інтересу через інші фактори. При реалізації даної програми залучаються як керівники відділів, так і HR-менеджер.

2.4. Надання доступу до додаткових професійних навчальних майданчиків. Як приклад, компанія може створити свій навчальний майданчик, куди будуть завантажуватися усі раніше проведені професійні тренінги або ж купити підписки на професійні платформи, книги, курси для ключових напрямів.

2.5. Проведення постійного корпоративного навчання (курси, тренінги, вебінари) (частково впроваджено). Як вказували вже у п. 2.3, навчання для працівників проводиться внутрішнім коучем, проте необхідно усі заняття перевести у офлайн формат та збільшити кількість таких заходів. Актуальними

можуть бути теми починаючи від психології і закінчуючи економічними складовими. Відповідальний за проведення такого навчання – адміністративний директор (коуч).

Вдоволення соціальним добробутом є також ключовим елементом утримання працівників. Тут відстежується соціальна відповідальність компанії, рівень активності корпоративної культури, рівень згуртованості команди. Для підтримання вдоволення працівників у даному аспекті, рекомендуються такі активності:

3.1. Залучення усіх працівників компанії до акцій допомоги (екологічні волонтерські програми, благодійні заходи). Це може бути допомога пенсіонерам або людям з обмеженими можливостями (продуктові набори, гроші, фізична допомога), підтримка дітей-сиріт (одяг, гроші), збирання сміття, облаштування територій тощо. Доведено, що люди, які роблять добрі справи, відчувають себе щасливішими. Залучаючи до таких суспільно корисних акцій усіх працівників, команда підсвідомо згуртовується. При участі в таких заходах, кожен учасник відчуває, що робить вагомий внесок в життя інших, і сприймає себе і колег, як гідних людей з великим серцем.

Організаторами та ініціаторами таких заходів може бути як HR-менеджер, керівник адміністративного відділу, так і будь-який інший працівник за бажання. Частота проведення – кожні 5-6 місяців.

3.2. Проведення тематичних майстер-класів з об'єднанням працівників за інтересами. Важливо, щоб майстер-класи були віддалені від професійних задач та обов'язків. Щодо прикладу, можна провести майстер-клас з приготування хачапурі, виготовлення різдвяного вінку, приготування морозива, метання ножів, танцю тощо. Тут важливо знати, що цікаво працівникам, а для цього необхідно проводити опитування. Проведення таких заходів відбувається переважно в офлайн форматі, як в межах офісу, так і поза ним. Процесом збору всіх в одному місці, пошуком експерта, орендою, за необхідності – займаються HR-менеджери. Частота проведення таких майстер -класів – 1-2 рази на місяць, залежно від запиту працівників.

Цікаво, що такі майстер-класи можуть проводити самі працівники, обмінюючись досвідом та розділяючи своє хобі з колегами. До речі, ситуація із залученням колег до проведення подібних заходів приносить користь з двох сторін. З одного боку, проводиться well-being активність без додаткових витрат, а з іншого, самі спікери зміцнюють персональний бренд та практикують ораторське мистецтво [47].

3.3. Створення каналів у месенджерах за інтересами. Із 3.2 логічним є продовження створення каналів та обговорення спільних тем. Щодо прикладу, це може бути канал кулінарії, де колеги діляться рецептами, канал шопоголіків, де публікують знижки та популярні моделі, канал рукоділля тощо. Працівники можуть об'єднуватись у групи після майстер-класу самостійно, або ж їм може організаційно допомагати офіс-менеджер. Такі канали існують постійно, контент в них створюють самі учасники, а офіс-менеджери модерують і надсилають ідеї для наступних івентів.

3.4. Проведення кіно вечорів або інших міні-тімбілдінгів (частково впроваджено). Практика проведення тімбілдінгів, як ми вже знаємо, ведеться у компанії, але лише в декількох відділах. Важливо, щоб згуртовуючі заходи проходились у кожному відділі на регулярній основі, не рідше ніж раз на місяць. Ініціатором таких заходів, в першу чергу, повинен бути керівник відділу, а HR – допомагає з реалізацією. Щодо прикладу, це можуть бути кіно вечори, квести, концерти, тренінг з акторської майстерності, похід в галерею тощо. По закінченню такої зустрічі, важливо дискутувати і взаємодіяти один з одним. Як вказує практика, вдалі та активні тімбілдінги обговорюються тривалий час. Тематика заходу погоджується з керівником чи командою, формат проведення – виключно офлайн, для зміцнення соціальних зв'язків.

3.5. Вітання працівників одне одним на дні народження, річницю роботи, до дати весілля тощо (вже впроваджено) та 3.6. Проведення новорічної гри «Таємний Миколай» (вже впроваджено).

Оскільки дані активності вже впроваджено в корпоративну систему компанії та описано у п. 2.3, детально зупинятися на них не будемо. Відповідальними за реалізацію цих заходів є HR-менеджер та адміністративний директор.

3.7. Ведення діалогів усередині відділів, організовування «круглих столів», брейнштурмів, сеансів логотерапії тощо (частково впроваджено). Такі практики спілкування всередині колективу частково ведуться в компанії, але, на жаль, далеко не у всіх відділах, хоча застосування розмовних практик в колективі завжди показує високій рівень відкритості працівників. Важливо, щоб такі методи налаштування соціально-психологічного клімату застосовувались у кожному відділі і на регулярній основі. Вони можуть прийняти форму нарад або планерок. Ініціатором та організатором таких заходів є керівник відділу. Формат проведення, переважно, офлайн, через неможливість реальної зустрічі – онлайн. Регулярність проведення – не менше ніж 2 рази на тиждень (на початку і в кінці робочого тижня).

Ще одним важливим аспектом життя людини є її добробут у середовищі існування. Для задоволення цього елемента пропонуємо такі активності:

4.1. Створення ергономічного офісу: оновлення ремонту в офісі, дизайн в сучасному стилі, оновлення техніки в офісі. У більшості людей, переважно жіночої статі, настрій залежить від сприйняття того, що їх оточує. Для комфортного життя на робочому місці важливим є естетична та ергономічна складова. Оновлений, сучасний дизайн в офісі сприяє підвищенню мотивації ходити на роботу, а сучасна техніка підвищує рівень ефективності.

При створенні комфортної та ефективної роботи в офісі важливо дотримуватися таких основних принципів:

- Наявність свіжого або, як мінімум, очищеного повітря. Забруднення повітря у системах кондиціювання може перевищувати у 2-5 разів рівень забрудненості вуличного повітря, тому потрібно ретельно за цим слідкувати.

- Наявність правильного природного освітлення. Природне світло регулює гормони організму від світанку до сутінків, впливаючи на роботу циркадної системи організму, яка активує гормони для таких функцій, як сон, пробудження, синтез вітаміну D та травлення. Штучне світло – головний руйнівник

цієї системи. Більшість світильників в офісах – статичні лампи з одним світловим потоком і однією потужністю світіння. У працівників, які працюють під природним освітленням, продуктивність праці на 15% вища, ніж у тих, хто працює без природного освітлення.

Відповідальний за створення ергономічного офісу – адміністративний директор, якому допомагає організовувати певні процеси офіс-менеджер. Частота оновлення – найоптимальніше, раз на 2-3 роки. Перед оновленням рекомендовано збирати побажання працівників відносно того, що їм не вистачає, та який би дизайн чи релакс-зону вони хотіли б.

4.2. Функціонування корпоративних акаунтів доставки їжі та таксі. Люди все менше бажають витратити час на довгі поїздки додому та походи у кафе, тому часто користуються доставками та таксі. Створивши корпоративний акаунт, через нього буде проходити велика кількість замовлень, а отже буде діяти і система лояльності у вигляді знижок або накопичення бонусів, які зможе використовувати будь-який-працівник. До речі, на такий акаунт (наприклад, доставка їжі Glovo) можна купити premium версію з безкоштовною доставкою. Такий пакет вартує не дорого і бути виступати, як додатковий бенефіт для працівників. Тим самим можна буде більше дізнаватися інформації про переваги працівників. Відповідальним є офіс-менеджер, який повинен керувати акаунтом і допомагати з замовленнями.

4.3. Надання брендованого зручного одягу працівникам. Введення корпоративного одягу створює позитивний імідж серед співробітників та клієнтів, а на підсвідомому рівні, однаковий одяг гуртує команду. Будучи у брендованому одязі, кожен член команди відчуває себе важливою частиною компанії. До того ж, надавати брендований одяг для працівників, це піклуватися про їх комфорт, адже важливо робити це двічі на рік: перед теплим сезоном – футболки, перед холодним – утеплені кофти, жилетки. Сюди можна додати навіть носки, рюкзаки, зонти – за наявності бажання і бюджету. Відповідальним за розробку корпоративного одягу та його видачу є HR-менеджер.

Основа реалізації фінансового добробуту – фінансова грамотність і усвідомлене ставлення до матеріального благополуччя. Для реалізації цього елементу пропонується проведення таких активностей:

5.1. Вебіари на теми планування бюджету, заощаджень та ефективних фінансових інструментів, пенсійна система та формування «пенсійної подушки» тощо. На таких заходах відбувається взаємодія між працівниками організації та експертами цієї галузі, тому важливо залучувати не лише експертів-теоретиків, але і експертів-практиків. Щодо прикладу, на вебіарах опрацьовуються теми як планувати витрати та не захоплюватися кредитами, куди вигідно інвестувати вільні кошти, що зробити, щоб отримати податкове відрахування, як не траплятися на маркетингові хитрощі магазинів і не купувати товари та послуги, які нав'язують продавці тощо. Важливо, що частково, експертами цього напрямку можуть виступати самі працівники компанії, які мають багатий досвід взаємодії з фінансами, а решта експертів залучається ззовні.

