

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Удосконалення соціально – психологічних методів управління
персоналом на підприємстві

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0213м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Зінченко В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Лісніченко М.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.
«14» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Зінченко Володимир Васильович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення соціально – психологічних методів управління персоналом на підприємстві

керівник проєкту (роботи) Лісніченко Маргарита Олександрівна, к.е.н., доцент.,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» листопада 2024 року № 451

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2024 р.
 3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади соціально-психологічної складової в системі управління персоналом організації
2. Дослідження соціально-психологічних підходів до управління персоналом на підприємстві
3. Напрямки удосконалення методів соціально-психологічного впливу на персонал

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	14.10.24	05.11.24
2	Лісніченко М.О доцент кафедри ЕМС	14.10.24	12.11.24
3	Лісніченко М.О доцент кафедри ЕМС	05.11.24	19.11.24
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	30.11.24	06.12.24

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.24-11.09.24	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.24-23.10.24	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.24-05.11.24	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.24-05.11.24	
5	Виконання першого розділу	14.10.24-05.11.24	
6	Виконання другого розділу	16.10.24-12.11.24	
7	Виконання третього розділу	05.11.24-19.11.24	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.24-26.11.24	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.24-26.11.24	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.24-30.11.24	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.24	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.24-08.12.24	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.24	
14	Захист дипломної роботи	19.12.24-24.12.24	

Студент(ка)

Зінченко В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

Лісніченко М.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 105 с., 20 табл., 14 рис., 65 джерел.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – методи та заходи соціально – психологічного впливу в системі управління персоналом.

Мета роботи – розглянути теоретичні засади соціально – психологічної складової в системі управління персоналом організації, проаналізувати соціально – психологічні підходи до управління персоналом на підприємстві та запропонувати напрямки удосконалення методів соціально – психологічного впливу на персонал.

Методи дослідження – загальнонаукові методи логічного та системного аналізу і синтезу, спеціальні методи: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, соціально-психологічні методи збору первинної інформації.

Сукупність методів і прийомів управління людьми в організації становить систему управління персоналом, яка побудована з певних підсистем, переважна більшість яких ґрунтується на використанні методів соціально – психологічного впливу. Будь – які процеси управління окремим працівником або трудовим колективом не будуть ефективними без методів і технологій соціально – психологічних досліджень.

В роботі викладено: особливості сучасних концепцій управління персоналом організації; дослідження соціально – психологічних підходів до управління персоналом підприємства; напрямки удосконалення методів соціально – психологічного впливу на персонал підприємства.

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ, УПРАВЛІННЯ СТРЕСАМИ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ, СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні засади соціально-психологічної складової в системі управління персоналом організації	9
1.1 Особливості сучасних концепцій управління персоналом організації	9
1.2 Соціально-психологічні особливості рольової структури персоналу в організації	17
1.3 Соціально-психологічний супровід менеджменту персоналу як засіб реалізації стратегії управління персоналом	24
Висновки до розділу 1	34
2 Дослідження соціально-психологічних підходів до управління персоналом на підприємстві	37
2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства	37
2.2 Використання соціально-психологічних методів в системі управління персоналом підприємства	45
2.3 Дослідження методів соціально-психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану	54
Висновки до розділу 2	63
3 Напрямки удосконалення методів соціально-психологічного впливу на персонал	67
3.1 Розробка і впровадження методів управління стресами в організації в умовах воєнного стану	67
3.2 Розробка технології удосконалення соціально – психологічного клімату в колективі в умовах підвищеної небезпеки	76
Висновки до розділу 3	85
Висновки	88
Перелік посилань	92

Додаток А. Командні ролі за Р. М. Белбіном та П. Мучинські	101
Додаток Б. Штатний розпис ПП «Ваш SEO»	102
Додаток В. Опитувальник «Місток над прірвою» (за Мулі Лаадом)	103

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні моделі управління визначають провідну роль гуманістичного, тобто соціально - психологічного підходу та спрямовані на управління людиною, яка є центром цієї моделі і характеризується індивідуальними психологічними особливостями, потенційними можливостями і здатністю до постійного розвитку.

Управління персоналом як науковий напрямок вивчає суспільно – економічні явища, що формують певні теорії, аналізує сутність і принципи систематичної праці людей, фактори, які впливають на ефективність та результативність їхньої діяльності. Управління персоналом як практична система впливу на працівників організації сформована з кількох підсистем, які значною мірою спираються на використання соціально – психологічних методів. Сучасна управлінська наука в сфері людських відносин не в змозі виконувати своє призначення без досліджень соціально – психологічної складової управлінських процесів. Мотивація трудової діяльності, оцінювання професійних компетентностей, визначення відповідності вимогам професії та робочого місця, визначення форм і методів виробничого навчання забезпечуються результатами соціально – психологічних досліджень.

Вивченням проблеми застосування соціально – психологічного підходу в управлінні займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Амоша, А. Бодалев, Л. Мітіна, Е. Ілліна, Н. Жигайло, К. Замфір, Г. Дмитренко, Н. Коломінський, Л. Карамушка, О. Грішнова, В. Герчиков, Е. Лібанова, И.Соболева та інші.

Відповідно до сучасної економічної парадигми, люди - той капітал, який забезпечує розвиток організації та реалізацію її цілей. Для забезпечення фаз відновлення, розвитку, удосконалення та оптимального ефективного використання цього ресурсу необхідно вивчати та розуміти його.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими

дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Мета дипломної роботи - розглянути теоретичні засади соціально – психологічної складової в системі управління персоналом організації, проаналізувати соціально – психологічні підходи до управління персоналом на підприємстві та запропонувати напрямки удосконалення методів соціально – психологічного впливу на персонал.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

- розглянуто теоретичні засади соціально – психологічної складової в системі управління персоналом та сучасні концепції управління персоналом організації;
- проаналізовано використання соціально – психологічних методів в системі управління персоналом підприємства;
- досліджено методи соціально – психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану;
- запропоновано напрямки удосконалення методів соціально – психологічного впливу на персонал;
- розроблено пропозиції щодо впровадження методів управління стресами в організації в умовах воєнного стану;
- розроблено технології удосконалення соціально – психологічного клімату в колективі.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є методи та заходи соціально – психологічного впливу в системі управління персоналом.

Методи дослідження. Під час дослідження соціально – психологічних методів управління персоналом використовувалися загальнонаукові і специфічні методи: загальнонаукові методи логічного та системного аналізу і синтезу, спеціальні методи: економіко-статистичні методи збору і обробки інформації, соціально-психологічні методи збору первинної інформації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичних видань, науково-практичних конференцій.

Практичне значення одержаних результатів. Визначені в роботі напрямки удосконалення методів соціально – психологічного впливу на персонал сприятимуть ефективному плануванню заходів щодо управління стресами та удосконаленню соціально – психологічного клімату в колективі в умовах воєнного стану.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в розробці напрямків удосконалення методів соціально – психологічного впливу на персонал з урахуванням особливостей виробничої взаємодії в умовах воєнного стану.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 105 сторінок, 20 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел нараховує 65 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Особливості сучасних концепцій управління персоналом в організації

Концепція управління людьми в умовах сучасної організації має за мету визначити систему науково-теоретичних поглядів на сутність, зміст, основні цілі і завдання управління персоналом, окреслити принципи, критерії та методи управління людськими ресурсами, а також сформулювати теоретико-організаційні підходи до процесу створення механізмів її впровадження на конкретному підприємстві.

У науці управління визначають сучасні концепції та теорії управління персоналом, розвиток яких відбувався в наступних основних напрямках – економічному, органічному і гуманістичному. Еволюція концепцій управлінської теорії відбувалася на тлі розвитку ринкових відносин. Актуальними проблемами управління людським ресурсом є завжди, оскільки постійно має вирішуватися питання удосконалення системи управління персоналом з метою підвищення ефективності підприємства. Тобто, вивчення означених підходів є провідною умовою побудови і формування комплексного відтворення сучасних технологій менеджменту людських ресурсів.

Використання трудових ресурсів – це та концепція, що була визначальною в економіці кінця дев'ятнадцятого століття і до 60-х років двадцятого століття. Її зміст зводився до того, що функція індивіда у виробничому процесі – це конкретна праця, яку можна виміряти витратами робочого часу і заробітною платою [1].

Теоретичною основою концепції використання трудових ресурсів послуговувала теорія наукового управління Фредеріка Тейлора. В ній зазначалося важливість технічної, а не управлінської підготовки, єдність керівної ланки, досягнення балансу та рівноваги між наданою управлінцю владою та його

відповідальністю, дотримання чіткої ієрархії, безперечне підпорядкування інтересів індивідів загальній меті, повний порядок в роботі і дисципліна [2].

Основні ознаки концепції використання трудових ресурсів та їх характеристика представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні ознаки концепції використання трудових ресурсів

Концепція трудових ресурсів		
Ознаки	Школа наукового управління	Школа адміністративного управління
В яких умовах використовувалася	Концентрація капіталу і виробничих потужностей . Створення великих підприємств і формування монополістичних союзів - трестів. Неможливість суспільного та соціально-політичного нагляду за бізнесовою підприємницькою діяльністю.	
Визначальна мета	Визначення можливостей щодо використання людських та всіх інших видів ресурсів з найбільшою продуктивністю	
Функція індивіда (працівника)	Як один із елементів (факторів) процесу виробничої діяльності	
Основна задача менеджера	Визначення можливостей щодо досягнення високої продуктивності працівників	
Критерії професійності	Сумлінність, точність у виконанні наказів, безумовне дотримання дисципліни	
Основні засади мотивування	Економічні методи мотивації	

Таким чином, концепція управління трудовими ресурсами заснована на організаційній культурі, яку можна охарактеризувати як бюрократичну. Тому менеджер у процесі управління виробничою діяльністю дотримується певних підходів:

- працівників необхідно постійно контролювати та спрямовувати їх діяльність;
- для працівників головним мотивом є матеріальні стимули;

-організаційна структура має бути побудована так, щоб керівництво мало можливість передбачати поведінку працівників і контролювати її та запобігати можливим наслідкам їхніх небажаних дій [2].

Теорія адміністративного управління послугувала науково - теоретичним підґрунтям для концепції управління персоналом, яка набувала своєї популярності з 30-х років двадцятого століття. Анрі Файоль запропонував теорію бюрократичної організації, яка і стала основою концепції управління персоналом [2].

В теорії бюрократичної організації зауважується, що управління індивідом має відбуватися завдяки використанню визначених методів та принципів, чітко сформульованих функцій і повноважень працівника, тобто, так званих адміністративних механізмів [1].

Для цієї концепції управління персоналом характерними є наступні особливості: значна увага надається процесу підбору робочої сили, навчанню та оцінці персоналу, можливостям кар'єрного просування, а також дослідження змісту потреб працівників та розробка шляхів їх задоволення [3].

В таблиці 1.2 представлено основні ознаки цієї концепції та їх коротка характеристика.

Таблиця 1.2 - Основні ознаки концепції управління персоналом

Концепція управління персоналом	
Ознаки	Школа людських відносин
1	2
В яких умовах використовувалася	Розвиток і активна діяльність професійних спілок Можливості державного контролю над діяльністю великих підприємств Олігополія
Визначальна мета	Налаштування міжособової взаємодії
Функція індивіда (працівника)	Працівник як ресурс підприємства та складова формальної структури організації
Основна задача менеджера	Співпраця із працівниками та забезпечення сприятливої атмосфери в трудовому колективі

Продовження таблиці 1.2

1	2
Критерії професійності	Колективізм, розвинені почуття солідарності
Основні засади мотивування	Можливості неформального спілкування в групі, розвиток соціальних зв'язків та взаємовідносин

В концепції управління персоналом людина розглядалася через призму посади, тобто своєї формальної ролі, а завдання управління персоналом акцентувалося на механізмах обліку кадрів - документальному забезпеченні процесів найму, переміщення, навчання та звільнення працівників тощо [2]. Але разом з тим, саме в цій концепції прозвучало, що людина – це невід’ємний елемент ефективного функціонування організації, тому урахування людського фактора, потреб і прагнень працівників до саморозвитку забезпечує реалізацію цілей підприємств [3].

Впродовж цього періоду - на початку двадцятого століття та аж до 60 – х років розвивалися два наукові напрями управління:

- організаційно-технічний, представниками якого були А. Богданов, А. Гастев, О. Єрманський
- напрям соціального управління, який представляли П. Керженцев, Н. Вітке, Ф. Дунаєвський (таблиця 1.3.)

Таблиця 1.3 - Ключові ідеї представників організаційно-технічного напрямку та напрямку соціального управління

Представники	Основні ідеї
1	2
Організаційно-технічний напрям управління персоналом	
А. Богданов	Сформульовано принципи законів - організації речей – у сфері техніки; - організації ідей – у сфері політики; - організація людей – у сфері економіки. Визначено, що управління процесами на підприємстві зазвичай ґрунтується на принципах законів організації речей.

Продовження таблиці 1.2

1	2
О. Єрманський	Створено методику раціоналізації промислового виробництва, яка спирається на гармонійне поєднання матеріальних та людських аспектів виробництва. Також сформульовано принцип фізіологічного оптимуму, який базується на взаємозв'язку між витраченою енергією та отриманим результатом, вираженим коефіцієнтом раціональності.
А. Гастєв	Створено основи технологій індивідуалізованого управління трудовою діяльністю працівників (як управлінців, так і робочих). Будь-яку роботу працівника можна поділити на окремі операції, які легко контролювати.
Соціальна концепція управління персоналом	
П. Керженцев	Наукова організація праці ґрунтується на трьох ключових елементах: праці, виробництві та управлінні. Управління трудовою діяльністю персоналу засноване на створенні організаційних структур, розподілі обов'язків, плануванні, забезпеченні дисципліни, обліку та використанні кадрів.
Н. Вітке	Розроблено різноманітні методи управління персоналом, що ґрунтуються на соціально-психологічних засобах впливу.
Ф. Дунаєвський	Розширення сектору виробництва призводить до збільшення кількості керівних посад, що породжує інформаційний вакуум між керівниками і персоналом. Розроблено теорію адміністративної ємності, яка розглядає спроможність керувати певною кількістю підлеглих, здійснюючи ефективний контроль над їхньою роботою.

З 70 – х років двадцятого століття сформувалася концепція управління людськими ресурсами, в якій індивід - не лише виконавець своїх посадових обов'язків, а самодостатня складова соціальної організації [1].

Науково - теоретичною основою концепції управління людськими ресурсами стали дослідження Елтона Мейо, його теорія «людських відносин» та постбюрократична теорія організації [2].

Становлення системного менеджменту спонукало до формування спеціальної технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами [3].

Особливості концепції визначені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні характеристики концепції управління людськими ресурсами

Концепція управління людськими ресурсами	
Ознаки	Школа поведінкових наук
В яких умовах використовувалася	Стрімкий розвиток світових ринків. Постійне удосконалення технологій у виробництві. Зростання рівня соціальної відповідальності бізнес-організацій Наявність ознак недобросовісної конкуренції.
Визначальна мета	Зростання ефективності конкретного працівника і організації в цілому на основі взаємної вигоди
Функція індивіда (працівника)	Працівник як ресурс підприємства та складова соціальної організації
Основна задача менеджера	Забезпечення умов для розвитку підприємницької активності та досягнення особистісних цілей працівника через досягнення мети організації
Критерії професійності	Особиста зацікавленість
Основні засади мотивування	Використання методів нематеріальної мотивації (зовнішні та внутрішні стимули)

У відповідності до концепції управління людськими ресурсами людина розглядається як ключовий ресурс підприємства, вільна, креативна особистість, представлена в якості елемента соціальної організації, який, в свою чергу, постає у єдності 3 - х складових: виробничої функції, соціальних зав'язків і взаємовідносин, стану працівника. Концепція проголошує необхідність інвестицій у людський капітал; визначає стратегічний характер управління людськими ресурсами; підкреслює важливість відповідальності лінійних менеджерів у вирішенні проблем управління людськими ресурсами [6].

Основні завдання та цілі управління людськими ресурсами:

- формування висококваліфікованого та відповідального персоналу, для якого характерне сучасне економічне мислення та розвинена професійна гідність;
- забезпечення соціальної ефективності трудового колективу – створення оптимальної системи трудових відносин, удосконалення соціально – психологічного клімату в організації [5].

В сучасних умовах основними принципами системи управління людськими ресурсами доцільно визначити:

- 1) Змістовність праці.
- 2) Справедливість винагороди і визнання праці.
- 3) Відповідність організації, обладнання та устаткування робочих місць.
- 4) Демократизація діяльності персоналу.
- 5) Формування і удосконалення в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату.
- 6) Забезпечення працівникам високої якості трудового життя [4 - 5].

У 80 – х роках двадцятого століття в Японії виникла концепція управління людиною. Людина виступає головним суб'єктом в організації та особливим об'єктом управління. Людина в цій концепції розглядається не як певний вид «ресурсу». Людина тут виступає як носій потреб і здібностей, на основі яких має бути побудована структура організації та її стратегія.

Засновники даної концепції - японські науковці, дослідники японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта і американські вчені Ф. Герцберг, Д. МакГрегор і Г. Мінцберг [1].

Характерні риси даної концепції акцентують увагу на організаційній культурі та впливі культурної складової на процеси формування системи управління персоналом. Науково – теоретичною основою для концепції управління людиною послугувала філософія японського менеджменту [2 - 3]. Характерні ознаки концепції управління людиною представлені в таблиці 1.5.

Отже, основна ідея концепції управління людиною визначається в пріоритетному ставленні до всебічного розвитку працівника, визнання його унікальності.

Урахування цінностей та інтересів людини проявляється у визначенні політики управління персоналом організації через розробку індивідуальних програм розвитку працівників.

Таблиця 1.5 - Характеристика концепції управління людиною

Концепція управління людиною	
Ознаки	Командний менеджмент
В яких умовах використовувалася	Політична стабільність на території держави. Гуманізація (соціалізація) економіки. Чесна конкуренція з ознаками патерналізму. Рівень інфляції – помірний.
Визначальна мета	Високий рівень корпоративної культури. Якісна і продуктивна командна робота. Можливість довічного найму.
Функція індивіда (працівника)	Головний суб'єкт організації.
Основна задача менеджера	Створення оптимальної команди, яка здатна ефективно працювати Всебічна турбота про працівників
Критерії професійності	Здатність працювати у команді та підтримувати дух колективізму
Основні засади мотивування	Моральні, соціально - психологічні фактори (усвідомлення відповідальності перед колективом і організацією як перед власною родиною).

В таблиці 1.6 представлено порівняльний аналіз визначених концепцій за провідними критеріями: погляди на організацію як систему, підходи до визначення ролі працівника, характеристика управлінської парадигми.

Таблиця 1.6 - Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом

Критерії аналізу	Концепція використання трудових ресурсів	Концепція управління персоналом	Концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління людиною
1	2	3	4	5
Організація як система	Налаштований механізм	Злагоджена система, в якій узгоджено потреби працівника і мету організації	«Мозок» з різноманітними підструктурами, що об'єднані управлінням, контролем, інформацією.	Соціо-культурна система

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
Визначення ролі працівника	Ресурс, елемент механізму, який відповідно підбирається та стимулюється	Особистість, яка має певні потреби	Ресурс, що не поновлюється, складова соціальної системи	Головний суб'єкт, що характеризується своїми унікальними цінностями
Характеристики управлінської парадигми	Економічна	Організаційно-адміністративна	Організаційно-соціальна	Гуманістична

Отже, кожна із чотирьох основних концепцій управління персоналом має свої особливості. Зазначимо, що концепції управління персоналом безупинно розвиваються та еволюціонують, віддзеркалюючи зміни соціально – економічних систем та суспільства в цілому. Сучасні позиції спрямовані на вирішення проблем безупинного розвитку людських ресурсів, формуванні оптимального мотиваційного середовища, що сприятиме ефективному використанню людського потенціалу та забезпечуватиме реалізацію стратегічної мети організації.

1.2 Соціально-психологічні особливості рольової структури персоналу в організації

Для забезпечення високої ефективності й продуктивності праці, а також для досягнення організаційних цілей важливе значення відіграє рольова структура працівників організації. Кожній організації притаманна своя командна структура персоналу, яка має певні особливості.

Однак ролі в команді або колективі залежать не стільки від конкретної посади, скільки від соціально-психологічних характеристик особистості. Загалом, роль – це певний набір моделей поведінки та завдань, що виконуватимуться людиною на визначеній позиції в організації [11]. Вона є важливою складовою будь-якої групи людей, тому що дає можливість

контролювати та регулювати поведінку всіх членів групи і вказує що саме необхідно виконувати, а також притримується конкретних стандартів поведінки.

Сутність поняття «роль» відображено на рисунку 1.1.