Формат проведення – онлайн, адже такі вебіари необхідно записувати та залишати на загальному порталі для вільного доступу всіх працівників. Частота проведення – раз на місяць. Теми вебіарів обираються шляхом голосування.

5.2. Особиста фінансова консультація на вимогу працівника. Така можливість має бути реалізована у вигляді особистої бесіди (онлайн/офлайн) з експертом фінансового напрямку, для надання працівнику обґрунтованої поради. Альтернативою може слугувати записаний раніше вебінар, що є у вільному доступі. Для особистих консультацій краще залучати зовнішніх незалежних експертів. Щодо прикладу, компанія може укласти договір з одним чи двома експертами, які будуть як викладати, так і надавати консультації.

Формат проведення консультацій – може бути як онлайн, так і офлайн (на вибір). Ініціатором виступає працівник, а організатором – HR-менеджер.

5.3. Проведення ігрових вечорів (наприклад, гра «Монополія», «Інвестор», «Економікус», «СТАРТАП» тощо).

Як то кажуть, навчання у грі – один із найефективніших методів отримання знань. Фінансові ігри часто дозволяють прожити досвід, необхідний для реального

життя, підвищити рівень фінансової грамотності, а також сформувати інтерес до фінансово грамотної поведінки. Проведення таких вечорів не потребує багато ресурсів, адже будь-яка з вище зазначених ігор є у вільному продажі, або навіть лежить без потреби у когось із співробітників удома. Найскладніше – це зібрати бажаючих у підходящий для всіх час і місце. Звісно, що формат проведення лише офлайн, проте, це може бути як офіс так і антикафе. Ініціаторами зустрічі можуть бути як працівники, так і менеджери з персоналу. Процесом збору всіх в одному місці, орендою, за необхідності, цього місця – займаються HR-менеджери. Частота проведення – раз на 1-2 місяці, проте якщо виникає багато бажаючих, їх необхідно ділити по групам до 5-6 осіб і розподіляти на різні дні, так, щоб гра була цікава для кожного. Гра обирається шляхом голосування.

Перед впровадженням активностей well-being, уся програма повинна бути відкрито презентована для працівників компанії, щоб вони розуміли для чого компанія стільки витрачає і які цілі переслідує, інакше, вони не будуть користуватися пропонованими можливостями.

Важливо, щоб реалізація програми well-being була спільною з лінійними керівниками та підтримкою топ-менеджера, адже побудова діючої системи можлива на партнерських відносинах і з спільною залученістю і зацікавленістю.

Загалом, для того, щоб відслідковувати ефективність роботи програми добробуту, необхідно постійно проводити аналіз та збір інформації, а саме, регулярно проводити оцінки 180 та 360 і відстежувати основні показники:

- рівень стресу у колективі;
- показники задоволеності та залученості персоналу;
- показники абсентеїзму.

Відстежуючи реакції користувачів програми, можна буде скорегувати її максимально відповідно під запити працівників та цілі компанії.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів дає можливість наочно побачити зміни, які можуть відбутися в компанії та проаналізувати доречність їх використання. Оцінювання заходів буде проведено на основі методів прогнозування та припущення, .

Мотивом введення запропонованих заходів є покращення соціально-психологічного клімату в компанії та підвищення ефективності роботи працівників. З огляду на рекомендації, маємо заплановану статистику змін на початок 2023 року: зміна соціально-психологічного клімату на позитивний у всіх відділах компанії за рахунок більшої взаємодії колег та розуміння проблематики виконання певних завдань, зменшення плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників, а також збільшення прибутку за рахунок підвищення ефективності роботи (див. рис. 3.2).

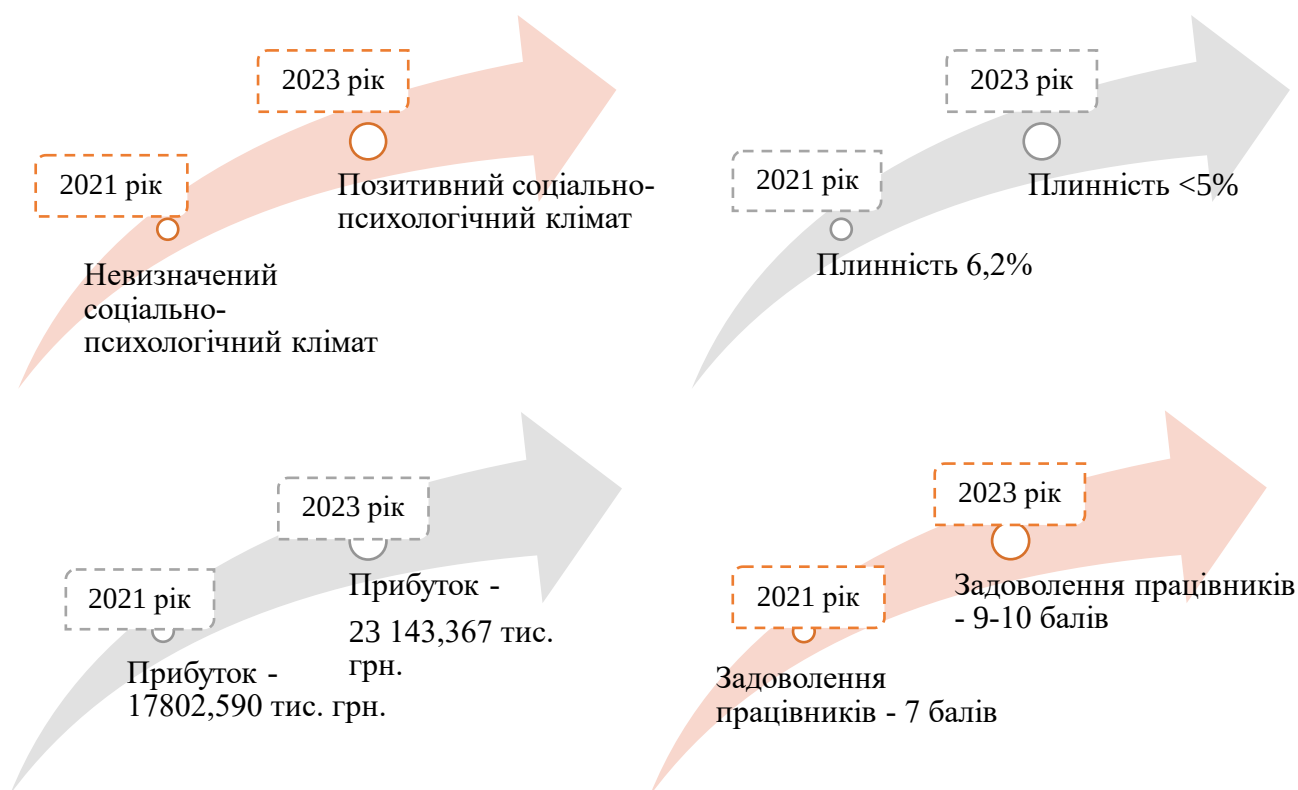


Рисунок 3.2 Планові зміни показників у ТОВ «ПРО Маркетинг» за умов дотримання рекомендацій з поліпшення налаштування сприятливого соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено автором.

Шляхом якісного методу прогнозування було визначено, що загалом, впровадження програми добробуту у компаніях, позитивно впливає на результативність працівників, і їх ефективність збільшується не менше, ніж на 25%. За умови того, що додатково плановано ще впровадження ряду заходів, можемо прогнозувати, що, в цілому, ефективність працівників збільшиться не менше, аніж на 30% за реалізації економного варіанту, і на 35% за реалізації розширеного варіанту.

Ефективність заходів аналізується у розрізі витрат та користі, тому оцінимо кожен із запропонованих заходів у цих аспектах.

1. Організація навчання керівників відділів сучасним методам та підходам управління колективом.

Отже, як зазначалося раніше, необхідно час від часу підтримувати навчання керівників відділів, особливо у такий нестандартний час для людства. Пандемія залишила великий відбиток на усіх бізнес-процесах, а також, ринок почав трансформуватися новим поколінням зумерів. У п.3.1 наводився певний перелік організацій, які надають послуги навчання керівників, тому, враховуючи факт, що у компанії знизився прибуток, рекомендуємо діяти за такою схемою: на курс можна відправити керівника адміністративного відділу, який за сумісництвом є і коучем в компанії. Після проходження повного курсу, коуч ділиться актуальною інформацією з іншими керівниками у вигляді воркшопу. Таким чином можна зберегти додаткові витрати компанії, або ж не економити і направити керівників на курси до різних спікерів, щоб потім вони обмінялися інформацією. Витрати на такий курс можуть складати від 6000 грн. до 20000 грн, в залежності від тривалості, рівня професіоналізму викладача чи престижності навчального закладу.

Використовуючи схему навчання через коуча компанія може зекономити від 24 000 грн до 80 000 грн, і при цьому провести навчання усіх керівників компанії. Такі курси проводяться зазвичай у після робочий час, і у форматі – онлайн. Гарним прикладом є курс «Управління командою» від Лариси Стирської на навчальному порталі Laba. Він включає 11 онлайн занять, у якому 70% – практичні завдання. Вартість такого курсу – 12 000 грн.

Користь проходження курсу полягає у отриманні знань за напрямками:

1. Методи інноваційного ефективного управління командою. Розбір повного циклу управління: від визначення структури команди до оцінки ефективності. Створення карти взаємодії, мотиваційного пакету та конструктивного зворотного зв'язку.

2. Створення культури в команді для загального комфорту. Методи роботи з конфліктами, розробка норм комунікації для членів команди та виявлення значення неформальних ролей.

Отримання знань за указаними вище напрямками важливо для налаштування позитивної атмосфери у колективі, стилю керівництва та комунікації в команді.