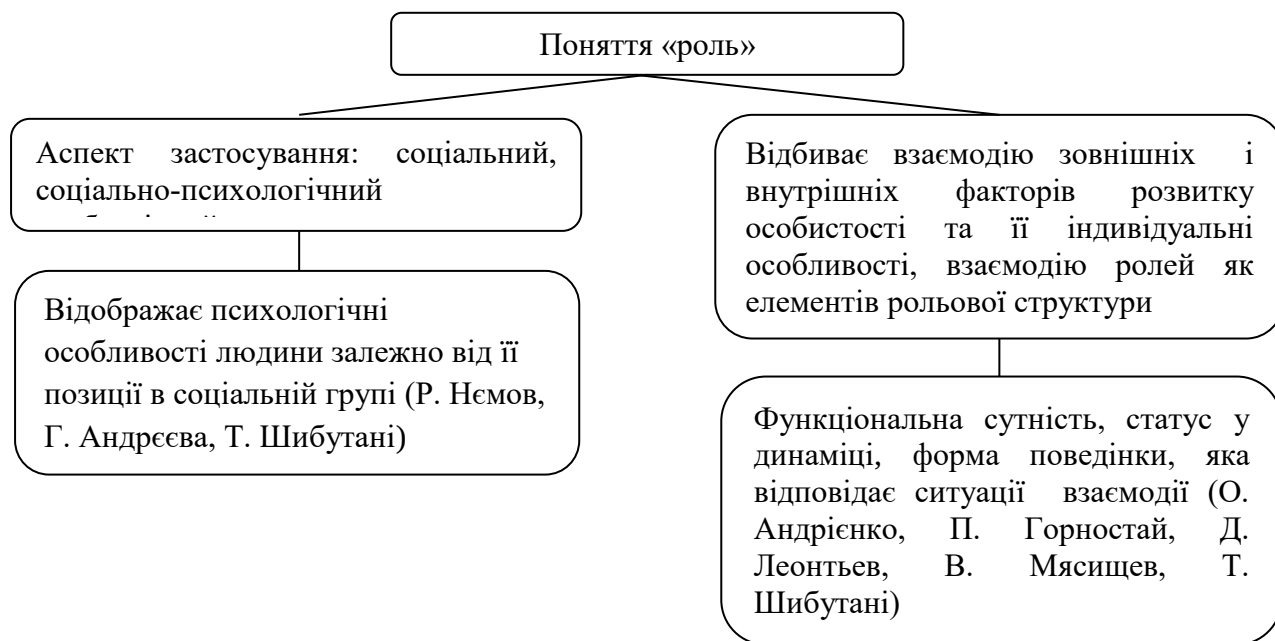


Рисунок 1.1 - Сутність поняття «роль»

Слід зазначити, що в широкому розумінні поняттю «соціальна роль» притаманні певні особливості [11]:

- 1) неможливість існування поза межами суспільних відносин;
- 2) наявність певних ліній поведінки для кожної окремої ролі, які формуються суспільством та визначають наші дії в конкретних ситуаціях («рольові очікування»);
- 3) рольові очікування можуть бути усвідомленими або неусвідомленими людьми, а також чітко визначеними та менш регламентованими;
- 4) виступають як стимул до ефективної роботи;
- 5) через роль відбувається самовираження особистості.

Ролі можуть мати як формальний, так і неформальний характер. Формальний проявляється одразу в організації і керівник знає до кого можна звернутися для отримання відповіді з конкретного питання. Неформальний, навпаки, виникає на підставі постійного виконання якихось ролей, що формують з часом певний досвід, знання, вміння та навички, які в кінцевому результаті дають змогу людині стати неформальним лідером в організації через більш продуктивне виконання своїх функцій. Згідно з цим, до такої особи працівники організації будуть більше прислухатися [11].

Тому керівникам і HR-менеджерам досить важливо звертати увагу на розподіл ролей між працівниками в команді, оскільки ступінь ефективності виконання певних видів робіт, а також загальний соціально - психологічний фон трудової атмосфери в колективі залежить від специфіки творчих, поведінкових та комунікативних ролей (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Розподіл рольової структури персоналу

Рольова структура персоналу		
Творчі ролі	Комунікаційні ролі	Поведінкові ролі
1	2	3
Призначені для працівників, які здатні до інноваційної діяльності, генерації сміливих та нестандартних рішень в кризових ситуаціях, ці люди - ініціатори ідей, ентузіасти своїх задумів.	Призначені для працівників, які здатні сприймати, аналізувати, передавати інформацію. Схильні виконувати функції фасилітатора або медіатора - організовувати ділові комунікації, координувати узгодження управлінських рішень.	Призначені для працівників, які демонструють певні моделі поведінки у формальних та неформальних ситуаціях з метою управління конфліктами і стресами, створення сприятливої соціально - психологічної атмосфери в колективі.

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Характеризуються високими організаторськими здібностями, схильні до винахідництва, стратегічного мислення. Сприяють процесам адаптації і розвитку персоналу в змінюваних умовах.		Спрямовані на формування доброзичливих взаємовідносин, сприяють процесам адаптації та соціалізації в колективі.

Саме сукупність різних ролей працівників в колективі передбачає чіткий розподіл завдань та обов'язків, поліпшення процесів координації дій працівників, що насамперед впливає на кінцеві результати компанії. Однак в сьогоденнішніх мінливих умовах важливою рисою рольової структури персоналу є її гнучкість, тобто здатність адаптуватися до нових змін та долати певні виклики, а також зберігати високий рівень залученості працівників до загальної діяльності організації.

Єдиного підходу до визначення ролей в організації не існує.

Р. М. Белбін виділив дев'ять ролей в команді (генератор ідей, дослідник ресурсів, координатор, мотиватор, аналітик, натхненник команди, контролер, реалізатор та спеціаліст).

П. Мучинські виокремив вісім ролей, а саме: генератор ідей, дослідник ресурсів, організатор, лідер, обладнувач, душа команди, контролер-оцінювач, виконавець [12].

Незважаючи на те, що ролі працівників за Р. М. Белбіном та П. Мучинські можуть мати різні назви, проте їм притаманні подібні характеристики. «Координатор» у Белбіна відповідає ролі «організатор» за П. Мучинські, або «реалізатор» за Белбіном відповідає ролі «виконавець» за П. Мучинські.

У додатку А представлено порівняння командних ролей визначених авторів.

Іншими вченими, що досліджували рольову структуру персоналу були К.Бене і П. Шитс, які всі командні ролі об'єднали у три групи (рис. 1.2) [13].

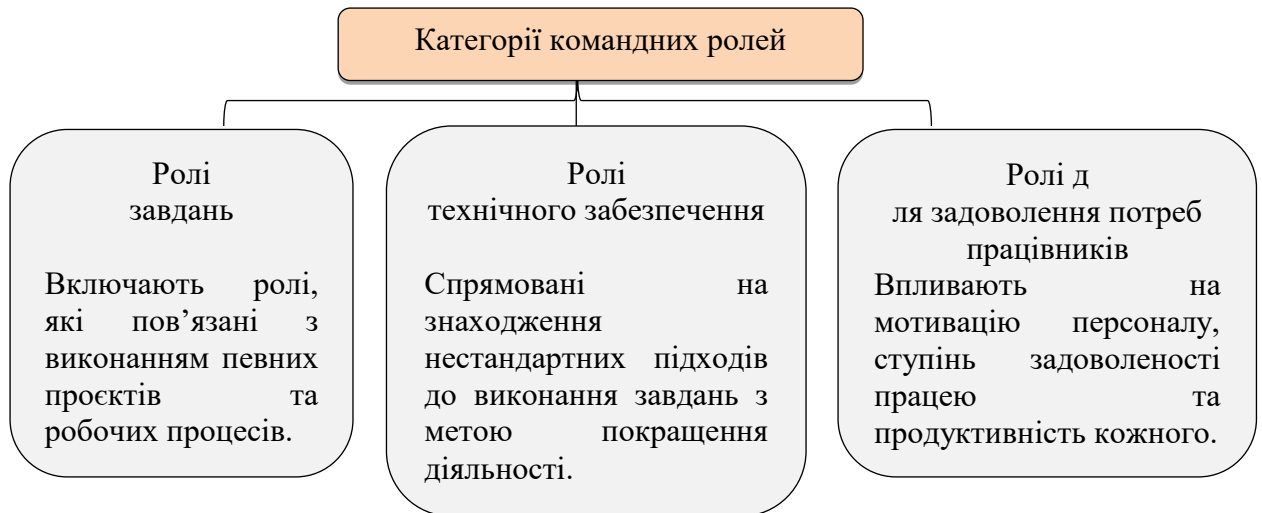


Рисунок 1.2 – Групи командних ролей за К. Бене і П. Шитс

Дослідження М. Геллерта та К. Новака визначали командні ролі з погляду їх поділу на екстравертні та інтровертні. До екстравертних відносять такі ролі, як: адміністратор (мотиватор), креативний генератор ідей (мозковий центр), диспетчер (той, що забезпечує зв'язок). А ось до інтровертних ролей належать: організатор (координатор), трудоголік (душа команди), деталізатор (контролер). Крім того, науковці розподілили дані ролі на три групи, а саме:

- 1) за спрямованістю;
- 2) залежно від зв'язків з оточенням команди;
- 3) за способами вирішення завдань всередині команди.

В цілому, автори прийшли до висновку, що раціональніше буде об'єднати ролі по парах, щоб їх збалансувати із внутрішнім та зовнішнім світом, оскільки людина в різних ситуаціях може поводитися по-різному, а тому і представляти ту чи іншу роль.

Але насамперед ця різноманітність ролей залежить від психофізіологічних характеристик особи. Наприклад, це можуть бути ролі адміністратора-трудоголіка, диспетчера-деталізатора.

Іцхак Адізес вважав, що рольова структура є короткотривала та водночас довготривала перспектива існування команди в забезпеченні ефективної системи управління. Тобто, всі працівники в організації пов'язані між собою і від їх ставлення одне до одного та розподіл обов'язків буде залежати робота всієї організації, а саме її злагодженість.

В своєму баченні вчений виділив чотири ролі: виробник, адміністратор, підприємець та інтегратор [14].

Українськими дослідниками Л. Карамушкою та О.Філь було проведено факторний аналіз щодо рольового розподілу функціональних позицій в управлінській діяльності [12]. В результаті дослідження науковці дійшли висновку, що вісім ролей доцільно згрупувати в три основні командні ролі:

- стратег – тактик;
- діловий лідер – емоційний лідер;
- генератор ідей.

В результаті вивчення рольової структури персоналу вчені дійшли наступних висновків:

- найефективніше працюють ті команди, командні ролі в яких якісно збалансовані;
- оптимальний кількісний склад команди – 5 – 6 людей;
- команди, у складі яких схожі ролі (ролі одного плану) зазвичай малопродуктивні;
- нестача певної ролі – це слабе місце команди;
- згуртована команда спроможна за рахунок сильних сторін компенсувати недоліки слабких рольових позицій;
- недоліки незбалансованої команди можуть коригуватися шляхом самоаналізу, пізнання, розвитку, удосконалення тощо [14 - 15].

Крім того, визначають наступні принципи і рекомендації щодо розподілу ролей в трудовому колективі [12 - 13] (рисунок 1.3).

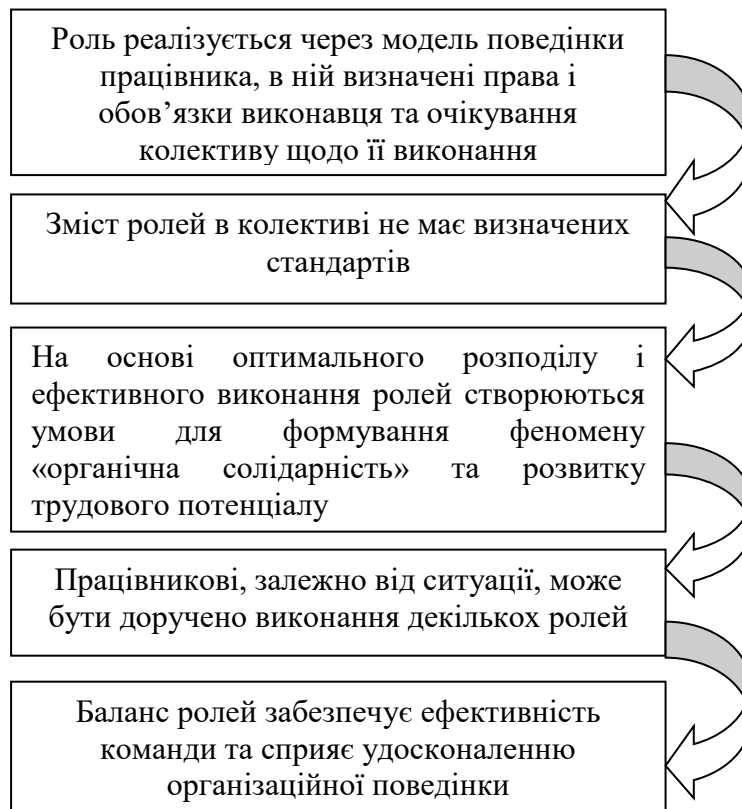


Рисунок 1.3 – Перелік принципів і рекомендацій щодо розподілу ролей в трудовому колективі

На сьогодні окрім зазначених теорій існує комплекс інструментів, які дозволяють визначити рольову структуру в організації.

Основними є:

- соціально-психологічні методи,
- тестування,
- вивчення біографічних даних,
- аналіз кадрової документації,
- результати і висновки атестації персоналу,
- матеріали спостереження,
- соціометричні дослідження.

Тобто, методів існує чимало і можна використовувати їх на практиці в залежності від певного питання та глибини його вивчення.

Використання результатів дослідження рольової структури працівників в практиці управління персоналом дозволять підприємству мати більшу конкурентоспроможність. Рольова структура персоналу організації виражає індивідуальність підприємства на ринку праці, формуючи його неповторність у кадрах, а вже потім в його технологічному та організаційному аспекті.

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи в організації необхідно дотримуватися балансу ролей персоналу, щоб не зумовлювати виникнення різних конфліктних ситуацій. Так, саме під час недостатньої кількості певних командних ролей виникають труднощі в роботі, тому потрібно постійно аналізувати рольову структуру персоналу. В той же час, варто враховувати, що один працівник може одночасно виконувати декілька ролей.

Отже, в кожній організації формується своя унікальна рольова структура персоналу, для якої притаманні певні риси. Можна сказати, що від неї буде залежати ефективність управління не лише окремими працівниками, але й підприємства в цілому. Слід зазначити, що гнучкість даної структури є передумовою для забезпечення високої результативності праці та досягнення значних конкурентних переваг організації. В цілому рольова структура неодмінно допомагає керівнику визначити ступінь винагороди за працю в процесі конкретно здійсненої ролі.

1.3 Соціально-психологічний супровід менеджменту персоналу як засіб реалізації стратегії управління персоналом

Соціально – психологічні методи допомагають визначати місце і роль працівника у колективі, застосовувати відповідні способи і методи стимулювання персоналу з метою досягнення організаційних цілей, створювати ефективні комунікації, діагностувати соціально – психологічний клімат в колективі та розробляти програми щодо його удосконалення, тим самим

забезпечувати процеси управління конфліктами та стресовими ситуаціями в організації [16 - 17].

До групи соціологічних методів управління прийнято відносити: планування соціального розвитку (або соціальне планування), проведення соціологічних досліджень, оцінювання особистісних якостей працівника, дослідження питань моральності, партнерства, змагань, методи управління трудовими конфліктами.

Соціальне планування має за мету спрямувати роботу щодо визначення соціальних цілей, норм, що визначатимуть такі соціальні критерії, як рівень трудового життя, винагорода за працю, умови трудової діяльності тощо, формує певні планові показники.

В результаті такого планування очікуються і певні соціальні досягнення: підвищення якості трудового життя, зниження показників професійних захворювань та травматизму, удосконалення організаційної поведінки працівників, підвищення професіоналізму та кваліфікації працівників, розвиток організації в цілому.

Соціологічні дослідження використовують як інструмент під час отримання інформації, що дозволяє спеціалістам з кадрового менеджменту об'єктивно оцінювати певні дані та обґрунтовано приймати рішення в роботі з персоналом, розробляти та удосконалювати програми з адаптації та навчання персоналу, якісно проводити підбір та розміщення кадрів. Сучасні методи соціологічних досліджень: бесіда, анкетування, інтерв'ювання, соціометрія, соціологічне спостереження, інші.

Хоча метод визначення особистісних якостей працівника здебільшого відносять до групи психологічних методів досліджень, він, все ж таки, допомагає дослідити соціологію особистості, її внутрішній світ і характеристики, які проявляються в процесі трудової діяльності. Ці якості розподіляють на організаційні (або ділові), вони визначають вирішення рольових функцій та результативність виконання виробничих задач, і моральні, які характеризують особистість працівника з поглядів моралі [18 - 20].

Мораль – це особлива форма суспільної свідомості, яка визначає активність і поведінку людини в соціумі через систему моральних норм і правил. Це поняття корелює із питаннями корпоративної моралі і знаходить своє відображення у визначенні філософії та місії організації.

Партнерство характеризує різнопланові форми взаємовідносин у колективі. Партнерство - не формальні, підпорядковані зв'язки взаємозалежності людей в організації, а взаємовідносини між рівноправними членами групи. За формами партнерство може бути діловим, дружнім, партнерство через захоплення тощо. Такі партнерські взаємодії будуються на підґрунті взаємоприйнятих питань переконання, наслідування, а також - прохання, поради, похвали.

Ділові відносини, що створюються на основі дружнього партнерства й спільних захоплень, завжди сприяють створенню позитивної соціально - психологічної атмосфери в колективі.

Психологія управління вивчає поведінку людини в процесі суспільної праці. Психологічні методи управління займають провідне значення у системі управління персоналом. Вони індивідуальні, таким чином, спрямовані на конкретну особистість. Ці методи допомагають спрямувати внутрішній потенціал працівника на досягнення конкретних виробничих цілей через розуміння його почуттів, потреб, інтересів, і, разом з тим, врахування його інтелектуальних даних, способів поведінки [20 - 21].

Психологічне планування – це сучасний напрямок в управлінні персоналом, який передбачає формування оптимального психологічного стану колективу. Психологічне планування містить наступні елементи: постановка мети розвитку, визначення критеріїв ефективності трудової діяльності, створення і обґрунтування комплексів психологічних вимог (нормативів), розробку методів планування удосконалення соціально-психологічного клімату й передбачення кінцевих результатів.

В результаті психологічного планування очікують досягнення наступних цілей:

- формування первинних трудових колективів з урахуванням психологічної сумісності працівників;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування особистої мотивації працівників (як внутрішньої, так і зовнішньої) на засадах філософії і місії організації;
- розробка та удосконалення програм управління конфліктами;
- розробка моделей професійного просування працівників на основі професіографічних досліджень та використання психограм;
- зростання інтелектуальних здібностей і рівня професійної кваліфікації кадрів;
- розвиток організаційної культури на основі норм, цінностей, моделей поведінки і образів «ефективних» працівників.

Методи і прийоми психологічного впливу є одними із ефективніших складових психології управління. Вони слугують для удосконалення цілеспрямованого впливу і координації трудових дій працівників у процесі спільної діяльності. До числа способів психологічного впливу відносяться: навіювання, переконання, наслідування, залучення і спонукання, а також примус, осуд, вимога, заборона, командування, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада тощо.

В сучасному світі організація - це складна соціо – економічно - технічна система, у якій чітко виділяються матеріально-речовий і людський фактори розвитку виробництва. Безумовне визначення ролі соціальної складової виробництва як провідної зумовило революційні зрушення в системі управління організацією та було відображено в нових концепціях, формах і методах роботи з персоналом [22 - 23].

В умовах розвитку технологій та інновацій на підприємствах визначається високий динамізм розвитку і персоналу організації. Ці зміни проявляються в прискоренні процесу оновлення професійних знань і навичок, а

також у постійному зростанні значення професійно важливих ділових якостей працівників.

Отже, для створення конкурентоспроможного кадрового потенціалу необхідно постійно проводити діяльність щодо вдосконалення політики управління персоналом, підвищувати функціональну ефективність служб управління персоналом в організації.

З метою забезпечення результативної роботи, сучасна організація має визначити наступні ключові проблеми:

- обрати сферу діяльності,
- підібрати необхідних спеціалістів,
- організувати роботу всіх працівників організації з найвищим рівнем ефективності.

Як бачимо, дві з цих проблем мають соціально – психологічний напрямок та безпосередньо є питаннями діяльності служби управління персоналом.

Саме служба персоналу набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки від якості професійного підбору персоналу залежить подальша ефективність організації і доля всіх співробітників [21 - 24].

У зв'язку з цим удосконалення діяльності служб персоналу за сучасних умов має передбачати такі напрями роботи:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

2. Забезпечення процедур професійного відбору, оцінки, розстановки кадрів якісними науково обґрунтованими технологіями на основі соціально – психологічних досліджень.

3. Впровадження новітніх методів професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Використання методів випереджального та проблемного навчання робочих кадрів, технічних працівників, кадрів управління та спеціалістів для освоєння нової сучасної техніки, підвищення рівня економічних знань, оволодіння соціально - психологічними методами

управління, що забезпечується розробкою перспективних планів формування і розвитку трудового колективу організації.

4. Організація системної роботи з керівниками організації по плануванню ділової кар'єри, з питань ротації керівників і спеціалістів, професійного навчання та стажування.

5. Забезпечення процесів згуртування та розвитку трудового колективу, підвищення якості трудового життя та соціальної активності працівників організації на основі оптимізації матеріальних, соціально – психологічних та етико – культурних стимулів.