2. Впровадження додаткового критерія відбору працівників у внутрішній штат – добір за психологічною сумісністю в колективі.

Реалізація даної рекомендації не потребує додаткових фінансових витрат, проте потребує більшої уваги до кандидатів, і, можливо, більше етапів інтерв'ю. Основними витратами даного пункту – це час на розробку та проведення тесту, час на аналіз результатів, а також збільшиться час пошуку енергетично відповідної людини. Перевагою впровадження є те, що працівник швидко здружиться з колегами, знизиться ризик не проходження випробувального терміну та звільнення протягом першого року.

3. Перегляд компенсаційного пакету (оновлення фінансових умов, додаткових складових соціального пакету: страхування, курси тощо).

Конкурентоспроможний компенсаційний пакет сприяє залученню кращих кандидатів, мотивує не лише фінансовими умовами, але і іншими цікавими бенефітами. До складу компенсаційного пакету включаються і активності well-being програми, адже наявність такої програми це вже – не аби-який бенефіт і показник рівня турботи про працівників. Саме тому, у цьому пункті розберемо ті бенефіти, які не увійшли в програму добробуту. Розглянемо основні статі витрат для реалізації даної рекомендації у табл. 3.2.

Важливо пам'ятати, що матеріальна мотивація – зазвичай, найголовніша, оскільки отримуючи заробітну плату нижче пропонованих на ринку, у працівника

з'являється комплекс неоціненності, і до того ж, понижується рівень життя і мотивації.

Таблиця 3.2 – Витрати на оновлення компенсаційного пакету в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Пропозиція	Коментар	Витрати	Загальна сума витрат
Перегляд рівня оплати праці	Згідно з аналітичними даними, середня заробітна плата, як і інфляція, у 2020 та 2021 році зросла на 10,2% щорічно, а середня заробітна плата у м. Київ складає близько 21 000 грн [46]. Саме тому важливо переглянути оплату працівників компанії та підвищити її не менше ніж на 20,4%. При наявності вільних ресурсів, заробітна плата по компанії повинна бути наближена до середньої зарплати по Києву.	Середня зарплатня – 18060 грн. (мінімум)	Річний фонд оплати праці працівників – 10 402,56 тис. грн
Бонус у вигляді 13-ї зарплати	Додатковий матеріальний бонус, який мотивує працівників працювати повний рік. Він розраховується як середня заробітна плата за відпрацьований рік певного працівника.	Бонус у вигляді середнього окладу – 18060 грн	866,88 тис. грн
Додаткові оплачувані вихідні «day off»	5 днів на рік, які не потребують додаткових витрат. Зниження ефективності працівника не відбувається, а скоріш навпаки, підвищується продуктивність після дня-розвантаження. Часто такі дні потрібні для зниження рівня стресу у працівника та попередження вигорання. Day off може використовуватись у будь-який час і ініціюватися як працівником, так і його керівником.	–	–

Джерело: розроблено автором.

4. Впровадження багатоетапної системи адаптації нових працівників.

Як вже зазначалося у п.3.1 система адаптації не потребує значних фінансових інвестицій, а потребує багато часу як HR-менеджера, так і лінійного керівника нового працівника. Загалом, адаптаційна програма розробляється на 3 місяці. В середньому, у перший місяць на адаптацію витрачається приблизно 20 годин лінійного керівника, 5 години HR-менеджера, на другому та третьому місяцях – близько 10 годин керівника, і 5 годин HR. Звісно, що ефективність керівника на

період адаптації трохи зменшується, адже він приділяє багато часу новому працівнику, проте такі затрати є інвестицією в запуск ефективної роботи відділу.

Преваги впровадження системи адаптації персоналу розглянемо на рис. 3.3.

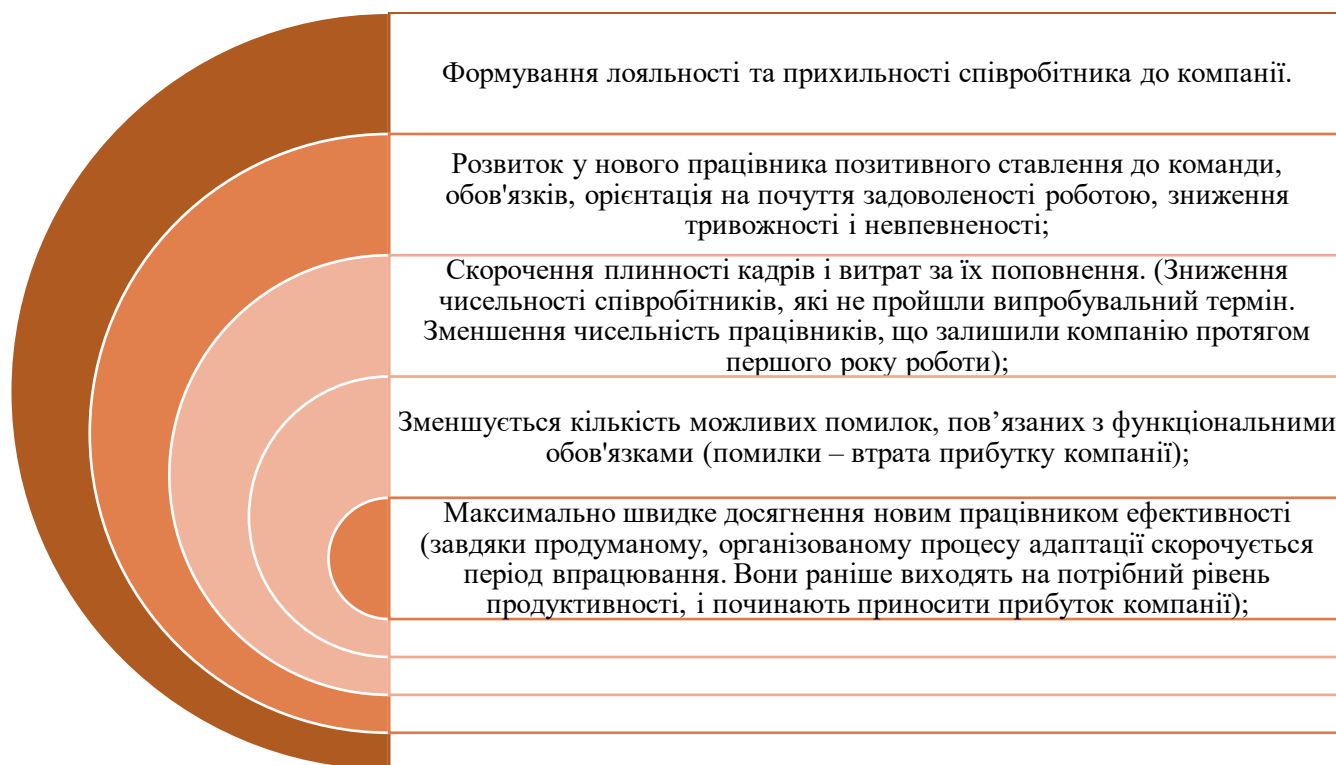


Рисунок 3.3 Преваги впровадження системи адаптації персоналу

Джерело: розроблено автором.

5. Побудова та впровадження програми well-being.

Впровадження програми well-being стало популярним протягом останніх двох років, тому реалізація цієї рекомендації підвищить рівень компанії, як роботодавця на ринку. Така програма потребує чималого фінансування та значних часових ресурсів не лише HR-менеджерів, а й усіх керівників. З погляду бізнесу, добробут працівника впливає на прибуток компанії через підвищення результатів у напрямках, які наведено на рис. 3.4.

До речі, важливим фактором є робоче середовище, адже роботодавці зазначають, що продуктивність праці зростає на 8-11% коли дотримується баланс чистого повітря, а розташування робочих столів хаотично, за принципом взаємних

симпатій або сумісної роботи знижують плинність на 25%, а ефективність праці підвищують на 35%.



Рисунок 3.4 Переваги впровадження програми добробуту

Джерело: складено автором на основі [51].

Розглянемо детальніше основні статі витрат на реалізацію програми well-being у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію програми well-being в ТОВ «ПРО Маркетинг»

Активність	Вартість
1.1. Програма life-work balance.	0
1.2. Ведення програм відмови від шкідливих звичок.	Без залучення стороннього фахівця – 0 При залученні стороннього фахівця – 2000 грн/програма
1.3. Консультації психолога.	Без залучення стороннього фахівця – 0 При залученні стороннього фахівця – 1000 грн / консультація
1.4. Проведення регулярної гімнастики для очей та шийного відділу.	0
1.5. Наявність на кухні засобів для підтримання імунітету.	2000 грн / місяць У рік – 10 000 грн.

Продовження табл. 3.3

Активність	Вартість
1.6. «Фруктова п'ятниця».	2000 грн / місяць У рік – 24 000 грн.
1.7. Навчальні лекції відносно правильного харчування тощо.	Без залучення стороннього фахівця – 0 При залученні стороннього фахівця – 600 грн / консультація / 3600 рік
1.8. Щорічний медичний огляд.	1000 грн / 1 людина У рік 48 працівників – 48 000 грн
1.9. Можливість добровільного медичного страхування.	При системі 50/50 – 50 000 грн/ рік за 1 людину При системі корпоративних пільг на 48 людей – 480 000 грн
1.10. Проведення тренінгів по управлінню емоціями тощо.	Викладає внутрішній коуч – 0 грн
1.11. Weekend зустріч у лісі.	3000 грн / місяць У рік – 18 000 грн
1.12. Участь компанії у заході «Пробіг під каштанами».	200 грн / 1 людина 48 людей – 9600 грн
2.1. Робота з внутрішнім кар'єрним консультантом.	0 грн
2.2. Проведення загально компанійської акції «Отримай другу професію».	Адміністративний бюджет – 1000 грн/рік
2.3. Впровадження програми ротації працівників (частково впроваджено).	0 грн
2.4. Надання доступу до додаткових професійних навчальних майданчиків.	12000 грн / рік
2.5. Проведення постійного корпоративного навчання.	Без залучення стороннього фахівця – 0 При залученні стороннього фахівця – 1000 грн/ заняття
3.1. Залучення усіх працівників компанії до акцій допомоги.	0, благодійність
3.2. Проведення тематичних майстер-класів за інтересами.	Без залучення стороннього фахівця – 0 При залученні стороннього фахівця – 400 грн/ майстер-клас
3.3. Створення каналів у месенджерах за інтересами (без врахування робочих моментів).	0
3.4. Проведення кіно вечорів або інших міні-тімблдингів.	Бюджет на місяць – 3000 грн. На рік – 36 000 грн
3.5. Вітання працівників одне одним на дні народження, річницю роботи, до дати весілля тощо.	На одну людину – 2000 грн. На рік 48 людей – 96 000 грн.
3.6. Проведення новорічної гри «Тасмний Миколай» (вже впроваджено).	0, проводиться за кошти працівників
3.7. Ведення діалогів усередині відділів.	0
4.1. Створення ергономічного офісу: оновлення ремонту в офісі, дизайну, оновлення техніки.	200 000 грн / на 2 роки

Продовження табл. 3.3

Активність	Вартість
4.2. Наявність та функціонування корпоративних акаунтів доставки їжі та таксі.	0
4.3. Надання брендованого одягу працівникам.	700 грн / людину в рік В рік на 48 людей – 33 600 грн
5.1. Проведення вебінарів з управління фінансами.	Без залучення стороннього фахівця – 0 При залученні стороннього фахівця – 1000 грн / консультація
5.2 Фінансова консультація.	При залученні стороннього фахівця – 600 грн / консультація
5.3. Проведення ігрових вечорів (наприклад, гра «Монополія», «Інвестор», «Економікус», «СТАРТАП» тощо).	Бюджет на проведення ігор – 10 000грн / рік
Всього (мінімально)/рік:	916 200 грн.
Всього (максимально)/рік:	2 907 200 грн

Джерело: розроблено автором.

Як вже зазначалось, є декілька шляхів реалізації програми, як максимально коштовний, так і економний. Можна реалізувати програму на будь-яку суму, що погодить комерційний директор, але не меншу за 916 200 грн.

Отже, систематизуємо запропоновані вище заходи для оптимізації соціально-психологічного клімату у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Причини виникнення існуючих проблем та рекомендовані заходи їх вирішення

№	Причина	Рекомендація	Вартість впровадження	Відповідальні
1.	Відсутність управлінських процесів щодо соціально-психологічного клімату трудового колективу, управління атмосферою не ведеться	Організація навчання керівників відділів сучасним методам та підходам управління колективом	Laba – 12 000 грн. Загальний діапазон від 6000 грн. до 20000 грн.	Керівник адміністративного відділу, керівники інших відділів
2.	Недосконала система добору працівників у внутрішній штат	Впровадити додатковий критерій відбору кандидатів – за психологічною сумісністю	0	HR-менеджер

Продовження табл. 3.4

№	Причина	Рекомендація	Вартість впровадження	Відповідальні
3.	Неконкурентоздатний компенсаційний пакет	Підвищення зарплати	Середня зарплатня – 18060 грн. (мінімум)	Керівник адміністративного відділу та HR-менеджер
		Бонус у вигляді 13-ї зарплати	Бонус у вигляді середнього окладу – 18060 грн У рік – 866 880 грн.	
		Додаткові оплачувані вихідні «day off»	0	
4.	Відсутність умов, які забезпечують достатній рівень взаємодії працівників. Працівники однієї компанії майже не знають один одного	Впровадити багатоетапну систему адаптації нових працівників	0	HR-менеджер
5.	Відсутність діяльності з моніторингу соціально-психологічних показників колективу, відсутність системи збору зворотного зв'язку від працівників	Побудова та впровадження програми well-being	Всього (min)/рік: 916 200 грн. Всього (max) / рік: 2 907 200 грн.	HR-менеджер, керівник адміністративного відділу, керівники інших відділів
6.	Знижений рівень організаційного комфорту працівників			
7.	Відсутність програм розвитку працівників, низький рівень програм навчання			
8.	Знижений рівень задоволеності роботою у працівників			

Джерело: розроблено автором.

Говорячи про ефекти від реалізації рекомендацій, варто на першому місці відзначити соціально-психологічний ефект. Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні позитивної спрямованості соціально-психологічного клімату в колективі, згуртованості команди; підвищення рівня взаємодії між керівництвом і фахівцями, між кандидатами та HR-менеджерами; підвищення

ступеня інформованості та розуміння про цілі, стратегії компанії; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації, збільшення показника лояльності; ефективне утримання працівників; становлення конкурентоздатного бренда роботодавця на ринку праці; зменшення ризику професійного вигорання та зниження рівня стресу у працівників; збільшення рівня задоволеності та щастя у працівників; створення сприятливих умов для самореалізації працівників (див. рис.3.5).

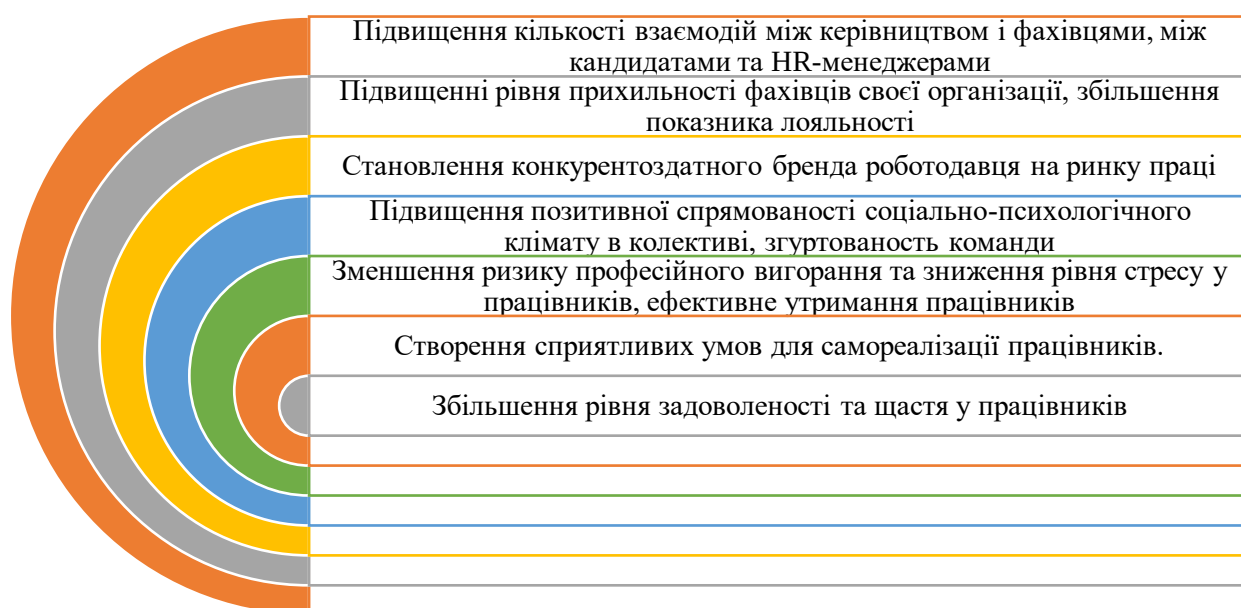


Рисунок 3.5 – Соціально-психологічний ефект від впровадження рекомендацій

Джерело: розроблено автором.

Економічний ефект впровадження рекомендацій виражається в зниженні витрат на додатковий пошук та добір персоналу; підвищення рівня ефективності роботи працівників, що підвищує прибутковість; пришвидшення результативної роботи нових працівників, що також впливає на прибуток.

Економія на пошук та добір, як вже рахували у п.2.3, складає 48 000 грн. за одного початкового фахівця, і 120 000 грн. за одного висококваліфікованого працівника. Загальні витрати на адаптацію можуть коливатися у межах від 3000 грн. до 5000 грн. Завдяки запропонованим рекомендаціям можна досягти економії робочого

часу працівників приблизно на 40%, що у майбутньому суттєво відобразиться на інших показниках результативності.

Розглянемо детальніше рівень витрат відносно запропонованої системи рекомендацій, що наведено у табл. 3.5. Різницю планованих та за умови модернізації доходів і витрат графічно зображено на рис. 3.4. Сума чистого прибутку наведена з урахуванням сплаченого податку від доходу у розмірі 6%.

Таблиця 3.5 – Витрати та доходи відносно запропонованих рекомендацій

Рік	Показник	Витрати	Чистий прибуток
<i>Фактичні дані у 2020 році</i>		11 546 460 грн.	6 256 130 грн.
2022 рік	Плановано без модернізації	12 018 000 грн.	6 900 100 грн.
	Впровадження рекомендацій за економною системою	15 104 100 грн.	7 556 910 грн.
	Впровадження рекомендацій за розширеною системою	17 095 100 грн.	6 938 396 грн.

Джерело: розроблено автором.