Реалізація зазначених напрямків удосконалення системи управління персоналом організації забезпечується новітніми науково-методичними підходами, залученням матеріально-технічних ресурсів, сучасними методами інформаційного супроводу роботи з персоналом, безперервним зростанням рівня кваліфікації спеціалістів служб з управління персоналом [19,23].

Для управління персоналом в загальній системі управління організації створюється спеціалізований структурний підрозділ, на який покладаються функції і завдання реалізації політики управління персоналом підприємства. Фахівці підрозділу проводять аналітичну і оперативну діяльність, проводять організаційно – розпорядчу і координаційну роботу, виконують контролюючі функції та функції мотивування у сфері управління персоналом .

Серед основних задач, які постають перед службами з управління персоналом визначають наступні.

1. Адміністративна діяльність, правове забезпечення роботи з персоналом.

2. Організація прийому на роботу, переміщення, вивільнення персоналу, професійний підбір, документаційний супровід кадрової роботи, знайомство з робочим місцем і з трудовим колективом, інструктаж щодо умов праці та техніки безпеки в організації, внутрішні переміщення, звільнення працівника тощо.

3. Формування кадрового резервного потенціалу організації.

4. Кваліфікована допомога кадрам управління в розробці та удосконаленні систем оплати праці, мотивації персоналу, безперервного навчання працівників, визначення напрямків соціального розвитку колективу організації.

5. Визначення і забезпечення умов ефективного використання трудового потенціалу організації: організація постійного контролю за умовами праці, дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни, правил і вимог техніки безпеки.

6. Розробка положення та проведення процедур атестації та оцінки персоналу.

7. Організація системної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

8. Партнерство з профспілками та апаратом управління організації у питаннях формування і розробки умов укладання колективного договору.

9. Регулювання соціально - трудових відносин на основі результатів і висновків соціально – психологічних досліджень щодо морального клімату в організації, атмосферою в колективі, рівня задоволеності якістю трудового життя, діагностики взаємовідносин та індивідуальних характеристик та потреб членів трудового колективу.

Зазвичай, поточне управління персоналом в організації проводять фахівці служби управління персоналом і лінійні менеджери (керівники підрозділів). При цьому директор з персоналу є головним реалізатором політики управління персоналом організації в цілому, а лінійні менеджери несуть відповідальність саме за свої підрозділи і своїх підлеглих, складають відповідні звіти для керівників. Первинна інформація менеджерів структурних підрозділів опрацьовується фахівцями кадрової служби. На основі такого аналізу формуються узагальнюючі висновки щодо обсягів виконаних робіт, рівня трудової дисципліни, показників плинності кадрів, рівня професійно - кваліфікаційної відповідності працівників займаним посадам тощо[25 - 29].

До основних завдань служби управління персоналом на рівні стратегічного управління персоналом в організації належать наступні.

1. Активна участь у розробці та вдосконаленні організаційної управлінської структури організації.
2. Кваліфікована допомога керівництву в проведенні політики управління персоналом щодо найму, переміщення, вивільнення персоналу.
3. Кваліфікована допомога лінійним та функціональним менеджерам в організації соціально - виховної роботи з персоналом з метою підвищення продуктивності та відповідальності за якість виконання виробничих завдань, проведення семінарів і консультацій щодо створення умов для забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Така діяльність спеціалістів служби управління персоналом передбачає постійне вдосконалення методів і прийомів роботи з людьми:

- техніки проведення співбесід;
- методики професійного конкурсного відбору;
- технології визначення рівня кваліфікації та професійної придатності кандидатів на посади;
- проведення процедур оцінки персоналу;
- визначення змісту та напрямків професійного навчання працівників;
- психологічна діагностика, визначення мотиваційного профілю працівників, інших індивідуальних характеристик з метою планування професійного розвитку і кар'єри працівників організації [38 - 39].

Ефективність діяльності служби управління персоналом може забезпечуватися у тісному співробітництві з управлінським апаратом, комітетом профспілок та усіма функціональними підрозділами.

Крім того, сучасні менеджери служб управління персоналом не стільки повинні займатися оформленням документів і виданням наказів, скільки взаємодіяти з людьми – працівниками організації [41 - 43].

В сфері бізнесу та підприємницької діяльності розвиток процесів виробництва відбувається достатньо швидко. Забезпечувати кадрами оновлені

підприємства – завдання кадрових підрозділів, які, в свою чергу, також потребують інновацій та нових HR-посад. В практиці світового менеджменту управління персоналом HR-процеси розподіляють за певними спеціалізаціями. Здебільшого це стосується великих організацій, з великою кількістю підрозділів та працівників в них. В таких компаніях до кожного із процесів в системі управління персоналом підходять більш ретельно, підбираючи для певних управлінських функцій конкретних спеціалістів. Замість однієї універсальної посади менеджера з персоналу в компанії пропонується перелік окремих посад, зі спеціалізованими функціями і завданнями [42] (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – Перелік окремих посад служби управління персоналом

Посада	Основні завдання та зміст діяльності
1	2
Радник(консультант) з питань кар'єри (Career Adviser)	- консультує працівника з питань кар'єри; - проводить роботу з новими працівниками щодо визначення основних компетентностей, які необхідні для займаної посади і радить, як їх розвивати; - займається питаннями планування кар'єри для всіх працівників організації; - будує кар'єрограми; - комунікує з безпосереднім керівником працівника та самим працівником щодо вирішення питань його кар'єрного просування; - погоджує з усіма зацікавленими сторонами варіанти вирішення питань кар'єри; - зберігає фахівця для організації, спрямовує його потенціал в оптимальному (і для працівника, і для компанії) напрямку
Партнер по роботі з людьми (People Partner)	Партнер по роботі з персоналом (People Partner) – це спеціаліст, який поєднує (інтегрує в своїй діяльності) завдання менеджера з персоналу, фахівця з рекрутингу та івент-менеджера. Він спрямовує свої зусилля на: - підвищення рівня задоволеності працівників якістю трудового життя; - розробку ефективних засобів мотивації працівників на основі індивідуального підходу; - організацію процесів формування і удосконалення програм навчання і розвитку працівників в організації.

Продовження таблиці 1.8

1	2
Бізнес-партнер з управління персоналом HR бізнес-партнер (HR Business Partner)	- забезпечує взаємодію між службою управління персоналом і бізнесом; - бере участь у формуванні стратегії розвитку організації; - управляє і впроваджує зміни в систему управління людьми в організації; - оптимізує функції кадрового менеджменту в організації; - впроваджує технології діджиталізації та цифровізації в HR-процеси; - виконує роль посередника в трудових конфліктах, які виникають по вертикалі між працівниками і керівниками; - розробляє разом із бізнесом напрямки вирішення питань нестандартних складних кризових ситуацій.
Директор з персоналу (HR Director)	Спрямовує свою діяльність на розвиток організації, що забезпечується за рахунок внутрішніх показників: - професійне навчання персоналу, - розробка систем мотивації персоналу, - організація служби управління персоналом, формування, розвиток та удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі.

Кар'єрний радник (або консультант з питань кар'єри) розробляє професійний план розвитку працівника та координує і контролює його реалізацію. Він визначає тактику в досягненні балансу між потребами працівника, його особистісними цілями та інтересами та метою організації.

Партнер по роботі з людьми – це медіатор (посередник) між працівником і організацією, який забезпечує баланс в соціально-трудових відносинах. People Partner індивідуально працює з кожним працівником організації, досліджує особливості його трудової поведінки, його потреби, особливості мотивування конкретного працівника та обговорює це з менеджером з метою визначення напрямку управлінських дій.

HR бізнес-партнер – професіонал, який має цінний досвід в сфері управління людськими ресурсами. Це – і теоретик, і практик, здатний вирішувати широке коло проблем, що виникають у роботі з персоналом. Тому посада бізнес-партнера з управління персоналом вимагає спеціальних знань, що стосуються всіх аспектів роботи в кадровому менеджменті. Такий фахівець

володіє комплексом технологій з управління персоналом та вирішує будь-які питання, що стосуються системи управління персоналом.

Директор з персоналу вирішує основні завдання з управління персоналом.

Боротьба за талановитих, професійних фахівців вимагає від організації створювати такі служби управління персоналом, які будуть здатні не просто утримувати працівників, а розвивати колектив на основі вивчення індивідуальних запитів кожного конкретного працівника, спрямовуючи його діяльність на досягнення мети компанії. А це вказує на те, що формування нових посад і відповідних функціональних обов'язків в підрозділі по управлінню персоналом – реальний запит бізнесової діяльності [44 - 47].

Висновок до розділу 1

Управління персоналом з наукової точки зору розглядає певні явища, які об'єднані в різні теорії, вивчає і досліджує причини і фактори систематичної доцільної діяльності людей та умови, за яких така діяльність стає більш оптимальною.

Сукупність прийомів, засобів та принципів управління працівниками формує систему управління персоналом, яка складається з кількох елементів – підсистем, значна частина яких не може здійснюватися без використання методів соціально – психологічного впливу. Процеси мотивування персоналу, здійснення процедур професійного відбору, проведення атестації та оцінки, організація безперервного навчання та ефективного використання персоналу не можуть бути якісними без соціально – психологічних досліджень, яких вимагає сучасна наука управління.

У сучасних умовах саме працівники – цінний ресурс, той капітал підприємства, який забезпечує розвиток організації та реалізацію її цілей. Для того, щоб цей ресурс відновлювався, розвивався та удосконалювався необхідно вивчати та розуміти його. Саме за таких умов буде забезпечено зростання

професіоналізму та майстерності, підвищення культурного рівня та соціально – психологічних характеристик.

З метою вирішення даної проблеми необхідно звернутися до сучасних концепцій управління персоналом та особливостей їх застосування в Україні. Сучасні моделі управління спрямовані на управління людськими ресурсами.

Ядро такої моделі – працівник, людина, яка характеризується індивідуальними психологічними особливостями, потенційними можливостями і здатністю до постійного розвитку. В сучасних концепціях управління людиною визначається провідна роль гуманістичного, тобто соціально - психологічного підходу.

Саме такі підходи дозволяють реалізувати основну ціль управління персоналом - забезпечення організації такими працівниками, які відповідають вимогам виробничого процесу. Цілям та вимогам організації підпорядковується і структура персоналу.

Вагоме значення для організації має рольова структура персоналу, яка визначає взаємодію працівників залежно від тих посад, які вони займають та відповідних цим посадам виробничих функцій. Рольова структура допомагає зрозуміти, як кожен окремий працівник або команда в цілому виконує свою певну роль для досягнення мети організації.

Рольова структура персоналу є соціально - психологічним аспектом управління персоналом, який сприяє оптимальній організації виробничого процесу, допомагає підтримувати працездатність і продуктивність та позитивно впливає на морально - психологічні умови трудової діяльності.

Визначення ролей в організації відбувається за допомогою комплексу соціально – психологічних методів - спостереження, тестування, моделювання ситуацій, вирішення кейс – стадіз, проведення ділових ігор тощо.

Такий підхід активізує внутрішні ресурси кожного працівника і сприяє максимально ефективно використовувати творчий потенціал кожного члена команди.

Забезпечувати соціально – психологічний супровід управлінської діяльності призначені сучасні служби управління персоналом, які здатні розвивати колектив на основі вивчення соціально – психологічних якостей та індивідуальних характеристик кожного окремого працівника, знаходити індивідуальний підхід, визначати, що його мотивує або демотивує та орієнтувати трудову поведінку кожного співробітника на досягнення мети організації.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства

Однією з основних рис сучасного суспільства є швидкісний обмін інформацією між його представниками. Звичайно, це стало можливим за рахунок мережі інтернет, який став ефективним інструментом досліджень, розвитку підприємництва, бізнесу та торгівлі та має змогу впливати на аудиторію без будь-яких територіальних і національних перешкод.

Певний рівень інформаційної культури і знань в цій галузі є необхідним для всіх підприємств, оскільки новітні технології – це нові можливості для бізнесу.

Саме це обумовило виникнення цілої сфери специфічних послуг, таких як створення веб-сайтів, реклама і просування товару в мережі Інтернет, і залежно від того, наскільки якісно і професійно ці послуги будуть надані, залежить ефективність всього бізнес-проєкту організації. ПП «Ваш SEO» - це команда професіоналів, яка надає перелічені послуги на високому рівні.

Приватне підприємство «Ваш SEO», створене 7 грудня 2018 року на основі приватної власності, є юридичною особою та діє на основі повного господарського розрахунку та самофінансування. Фірма «Ваш SEO» здійснює свою діяльність відповідно до законодавчих актів, що діють на території України, у тому числі міжнародних угод.

Управління підприємством здійснюється на принципах демократії і активної участі всіх членів трудового колективу у вирішенні проблем діяльності підприємства, а загальні збори трудового колективу є основною формою здійснення його повноважень.

На підприємстві розроблено загальну стратегію організації, сформульовано місію та визначено ключові цілі, а також напрямки політики управління персоналом (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Місія, стратегія та ключові цілі ПП «Ваш SEO».

Як видно, стратегією підприємства є досконалість, передові технології, висока якість.

Досягнення таких цілей організація покладає на творчий потенціал власного персоналу за рахунок реалізації політики управління персоналом, а основними напрямками такої політики визначаються розвиток людського потенціалу, підвищення рівня задоволеності і зацікавленості працівників в роботі.

ПП «Ваш SEO» проводить свою діяльність з метою здобуття прибутку, якісного задоволення потреб громадян, організацій, установ і підприємств в послугах, що надаються підприємством.

Галузева належність – послуги.

Основні види діяльності та їх зміст показані на рисунку 2.2.

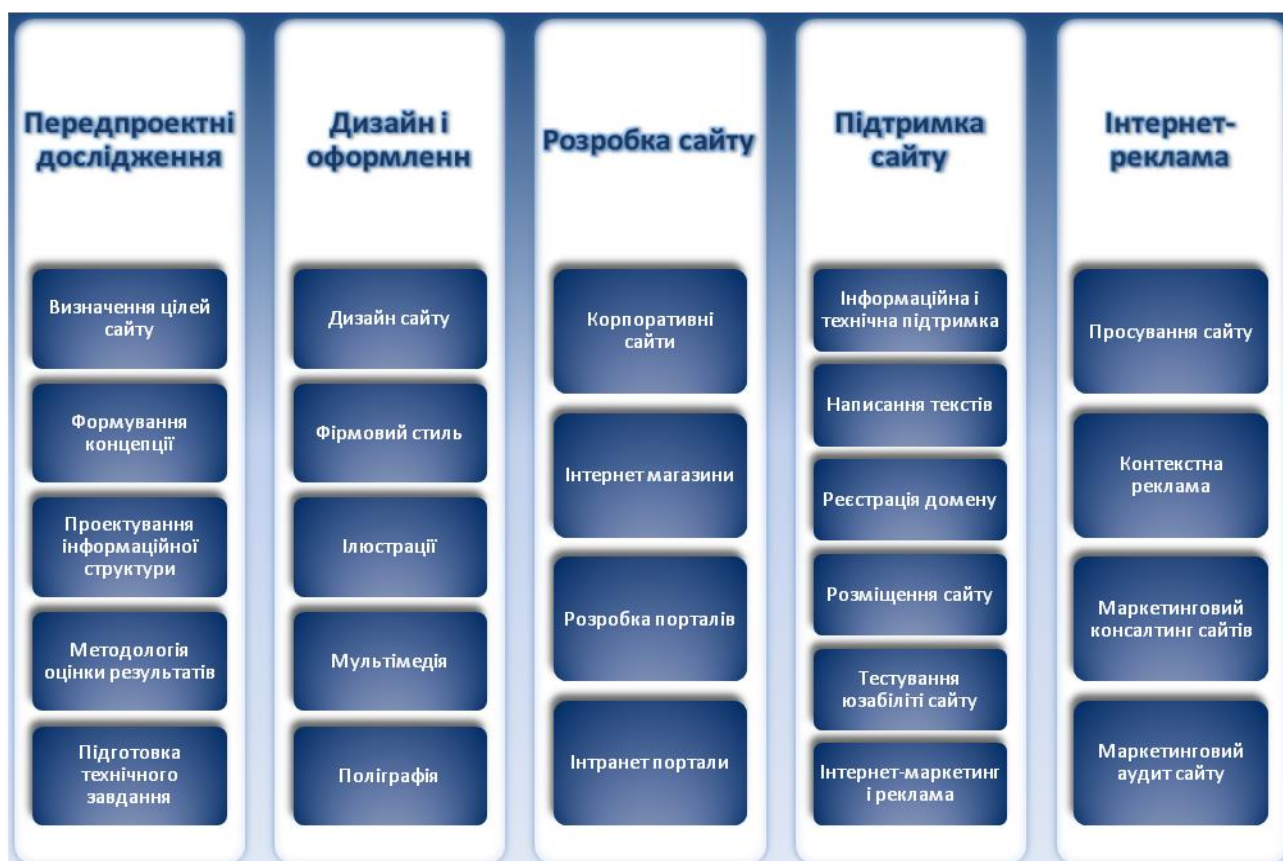


Рисунок 2.2 – Основні види діяльності та їх зміст.

Основні виконувані послуги та їх сутність перераховані у таблиці 1.1:

Таблиця 2.1 – Перелік послуг, які надає ПП «Ваш SEO»

Назва послуги	Зміст послуги
1	2
Веб-аудит	1. Аналіз цільової аудиторії сайту 2. Аналіз вмісту сторінок 3. Аналіз навігації сайту і зручності користування 4. Побудова списку ключових слів для просування 5. Аналіз поточних позицій сайту за ключовими словами

Продовження таблиці 2.1

1	2
	6. Дослідження конкурентів за обраними ключовими словами 7. Аналіз структури сайту 8. Аналіз доступності цільових сторінок сайту 9. Оцінка вартості за ключовими словами
Просування сайту	1. Оптимізація сайту під ключові слова. Сюди входить правка кодів сторінок сайту з метою зробити його дружнім до пошукових систем, написання оптимізованих текстів для «цільових» сторінок сайту. 2. Робота з внутрішніми чинниками, пошуковими системами, що враховуються при визначенні релевантності документу пошуковим запитом. 3. Створення описів сайту для каталогів, реєстрація і перереєстрація сайту в каталогах. Для реєстрації в каталогах використовується як автоматична, так і ручна реєстрація, що забезпечує результат роботи. Написання рекламних статей, копірайтинг. 4. Обмін і купівля посилань. 5. Робота із соціальними мережами. 6. Розміщення статей рекламного характеру. 7. Моніторинг позицій сайту в результатах пошуку по заданих пошукових запитах в цілях оперативного реагування на зміни алгоритмів ранжирування пошукових систем, а також активності сайтів-конкурентів.
Контекстна реклама	1. Аналіз цілей, продуктів або послуг, які продає сайт. 2. Складання бюджету на контекстну Інтернет рекламу. 3. Установка рахунків рекламної кампанії. 4. Підбір ключових слів. 5. Написання яскравих рекламних оголошень. 6. Оптимізація ціни за натисканням. 7. Оптимізація і моніторинг оголошень. 8. Щотижневий звіт про рекламну кампанію.
Seo-Копірайтинг	1. Написання тексту для сайту (seo-копірайтинг); 2. Рерайтинг тексту (редагування і оптимізація вже існуючих текстів); 3. Оновлення і оптимізація контенту web-сайта.
Створення сайтів	Повний пакет послуг по створенню сайтів

Організаційна структура підприємства - матрична, її детально зображено на рисунку 2.3.

Аналізуючи структуру слід підкреслити, що саме матрична організаційна структура надає можливість закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив.

Вертикальний напрямок - управління функціональними і лінійними структурними підрозділами фірми. І горизонтальний - управління окремими проєктами, програмними продуктами, для реалізації яких залучаються людські і інші ресурси різних підрозділів підприємства.

Така структура передбачає розподіл управлінських повноважень менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням конкретного проєкту, а важливим завданням вищого керівництва компанії в цих умовах є дотримання балансу між двома організаційними альтернативами.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПП «Ваш SEO».

Керівники проєктів володіють проєктними повноваженнями. Причому компетенції можуть виражатися як в набутті лінійної влади над всіма деталями проєкту, так і в практичних, консультаційних повноваженнях.

Залежність конкретного варіанту визначається адміністрацією фірми.

Керівники проєктів залишають за собою право визначати терміни та порядок виконання (пріоритетність, першочерговість) завдань, а менеджери структурних підрозділів можуть призначати конкретного виконавця і визначати технологію виконання.

У таблиці 2.2 представлено інформацію щодо виконання плану замовлень за перше півріччя 2024 року.

Таблиця 2.2 – Виконання плану замовлень за перше півріччя 2024 року.

Послуги	Виконання плану, %	Фактична динаміка	Планова динаміка	Відх. по факт. динаміці, %	Відх. по план. динаміці, %	Відхилення, %
Веб-аудит	107,7	115,7	108,5	15,7	8,5	7,7
Просування сайту	103,2	107,2	105,3	7,2	5,3	3,2
Контекстна реклама	108,3	111,4	104,3	11,4	4,3	8,3
Сео-Копірайтинг	101,1	106,8	103,2	6,8	3,2	1,1
Створення сайтів	100,6	114,1	107,4	14,1	7,4	0,6
Комплексні послуги	104,1	134,8	110,3	34,8	10,3	4,1

З даних таблиці видно, що обсяг реалізованих послуг вище запланованих по всім категоріям, фактична динаміка також вище планової.

Оскільки діяльність підприємства пов'язана з послугами, вартість котрих розраховується індивідуально до кожного конкретного замовлення, то фактична вартість складає комерційну таємницю.

В цілому підприємство має досить високі економічні показники, можна сказати, воно на даний час має стабільне економічне становище. Як видно із

даних, обсяги виконуваних послуг зростають, відповідно і зростає показник рентабельності підприємства.

Такий підхід характеризує ПП «Ваш SEO» як креативну компанію, керівництво якої цінує майстерність своїх працівників, їхню індивідуальність і унікальність.

Персонал підприємства укомплектований згідно із штатним розписом, його чисельність складає 45 осіб. Штатний розпис представлено у додатку Б.

Обов'язки менеджера з персоналу покладено на заступника директора.

Розподіл персоналу по структурним підрозділам підприємства представлено на рисунку 2.4.

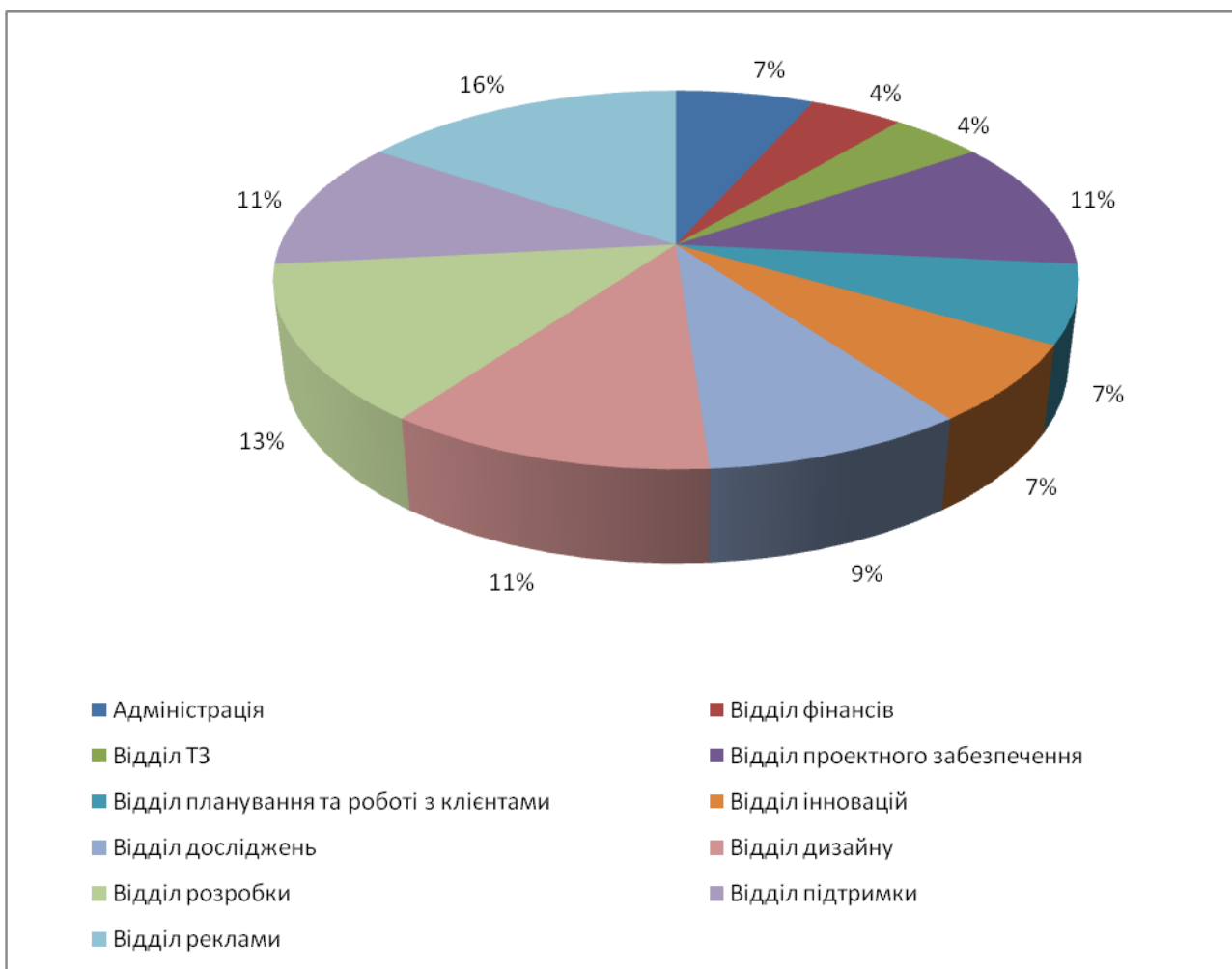


Рисунок 2.4 – Розподіл персоналу по структурним підрозділам підприємства

ПП «Ваш SEO» повністю укомплектовано кадрами відповідно до штатного розпису. Про це свідчить і ефективність роботи персоналу, який в повному обсязі забезпечує усі потреби виробничого процесу на підприємстві.

Наступна таблиця ілюструє структуру персоналу підприємства за кваліфікацією та досвідом роботи (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3 – Структура персоналу підприємства (кваліфікаційна)

Структурний підрозділ	Технічні службовці		Фахівці		Професіонали		Сертифіковані міжнародними компаніями		Навчаються у ЗВО	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Адміністрація	1	33%	0	0	2	67%	2	67%	0	0
Відділ фінансів	0	0	1	50%	1	50%	0	0	0	0
Відділ технічного забезпечення	2	100%	0	0	0	0	0	0	0	0
Відділ проєктного забезпечення	0	0	4	80%	1	20%	1	20%	2	40%
Відділ планування та роботи з клієнтами	2	67%	0	0	1	33%	0	0	1	33%
Відділ інновацій	2	67%	0	0	1	33%	1	33%	1	33%
Відділ досліджень	2	50%	1	25%	1	25%	0	0	1	25%
Відділ дизайну	3	60%	2	40%	0	0	2	40%	2	40%
Відділ розробки	2	33%	3	50%	1	17%	5	83%	1	17%
Відділ підтримки	2	40%	2	40%	1	20%	0	0	1	20%
Відділ реклами	0	0	6	86%	1	14%	1	14%	2	29%
Досвід роботи на посаді:										
До 5 років	11	69%	2	11%	2	20%				
5-10 років	5	31%	9	47%	3	30%				
Більш 10 років	0	0	8	42%	5	50%				
Усього:	16	36%	19	42%	10	22%	12	27%	11	25%

З даних таблиці видно, що підприємство має висококваліфікований персонал, серед якого значний відсоток складають молоді спеціалісти та фахівці.

2.2 Використання соціально – психологічних методів в системі управління персоналом підприємства

Оскільки метою ПП «Ваш SEO» є надання послуг найвищої якості, то це формує високі вимоги не тільки до кваліфікації працівників, а і до їхніх індивідуальних характеристик та якостей.

На приватному підприємстві «Ваш SEO» розроблено спеціальний алгоритм оцінювання кандидатів на робочі місця.

Кваліфікаційні вимоги, в основному, спираються на фахові компетентності, але навіть повної відповідності недостатньо: професіонал повинен розділяти цінності корпоративної культури, ідеологію організації та керівництва.

Чи здатний кандидат стати успішним працівником, залежить і від того, наскільки його особистісні якості співзвучні із соціально – психологічним кліматом колективу підприємства. Тому оцінювання кожного претендента згідно до кваліфікаційних вимог здійснюється по відповідних рівнях та в певній послідовності:

- 1 – й рівень - відповідність якостей претендента вимогам організації;
- 2 - й рівень - відповідність якостей претендента вимогам команди;
- 3 - й рівень - відповідність якостей претендента вимогам посади.

Тобто, стандартні кваліфікаційні вимоги оцінюються на 3 - му рівні, в останню чергу, а рішення щодо прийняття кандидата на роботу, формується на основі результатів оцінки на 1 – му, 2 – му рівнях.

При такому підході змінюється алгоритм ухвалення рішення про відповідність працівника кваліфікаційним вимогам і, відповідно - про зарахування його в штат.

На 1 - му рівні аналізують ціннісні орієнтири претендента на робоче місце. Цей аспект допомагає визначити рівень лояльності до організації за наступною схемою (рисунок 2.5):

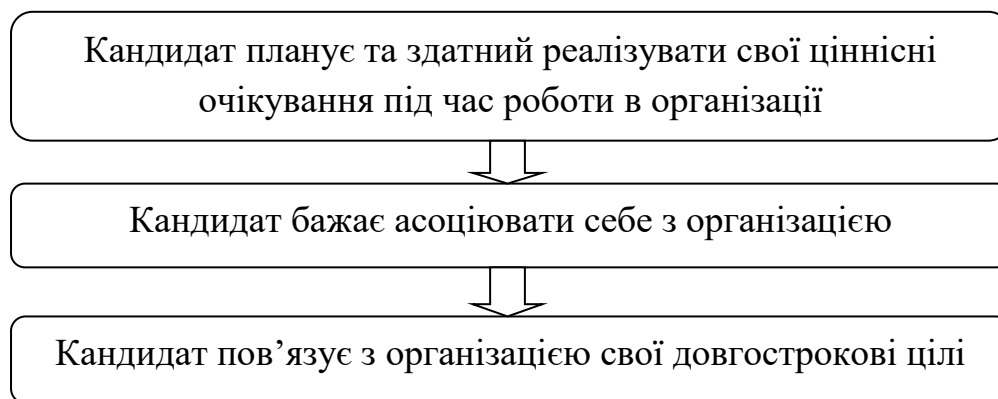


Рисунок 2.5 – Схема аналізу ціннісних орієнтацій кандидата щодо організації

Визначити наявність або відсутність таких ціннісних переваг претендента на посаду можливо за допомогою певних соціально – психологічних методів: анкетування або інтерв'ю, співбесіда з елементами розповіді про плани кандидата, історію та перспективи компанії.

З метою отримання більш об'єктивних даних, проводиться параметричний аналіз важливих для кандидата орієнтирів та визначити рівень задоволеності такими факторами:

- попереднє місце роботи;
- умови праці;
- рівень матеріальної винагороди;
- характер взаємовідносин у трудовому колективі.

Така інформація визначає очікування претендента щодо нової роботи і колективу, допомагає у розробці програм професійної адаптації.

Крім того, на цьому (1 - му) етапі за допомогою соціально – психологічних досліджень визначається рівень самооцінки особи. Такі показники дають можливість оцінити рівень психологічної сумісності та прогнозувати виникнення конфліктів і стресових ситуацій під час комплектування робочих груп та під час призначень на управлінські посади.

Процес професійної адаптації працівника оцінюють в динаміці - кілька разів впродовж випробувального терміну. Якщо новий працівник «не вписується» в умови трудової діяльності, не сприймає організаційні правила (що проявляється в низькому рівні задоволеності), висока вірогідність того, що він не затримається на підприємстві і розглядає роботу як тимчасову.

На 2 - му рівні здійснюється аналіз загального рівня професійно - особистісного ресурсу кандидата.

Професійно-особистісний ресурс (ПОР) передбачає весь комплекс здібностей людини, а також потенціал його професійного і особистісного розвитку. Вочевидь, ПП «Ваш SEO» зацікавлено в залученні в штат найкращих фахівців, які характеризуються середнім та високим професійно - особистісним ресурсом.

Параметричний аналіз дозволяє оцінювати рівень професійно-особистісного ресурсу кандидата, а також порівнювати вимоги і функціонал конкретної посади з показниками ПОР окремих кандидатів.

3 - й рівень - аналіз параметричної відповідності якостей конкретного претендента на робоче місце вимогам посади по рівню професійно важливих якостей (ПВЯ), а також знань, вмінь та навичок (ЗВН).

Продемонструвати такий підхід можна на прикладі оцінювання претендента на посаду системного адміністратора відділу технічного забезпечення.

На основі аналізу посадової інструкції системного адміністратора відділу технічного забезпечення, взаємодії керівника цього відділу і заступника директора підприємства, який виконує функції HR – директора, розроблено для використання у процедурі професійного відбору кваліфікаційно-професійну карту вимог до посади, яка складається із опису діяльності фахівця на робочому місці, переліку провідних компетентностей (таблиця 2.4) і ключових особистісних якостей, яких вимагає робоче місце (таблиця 2.5).

Тобто, цією картою як інструментом соціально – психологічного дослідження забезпечується оцінювання кандидата на посаду на другому та третьому рівнях професійного відбору.

Таблиця 2.4 – Провідні компетентності системного адміністратора відділу технічного забезпечення

Провідні компетентності	
1.	Розуміння особливостей типології і архітектури локальної мережі
2.	Технічна кмітливість
3.	Здатність до аналітичного мислення
4.	Уміння інсталяції і навички налаштування програмного забезпечення
5.	Досвід роботи в певних операційних системах
6.	Володіння техніками програмування
7.	Здатність креативно використовувати набутий досвід
8.	Знання технічних характеристик і правил експлуатації комп'ютерного обладнання
9.	Володіння методами роботи з технічною документацією
10.	Здатність до інноваційних підходів у професійній діяльності

Таблиця 2.5 - Ключові якості особистості, що відповідають вимогам робочого місця системного адміністратора відділу технічного забезпечення

№	Вимоги робочого місця до якостей і характеристик особистості
1	Здатність комплексно розв'язувати виробничі завдання
2	Здатність до вирішення технічних задач
3	Комунікаційні навички та соціабельність
4	Рішучість у прийнятті рішень
5	Фізична витривалість
6	Уміння представляти свої ідеї і пропозиції колегам та керівництву
7	Уміння відстоювати і доводити власну думку перед керівництвом
8	Наявність відповідної базової освіти
9	Наявність досвіду трудової діяльності за фахом
10	Здатність обґрунтовувати свої рішення та реалізовувати їх
11	Психологічна стійкість до стресових ситуацій
12	Спрямованість на розвиток

Для оцінювання індивідуально – особистісних якостей і характеристик претендентів використовується комплекс соціально – психологічних методик, за результатами яких створюється індивідуальний оцінювальний листок - бланк. Знання, уміння, навички та особистісні якості претендента оцінюються за стобальною шкалою. Потім ці дані заносять до загального бланка порівняння оцінок претендентів, де бали підсумовують і стає зрозумілим, хто з претендентів показав найвищий результат (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Індивідуальний оцінювальний листок відповідності якостей потенційного працівника вимогам робочого місця системного адміністратора відділу технічного забезпечення

№	Вимоги робочого місця	Наявність відповідальним вимогам робочого місця якостей, бали
1	Здатність комплексно розв'язувати виробничі завдання	75
2	Здатність до вирішення технічних задач	85
3	Комунікаційні навички та соціабельність	40
4	Рішучість у прийнятті рішень	60
5	Фізична витривалість	10
6	Уміння представляти свої ідеї і пропозиції колегам та керівництву	75
7	Уміння відстоювати і доводити власну думку перед керівництвом	75
8	Наявність відповідної базової освіти	60
9	Наявність досвіду трудової діяльності за фахом	90
10	Здатність обґрунтовувати свої рішення та реалізовувати їх	90
11	Психологічна стійкість до стресових ситуацій	100
12	Спрямованість на розвиток	40

Крім того, використовується пелюсткова діаграма, яка будується за результатами оцінювального листка і наочно демонструє рівень якостей потенційного працівника. Саме завдяки цьому методу відбувається оптимальне

порівняння необхідного і наявного профілю трудового потенціалу претендента на робоче місце (рисунок 2.6):

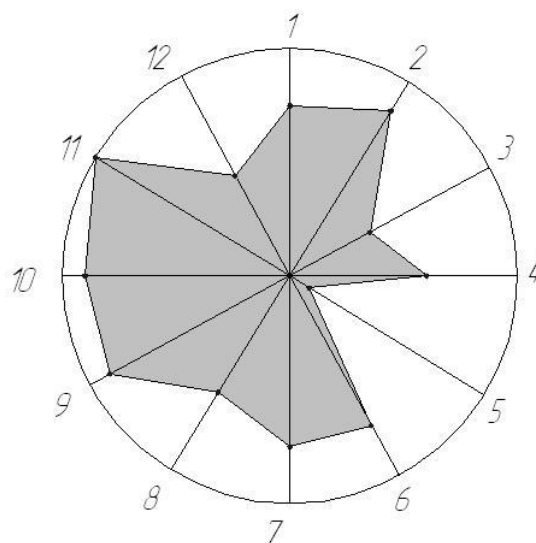


Рисунок 2.6 - Пелюсткова діаграма відповідності якостей особистості вимогам робочого місця системного адміністратора відділу технічного забезпечення

Параметричний аналіз відповідності професійно важливих якостей кандидатів і працівників підприємства вимогам посад дозволяє ефективно проводити процедури професійного відбору під час найму, здійснювати ротацію кадрів та цільове переміщення їх на інші посади в організації, проводити доцільну перепідготовку та навчання персоналу, формувати кадровий резерв, ефективно прогнозувати розвиток персоналу та розвиток всієї організації.

Соціальна політика підприємства призначена виконувати ключову роль у вирішенні соціальних проблем, які постають перед підприємством. Основний зміст соціальної політики полягає у формуванні системи засобів, які б дали можливість вирішити поставлені завдання та існуючі проблеми в соціальному середовищі підприємства.

Соціальне середовище ПП «Ваш SEO» органічно поєднується з економічною складовою функціонування підприємства і складає єдине ціле. Можна стверджувати, що дане підприємство має високий інтелектуальний кадровий потенціал з досвідом практичної роботи, який забезпечує прибуткову та високорентабельну діяльність ПП «Ваш SEO», у колективі панує сприятливий соціально-психологічний мікроклімат; працівники забезпечені належними умовами та охороною праці, своєчасно отримують заробітну плату та інші виплати і своєю працею колектив створює перспективи для подальшого соціального розвитку.

У керівництва ПП «Ваш SEO», залежно вирішуваних завдань і здійснення поставлених цілей формується своя система принципів та методів управління. Це можуть бути методи прямого і непрямого впливу, які носять формальний і неформальний характер. Проте, вони завжди працюють на досягнення головної мети – розвиток творчого потенціалу колективу в цілому і окремих людей, що входять до нього, реалізацію принципів гуманізму і соціальної справедливості.

Керівництво ПП «Ваш SEO» ефективно використовує потенціал кожного працівника та сприяє зростанню цього потенціалу; застосовує систему засобів впливу на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, на трудову та соціальну активність колективу та його окремих працівників. Методи соціального управління, що застосовуються керівництвом, спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі через задоволення соціальних потреб працівників – розвитку особистості, професійної самореалізації, соціального захисту та психологічної підтримки тощо.

Основний напрям вдосконалення соціального управління полягає у майбутньому введенні в штатний розпис посади менеджера з персоналу, основними завданнями якого мають стати не стільки питання документаційного забезпечення кадрової роботи, скільки проблеми соціально – психологічного супроводу менеджменту організації, а саме - оптимізація системи професійного відбору, розробка програм трудової адаптації, ділова оцінка, розробка системи мотивації персоналу на основі визначення потреб працівників, управління

кар'єрами працівників, оптимізація процесів професійного навчання персоналу, удосконалення стилю управління персоналом в організації тощо.

Кожен співробітник підприємства розуміє, що він частина команди, яка, насамперед, орієнтована на успіх, він знає що від його праці залежить успіх всієї команди, всього підприємства і в цьому значну роль відіграють, не тільки досить продумана компенсаційна політика, але й правила та принципи підприємства, які формують корпоративну культуру організації.

Принципи організації визначаються наступними характеристиками.

Сила творчості.

Творчий колектив обов'язково повинен гармонійно поєднуватися з творчим керівництвом. Філософія підприємства така: підприємство знаходить талановитих людей, забезпечує їх хорошим середовищем для роботи так, щоб кожен мав можливість вільно і відкрито висловлювати свої ідеї, підтримує їх та довіряє їм навіть у складних кризових ситуаціях.

Рівність.

Рівність серед всіх працівників зумовлює зацікавленість кожного члена колективу виконувати свою роботу максимально якісно. Люди дійсно відчують підтримку та належність до своєї організації, існує впевненість, що в команді один за всіх і всі за одного.

Dailies.

Традиція взаємодіяти та працювати спільно щодня забезпечує зворотній зв'язок кожному про поточні результати своєї участі в проєкті. Причому традиція збиратися разом на обговорення оперативних справ - не лише для керівництва. Щоденні перегляди, так званих dailies, в ході яких кожен співробітник підприємства отримує інформацію про стан проєкту, мотивує, направляє, коригує дії учасників виробництва.

Бар'єри та перешкоди.

В процесі трудової діяльності бар'єри і перешкоди виникають завжди. Ці фактори трудової діяльності потрібно перетворювати собі на користь:

а) якщо люди в процесі роботи долають труднощі, вони починають креативно розмірковувати, мислити творчо;

б) творчу команду повинен направляти менеджер, він має і стежити за трудовим процесом;

в) в процесі трудової діяльності відбувається інтерактивне спілкування, під час якого люди навчаються один у одного.