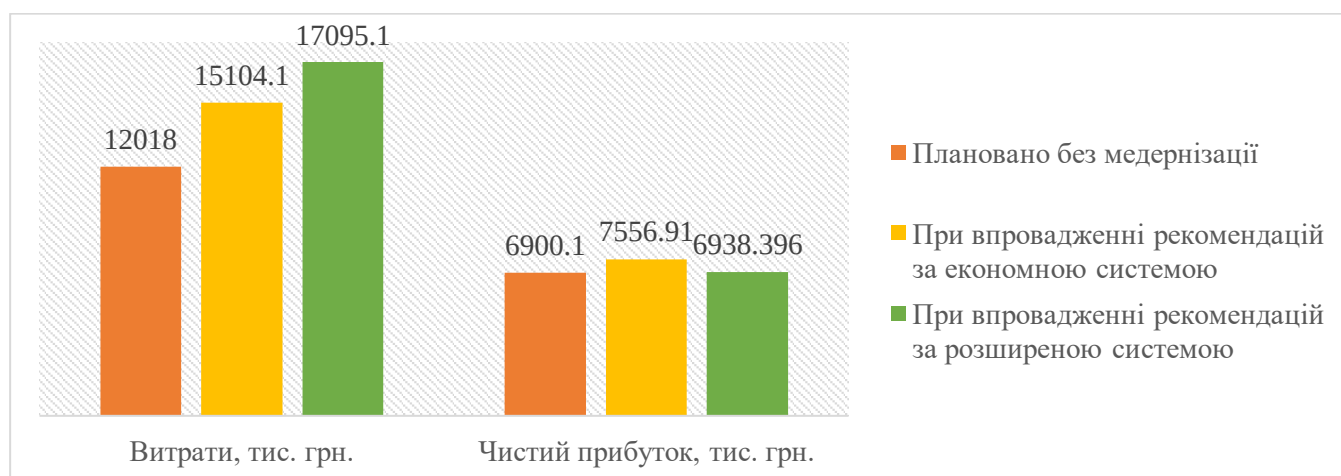


Рисунок 3.4 – Витрати та доходи відносно запропонованих рекомендацій

Джерело: розроблено автором.

Бачимо, що витрати на реалізацію розширеної системи мають нижчий показник чистого прибутку, проте необхідно враховувати той факт, що це – довгострокова інвестиція, яка має більше накопичуваний ефект, а повна реалізація економного варіанта можлива у першому році, потім потрібно буде збільшувати

фінансове інвестування. Найоптимальнішим є гібридний варіант, який принесе середній із можливих варіантів прибутку.

Економічний аспект як і економічну ефективність можна визначати тільки опосередкованим відношенням до основних економічних показників, які пов'язані з підвищенням результативності роботи персоналу після реалізації програми.

Розрахунок економічної ефективності можна зробити за формулою [48]:

$$E_{no} = E_{pn} / B_p \quad (3.3.1)$$

де E_{no} – показник економічної ефективності пропонованих заходів;

E_{pn} – річний економічний ефект від реалізації заходів (грн.);

B_p – сумарні річні витрати, пов'язані з впровадженням заходу (грн.).

Розрахувавши, маємо такий результат:

E_{no} (економ варіанту) = $5340777 / 3557640 = 1,5$ – доцільно впроваджувати

E_{no} (розширеного варіанту) = $6230906 / 5548640 = 1,12$ – доцільно впроваджувати.

Порівнюючи кінцевий результат, бачимо, що реалізувавши пропоновані рекомендаційні заходи, можемо отримати чистий прибуток в 1,09 рази більше.

Термін окупності пропонованих заходів складе:

Економ варіант: $3557640 / 5340777 = 0,7$ року = 8,5 місяців;

Розширений варіант: $5548640 / 6230906 = 0,9$ року = 11 місяців.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що наведені вище рекомендації щодо покращення системи налаштування соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг» є не дешевими, проте даний комплекс має достатньо швидку окупність, а головне – ефективність, у якій запевнюють на власному досвіді компанії-гіганти.

Запропонована система модернізації дозволить підвищити ефективність роботи працівників, що у результаті принесе їм задоволення, а компанії – збільшення прибутку.

ВИСНОВКИ

Соціально-психологічний клімат – основа ефективної роботи організації. Атмосфера у колективі напряду впливає на ефективність роботи персоналу та прибуток компанії, адже доведено, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтори рази. Для того, щоб створити умови для економічного зростання організації, необхідно, щоб її працівники відчували себе командою.

Як показав аналіз сучасних наукових джерел, на сьогодні, відсутнє чітке розуміння як правильно оптимізувати соціально-психологічний клімат у організації за умов пандемії та співпраці з новим поколінням.

Метою магістерської дипломної роботи було визначено дослідження теоретичних аспектів та проведення аналізу ефективного використання ключових важелів у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг», а також розробка на основі проведеного аналізу варіантів з його удосконалення та оптимізації.

У результаті виконання поставлених завдань дипломної роботи, було сформовано розуміння категорії «соціально-психологічний клімат», а також особливостей позитивного чи негативного вияву. Отже, соціально-психологічний клімат визначається як складне явище, що являє собою сприйняття учасниками одного колективу сукупності внутрішніх емоційних, психологічних, соціальних трудових умов організації, що сприяє або перешкоджає продуктивній діяльності та розвитку. Зміст соціально-психологічного клімату проявляється у психологічних зв'язках членів колективу на основі їх інтересів, симпатій збігу характерів тощо, які сприяють чи перешкоджають продуктивності сумісної діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.

Необхідно зазначити, що регулятори, які впливають на формування соціально-психологічного клімату відносять до макросередовища (економічна, суспільно-політична ситуація в країні, соціально-демографічні та етнічні показники, рівень життя населення) і мікросередовища (матеріальне і моральне

оточення). Виходячи з цього, було визначено, що чинниками, які впливають на формування соціально-психологічного клімату у колективі є абсолютно все, що оточує окремих членів колективу, і пов'язано не лише з виконанням трудових обов'язків, а й із задоволенням усіх сфер життя.

Розглядаючи основні методичні аспекти оцінювання стану соціально-психологічного клімату в компанії, було виділено ряд параметрів по яким оцінювалися результати роботи досліджуваної компанії. Основними метриками оцінки було виділено: анкетування працівників відносно задоволеності, сприятливості соціально-психологічного стану (використовувалась експрес-методика О.С. Михалюка і А.Ю. Шалито та карто-схема А.М. Лутошкіна); аналіз показників руху персоналу і середньої тривалості роботи в компанії.

Варто відмітити, що криза, спричинена пандемією у 2020 році, мала значний негативний вплив на організаційно-економічні показники ТОВ «ПРО Маркетинг». Непідготовленість компанії та ринку до такого сценарію подій у світі, потягнула за собою фінансові збитки, та скоріш за все, емоційну нестабільність працівників.

Досліджуючи соціально-психологічний клімат та заходи його формування та поліпшення, було виявлено ряд проблем: рівень задоволеності працею працівниками складає лише 7 балів; середній показник соціально-психологічного клімату по компанії є невизначеним; наявність проблем щодо управлінських процесів соціально-психологічного клімату трудового колективу, управління атмосферою не ведеться; наявна недосконала система добору працівників у внутрішній штат; наявність неконкурентоздатного компенсаційного пакету; відсутність умов, які забезпечують достатній рівень взаємодії працівників; відсутність діяльності з моніторингу соціально-психологічних показників колективу та системи збору зворотного зв'язку від працівників; знижений рівень організаційного комфорту; відсутність програм розвитку працівників.

Ефективність системи налаштування сприятливого клімату в організації має безліч недосконалостей, які у результаті призводять до фінансових втрат у вигляді витрат на пошук та добір персоналу, втрата ефективного робочого часу, витрати часу на адаптацію нових працівників, втрата часу на складну комунікацію з

колегами тощо. Все це призводить до грошових втрат і зниженню можливого прибутку компанії. Усі вище зазначені проблеми у будь-якому випадку призведуть до плинності персоналу і необхідності витрат на пошук, добір та адаптацію нових працівників. Втрати на пошук та добір полягають як у фінансовому вимірі так і часовому. Пошук та адаптація нового працівника займає час як у HR-менеджера, так і лінійного керівника. На пошук працівника початкового рівня витрачається близько 3-х тижнів, а ось на пошук висококваліфікованого працівника від 1 місяця до 3-х, залежно від специфіки посади. Згідно статистики, вартість заміни працівника початкового рівня коштує 48 000 грн., а заміна висококваліфікованого працівника – 600 000 грн. Окрім цього, компанія несе нематеріальні втрати, такі як знання та навички, які працівник забере із собою до конкурента, покидаючи компанію.

Отже, для подолання вищезазначених проблем рекомендовано: організувати навчання керівників відділів сучасним методам та підходам управління колективом; впровадити додатковий критерій відбору працівників у внутрішній штат – добір за психологічною сумісністю в колективі; оновити компенсаційний пакет (перегляд фінансових умов, бонус у вигляді 13-ї зарплати, додаткові вихідні – «Day off»); впровадити багатоетапну систему адаптації нових працівників; побудувати та впровадити програму well-being.

Важливо, перед впровадженням активностей well-being, уся програма повинна бути відкрито презентована для працівників компанії, щоб вони розуміли для чого компанія стільки витрачає і які цілі переслідує, інакше, вони не будуть користуватися пропонованими можливостями. Загалом, для того, щоб відслідковувати ефективність роботи програми добробуту, необхідно постійно проводити аналіз та збір інформації, регулярно проводити оцінки 180 та 360 і збирати зворотній зв'язок від працівників.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні позитивної спрямованості соціально-психологічного клімату в колективі, згуртованості команди; підвищення рівня взаємодії між керівництвом і фахівцями, між кандидатами та HR-менеджерами; підвищення ступеня інформованості та

розуміння про цілі, стратегії компанії; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації, збільшення показника лояльності; ефективне утримання працівників; становлення конкурентоздатного бренда роботодавця на ринку праці; зменшення ризику професійного вигорання та зниження рівня стресу у працівників; збільшення рівня задоволеності та щастя у працівників; створення сприятливих умов для самореалізації працівників.