Взаємодія технології і мистецтва.

Використання нових методів роботи. Поєднання в керівництві новітніх технологій та мистецтва управління сприяють застосуванню у виробництві найкращих технологій.

Правила підприємства.

Підрозділи на підприємстві взаємозалежні та взаємопов'язані. Тому працівники будь-якого відділу мають можливість комунікувати з іншим відділом для вирішення завдань виробництва і для цього не потрібні дозволи керівництва.

Кожен працівник має право вільно висловлювати свою думку.

Керівники проєктів зацікавлені, аби завжди був свіжий погляд на проблеми, для чого залучають працівників всіх підрозділів висловлювати власну точку зору стосовно своєї роботи. Інформація щодо поточної роботи доступна для критики, яку прийнято висловлювати у месенджерах.

Відстеження новинок, використання нових технологій – запорука успіху організації.

На ПП «Ваш SEO» розроблено систему професійного навчання.

Оскільки в організації продумана система професійного відбору кадрів, професійний рівень персоналу має достатньо високий рівень. Але на підприємстві дотримується принцип постійного безперервного навчання персоналу, тим більше, що специфіка діяльності організації спонукає до систематичного оновлення форм, методів, технологій у виробничій діяльності. З метою оптимізації процесів професійного навчання адміністрацією запропоновано цікаву систему підвищення кваліфікації: кожний співробітник

має право витрачати двадцять відсотків робочого часу на самоосвіту та саморозвиток.

Про результати такого навчання працівники мають звітувати керівництву. До того ж, слід визначити, що завдяки матричній організаційній структурі кожний відділ ПП «Ваш SEO» передбачає для своїх працівників можливості для оволодіння навичками з управлінської діяльності, оскільки відповідальним керівником за виконання певного проєкту може стати кожен із працівників відділу залежно від змісту проєкту та особливостей завдань.

У ПП «Ваш SEO» розвинена система обміну досвідом між працівниками як у середині відділу так і між відділами підприємства. Такі навчання можуть проводитися у формі семінарів, круглих столів, проблемних «мозкових штурмів», дискусій тощо. А можуть відбуватися під час трудової діяльності, на робочому місці, в процесі вирішення нагального питання. Знов таки ж – специфіка діяльності підприємства та кожен конкретний проєкт відіграють ключову роль для вибору форми навчання.

2.3 Дослідження методів соціально - психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану

Використання методів соціально – психологічних досліджень в практиці управління людськими ресурсами організації має на меті виявити слабкі елементи соціально – психологічної взаємодії в структурі виробничої діяльності, сформулювати відповідні висновки та розробити конкретні рекомендації щодо їх покращення.

Менеджери ПП «Ваш SEO» розуміють, що сучасні керівники повинні мати психологічні знання, володіти вміннями управляти соціальними проблемами, створювати умови для високопродуктивної виробничої діяльності, сприяти формуванню у колективі позитивного морально-психологічного клімату.

Актуальність питань психологічного стану працівників ніколи не піддавалась сумнівам, і це стало дуже гостро відчуватися зараз, під час війни.

У трудовій поведінці провідне значення має стан психологічної готовності працівника до праці. Завчасна готовність базується на раніше набутих якостях та характеристиках і формується на протязі всього періоду розвитку особистості. Ситуативна готовність залежить і від завчасної, але «спрацьовує» в певних конкретних ситуаціях. Саме ситуативна готовність до діяльності в складні кризові моменти мобілізує всі сили, створює психологічні передумови для успішних дій в конкретній кризовій ситуації.

Розвивати ситуативну готовність до трудової діяльності допомагають заходи, що спрямовані на взаємодію у колективі, на відновлення працездатності та ефективності [55].

Війна вплинула на ролі і функції керівників - вони допомагають переживати кризові стани, що спричинені війною, впроваджують на підприємстві заходи для відновлювання ефективності та повноцінної взаємодії у трудовій діяльності.

На підприємстві «Ваш SEO» обов'язки по організації системи управління персоналом покладені на заступника директора. І зрозуміло, що в ситуації підвищеного психологічного напруження в колективі саме він взяв на себе обов'язки партнера по роботі з персоналом (People Partner), ініціював індивідуальні і колективні заходи з метою підтримки працівників та їх ментального здоров'я.

Від перших днів повномасштабного вторгнення адміністрація була на зв'язку з усіма працівниками: спочатку проводили онлайн зустрічі, підтримували психо - емоційний стан, з'ясовували нагальні побутові потреби, намагалися налаштувати трудову взаємодію. Пізніше стали збиратися і в офісі компанії, спілкувалися, планували подальшу роботу організації, розглянули можливості працювати дистанційно. Всім, кому це було потрібно, надавали допомогу з переїздом в іншу місцевість. Заробітну плату продовжували виплачувати у повному обсязі.

За спостереженнями, які проводилися адміністрацією організації, небезпечні умови, що спричинені російською військовою агресією, призвели до виникнення у працівників специфічного стану нервово-психологічного напруження - стресу. Таке емоційне напруження погіршує життєдіяльність людини. У всіх працівників підприємства відзначалося зниження працездатності, у багатьох спостерігалася відсутність мотивації і надійності в роботі, ускладнення у виконанні когнітивних функцій: важко зосередитися на роботі, запам'ятовувати інформацію, на виконання звичних завдань витрачається багато часу, при чому допускається велика кількість помилок.

Ситуація сильного стресу відбивалася на поведінці людей.

Залежно від індивідуально – психологічних особливостей, у деяких працівників спостерігалися зрушення в емоційному стані, негативні зміни у працездатності.

Під час бесіди люди зауважували, що їм заважають працювати відчуття страху за близьких і рідних, постійна тривожність за майбутнє, відчуття фізичного виснаження, постійний хворобливий стан тощо.

Спостерігалися випадки соціального дистанціювання (відсутність бажання спілкуватися), інформаційного залипання (значна ступінь залежності від новин), роздратування, пригнічення, поява або загострення шкідливих звичок.

Щоб виявити вплив стресу на співробітників та спланувати роботу щодо подолання наслідків стресу, використовувалися спеціалізовані опитувальники. Один із них – «Методика «Місток над прірвою», який розроблено фахівцями Ізраїльського центру подолання стресу [56 - 58].

Слід зауважити, що важливість і цінність саме цієї методики в тому, що це – опитувальник для самодіагностики. Тобто програма подолання стресу починається уже тоді, коли людина погоджується на участь в дослідженні та починає аналізувати і досліджувати свою поведінку та свої дії.

В результаті роботи над методикою формується структурована модель подолання стресу. Ця модель подолання стресу ґрунтується на визначенні

провідних напрямків (ресурсних каналів), які допомагають людині в управлінні стресовою ситуацією. В ході опрацювання опитувальника проводиться кількісний підрахунок балів за кожним блоком і визначаються домінантні ресурсні канали.

Зміст методики та зразки заповнених бланків представлено у додатку В.

Приклад визначення домінантних ресурсів показано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – результати опитування та визначення домінантних ресурсних каналів працівника А

Особистісні ресурси											
В (віра і цінності)		А (емоції)		S (соціальний)		І (уява)		С (пізнання і думка)		Ph (фізіологія і діяльність)	
1	0	2	1	3	3	4	1	5	5	6	5
7	5	8	1	9	4	10	0	11	6	12	5
13	3	14	2	15	3	16	1	17	5	18	1
19	2	20	1	21	2	22	1	23	1	24	5
25	5	26	5	27	4	28	1	29	6	30	2
31	6	32	1	33	6	34	1	35	5	36	1
всього	21	всього	11	всього	22	всього	5	всього	28	всього	19

В результаті дослідження було виявлено, що більшість працівників ПП «Ваш SEO» головним особистісним ресурсом визначили когнітивні функції, в методиці - «Пізнання і думка».

Тобто, мають потребу аналізувати все те, що відбувається навколо, мають добре розвинену логіку, здійснюють планування, осмислюють різні ситуації для подолання труднощів та вибудовують різні стратегії своїх подальших дій. Водночас збирають необхідну інформацію, під час вирішення проблеми розставляють пріоритети та ведуть внутрішній діалог із собою.

Це означає наявність здатностей аналізувати причини стресу, приймати рішення й стратегічно планувати вихід із складних ситуацій.

Це і не дивно, оскільки персонал підприємства, яке впроваджує інновації в галузі інформаційних технологій має певний набір індивідуально –

психологічних якостей, який є типовим для представників такого виду професійної діяльності.

Але люди в трудовому колективі всі різні. І підходи до вирішення проблем управління стресами також мають бути індивідуальними.

Важливими є і ті особистісні ресурси, які займають друге – третє місце, їх можна назвати модуляторами, які створюють індивідуальний напрямок, особливий фон для кожного окремого випадку використання методики та формування рекомендацій за результатами дослідження.

Популярним виявився «соціальний» ресурс. «Соціальний» означає прагнення до спілкування, бажання бути серед людей, почувати себе частиною системи, організації тощо. Рідні люди та друзі є надзвичайно важливими, до них звертаються за підтримкою та допомогою. Саме вони є важливою частиною життя людини, допомагають подолати труднощі та не впасти духом.

Наступним за рангом в загальному результаті - ресурс «Уява». І це також вказує на певні професійні особливості працівників ПП «Ваш SEO». Можна стверджувати, що співробітники схильні часто мріяти, імпровізувати, генерувати нові ідеї та уявляти собі майбутнє. Саме фантазія допомагає відволіктися від сьогоденної важкої реальності й знаходити креативні рішення складних проблем.

Хоча ресурс «Віра і цінності» не є домінантним, можна констатувати, що персонал підприємства намагається знаходити сенс у складних ситуаціях через віру, життєві принципи та моральні орієнтири, тобто надію в найкраще.

За ресурсом «Фізіологія і діяльність» можна сказати, що працівники періодично використовують фізичну активність як спосіб розслабитися чи відволіктися від проблем. Наприклад, фізичні вправи, заняття спортом, танцями, дихальними вправами, прогулянки на свіжому повітрі, де хто віддає перевагу таким активностям, як прибирання у дворі або наведення ладу в помешканні.

Найменше балів - за ресурсом «емоції», а це говорить про те, що працівники недостатньо виражають свої емоції. Така ситуація може призвести

до виникнення емоційного перевантаження, тому необхідно намагатися проявляти свої емоції, але й водночас дотримуватися емоційного балансу [58].

На основі визначених провідних особистісних ресурсів працівник самостійно визначав ті можливі способи виходу із стресу, які для нього є оптимальними.

А також ті, які слід розвивати, аби впевнено виходити зі стресових ситуацій. Це було представлено у вигляді побудованої «Карти стресу», яка наочно демонструвала результати дослідження.

Працівники самостійно створювали такі ілюстрації. На рисунку 2.7 представлена «Карта стресу» у вигляді лінійної діаграми.

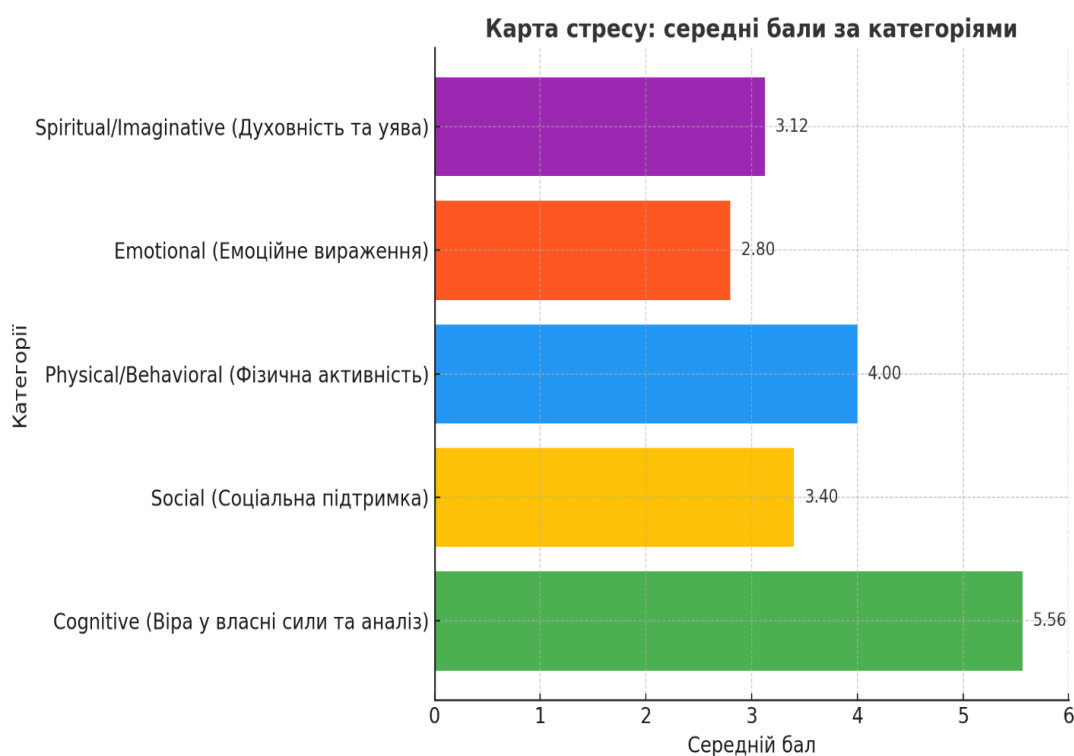


Рисунок 2.7 – Карта стресу працівника Н.

Оскільки всі працівники володіють комп'ютерними технологіями, їм не складно було створювати діаграми, на яких відображалися результати досліджень. Час, що було затрачено на ці дослідження зараховувався як такий,

що витрачений на самоосвіту та навчання, а це слугувало додатковим мотиваційним стимулом.

На рисунку 2.8 – «Карта стресу» у вигляді пелюсткової діаграми.

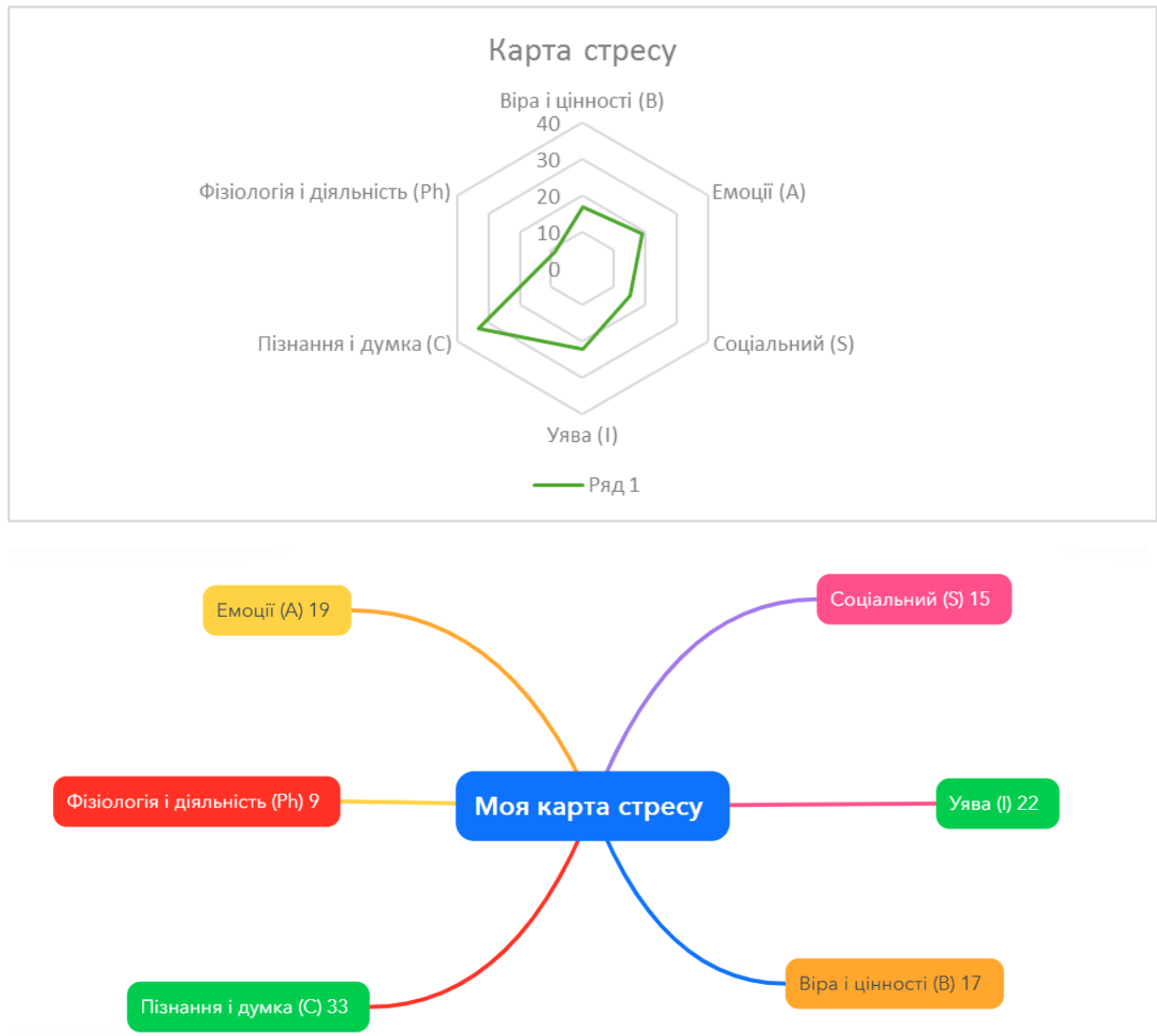


Рисунок 2.8 – Карта стресу працівника Д.

Потрібно зауважити, що сам процес дослідження набував форми психологічної підтримки працівників у стресових ситуаціях. Спостерігалися позитивні зрушення у настрої працівників під час виконання цієї роботи. Активізувалась взаємодія між людьми, вони із зацікавленістю обговорювали можливі напрямки виходу із критичних ситуацій як особисто для себе, так і

пропонували певні заходи, які хотіли б впровадити на підприємстві з метою подолання наслідків стресових ситуацій.

У такій співпраці директора підприємства, заступника директора, керівників і працівників підрозділів, було визначено формати психологічної підтримки.

Групові форми роботи виявилися більш затребуваними. Планувати зміст групової роботи пропонувалося за побажаннями працівників. Таким чином, було проведено наступні заходи.

Психоосвітні вебінари. Це зустрічі, які проводилися онлайн та мали за мету пояснити людям, що з ними відбувається в ситуаціях, коли відчувається небезпека, тривога та страх за своє життя та життя своїх близьких, як пережити стан панічної атаки тощо. По суті, це були доповіді окремих працівників, яким було доручено підготувати відповідну інформацію та презентувати її. В обговоренні представленої інформації брали участь всі охочі, кожен міг висловити свої думки, пропозиції стосовно того, як в таких станах допомагати собі та своїм близьким.

Командні зустрічі. Такі збори проводилися як онлайн, так і безпосередньо в офісі підприємства, а також відбувалися зустрічі і у змішаному форматі. На них йшлося про способи і методи пристосування кожного члена колективу і всієї організації загалом к новим життєвим викликам, які спричинені війною. Розглядалася сутність поняття «резильєнтність», тобто здатність адаптуватися та продуктивно діяти після пережитих стресових навантажень.

Командні заходи. Такі колективні активності послуговували ефективною підтримкою морально - психологічного стану колективу. Основною командною активністю стали заходи щодо підтримки волонтерської діяльності. Також було організовано відновлення роботи спортивної зали на підприємстві. Працівники відремонтували та оновили спортивне знаряддя, розробили графік тренувань, організували невеличкі змагання між підрозділами з армреслінгу та настільного тенісу, провели турнір з дарсту.

Індивідуальні форми роботи проводилися наступним чином.

Індивідуальна робота з працівниками та консультації. Для такої роботи було запрошено спеціаліста – психолога, зустрічі з яким проводилися за межами офісу. Це могли бути зустрічі онлайн або особисті зустрічі, де обговорювалися ті питання, що турбують людину. Розклад таких зустрічей планував психолог, з яким індивідуально могли комунікувати працівники, без втручання керівництва або колег. Також це могли бути і консультації по телефону, коли працівник навіть не називаючи себе, міг розповісти про свої страхи, побоювання, тривоги тощо.

Персональні зустрічі з керівником. Під час такої зустрічі керівники намагаються зрозуміти психологічний настрій працівника – чи вистачає сил на виконання виробничих завдань, як складаються стосунки в колективі, що відбувається у працівника вдома, як почуваються члени родини, який матеріальний стан в родині. Якщо це потрібно, пропонувалася матеріальна допомога, інші види підтримки.

Анкетування та опитування. Було розроблено анкети та опитувальні листки, в яких працівники висловлювали своє ставлення до організації роботи підприємства в кризовій ситуації, оцінювали роботу управлінської команди, надавали власні пропозиції щодо організації трудової діяльності, удосконалення графіків роботи, способів відновлення та покращення емоційного стану тощо.

Участь в цих заходах заохочувалася керівниками, але будь – які активності були виключно добровільними, за бажанням кожного окремого працівника.

Згідно із опитуванням, такі форми і методи взаємодії були позитивно оцінені колективом. Вказувалося, що стали почуватися більш впевнено, зрозуміли, що ті стани розгубленості і тривоги, що тяжіли над ними в перші тижні війни, були типовими для більшості людей в колективі, навчилися протидіяти стресовим ситуаціям, відчули турботу організації за своїх працівників, відновили та посилили командний дух.

Висновки до розділу 2

В результаті дослідження соціально – психологічних методів в системі управління персоналом приватного підприємства «Ваш SEO» визначено, що підприємство створене на основі приватної власності, є юридичною особою, та здійснює свою діяльність на основі чинного законодавства України та міжнародних угод.

ПП «Ваш SEO» функціонує з метою отримання прибутку, а основні напрямки діяльності - якісне задоволення потреб громадян і організацій по створенню веб – сайтів, забезпеченню реклами і просуванню товару в мережі Інтернет тощо. Досконалі передові технології та послуги найвищої якості – це провідні орієнтири, що визначають місію, ключові цілі та загальну стратегію організації.

ПП «Ваш SEO» - це згуртований колектив професіоналів, який спрямовує свою діяльність на досягнення цілей організації. Основні напрямки політики управління персоналом організації мають за мету постійний розвиток творчого потенціалу власного персоналу за рахунок підвищення рівня задоволеності трудовим життям і зацікавленістю персоналу змістом трудової діяльності. Потрібно зазначити, що адміністрація підприємства цінує своїх працівників, розуміє і визначає їхній професіоналізм, високу майстерність та креативність.

На основі вивчення документів визначено, що організаційна структура підприємства – матрична. Саме такий вид організаційної структури забезпечує оптимальний розподіл управлінських повноважень функціональних і лінійних менеджерів, що здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які керують виконанням окремих проєктів.

Зауважено, що обсяги виконуваних послуг зростають, як і показник рентабельності підприємства. Це означає, що підприємство має стабільне економічне становище, про що свідчать досить високі економічні показники.

Для визначення напрямків удосконалення соціально – психологічних методів в системі управління персоналом ПП «Ваш SEO» досліджено

особливості трудової діяльності працівників організації та вивчено характеристики внутрішнього середовища підприємства.

Проаналізовано штатний розпис організації, кількісний розподіл персоналу по структурним підрозділам, кваліфікаційна структура персоналу організації.

Визначено, що персонал ПП «Ваш SEO» складається з 45 осіб. Всі працівники мають вищу освіту та характеризуються як високопрофесійні фахівці. 16 із них - технічні службовці, молоді люди із досвідом роботи до п'яти років – 69%, всі вони навчаються у закладах вищої освіти. Мають досвід роботи за відповідним напрямом до десяти років – 31% (із всіх технічних службовців). 19 – людей – фахівці, 10 осіб – професіонали.

12 працівників ПП «Ваш SEO» сертифіковані міжнародними компаніями, що говорить про те, підприємство - креативна компанія, в якій цінується індивідуальна майстерність та високий професіоналізм.

Директор та заступник директора ПП «Ваш SEO» мають сертифікацію міжнародних компаній, досконало організовують виробничий процес. Заступник директора виконує обов'язки і директора по персоналу, фактично поєднуючи ті новітні тенденції HR-менеджменту, які останнім часом є актуальними в ІТ – компаніях – кар'єрне консультування та бізнес – партнерство по роботі з персоналом.

Такий сучасний підхід допомагає спонукати працівників підприємства до творчої ефективної діяльності через застосування не тільки економічних та адміністративних методів, але і за допомогою соціально – психологічних методів впливу в управлінні персоналом.

Визначено, що комплекс соціально – психологічних методів використовується на етапі професійного відбору, який на підприємстві здійснюється за певним розробленим алгоритмом. При цьому використовуються анкетування, інтерв'ю, співбесіда, проводиться параметричний аналіз важливих для кандидатів орієнтирів, використовується метод самооцінки, метод аналізу документів тощо.

Розроблена і застосовується система удосконалення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі, проводиться оцінка рівня психологічної сумісності.

На підприємстві створена система професійного навчання, яке може проводитися у формі семінарів, круглих столів, проблемних «мозкових штурмів», дискусій, самоосвіти тощо. Також активно використовуються методи і прийоми навчання на робочому місці.

З метою дослідження характеристики внутрішнього середовища підприємства проаналізовано методи соціально – психологічної підтримки працівників в умовах воєнного стану.

Для цього використовувалися: опитувальник «Місток над прірвою» (методика із досвіду Ізраїльської коаліції травми); анкетування та бесіди для оцінювання психологічного стану працівників в умовах воєнного стану. За спостереженнями, які проводилися адміністрацією організації, визначено наступне. Небезпечні умови, що спричинені російською військовою агресією, призвели до виникнення у працівників специфічного стану нервово-психологічного напруження - стресу.

В такій ситуації працівники організації потребують постійної психологічної підтримки. І у співпраці директора підприємства, заступника директора, керівників і працівників підрозділів було визначено формати психологічної підтримки, яка на підприємстві здійснюється у груповому та індивідуальному форматі.

За результатами опитувальника «Місток над прірвою» було визначено провідні особистісні ресурси працівників і можливі способи виходу із стресу, які є оптимальними для кожного індивіда.

Це було продемонстровано у вигляді «Карти стресу», яка допомагає спланувати конкретні заходи виходу із кризової ситуації.

Зрозуміло, що запросити до співпраці фахівця - психолога було б корисним та ефективним кроком. Такий фахівець володіє навичками кризового

консультування, розуміє систему оптимальної взаємодії між керівниками та виробничим персоналом в стресових ситуаціях.

3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ СОЦІАЛЬНО - ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ

3.1 Розробка і впровадження методів управління стресами в організації в умовах воєнного стану

Війна вплинула на ролі і функції керівників - вони допомагають переживати кризові стани, що спричинені війною, впроваджують на підприємстві заходи для відновлювання ефективності та повноцінної взаємодії у трудовій діяльності.

Як зазначалося у другому розділі, ситуація значного напруження та невизначеності, яка сталася на початку повномасштабного вторгнення, суттєво вплинула на психологічний стан всіх працівників ПП «Ваш SEO».

Це проявлялося у поведінці людей, у формах прояву емоцій, у зниженні працездатності і продуктивності трудової діяльності.

Вказувалося на те, що люди знаходяться під тиском постійних глибоких переживань за своє життя та життя своїх близьких, за долю свого підприємства, за можливість працювати та отримувати заробітну плату, щоб мати можливість утримувати свою родину, за майбутнє всієї країни.

Звичайно, що в таких умовах спостерігалися негативні зрушення як у стані здоров'я працівників, так і в змінах стосовно їхньої трудової поведінки.

І оскільки було з'ясовано, що ці ознаки відповідають стресовому стану, постала проблема щодо управління стресом в організації.

З цією метою використовувалися означені у підрозділі 2.3 групові та індивідуальні методи роботи з персоналом, які значним чином покращили ситуацію на підприємстві.

Але робота по управлінню стресами має проводитися регулярно. Причому для цього корисно розробити спеціальну систему, яка має діяти постійно. Саме за рахунок планування управління стресами можливо створити алгоритм дій під час загострення критичних ситуацій.

Також не менш важливе значення має діяльність, спрямована на профілактику негативних психологічних наслідків стресу.

Пропонується певна програма, конкретний соціально – психологічний інструмент, що допомагає управляти стресами працівників в організації. І цей інструмент розробляється на основі соціально – психологічної методики – «Опитувальника «Місток над прірвою», який детально описано у другому підрозділі.

За результатами, які було визначено цією методикою і пропонується побудувати такий алгоритм та представити його у вигляді «Карти стресу».

«Карту стресу», яку працівники складали для себе самостійно, уже було представлено у попередньому розділі. Тепер пропонується її зробити більш інформативною та зручною для використання у практиці управління персоналом ПП «Ваш SEO».

Оскільки було визначено, що в більшості випадків результати дослідження працівників мають велику кількість збігів, пропонується розробити так звану «Універсальну карту стресу працівників ПП «Ваш SEO». Використовувати таку карту, оскільки вона є універсальною, можливо для профілактики наслідків стресових ситуацій в колективі.

Карта стресу має не тільки констатувати результати досліджень. Вона має слугувати тим інструментом, який допоможе створити і використовувати технології управління стресом в колективі.

З цією метою необхідно розробити змістовну та інформативну карту, яка буде містити певні рекомендації щодо конкретних методів та заходів, які допомагатимуть боротися із стресовими ситуаціями.

Розробка такої карти має розпочинатися з визначення характеристик елементів тих каналів (особистісних ресурсів), які є напрямками боротьби із наслідками стресу.

Пропонуючи ті чи інші заходи, методи, прийоми для використання в рамках такого ресурсу, потрібно уважно проаналізувати його характеристики,

визначити не тільки позитивні очікування, але і звернути особливу увагу на ті ризики, які можуть супроводжувати ці ресурси.

Такі характеристики представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні характерні ознаки особистісних ресурсів (каналів)

Наслідки (очікування)		Дії, заходи	Можливі ризики
Позитивні	Негативні		
1	2	3	4
Особистісний ресурс «Віра і цінності» - В			
Впевненість у власних силах, віра у перемогу, визначення сенсів у подіях, що відбуваються, релігійність	Фанатизм, в тому числі і релігійний, відсутність критичного ставлення до реальності	Ритуали, мотиваційні зустрічі, бесіди, фільми.	Ідентифікація людей за шкалою «свій – чужий», відчуття обов’язкової належності до певної структури
Особистісний ресурс «Емоції» - А			
Емоційна підтримка та контакти	Надлишкова плаксивість, депресія, агресивний стан, вплив паніки та маніпуляцій	Вираження емоцій, спілкування, кіно, театр	Емоційні сплески, підвищена чутливість, відмова від поміркованих дій
Особистісний ресурс «Соціальний» - S			
Здатність до взаємодії, здатність надати допомогу або звернутися за підтримкою, відчуття причетності до певної групи	Залежність від авторитетів, взаємодія лише із тими, хто має схожість	Причетність та належність до соціуму, виконання різних соціальних ролей	Висока ступінь залежності від статусних осіб, безумовне підпорядкування
Особистісний ресурс «Уява» - І			
Керована уява, мрії	Відхід від реальності, заперечення ситуації, що склалася	Будь – які види творчої діяльності	Розчарування у реальних подіях, відмова розуміти факти, постійне перебування у замріяному стані
Особистісний ресурс «Пізнання і думка» - С			
Формування шкали пріоритетів, планування дій, збір інформації, накопичення досвіду	Ригідність мислення, загрузання на ідеї, ігнорування почуттів	Швидка організованість, ведення записів, перевірка ймовірних теорій та альтернатив	Відокремлення інтелекту від емоцій, нав’язливий самоаналіз

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Особистісний ресурс «Фізіологія і діяльність» - Ph			
Вправи на релаксацію, фізичні вправи, здорова їжа, водні процедури, ароматерапія	Надмірне споживання їжі, алкоголю, медичних препаратів, психосоматичні болі	Фізична активність, природа, корисна їжа, секс	Пошук розваг, виснаження, надмірне споживання їжі тощо

Робота над змістом такого дослідження ґрунтувалася на застосуванні досвіду Ізраїльської коаліції травми NATAL.

З перших тижнів війни РФ проти України своїми напрацюваннями у техніках подолання стресу поділилися ізраїльські фахівці, що мають практичний досвід надання психологічної допомоги населенню під час військової агресії та терористичних актів.

Такий обмін досвідом між іноземними та українськими фахівцями продовжує відбуватися в рамках Національної програми психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, яку ініціювала Олена Зеленська.

Програма координується Міністерством охорони здоров'я України та підтримується Всесвітньою організацією охорони здоров'я [56 - 58].

Такі рекомендації були враховані під час розробки заходів протистояння стресовим ситуаціям і дозволили побудувати «Карту стресу», яка містить конкретні поради.

В результаті роботи над проблемою управління стресами на ПП «Ваш SEO» було створено універсальну «Карту стресу», в якій узагальнено висновки досліджень за допомогою опитувальника «Місток над прірвою» (детально описано у підрозділі 2.3).

В ній враховані ті показники і тенденції, що є типовими майже для всіх працівників.

Докладно ці позиції представлено в підрозділі 2.3.

І саме така карта може використовуватися в колективі і слугувати корисним засобом боротьби зі стресами (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Карта стресу (універсальна)

I. Заходи щодо подолання стресу відповідно до особистісного ресурсу (провідні канали)		
Cognition Пізнання і думка	Social support Соціальний	Imagination Уява
Зібрати всю інформацію про виниклу проблему та зробити її аналіз за допомогою критичного мислення	Поділитися своїми переживаннями з близькими людьми та отримати поради від них.	Згадати про щасливі моменти в житті або заплющити очі та детально уявити безпечне місце, де буде комфортно і затишно.
Спробувати подивитися на ситуацію по-іншому. Знайти можливі варіанти розв'язання проблеми (пошук альтернатив) та створити шкалу пріоритетів найбільш оптимальних рішень.	Зателефонувати друзям, щоб отримати від них підтримку та почути їхню думку щодо проблеми.	Прояв творчості – малювання, ліплення, викладання алмазної мозаїки тощо
Реалістично планувати свої подальші дії щодо подолання проблеми. Тобто створити списки завдань і пріоритетів, щоб уникнути хаосу.	Спільно проводити час із близькими (наприклад, разом вийти на прогулянку або пограти в настільні ігри).	Уявити про бажаний результат та своє ідеальне майбутнє.
Зосередити увагу на тому, що я роблю зараз.	У випадку неможливості самостійно справитися зі стресом – звернутися до психолога.	Слухати музику та дати волю своїй уяві. Подивитися фільм (зокрема комедію) та уявити себе на місці дійових осіб.
II. Заходи щодо подолання стресу відповідно до особистісного ресурсу (канали - модулятори)		
Belief and values Віра і цінності	Physiology Фізіологія і діяльність	Affect Емоції
Вірити у власні сили і здатність долати перешкоди (говорити: «У мене все вийде»).	Робити дихальні вправи (контрольоване дихання).	Записати у блокнот або на аркуш паперу свої емоції (вести щоденник емоцій).
Вірити в найкраще та розуміння того, що виклики, які постають переді мною роблять мене лише сильнішою. Кредо: «Я зможу пережити це, незважаючи ні на що».	Виконувати прогресивну м'язову релаксацію за Джекобсоном, яка заснована на послідовному напруженні і розслабленні різних груп м'язів.	Висловити свої почуття в арт-спосіб (наприклад, через малювання).
Написати список своїх цінностей і діяти відповідно до них.	Вийти на прогулянку, займатися спортом, прийняти душ тощо (фізична активність).	Переглянути фільми, які здатні надати позитивний емоційний заряд.
Займатися волонтерством, щоб збільшити віру в себе та підсилити почуття власної цінності.	Розробити режим дня: розклад сну та режим праці й відпочинку.	Висловити свої почуття в словесний спосіб (в особистій розмові).

Як бачимо, в карті витримано послідовність особистісних ресурсів (каналів), залежно від їхнього рейтингу - від головного, що набрав найбільшу кількість балів, до менш значимих.

До кожного ресурсу визначено певний комплекс методів і прийомів, за допомогою яких здійснюється вплив на психологічний стан працівника і відбувається процес управління стресом.

Зміст і дії запропонованих заходів може бути змінений, доповнений. Використання цих заходів пропонується на рівні всієї організації або декількох підрозділів.

Тобто, форми роботи з персоналом на цьому етапі мають бути груповими, командними, оскільки вони універсальні і підходять для всіх членів колективу ПП «Ваш SEO». Це – перша складова карти.

Як уже визначалося, провідним основним ресурсом для кожного працівника організації виявився канал «Пізнання і думка».

Тому перший провідний ресурс доцільно розкрити ще змістовніше.

Це – наступна складова карти стресу, яка продемонстрована на рисунку 3.1.

Тут ми бачимо не тільки загальні напрямки діяльності, але і конкретні соціально – психологічні методи і прийоми, які застосовуються під час управління стресами.

По кожному каналу корисно створити конкретні пропозиції, після чого спланувати заходи у формі групової взаємодії. Це можуть бути ділові ігри, тренінги, колективне обговорення проблемних питань, дискусії тощо.

Але не зважаючи на те, що в більшості особистісних ресурсів членів колективу багато спільного, все ж таки, має місце індивідуальний особистісний підхід до вирішення питань щодо подолання стресу.

Тому потрібно в кожному підрозділі створити індивідуальну «Карту стресу» для кожного окремого працівника.

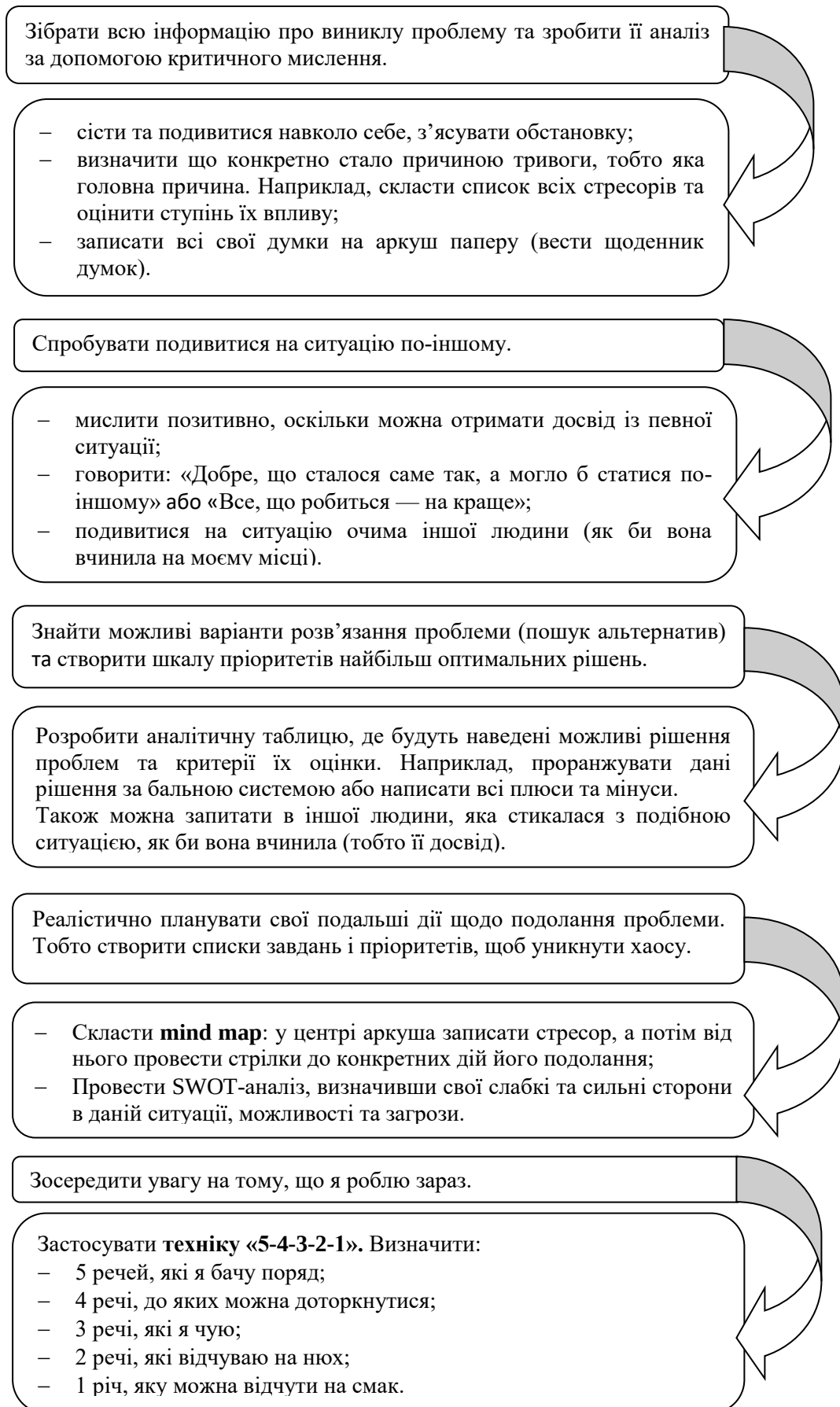


Рисунок 3.1 – Заходи ресурсу Cognition Пізнання і думка

І формувати її зміст має сам працівник та його безпосередній начальник – тобто керівник підрозділу. Саме керівник підрозділу в складних ситуаціях буде взаємодіяти із працівником відповідно до цієї карти.

Приклад «Індивідуальної карти стресу» представлено в таблиці 3.3.