Економічний ефект впровадження рекомендацій виражається в зниженні витрат на додатковий пошук та добір персоналу; підвищення рівня ефективності роботи працівників, що підвищує прибутковість; пришвидшення результативної роботи нових працівників, що також впливає на прибуток.

Шляхом якісного методу прогнозування було визначено, що загалом, впровадження програми добробуту у компаніях, позитивно впливає на результативність працівників, і їх ефективність збільшується не менше, ніж на 25%. За умови того, що додатково плановано ще впровадження ряду заходів, можемо прогнозувати, що, в цілому, ефективність працівників збільшиться не менше, аніж на 30% за реалізації економного варіанту, і на 35% за реалізації розширеного варіанту.

Реалізація рекомендаційної програми вимагає суттєвого грошового інвестування, близько 3-5 млн. грн, проте було запропоновано два варіанти реалізації – економний та обшнирений. В наслідок покращення системи соціально-психологічного клімату в компанії, її доходи зможуть збільшитися у 1,09 рази, а продуктивність роботи працівників – на 30%. Термін окупності заходів – від 8 до 11 місяців. Завдяки запропонованим вище рекомендаціям можна досягти економії робочого часу працівників приблизно на 40%, що у майбутньому суттєво відобразиться на інших показниках результативності. Показник економічної ефективності пропонованих заходів складає 1,5 та 1,12 відповідно.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що наведені вище рекомендації щодо покращення системи налаштування соціально-психологічного клімату у ТОВ «ПРО Маркетинг» є не дешевими, проте даний комплекс має достатньо швидко

окупність, а головне – ефективність, у якій запевнюють на власному досвіді компанії-гіганти.

Запропонована система модернізації дозволить підвищити ефективність роботи працівників, що у результаті принесе їм задоволення, а компанії – збільшення прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А.М., Герасименко О.О. Покоління z і соціально-трудова платформа «праця 4.0»: імперативи взаємодії. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2 (40). URL: <https://dse.org.ua/archive/40/7.pdf> (Дата звернення 20.11.2021).
2. Бикова І.М. Соціально-психологічний клімат в колективі бізнес-організації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПНУ. Актуальні проблеми психології. №10(9). С.241-251. URL: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v9/i10/30.pdf> (Дата звернення 16.10.2020).
3. Василик А.В., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 137 – 146. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36581/Vasylyk_Mod.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення: 01.12.2021).
4. Вертель В.В., Комашня А.О., Федорчук І.В. Соціально-психологічний клімат колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 40. С. 292 – 295.
5. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. Соціально-трудові відносини: теорія і практика: зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; Ін-т соц.-труд. відносин; ред. кол.: А.М. Колот (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ. 2016. № 1. С. 98-105.
6. Гриненко А.М., Кирилюк В.В. Удосконалення використання мережевих комунікацій в організації та їх вплив на соціальну згуртованість. Стан та умови розвитку економіки в Україні: теорія, методологія, практика: монографія. Умань : «Сочінський М.М.». 2018. С. 189-195.
7. Гриненко А.М. Досягнення згуртованості колективу як результат ефективного менеджменту / Гриненко А. М., Кирилюк В. В. // Стан та перспективи розвитку управлінських наук: український та польський досвід [Електронний ресурс] : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 5–6 жовт. 2017 р., м.

Київ / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.]. Київ : КНЕУ. 2017. С. 47–51.

8. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Національна економіка. Інтелект XXI*. 2018. №2. С. 71 – 75.

9. Євмешкіна О. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність кадрової політики в системі державної служби України. Збірник наукових праць: «Ефективність державного управління». 2013. Випуск 37. С. 151-155.

10. Ліщинська О.А., Кміть М.І. Соціально-психологічний клімат як чинник управління організацією. Ринок праці та зайнятість населення. Соціологія і психологія праці та зайнятості. 2014. №4. С. 26-30.

11. Психологія праці : навч. посіб. / Ложкін Г.В, Волянчук Н.Ю., Солтик О.О.; за заг. ред. Г.В. Ложкіна. Хмельницький: ХНУ, 2013. 191 с.

12. Луцик Р. Оцінка впливу соціально-психологічного клімату колективу на кадровий потенціал організації. Ефективна економіка. 2012. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1473> (Дата звернення: 10.10.2021).

13. Михайленко Д.Г. Інструменти діагностики соціально-психологічного стану персоналу та колективу. *Інноваційна економіка*. 2015. №1. С. 216-219.

14. Олійник Н.Ю. Чинники формування соціально-психологічного клімату колективу. Зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі». 2020. С. 37-38. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/zbirnik_1_1.pdf#page=38 (Дата звернення 10.10.2021).

15. Фляшнікова А.Б., Стальмакова С. Роль соціально-психологічного клімату в життєдіяльності колективу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 19(2). С. 220-222. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36039/mddfs_21_62.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення 10.10.2021).

16. Хмелевська А. Методичні положення щодо діагностування та корекції соціально-психологічного клімату на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 1(56). С. 107–113.

17. Шакірі М.К. Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. *Наукові праці МАУП*. 2013. Випуск 2(37). С. 145-150.

18. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Економіка та управління підприємствами. Економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 1 (06). С. 24-31.

19. Базалійська Н., Гук П. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка*. 2016. №21(2). С. 56–60.

20. Базалійська Н., Пшонко С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом. URL:

http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5023/1/%D0%91%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9F%D1%88%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf (Дата звернення 16.10.2021).

21. Кузьмін О.Є., Дідик А.М., Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133> (Дата звернення: 16.12.2021).

22. Зудова І.Ю., Котелевська А.В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами*. 2017. №20. С. 341-344.

23. Калюжна Ю.В., Захарова К.В. Факторний аналіз формування позитивного соціально-психологічного клімату колективу. *Проблеми системного підходу в*

економіці. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2019. №3(71). С.108-112.

24. Лєскова Л.Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98-103.

25. Терент'єва Н.В., Захарова К.В. Сприятливий соціально-психологічний клімат колективу як один з факторів ефективної діяльності підприємства. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 квітня 2019 р. (Херсон). 2019. С. 139-140. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34273/1/4_%D0%97%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B4%D0%B5%D0%B9_%D0%A5%D0%9D%D0%A2%D0%A3_2019.pdf#page=139 (Дата звернення 06.09.2021).

26. The Psychological Distance and Climate Change: A Systematic Review on the Mitigation and Adaptation Behaviors. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.568899/full> (Accessed: 16.12.2021).

27. Toprak M., Karakus M. Psychological climate: A systematic review. *European Journal of Psychology and Educational Research*. 2018. №1(1). P. 43-52. URL: https://pdf.ejper.com/EJPER_1_1_43.pdf (Accessed: 02.10.2021).

28. Nawrat D. Wpływ klimatu organizacyjnego na psychologiczne koszty pracy. Uniwersytet Zielonogórski. Polskie towarzystwo profesjologiczne Problemy Profesjologii. 2014. № 2. S.145-159.

29. Oleksa-Marewska K. Naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu. 2018. №512. S. 163-173. URL: <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/69873/edition/45696/content> (Accessed: 02.10.2021).

30. Антикризисний менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В Матвєєв, В.І. Щелкунов та ін. К.: Центр учбової літератури. 2014. 584 с.

31. Кравець І.М., Совира Н.Р. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі та шляхи його поліпшення. International scientific conference «Modernization of socio-economic systems: the new economic conditions», Sept. 28th, 2016, Kielce, Poland : proceedings of the conference. Kielce: Baltija Publ. 2016. Pt. II. P. 73-76.

32. Мороз Л.І., Лецик Д.М. Соціально-психологічні аспекти управління трудовим потенціалом робітника. *Научный взгляд в будущее*. 2020. №17. Том2. doi: 10.30888/2415-7538.2020-17-02-052

33. Матійків І.М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2012. №2. С. 434–443.

34. Онуфрієва Я. Формування позитивного соціально-психологічного клімату у приватному закладі охорони здоров'я. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 2021. С. 242-245. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42221/1/ZBIRNIK_2021_2_%D1%87..pdf#page=243 (Дата звернення 16.10.2021).

35. Психологический климат в коллективе: тесты для оценки. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67406-psihologicheskiy-klimat-v-kollektive-testy-19-m6> (Дата звернення 16.09.2021).

36. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. і наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

37. Плинність кадрів в бізнесі - проблема чи можливість? Поліграф HR SECURITY. URL: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st> (Дата звернення 20.11.2021).

38. Watson Towers Willis. Solution Wellbeing. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Solutions/wellbeing>. (Accessed: 03.11.2021).

39. Головка А.А Well-being менеджмент в умовах пандемії. Соціально-трудова сфера: досвід та інновації. Зб. тез доповідей студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» 17-18 травня 2021 р. К. : КНЕУ, 2021. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36469/stsdi_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Дата звернення 20.11.2021).

40. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. №3. С.430 -436.

41. CIPD. Employee health and wellbeing. URL: <https://www.cipd.co.uk/news-views/viewpoint/employee-health-well-being> (Accessed:01.12.2021).

42. Пікульова О. Wellbeing — мода чи корпоративна необхідність? Частина перша. 2020. URL: <https://www.dataart.com.ua/news/wellbeing-moda-chi-korporativna-neobkhidnist-chastina-persha/> (Дата звернення: 03.12.2021).

43. ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ В HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/> (Дата звернення: 03.12.2021).

44. Бойченко О., Бондар О. «Добробут співробітників: визначення шляху до успіху». URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html?nc=1&fbclid=IwAR21jXAtrweoPntvgXYu-weBy2-HzTN5ZHbn_xE3OHJKvTR03oWDx4QBWA4 (Дата звернення: 03.12.2021).