Таблиці 3.3 – Індивідуальна карта стресу працівниці С

Особистісний ресурс	Заходи щодо подолання стресу
1	2
Пізнання і думка	-купити планер, щоб в разі появи стресових ситуацій була можливість куди викласти думки на папері, і знайти варіант вирішення; - сісти за навчання; -дати собі час відпочити; -мати блокнот, щоб записувати, як вирішувала стресові ситуації в минулих періодах, в залежності від їх прояву. Це дозволить знайти швидше рішення в існуючій; -навести існуючу ситуацію і можливі варіанти її вирішення у вигляді малюнку
Соціальний	-проводити час з родиною як за обіднім столом, так і за грою; -організовувати зустрічі із друзями; -попросити про завчасну допомогу, якщо відчуваєш, що скоро буде стрес; -переключатися на інші складові, тобто переорієнтуватися з однієї складової життя на іншу. Наприклад з особистого на роботу; -відвідувати заходи для розвитку (тренінги, театр, кіно, виставки); -приймати участь в командних роботах на роботі або в особистому житті; -звернутися до психолога, якщо постійно відчуваєш небезпеку.
Віра і цінності	-відвідати службу у церкві; -подивитися мотивуючі відео, подкасти тих людей, які дають надію і мотивують; -подивитися на здійснену роботу, тобто на свої здобутки та поразки; -поспілкуватися з однодумцями, почути їхню думку, можливо вона стане тим світлом, яке витягне із стресу.
Фізіологія і діяльність	-сходити на прогулянку або пробіжку; -приготувати свою улюблену страву; -дати собі відпочити, поспати; -обійняти свого домашнього улюблениця; -поприбирати; -потанцювати; -робити техніки з дихання, для того, щоб налаштуватись на ситуацію, наприклад, техніка для заспокоєння «Дихання 4-7-8»

Продовження таблиці 3.3

1	2
Емоції	-послухати музику; -поговорити з подругою, батьками; -побити старий посуд; -поплакати; -пограти в ігри; -сходити у спортзал; -потанцювати;
Уява	-помалювати, займатися своїм хобі (алмазна мозаїка, вишивка з бісеру); -згадати позитивні моменти в своєму житті; -представити варіанти майбутнього вирішення ситуації; -нафантазувати, що ситуація вже вирішилась, і все стало на свої місця.

В процесі роботи над своєю індивідуальною картою працівник не тільки планує дії і способи виходу із критичного стресового стану. Він починає розмірковувати над своєю можливою поведінкою, яку може демонструвати в цей час, моделювати її уже завчасно, а це також сприяє процесам управління стресами.

У взаємодії із своїм керівником може обговорювати, як така ситуація впливатиме на його працездатність, самопочуття тощо. А це додає інформованості і керівнику щодо можливих виходів із складних ситуацій.

Впроваджувати в процес управління стресами «Карту стресу» можуть навіть ті фахівці, які не є професійними психологами, але працюють з людьми і володіють основами психологічних знань, розуміють їхнє значення та цінність.

Зазвичай це - фахівці HR – менеджменту і керівники підрозділів, які безпосередньо управляють членами своїх команд.

В умовах ПП «Ваш SEO» ці обов'язки будуть покладені, в основному, на заступника директора, а керівники підрозділів мають всіляко підтримувати ініціативи щодо управління стресами та сприяти організації та проведенню відповідних заходів.

3.2 Розробка технології удосконалення соціально – психологічного клімату в колективі в умовах підвищеної небезпеки

Проблеми покращення морально – психологічного клімату в колективі є важливим і актуальним в будь – яких умовах існування підприємства. Але в умовах воєнної агресії сусідньої держави це питання стає актуальним як ніколи.

В сьогоденних умовах воєнного стану різко змінюються ситуації, в яких працює підприємство. Це стосується як зовнішніх умов, тобто тих, що знаходяться за межами організації, так і внутрішнього середовища підприємства, і головним чином це стосується характеристик персоналу [53].

Навіть в таких небезпечних умовах підприємство має працювати та виконувати свої цілі. Діяльність підприємства забезпечує саме людський ресурс організації. Таким чином, змінюються і стають більш вимогливими очікування від підприємства як з боку зовнішнього середовища – держави, суспільства, партнерів тощо, так і з боку внутрішнього середовища – свого власного персоналу [50 - 51].

Держава та суспільство очікують стабільності та сталості (навіть в таких складних умовах), а персонал, трудовий колектив ще потребують і підтримки, захисту, допомоги, оскільки сприймають своє підприємство, як надійну опору.

Таким чином, можна стверджувати, що в умовах воєнного стану набуває певних особливостей і система управління персоналом, яка склалася у ПП «Ваш SEO», спостерігається розвиток управлінських здатностей на основі оптимального використання людського потенціалу підприємства.

В свою чергу, організація до своїх співробітників також стає більш вимогливою і управлінці від працівників очікують наступних якостей:

- швидка адаптивність до можливих змін посадових обов'язків та умов праці;
- мультизадачність, здатність до виконання декількох командних ролей;
- швидка реакція на потреби споживачів;

- стресостійкість;
- високий рівень розвитку комунікативних здібностей;
- здатність до креативної праці;
- колективізм та командний дух;
- потреби у безперервному професійному розвитку.

В такому разі система управління персоналом організації має покладатися на новітні методи управління персоналом, використання яких прогнозуватиме та враховуватиме поведінкові особливості працівників, їх характерологічні відмінності, когнітивні та інтелектуальні якості.

Це означає, що такий підхід передбачає активне застосування соціально – психологічних методів для ефективного управління персоналом в організації.

І ця група методів має певні особливості використання в умовах воєнного часу.

Функціонування соціально – економічних систем в умовах війни вимагає створення таких підходів до системи управління персоналом, які гарантують її результативність. З метою удосконалення системи управління людьми на підприємстві першочергово має вирішуватися питання поліпшення соціально – психологічної атмосфери в колективі. Потрібно зауважити, що гармонійний соціально – психологічний клімат в колективі – провідний чинник в управлінні стресами в організації [52 - 54].

Війна негативно впливає на всі сфери життя працівників організації. У зв'язку із цим люди можуть опинитися в різноманітних складних ситуаціях, які потрібно передбачати та визначати напрями і підходи до поведінки в складній ситуації.

Напрями виходу із складних ситуацій представлено на рисунку 3.2.

Щоб вирішити складну ситуацію, для початку потрібно її зрозуміти та оцінити, ідентифікувати. Працівник може це зробити самостійно, якщо буде мати певний порядок дій щодо оцінювання ситуації.

Будь – якими складними ситуаціями можливо управляти. Але для цього потрібно навчитися виходити із складної ситуації. З цією метою організовують

відповідне навчання – тренінги, buddying, коучинг, баскет-метод, модерацію, секондмент із застосуванням новітніх цифрових технологій.

У ПП «Ваш SEO» організувати таке навчання буде зовсім не складно, оскільки устаткування підприємства та професійні навички персоналу повністю відповідають запитам таких форм і методів навчання. Тут можна зауважити, що навчання може бути організоване як в офісі, так і у форматі онлайн.

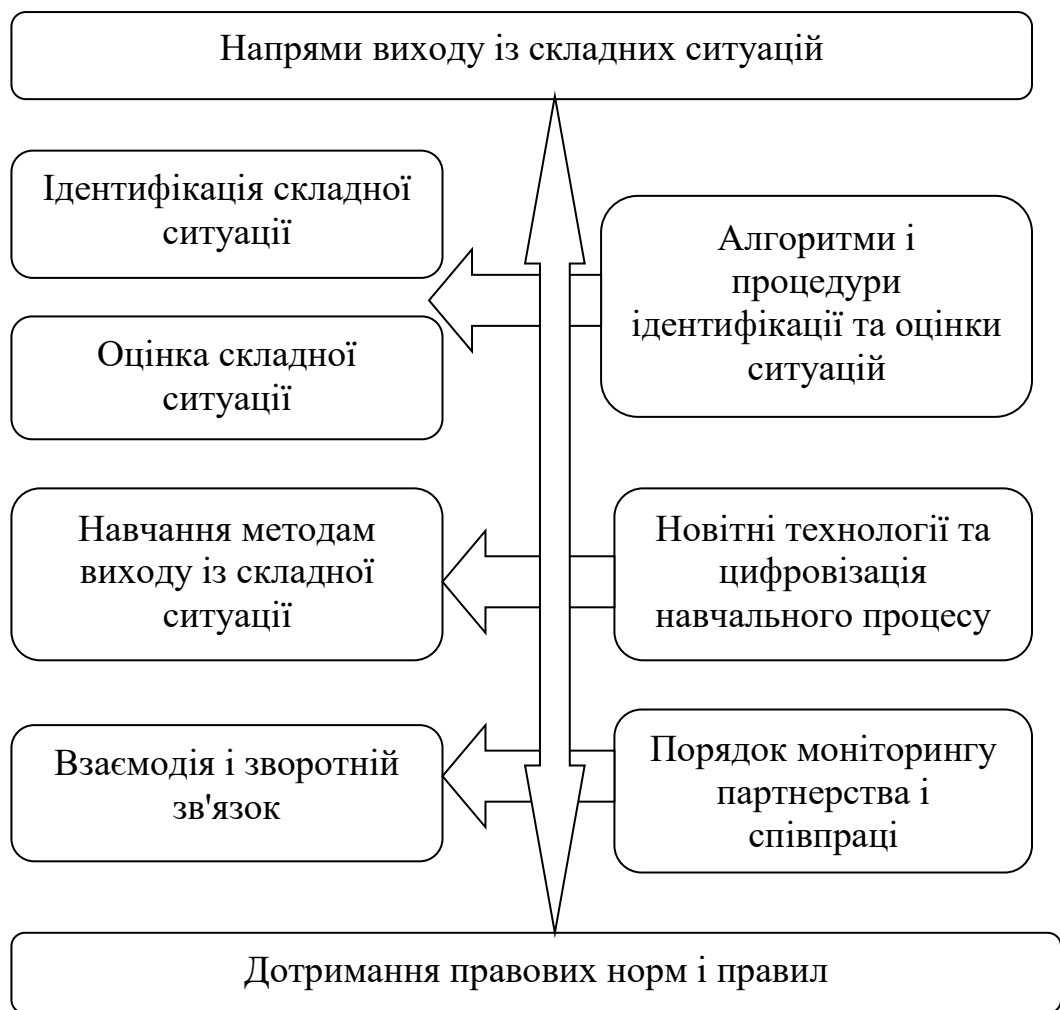


Рисунок 3.2 – Напрями і підходи до складних ситуацій

Ефективність процесу вирішення складних ситуацій буде високою в тому разі, якщо відбувається постійний зворотній зв'язок між учасниками взаємодії.

Забезпечити співпрацю та якісний зворотній зв'язок з питань вирішення складних ситуацій допоможе спеціальний моніторинг, який виявлятиме

наявність конфліктних ситуацій, високий рівень психологічного напруження тощо [59 - 60].

Перелічені напрями і підходи мають здійснюватися на основі практичного застосування соціально – психологічних теорій урахування потреб і мотивів працівників. Керівники підрозділів і заступник директора ПП «Ваш SEO» мають себе проявити як справжні партнери персоналу, які зацікавлені у створенні атмосфери довіри, підтримки, доброзичливості.

Безумовним в такому процесі є дотримання правил ділового спілкування та правових норм.

Застосування такої технології виходу із складних ситуацій сприятиме розвитку процесів управління стресами, покращенню соціально – психологічного клімату в колективі і удосконаленню всієї системи управління персоналом ПП «Ваш SEO» загалом.

Зауважимо, що в умовах воєнного стану - це вирішальний аспект розвитку всієї організації.

Одним із основних критеріїв оцінки соціально – психологічного клімату на підприємстві в умовах воєнного стану є забезпечення потреб людей у безпеці [61]. З цією метою пропонуються відповідні заходи (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Заходи для вирішення питань безпеки в організації в умовах воєнного стану

Перелік заходів	Зміст та опис заходів
1	2
Облаштування місць укриття	Облаштувати укриття у відповідності до вимог і норм цивільної оборони
Інструктаж та навчання	Організувати навчання з надання першої медичної допомоги Проведення занять та інструктажів щодо правил поведінки під час тривогого Порядок дій у разі кризових ситуацій в результаті військових дій ворога

Продовження таблиці 3.4

1	2
Правові (юридичні) консультації	Організація діяльності щодо надання інформації з питань трудового законодавства, особливостей дії правових норм під час воєнного стану
Виробничі наради	Систематичне проведення нарад з питань - організації режиму праці і відпочинку на підприємстві; - огляд інформації про війну та ситуацію в різних областях України; - про можливості вступу в ІТ – армію; - особливостей графіку трудового процесу; - оплати праці; - розподілу виробничих завдань; - організації виробничого навчання; - організації корпоративних заходів; - організація заходів щодо соціального розвитку підприємства; - про заходи допомоги збройним силам, надання фінансової і гуманітарної допомоги; - інш.

ПП «Ваш SEO» не має наміру переміщатися в інший регіон України. Але особливості виробничої діяльності підприємства дозволяють проводити роботу у дистанційному форматі. Тому, у разі потреби, для своїх працівників організація може надати допомогу у переїзді до нового місця проживання.

Такі заходи підтримки допомагають колективу переживати тяжкі часи в умовах війни. І тим самим мотивують працівників до ефективної діяльності, зміцнюється і набуває нового змісту корпоративна культура організації. Оновлюються і набирають більш чітких визначень місія та філософія організації. Тепер це - основні орієнтири підприємства.

Важливим показником розвитку системи управління персоналом та турботи про персонал є діяльність щодо соціального розвитку персоналу. Саме в умовах воєнного стану інвестиції в соціальний розвиток є тією рушійною силою, яка мотивує працівників організації на досягнення цілей організації.

Головні напрямки мотивації щодо соціального розвитку представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Напрямки соціального розвитку, що підвищують вмотивованість персоналу

Перелічені ключові напрямки мотивування соціального розвитку перш за все передбачають можливості підвищення рівня задоволеності працівників трудовим життям і, як наслідок, покращення соціально – психологічного фону трудової діяльності.

Зазначається, що особистісний розвиток кожного окремого працівника удосконалює функціонування трудового колективу, а це, в свою чергу, сприяє зрілості та згуртованості колективу.

В результаті такої психологічної єдності людей в організації підвищується і рівень ціннісно – орієнтаційної єдності колективу, що проявляється в прагненні його членів бути разом, демонструвати активність, підтримувати працездатність на високому рівні та підвищувати продуктивність праці.

Створювати умови для таких процесів можливо лише в сприятливій позитивній атмосфері. Налаштовувати її в умовах воєнного стану можливо за рахунок ефективного керівництва, сучасних методів мотивації і стимулювання,

продуктивної взаємодії. В таблиці 3.5 пропонується перелік завдань, які постають перед системою управління персоналом в організації на шляху створення позитивної сприятливої атмосфери в організації.

Таблиця 3.5 – Перелік завдань для створення сприятливої атмосфери в організації

Назва завдання	Короткий опис змісту завдання
Визначення конкретної мети	Чітко сформулювати цілі індивідуальні та мету всієї організації, які мають бути конкретними, визначеними у часі і досяжними
Створення умов для збереження і утримання персоналу в організації	Переглянути робоче навантаження працівників з метою виявлення фактів перевантаження, постійна горизонтальна та вертикальна ротація кадрів, з метою підвищення змістовності праці – проєктні роботи та завдання для попередження вигорання персоналу
Створення комфортного виробничого середовища	Забезпечити на робочому місці безпечні умови праці, можливості для взаємодії і спілкування, підтримувати і розвивати організаційну культуру, демонструвати повагу і підтримку
Організація постійного зворотного зв'язку	Визначати результати роботи працівників організації, дотримуючись певного порядку оцінки і контролю діяльності, відмічати сильні сторони та давати поради щодо підвищення якості роботи
Оптимізація режиму праці та відпочинку	Впровадити гнучкі графіки роботи, сприяти досягненню балансу між працею то особистим життям, не допускати випадків перевтоми працівників, поважати особистий час та приватне життя співробітників організації
Організація психологічної підтримки працівників	Запровадити систематичні заняття з набуття психологічних знань, навчати працівників методам психологічного розвантаження, прийомам управління стресами (тренінги, індивідуальна робота). Організувати зустрічі із психологами, надавати інформацію щодо можливостей психологічних консультацій
Надання соціальних гарантій	Організувати медичні огляди, розглянути можливості санаторно – курортного лікування, виплати матеріальної допомоги, забезпечення житлом.
Організація розважальних заходів	Тімбілдинг, корпоративи, мотиваційні заходи для всієї команди, тематичні події, створення простору і можливостей для неформального спілкування

Підвищити рівень задоволеності трудовим життям, створити дружню атмосферу в колективі значним чином допомагають неформальні розважальні заходи. Під час воєнного стану не можна відмовлятися від такої позаробочої взаємодії, оскільки вона дає можливість легко будувати виробничі взаємини та набувати спільного досвіду.

Ці неформальні заходи можуть проводитися у будь – який спосіб, наприклад:

- спільне відвідування театральних вечорів; концертів;
- спільне споживання цікавих незвичайних страв української кухні;
- етнографічні лекції;
- історично - культурні виставки, зустрічі, екскурсії;
- вивчення та обговорення елементів культурної спадщини;
- ціннісно - орієнтовані тематичні події – воркшопи;
- заходи щодо розвитку естетичного смаку;
- організація фотосесій в традиційному українському вбранні;
- пошук, презентація та спільний перегляд українських фільмів за

визначеною тематикою.

Запропоновані заходи не просто згуртовуватимуть колектив, але і стануть джерелом стійкості, впевненості, тому що несуть в собі значне національно – культурне, патріотичне навантаження [53].

В процесі соціального розвитку колективу важливе значення надається урахуванню психологічних якостей працівників. Від психологічних якостей залежить професійна успішність особистості, рівень міжособистісної взаємодії в процесі трудової діяльності, а також позиція особистості в колективі.

Така позиція в колективі проявляється через соціальні ролі працівника в організації, через певний стиль та способи поведінки, які залежать від функціональних обов’язків особистості, які визначаються посадою. Кожен член колективу впливає на загальний процес виконання роботи через свою соціальну роль.

Урахування рольової структури персоналу забезпечує не лише ефективну роботу організації за рахунок координації взаємодії між членами колективу. Такий підхід забезпечує задоволення потреб кожного конкретного працівника, урахування його індивідуальних особливостей і здатностей до роботи в команді, мотиваційної сфери особистості, а тим самим досягнення комфортного соціально – психологічного клімату в колективі.

Визначити командні ролі керівникові, зазвичай, допомагають такі методи соціально – психологічних досліджень, як спостереження та вивчення біографічних документів. Більш якісним буде процес визначення командних ролей за умови використання в якості інструмента дослідження тест Белбіна [15]. Тест побудовано на методах самоаналізу, який містить сім блоків тверджень – питань, що відображають ставлення працівника до важливих елементів трудової взаємодії:

- в чому моя цінність для команди;
- мої характеристика як члена команди;
- як я проявляю себе в командній роботі над проєктом;
- моє ставлення та зацікавлення груповою роботою;
- в чому моє задоволення від праці;
- моє ставлення до складних і незнайомих завдань;
- як я ставлюся до проблемних ситуацій під час роботи в групі.

Доцільність застосування саме цієї методики в тому, що за відносно короткий час визначаються індивідуально – особистісні характеристики працівників, командні ролі членів колективу та прогнозується відповідний ролі внесок в командну роботу, передбачаються певні ризики та недоліки певної ролі. За цією інформацією плануються можливі посади та підходящі для кожного конкретного працівника функціональні обов'язки.

Таким чином, працівники підприємства зі своїми сильними та слабкими сторонами, позитивними та негативними характеристиками можуть скласти досконалу команду.

Висновки до розділу 3

За результатами досліджень розроблено і запропоновано для використання в ПП «Ваш SEO» наступне.

З метою удосконалення системи управління персоналом враховувати особливості соціально - трудових відносин в умовах воєнного стану.

Процес управління стресами в організації має відбуватися постійно і для цього необхідно впровадити спеціальну систему, яка має діяти постійно. В періоди загострення критичних ситуацій використовувати певні алгоритми дій, які передбачає спланована система управління стресами та приділяти увагу профілактиці наслідків стресових ситуацій.

У зв'язку із цим пропонується конкретний соціально – психологічний інструмент управління стресами в організації - комплексна «Карта стресу», яка буде містити:

- «Універсальну карту стресу працівників ПП «Ваш SEO»,
- Перелік заходів - конкретних соціально – психологічних методів і прийомів для застосовування в управлінні стресами та з метою їх профілактики;
- індивідуальну «Карту стресу» для кожного окремого працівника.

Розробка такого інструменту має ґрунтуватися на науково - теоретичних та практичних підходах до проблем управління стресами. Для формування карти стресу визначено та проаналізовано характеристики складових елементів особистісних ресурсів (каналів) (за Мулі Лаадом), вказано позитивні очікування та можливі негативні ризики, до яких потрібно бути готовим в процесі управління стресами.

Пропонуючи ті чи інші заходи, методи, прийоми для використання в рамках такого ресурсу, потрібно уважно проаналізувати його характеристики, визначити не тільки позитивні очікування, але і звернути особливу увагу на ті ризики, які можуть супроводжувати ці ресурси.

На першому етапі використовують групові і командні форми роботи, вони універсальні і підходять для всіх членів колективу ПП «Ваш SEO».

На другому етапі застосовується «Індивідуальна карта стресу» - індивідуальний особистісний підхід до вирішення питань щодо подолання стресу, який реалізується через взаємодію працівника і його безпосереднього керівника.

Зауважено, що провідним чинником в управлінні стресами в організації є сприятливий соціально – психологічний клімат в колективі. Тому проблеми удосконалення соціально – психологічного клімату в колективі в умовах підвищеної небезпеки - війни - є нагальним питанням.