45. IBM. What employees expect in 2021. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/employee-expectations-2021> (Accessed:04.12.2021).

46. Солонина Є. Зарплати в Україні: більші, ніж були, але гірші, ніж треба? 2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/zarplaty-rynok-pratsi-dohody-tsiny-inflatsiya/31436612.html> (Дата звернення: 03.12.2021).

47. Сорокина Е., Пинчук С. 5 выводов о системе заботы. URL: <https://hurma.work/ru/blog/11-2021-5-vyvodov-o-sisteme-zaboty/> (Дата звернення: 08.12.2021).

48. Антошко Т.Р. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. Ефективна економіка. 2013. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1728> (Дата звернення: 07.12.2021).

49. Бігун Н.І. Соціальна психологія: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Медобори. 2011. 108 с.

50. Жигайло Н.І. Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2012. № 2(1). С. 374-383.

51. Кушнирук М. Культура Well-being: зачем и как управлять благополучием сотрудников. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/kultura-well-being-zachem-i-kak-upravlyat-blagopoluchiem-sotrudnikov/> (Дата звернення: 07.12.2021).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «соціально-психологічний клімат»

Автор	Тлумачення визначення «соціально-психологічний клімат»
Н.П. Базалійська, С.С. Микитюк [18]	Соціально-психологічний клімат – це складне явище, яке об’єднує у собі певну систему взаємовідносин між членами колективу, яка під впливом індивідуальних психофізіологічних особливостей та внутрішньо-групових традицій і стандартів формують певну колективну свідомість та настрої, а також комплекс психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності й усесторонньому розвитку особи в групі для досягнення цілей окремого індивіда, колективу та підприємства загалом.
І.М. Бикова [2]	Психологічні зв’язки членів колективу, міжособистісні відносини, котрі створюють стійкі групові настрої і думки, «моральні взаємини» членів колективу, ставлення людей один до одного, до роботи, до навколишніх подій.
Н.І. Бігун [49]	Якісний аспект міжособистісних відносин, що виявляється в сукупності внутрішніх умов, які сприяють продуктивній суспільній діяльності або перешкоджають їй.
О. Євмешкіна [9]	Соціально-психологічний клімат – один із аспектів життєдіяльності і взаємовідносин людей. Його вплив відчувається на психологічному самопочутті людей.
Н.І. Жигайло [50]	Соціально-психологічний клімат – якісна сторона міжособистісних відносин, яка проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній сумісній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі.
К.В. Захарова, Н.В. Терент’єва [25]	Соціально-психологічний клімат – це комплексний емоційно-психологічний стан трудового колективу, що відображає відношення працівників до їх середовища праці.
І.Ю. Зудова, А.В. Котелевська [22]	Соціально-психологічний клімат є результатом міжособистісних взаємин у трудовому колективі, який, своєю чергою, впливає як на продуктивність праці всього колективу, так й на емоційний стан кожного працівника
І.М. Кравець, Н.Р. Совира [31]	Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це якісний аспект міжособистісних стосунків, який проявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі.
Л.Ф. Лєскова [24]	Соціально-психологічний клімат – це переважаюча і відносно стійка духовна атмосфера, або психічний настрої колективу, що проявляється як у ставленні працівників один до одного, так і у ставленні їх до спільної справи.
Н.Ю. Олійник [14]	Поняттям «соціально-психологічний клімат» позначають систему відносин членів колективу один з одним, яка включає не тільки психічні реакції, але й суспільні відносини людей. Разом вони є складниками сфери міжособистісних відносин у колективі.

Джерело: складено автором.

ДОДАТОК Б

Комплексна анкета діагностики соціально-психологічного клімату в колективі компанії ZEST Outsourcing

Шановні респонденти, до вашої уваги пропонується ряд запитань для діагностики соціально-психологічного стану колективу з метою покращення робочої атмосфери та підвищення результативності роботи.

Анонімність відповідей гарантується.

Загальний блок

1. Укажіть будь ласка Ваш вік:

- ☐ до 21 року;
- ☐ від 22 до 35 років;
- ☐ від 36 до 45 років;
- ☐ від 46 до 60 років;
- ☐ старше 60 років.

2. Вкажіть стаж роботи у компанії Zest Outsourcing:

- ☐ до 3 років;
- ☐ від 3 до 6 років;
- ☐ від 7 і більше років.

3. Я працюю у відділі:

- ☐ IT;
- ☐ Бухгалтерії;
- ☐ Пошуку та добору персоналу;
- ☐ Кадрового адміністрування;
- ☐ Адміністративно-маркетинговий;
- ☐ Охорона праці.

I блок

4. *Оберіть варіант, з яким Ви асоціюєте роботу:*

- ☐ Час від часу я нудьгую; у мене багато нецікавих задач;
- ☐ Шкода, що в добі лише 24 години, адже потрібно встигнути вирішити так багато робочих питань;
- ☐ Ходжу на роботу за емоціями, вони так швидко змінюються, що не дають мені нудьгувати. Робота вдома дається мені важко;
- ☐ Через роботу у мене з'явилися проблеми зі здоров'ям, погіршився сон та апетит – я хвилююся.

5. *Коли хтось питає про роботу, що Ви розповісте в першу чергу?*

(Необхідно обрати один варіант)

- ☐ Почну розповідати про проблеми та складнощі;
- ☐ Поділюся своїми успіхами або розкажу декілька кумедних історій;
- ☐ Спробую перевести тему.

6. *Розташуйте у пріоритетному співвідношенні від яких факторів залежить Ваша задоволеність роботою?*

(Необхідно розташувати показники від найважливішого до найменш важливого)

- 1) Зміст виконуваного функціоналу;
- 2) Умови праці, соціальний пакет, пільги;
- 3) Ставлення керівництва;
- 4) Рівень та стабільність оплати праці;
- 5) Можливість постійного навчання та розвитку;
- 6) Долучення до обговорення та прийняття стратегічних рішень;
- 7) Психологічний клімат в колективі;
- 8) Можливість кар'єрного зростання;
- 9) Графік роботи та відпочинку;
- 10) Корпоративна культура в організації;
- 11) Транспортна доступність.

7. За шкалою від 1 до 10 оцініть Ваш рівень задоволеності працею у ТОВ «ПРО Маркетинг».

(1 – зовсім не задоволений, а 10 – повністю задоволений)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

II блок

8. Використовуючи схему, оцініть твердження, які відповідають атмосфері у вашому колективі.

(+3 – властивість проявляється у колективі завжди; 0 – властивості не виявляються досить ясно, або виявляються однаковою мірою; -3 – протилежна властивість (зазначене праворуч) проявляється завжди.)

Позитивні особливості	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Негативні особливості
1. Переважає бадьорий і життєрадісний настрій								Переважає пригнічений настрій, песимістичний тон
2. Переважають доброзичливість у взаєминах, взаємні симпатії								Переважає конфліктність у відносинах, агресивність, антипатії
3. У відносинах між групами всередині колективу існує взаєморозуміння								Угруповання конфліктують між собою
4. Членам колективу подобається бути разом, брати участь у спільних справах, разом проводити вільний час								Члени колективу виявляють байдужість до тіснішого спілкування, виражають негативне ставлення до спільної діяльності
5. Успіх чи невдачі окремих членів колективу викликають співпереживання від інших								Успіхи та невдачі членів колективу залишають байдужими інших, а іноді викликають заздрість та зловтіху
6. Переважають схвалення та підтримка, критика висловлюються з добрими спонуканнями								Критичні зауваження мають характер явних та прихованих випадів
7. Члени колективу з повагою ставляться до думки один одного								У колективі кожен вважає свою думку головною і нетерпимою до думок товаришів
8. У важкі для хвилини відбувається емоційне єднання за принципом «один за всіх»								У важких випадках члени колективу відсторонюються, виникають сварки, взаємні звинувачення
9. Досягнення чи невдачі колективу сприймаються всіма як власні								Досягнення чи невдачі всього колективу не знаходять відгуку його окремих представників

Позитивні особливості	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Негативні особливості
10. Колектив співчутливо ставиться до нових членів, намагається допомогти їм освоїтися								Новачки почуваються зайвими, чужими, до них нерідко проявляється ворожість
11. Колектив активний, сповнений енергії								Колектив пасивний, інертний
12. Колектив швидко відгукується, якщо потрібно зробити корисну справу								Колектив неможливо підняти на спільну справу, кожен думає лише про власні інтереси
13. У колективі існує справедливе ставлення до всіх членів, тут підтримують слабких, допомагають їм								Колектив поділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», тут презирливо ставляться до слабких, висміюють їх
14. У членів колективу проявляється почуття гордості за свій колектив, якщо його хвалять								До похвал і заохочень колективу тут ставляться байдуже

III блок

9. Зазначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні:

(Необхідно обрати один варіант)

- ☐ більшість членів нашого колективу – добрі, симпатичні люди;
- ☐ у нашому колективі є всякі люди;
- ☐ більшість членів нашого колективу – люди неприємні.

10. Якщо б усі члени Вашого колективу жили поряд один з одним, це було б добре?

(Необхідно обрати один варіант)

- ☐ ні звичайно;
- ☐ скоріше ні ніж так;
- ☐ не знаю / не замислювався над цим;
- ☐ скоріше так ніж ні;
- ☐ так звичайно.

11. За шкалою від 1 до 9 оцініть Ваш колектив.

(1 – колектив, який дуже подобається, а 9 – колектив, який дуже не подобається)

1 2 3 4 5 6 7 8 9

12. Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами вашого колективу, то як би ви до цього віднеслися:

- ☐ це б мене цілком влаштувало;
- ☐ не знаю / не замислювався над цим;
- ☐ це б мене зовсім не влаштувало.

13. Як Ви думаєте, якби Ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якоїсь причини, прагнули б зустрічатися з членами вашого колективу:

- ☐ так звичайно;
- ☐ скоріше так, аніж ні;
- ☐ важко відповісти;
- ☐ скоріше ні, аніж так;
- ☐ ні звичайно.

14. Чи могли б Ви з впевненістю сказати про більшість членів Вашого колективу, з ким вони охоче спілкуються з ділових питань?

- ☐ так, можу;
- ☐ не знаю / не замислювався над цим;
- ☐ ні, не можу.

15. Як вважаєте, могли б Ви дати досить повну характеристику:

- ділових якостей більшості членів колективу?

- ☐ так;
- ☐ мабуть так;
- ☐ не знаю / не замислююся над цим;
- ☐ мабуть ні;
- ☐ ні.

- особистих якостей більшості членів колективу?

- ☐ так;

- ☐ мабуть так;
- ☐ не знаю / не замислююся над цим;
- ☐ мабуть ні;
- ☐ ні.

16. Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі?

(1 – нездорова, нетовариська атмосфера, а 9 – атмосфера взаємодопомоги, поваги)

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Дякуємо за увагу!

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Формули розрахунку фінансово-економічних показників

№	Показник	Формула
1.	Річний фонд оплати праці працівників [36 с.261]	$\Phi ОП = \overline{ЗП} \times Ч_{ср}, \quad (A.1)$ де, $\Phi ОП$ – фонд оплати праці; $\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника за період; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Дата звіту 1/13/2022
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Формування соціально-психологічного клімату в організації.docx

Автор

Науковий керівник

Головко

Вонберг

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруківці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати записи, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв	Б	8
Інтервали	A →	0
Мікропробіли	␣	22
Білі знаки	Б	0
Парафрази (SmartMarks)	a	128

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18464

Кількість слів



КЦ

139554

Кількість символів

WELL-BEING МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Вимоги сьогодення породжують потребу компаній у зміцненні власної корпоративної культури, у формуванні бренду роботодавця та підвищенні лояльності співробітників. Особливої значущості ці питання набули останніми роками, котрі стали справжнім випробовуванням для усіх. З'явилося зовсім нове поняття «well-being менеджмент», котре ще декілька років тому було незрозуміле не лише рядовим працівникам, а і деяким фахівцям сфери управління персоналом. З виникненням COVID-19, а разом із тим і масового віддаленого режиму роботи; всебічного стресу та напруги; підвищеного рівня стурбованості – роботодавцям прийшлося боротися за ефективність та емоційну стабільність працівників. Саме тому, в умовах пандемії, втілення well-being програм є надзвичайно актуальним і життєво необхідним, навіть, у межах малого бізнесу.

Перш за все відзначимо, що під поняттям добробуту (well-being) Тауерс Уотсон розуміє фізичне, соціальне та ментальне (психічне) здоров'я людини [1], де результатом низького рівня турботи про нього є – неефективність, вигорання, токсичність, та, як наслідок, висока плинність кадрів. Цікаво, що сьогодні питання добробуту досліджують як науковці, так і HR-спеціалісти сучасності в Україні, серед них: Василик А.В.[5], Малімон Л.Я.[7], Бондар О. (CEO Wellbeing Company)[3,4], Бойченко О. (директор Human Capital Advisory Services компанії «Делойт» в Україні) [3].

На сьогодні можна чітко окреслити два підходи до досягнення добробуту: американський і європейський. Аналізуючи їх, бачимо, що як в США, так і в Західній Європі у людей розвинена і сформована культура турботи про своє благополуччя. А що стосується України, то в нашій країні про деякі аспекти благополуччя (наприклад, про психологічне здоров'я або фінансові ускладнення) говорити не прийнято. Однак в останні два роки зростає чисельність управлінців, які не тільки усвідомлюють вплив благополуччя співробітників на ефективність бізнесу, плинність кадрів і бренд роботодавця, а й самі є активними споживачами послуг фахівців в сфері благополуччя.

У 2018 році gsc.ua повідомляв нам про те, що ринок well-being програм переживає вибухове зростання, але це був популярний тренд і базувався здебільшого на словах. Зараз же, пріоритети HR-стратегій повністю змінилися, і якщо на початку минулого року піклування про добробут співробітників взагалі не було на порядку денному, то в 2021 році – це, без сумніву, пріоритет номер один.

Як наслідок, запит на програми підтримки співробітників зростає в Україні: ще рік тому велася просвітницька робота щодо важливості підтримки співробітників, а вже сьогодні компанії, котрі спеціалізуються на надання послуг з покращення добробуту співробітників, отримують по кілька запитів на день від великих та малих компаній України [4].

Так, виникнення пандемії стало суттєвим поштовхом у процесі автоматизації бізнес-процесів, примусового переходу в нову еру, а також, повернення людей від фінансової гонки до пошуку внутрішньої гармонії, що є не менш важливим. Роботодавці почали приділяти увагу тому, на що ніколи не звертали увагу. Проте такий всебічний перехід у онлайн формат ускладнив розмежування особистого простору працівників та роботи [5], а також знизив якість комунікації через зменшення особистих контактів, що відобразилося на емоційному стані.

Варто відзначити, що у квітні 2021 року компанія «Deloitte» та «Wellbeing Company» опублікували дослідження «Добробут співробітників: визначення шляху до успіху», що є першим в Україні дослідженням організаційного добробуту. Воно відображає ставлення українських роботодавців до питань добробуту та містить поради щодо побудови стратегій його покращення. У дослідженні взяли участь 57 українських організацій з різних галузей економіки [3]. Згідно даного дослідження, можна зробити висновок, що багато компаній не мають чіткої схеми та стратегії розвитку well-being програми всередині компанії, тому діють локально, задовольняючи точково нагальні потреби співробітників. Така тенденція спостерігається в усіх галузях за винятком споживчих товарів, де 55% компаній відповіли, що мають сформовану стратегію добробуту.

Кожна третя компанія (31%) розробляє програми добробуту виключно навколо турботи про здоров'я, і лише 1 з 6 організацій (16%) впроваджує більш комплексні стратегії добробуту як суспільного блага, тобто зосереджується на добробуті задля соціальної стійкості, здоров'я спільноти, сімей та громадян загалом [3].

Цікаво, що на думку роботодавців, найважливішими для співробітників є фінансовий та фізичний добробут. Серед програм покращення добробуту найпопулярнішими є запровадження гнучкого графіку роботи (94%), надання приватного медичного страхування (89%), а також підвищення обізнаності співробітників щодо проблем ментального здоров'я (74%). 82% компаній переглянули свої програми добробуту під впливом пандемії, зробивши фокус саме на віддаленій роботі, ментальному здоров'ї та розширенні програм страхування.

За даними CIPD, результатом впровадження практики well-being в різних компаніях світу протягом останніх 12 місяців стали: підвищення залученості (58%), зниження стресу (29%), поліпшення продуктивності (22%), розвиток бренду роботодавця (32%) і зниження відсутності через хворобу (30%) [2].

Впроваджувати першими well-being в Україні стали компанії з чисельністю персоналу понад 300 осіб. Нині, в Україні долучилися до активного розвитку такі роботодавці: SoftServe, EPAM, 4Service, IT-Інтегратор, METRO Cash&Carry, DataArt, Фармак, Fozzy Group, Серв'є Україна, Vodafone, Lantmannen AXA, Coca-Cola [6].

Висновок: COVID-19 перевів інструмент організаційного добробуту з категорії «модних» в категорію «необхідних», а коефіцієнт повернення на інвестиції, вкладені в програми організаційного благополуччя, становить 3,37 [4].

Очевидно, організаційний добробут слугує єдиним інструментом, який дозволяє скоротити базові витрати на співробітників (гарантований соціальний пакет, організація робочого місця, рекрутинг, адаптація персоналу, звільнення і переміщення) в довгостроковій перспективі. Наголосимо також, що Well-being надає тривалий позитивний ефект на бренд роботодавця, особливо для співробітників поколінь Y і Z, які цікавляться місією, баченням і цінностями компанії. Найбільш

затребувані в Україні ті програми і сервіси, які спрямовані на роботу з психологічним і фінансовим благополуччям співробітників, а роботодавці, які піклуються про своїх співробітників та забезпечують комфортні умови – отримують кращих кадрів.

Література:

1. Watson Towers Willis. Solution Wellbeing. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Solutions/wellbeing>. (Accessed: 03.05.2021).
2. Health and Well-being at Work. Survey report. March 2020. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf. (Accessed: 03.05.2021).
3. Бойченко О., Бондар О. «Добробут співробітників: визначення шляху до успіху». URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html?nc=1&fbclid=IwAR21jXAtrweoPntvgXYu-weBy2-HzTN5ZHbn_xE3OHJKvTR03oWDx4QBWA4. (Дата звернення: 03.05.2021).
4. Бондарь Е. «Что такое Corporate Wellbeing? Опыт Украины». Управление персоналом. №12. Декабрь, 2020. URL: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2020-12/chto-takoe-corporate-wellbeing-opyt-ukrainy>. (Дата звернення: 03.05.2021).
5. Василик А.В. Well-being-орієнтований менеджмент персоналу в умовах нових викликів / Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листоп. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2020. – С. 166–169.
6. ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ В HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>. (Дата звернення: 03.05.2021).
7. Малімон Л.Я. Взаємозв'язок психологічного благополуччя і задоволеності працею персоналу державної служби. Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: проблеми та технології забезпечення : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. з організаційної та економічної психології (21.05.2020) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Н.М. Бендеревець, А.М. Шевченко, О.В. Креденцер. Київ – Біла Церква, 2020. С. 109-112.