Визначено, що в умовах воєнного стану система управління персоналом в ПП «Ваш SEO», як і на будь – якому підприємстві, набуває особливостей та висуває до своїх працівників відповідних вимог: здатність до швидкої адаптації, готовність виконувати в колективі декілька командних ролей, здатність витримувати значні психологічні навантаження та бути стресостійким, готовність до творчої креативної праці, до постійного професійного розвитку тощо.

В таких умовах передбачається активне застосування соціально – психологічних методів для ефективного управління персоналом в організації, які мають певні особливості використання в умовах воєнного часу.

Визначено напрями і підходи до поведінки людей в складній ситуації, яка може скластися під час війни. Запропоновано технології виходу із складних ситуацій.

З метою підтримки соціально – психологічного клімату на підприємстві в умовах воєнного стану пропонуються відповідні заходи забезпечення потреб людей у безпеці.

Перелічено ключові напрями мотивування соціального розвитку, передбачаються можливості підвищення рівня задоволеності працівників трудовим життям і покращення соціально – психологічного фону трудової діяльності.

Визначено перелік завдань, які постають перед системою управління персоналом організації на шляху створення позитивної сприятливої атмосфери в організації.

Вказано на значимість під час воєнного стану неформальних розважальних заходів, які мають національно – патріотичне забарвлення та згуртовують колектив, сприяють удосконаленню соціально – психологічного клімату.

В процесі соціального розвитку колективу важливе значення надається урахуванню психологічних якостей працівників та рольовій структурі персоналу.

Таким чином, представлено сформовану технологію удосконалення соціально – психологічного клімату в ПП «Ваш SEO» в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

За результатами теоретичного аналізу та практичних досліджень сформульовано наступні висновки.

1. Сучасні концепції управління персоналом представляють собою систему теоретичних і методологічних підходів до змісту та сутності, мети і задач, принципів і критеріїв, методів і технологій управління персоналом, а також напрямки організації і здійснення її реалізації на підприємстві.

2. Сучасна система управління персоналом організації буде ефективною та дієвою за умови вирішення проблем безупинного розвитку людських ресурсів, формуванні оптимального мотиваційного середовища, що забезпечується соціально – психологічною складовою системи управління персоналом.

3. Сучасні концепції управління визначають провідну роль гуманістичного, тобто соціально - психологічного підходу та спрямовані на управління людськими ресурсами, на працівника, на людину, яка має психологічні якості, індивідуальні особливості, а також можливості і здатності до постійного розвитку.

4. У сучасних концепціях управління персоналом саме працівники – цінний ресурс, який необхідно вивчати та розуміти, відновлювати, розвивати та удосконалювати, що забезпечуватиме розвиток організації та реалізацію її цілей.

5. Рольова структура персоналу є соціально - психологічним аспектом управління персоналом, що визначається за допомогою соціально – психологічних технологій, забезпечує ефективність трудової діяльності, високий рівень працездатності і результативність праці, позитивно впливає на морально - психологічну атмосферу в колективі.

6. Рольова структура персоналу - унікальна в кожній організації, від неї залежить ефективність управління як окремими працівниками, так і підприємства в цілому.

7. Завдання забезпечення соціально – психологічного супроводу управлінської діяльності покладено на сучасні служби управління персоналом, які вирішують задачі щодо розвитку колективу організації на основі вивчення соціально – психологічних показників та індивідуальних характеристик, використанні індивідуального підходу до кожного окремого працівника та спрямовують організаційну поведінку персоналу на досягнення спільної мети.

8. В результаті дослідження соціально – психологічних методів в системі управління персоналом приватного підприємства «Ваш SEO» визначено, що досконалі передові технології та послуги найвищої якості визначають місію, ключові цілі та загальну стратегію організації. Організаційна структура підприємства – матрична, що забезпечує оптимальний розподіл управлінських повноважень функціональних і лінійних менеджерів та менеджерів, які керують окремими проєктами. Підприємство має стабільне економічне становище, про що свідчать досить високі економічні показники.

9. ПП «Ваш SEO» - це згуртований колектив професіоналів. Кадрова політика організації спрямована на безупинний розвиток творчого потенціалу персоналу та удосконалення соціально – психологічного клімату в організації.

10. Визначено, що на етапі професійного відбору, який на підприємстві здійснюється за певним розробленим алгоритмом використовується комплекс соціально – психологічних методів: анкетування, інтерв'ю, співбесіда, параметричний аналіз важливих для кандидатів орієнтирів, метод самооцінки, метод аналізу документів тощо.

11. Проводиться оцінка рівня психологічної сумісності працівників. Розроблена і застосовується система удосконалення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

12. На підприємстві «Ваш SEO» функціонує система професійного навчання, яке проводиться у формі семінарів, круглих столів, проблемних «мозкових штурмів», дискусій, самоосвіти тощо. Також активно використовуються методи і прийоми навчання на робочому місці.

13. З метою дослідження характеристики внутрішнього середовища підприємства проаналізовано методи соціально – психологічної підтримки працівників в умовах воєнного стану. За результатами спостереження, анкетування та бесід з метою оцінювання психологічного стану працівників в умовах воєнного стану визначено, що небезпечні умови, що спричинені російською військовою агресією, призвели до виникнення у працівників специфічного стану нервово-психологічного напруження - стресу.

14. Працівники організації потребують постійної психологічної підтримки. В результаті взаємодії управлінського персоналу і працівників підрозділів було визначено групові форми психологічної підтримки та такі, що проводяться індивідуально.

15. За результатами опитувальника «Місток над прірвою» (методика із досвіду Ізраїльської коаліції травми), який використовувався з метою дослідження внутрішнього середовища ПП «Ваш SEO», було визначено провідні особистісні ресурси працівників і можливі оптимальні для кожного індивіда способи виходу із стресу. Продемонстровано побудовану у різних видах «Карту стресу», яка може слугувати орієнтиром для виходу із кризової ситуації.

16. Запропоновано залучити до співпраці професійного психолога з метою проведення різних видів кризового консультування.

17. В умовах воєнного стану процес управління стресами в організації має здійснюватися постійно на основі спеціальної системи, в якій запропоновано певні алгоритми дій.

18. З метою управління стресами розроблено і пропонується для використання конкретний соціально – психологічний інструмент управління стресами в організації - комплексна «Карта стресу», яка буде містити:

- 1) «Універсальну карту стресу працівників ПП «Ваш SEO».
- 2) Перелік конкретних соціально – психологічних заходів, методів і прийомів для застосовування в управлінні стресами та з метою їх профілактики.
- 3) «Індивідуальну карту стресу» для кожного окремого працівника.

19. З метою побудови карти стресу визначено складові особистісних каналів (за Мулі Лаадом) та проаналізовано позитивні очікування та можливі негативні ризики, які потрібно враховувати в процесі управління стресами.

20. Визначено, що в умовах воєнного стану система управління персоналом в ПП «Ваш SEO» набуває особливостей та передбачає активне застосування соціально – психологічних методів, які мають певні особливості використання в умовах воєнного часу.

21. Визначено, що в умовах війни можуть створюватися складні життєві ситуації, які впливають на поведінку персоналу. Запропоновано технології виходу із складних ситуацій.

22. Запропоновано заходи для забезпечення потреб людей у безпеці.

23. Запропоновано ключові напрямки щодо мотивування соціального розвитку з метою покращення морально – психологічного фону трудового процесу.

24. Визначено конкретні завдання, які потребують вирішення для створення позитивної сприятливої атмосфери в організації.

25. Запропоновано приділяти увагу неформальним розважальним заходам, культурно – національним подіям, участь в яких згуртує та об'єднає колектив, сприятиме удосконаленню соціально – психологічного клімату організації.

26. В процесі соціального розвитку колективу враховувати індивідуальні особливості та психологічні якості працівників та формувати на цій підставі рольову структуру персоналу.

Таким чином, представлено напрямки удосконалення соціально – психологічних методів управління персоналом ПП «Ваш SEO» - розроблено і запропоновано для впровадження систему управління стресами та технологію покращення соціально – психологічного клімату в ПП «Ваш SEO» в умовах воєнного стану.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Історичні аспекти вивчення оцінки персоналу в менеджменті. Stud: веб-сайт. URL:
https://stud.com.ua/50970/menedzhment/istorichni_aspekti_vivchennya_otsink_i_personalu_menedzhmenti (дата звернення: 25.09.2024).
2. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73-78. URL:
http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2019/14.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
3. Катаєв А. В. Партнерство між роботодавцем і працівниками – еволюція від школи наукового управління до формування взаємовідносин на засадах соціальної відповідальності. Ефективна економіка. 2014. № 1. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2704> (дата звернення: 25.09.2024).
4. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економіка, організація і управління підприємством. 2014. № 4 (66). С. 130-134. URL:
http://elibrary.donnuet.edu.ua/940/1/Gakova_2_Kontseptualni_%20pidkhody.pdf.pdf (дата звернення: 25.09.2024).
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: 2022. 371 с. URL:
<https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> (дата звернення: 25.09.2024).
6. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2014. Випуск 2. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (дата звернення: 25.09.2024).
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємства: монографія. Міністерство освіти і науки

України. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 212 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38595/3/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%8F_%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8F%D0%BA.pdf (дата звернення: 25.09.2024).

8. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Журнал інтелектуальної еліти персонал. 2009. Випуск 1. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 25.09.2024).

9. Фоміних Т.О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Випуск 5. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_2/134-138.pdf (дата звернення: 25.09.2024).

10. Близнюк Т.П. Генезис парадигм управління персоналом. Миколаївський національний університет імені В.О.Сухомлинського. 2017. Випуск 15. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/34.pdf> (дата звернення: 25.09.2024). Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. Журнал інтелектуальної еліти персонал. 2009. Випуск 1. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php%D0%BD%D0%BD%D1%8F>

11. Голубєв С.М., Білоконенко Г.В. Соціально-психологічні особливості рольової структури трудового колективу. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2019. С. 303–304. URL: <http://surl.li/ctsgqq> (дата звернення: 23.10.2024).

12. Бездітко А. В. Психологічні особливості рольової структури управлінської команди в організації. Вісник ДНУ. Серія: Педагогіка і психологія. 2012. Вип. 18. № 9/1, т. 20. С. 29-34. URL: <http://surl.li/aliosu> (дата звернення: 23.10.2024).

13. Голентовська О.С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. Актуальні проблеми

психології. Вип. 36, т. 7. С.145-154. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i36/16.pdf> (дата звернення: 23.10.2024).

14. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031> (дата звернення 23.10.2024)

15. Розподіл ролей в команді за Р.Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/> (дата звернення 19.10.2024)

16. Сорока О. В., Голубенко В. А. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <http://surl.li/qwkgl> (дата звернення: 24.02.2024).

17. Абрамова І. О. Теоретико-методичні засади організаційної поведінки персоналу. Економічний форум. 2022. № 1, т. 1. С. 42-48.

18. Лазоренко Л.В., Панасенко О.О. Людина в системі організаційної поведінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2 (36). С. 10-14.

19. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 125-129.

20. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.

21. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2013. 156 с.

22. Литвинчук О.В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1. С. 62 - 65.

23. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
24. Кузьмін О., Скибінський О., Дарміць Р Компетентності працівників апарату управління підприємств: оцінювання і розвиток: монографія. Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2021. 235 с.
25. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності: підручник. Київ: ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.
26. Фінів О.Я. Мотивація діяльності людини: практ. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 163 с.
27. Гаркуша І.В., Кайко В.І. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. *Вісник університету ім. А. Нобеля. Сер. Педагогіка і психологія. Педагогічні науки*. 2017. № 2 (14). С. 148 – 155.
28. Мороз О.В., Нікіфорова Л.О., Шиян А.А. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 275 с.
29. Щокін Г.В. Менеджмент персоналу: підручник. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2020. 484 с. URL: <https://schokin.com.ua/menedzhment-personalu.html> (дата звернення: 30.10.2024)
30. Мастеркова Т. В..Педагогічний менеджмент адаптації молодого вчителя. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2019. Вип. 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adupped_2019_7_8 (дата звернення: 30.10.2024)
31. Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості. *Professional pedagogics*. 2022. № 1. С. 244-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2022_1_28 (дата звернення: 10.10.2024)
32. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих. *Науковий часопис НПУ ім. М.П.Драгоманова. Сер.12. Психологічні науки*. 2022. Вип. 17(62)2022. С. 96-108.

33. Володавчик В. Мотивація досягнення успіху у професійній підготовці майбутніх фахівців. *Імідж сучасного педагога*. 2021. № 1. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2021_1_14 (дата звернення: 30.09.2024)

34. Нікітіна І.В. Мотиваційний тренінг у процесі професійної підготовки фахівців URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28980/1/Motivational.pdf> (дата звернення: 30.09.2024)

35. Куліш Д., Фроленкова Н. Застосування технології «ключових показників ефективності» в кадровому менеджменті бізнес-структур. Рівне, 2020. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19206/1/657-659.pdf> (дата звернення: 15.10.2024).

36. Попик О. В. Психологія нематеріальної мотивації в системі управління якістю підприємства: дослідження. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 88 с.

37. Щетініна Л.В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*. 2018. № 2

38. Ковальська К.В., Солодаренко-Літковська Р.А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економічна наука*. 2020. Випуск 7. URL:

http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/26.pdf (дата звернення: 15.11.2024)

39. Таран О.М., Сербін В.В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. Випуск 5. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 15.11.2024)

40. Малтиз В.В., Батраченко А.О. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2020. Випуск 3. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1482/1451> (дата звернення: 15.11.2024)

41. Мільонушкін К.В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. Менеджмент. 2024. Випуск 1. URL:<https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332> (дата звернення: 15.11.2024)

42. Career Adviser, People Partner, HR Business Partner: хто вони та чим відрізняються? Команда HURMA: сторінка веб-сайту, URL: <https://hurma.work/blog/career-adviser-people-partner-hr-business-partner-hto-vony-ta-chym-vidriznyayutsya/> (дата звернення: 30.10.2024)

43. Сиволат Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. Випуск 12. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf (дата звернення: 15.11.2024)

44. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. URL:<http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 15.11.2024)

45. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. № 3 (35). С. 92-100. URL:

<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7746> (дата звернення: 15.11.2024).

46. Ягодзінський С.М., Козинець А.О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44-50. URL: <http://surl.li/lgrfve> (дата звернення: 15.11.2024).

47. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743/714> (дата звернення: 15.11.2024).

48. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3 (79). С. 246-252. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1616/1582> (дата звернення: 04.11.2024)

49. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Нематеріальне стимулювання праці як інструмент посилення кадрової безпеки на підприємстві. Економіка і суспільство. 2019. Вип. 20. С. 582-592. URL:

<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21238/1/Мішина%2С%20Мішин.%20Економіка%20і%20суспільство.pdf> (дата звернення: 15.11.2024).

50. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 30.09.2024)

51. Абрамова І. Організаційна поведінка персоналу в кризових умовах діяльності бізнесу. Економічний форум, 1 (4). 2023. с. 81-86. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/445 (дата звернення: 30.10.2024)

52. Сазонова Т.О., Курченко А.Д., Заліпа Т.М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 42. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/24.pdf дата звернення: 30.10.2024)

53. Психологічна підтримка співробітників під час війни: досвід BRAINSTACK_ Робота для українців в умовах війни: веб-сайт. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://happymonday.ua/pidtrymka-spivrobitnykiv-dosvid-brainstack&ved=2ahUKEwjAkdCZqJX7AhXvk4sKHWakDqMQFnoECDQQAQ&usg=AOvVaw1IR49n0TcXjH_1-MyJpVCV (дата звернення: 06.10.2024)

54. Слюсаревський М.М., Григоровська Л.В. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу в умовах війни. Вісник Національної академії

педагогічних наук України. 2022. № 4(1).
<https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4129> (дата звернення 06.11.2024)

55. Гіль Л.А. Питання нормалізації психологічного стану працівників. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management: Scientific and pedagogic internship* October 10 – November 20, 2022., 2022. Riga, Latvia. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. Р. 28-30.

56. Українські фахівці пройшли навчання з питань психосоціальної підтримки для подолання наслідків подій, пов'язаних із війною, в ізраїльському центрі NATAL. Міністерство соціальної політики України: веб-сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22096.html?PrintVersion> (дата звернення: 12.10.2024)

57. Стрес як ресурс: інструменти для підтримки психічного здоров'я. Центр громадського здоров'я МОЗ України: веб-сайт. URL: <https://phc.org.ua/news/stres-yak-resurs-instrumenti-dlya-pidtrimki-psikhichnogo-zdorovya>, (дата звернення: 12.10.2024)

58. Українські фахівці впроваджують знання, здобуті під час навчання в ізраїльському центрі NATAL. Міністерство охорони здоров'я України: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrainski-fakhivtsi-vprovadzhuiut-znannia-zdobuti-pid-chas-navchannia-v-izrailskomu-tsentri-natal> (дата звернення: 12.10.2024)

59. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення: 15.11.2024)

60. Литвин А.Ф. Пріоритетні шляхи вдосконалення умов охорони праці власником підприємства.

URL: <https://ehsupir.uhsp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/318ee45b-9c55-4199-b2cb-0e06e4ba42e8/content> (дата звернення: 15.11.2024)

61. Росінська Олена. Психологічна підтримка під час війни. Як подолати ПТПС та зберегти продуктивність колективу. Охорона праці. 2022. № 5. URL: <https://www.ohoronapraci.kiev.ua> (дата звернення: 06.11.2024)
62. Кифяк В. І. Імплементція зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1.
63. Лінькова О.Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 74-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3\(1\)__11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_3(1)__11) (дата звернення: 10.10.2024)
64. Демченко Н. І., Проскурка Н. М. Особистісно-професійний розвиток психолога. *Габітус*. 2022. Вип. 44. С. 68-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2022_44_13 (дата звернення: 01.11.2024)
65. Байда І. В., Міронов В. В., Мятенко Н. А. Мотивація до самонавчання як умова формування професійних компетенцій. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2022. Т. 5, № 1. С. 17-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2022_5_1_4 (дата звернення: 10.10.2024)

ДОДАТОК А

Командні ролі за Р. М. Белбіном та П. Мучинські

Р. М. Белбін		П. Мучинські	
Генератор ідей	креативний, наділений багатую уявою, неординарний, вирішує складні проблеми.	Генератор ідей	пропонує нові ідеї, стратегії та нові шляхи розв'язання проблем, що стоять перед командою.
Дослідник ресурсів	екстраверт, повний ентузіазму, комунікабельний. Аналізує можливості, розвиває контакти.	Дослідник ресурсів	аналізує ідеї, розробки та ресурси поза межами команди шляхом встановлення корисних зовнішніх контактів.
Координатор	впевнена в собі людина, гарний керівник. Визначає загальні цілі, керує процесом прийняття рішень, вміло роздає повноваження.	Організатор	координує зусилля команди, вибудовує пріоритети та структурує результати її діяльності.
Мотиватор	динамічна людина, стимулює інших. Не втрачає здатності володіти собою навіть у напружених ситуаціях.	Лідер	несе відповідальність за роботу команди в цілому, усвідомлення її слабких та сильних сторін, а також здійснює підтримку й розкриття повною мірою потенціалу кожного її учасника.
Аналітик	розумний, мислить стратегічно, розглядає всі варіанти і робить безпомилкові висновки.	Обладнувач	веде активний пошук напрямів роботи, які потребують особливої уваги, підтримує в команді відчуття необхідності.
Натхненник команди	спокійний, дипломатичний, завжди прийде на допомогу. Вміє вислухати інших, запобігає конфліктам, заспокоює людей.	Душа команди	підтримує сильні сторони інших членів команди, допомагає компенсувати їх недоліки, покращує комунікації та розвиває командний дух.
Контролер	Старанна, добросовісна людина. Шукає помилки (позбавляє команду від помилок), своєчасно виконує доручену йому роботу.	Контролер-оцінювач	аналізує проблеми, ідеї та пропозиції для зосередження команди на завданнях.
Реалізатор	дисциплінований, надійний, передбачливий. Перетворює ідеї в практичну роботу.	Виконавець	перетворює плани на конкретні трудові зусилля та системно їх реалізовує.
Спеціаліст	відвертий, самостійний, відданий своїй справі. Має особливі знання і навички.		

ДОДАТОК Б

Штатний розпис ПП «Ваш SEO»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ПП «Ваш SEO»

«25» грудня 2023 р.

Структурний підрозділ	Посада	Код КП	Кількість штатних одиниць	Оклад, грн.	Примітка
Адміністрація	Директор	1210.1	1		
	Заступник директора	1317	1		
	Референт керівника	3431	1		
Відділ фінансів	Головний бухгалтер	1231	1		
	Економіст з фінансової роботи	2441.2	1		
Відділ технічного забезпечення	Керівник відділу технічного забезпечення	3121	1		
	Системний адміністратор	3121	1		
Відділ проектного забезпечення	Керівник відділу проектного забезпечення	1234	1		
	Керівник проєкту	2447.2	4		
Відділ планування та роботи з клієнтами	Керівник відділу планування та роботи з клієнтами	1234	1		
	Менеджер по роботі з клієнтами роботи	2445	2		
Відділ інновацій	Керівник відділу інновацій	1234	1		
	Помічник керівника відділу інновацій	3121	2		
Відділ досліджень	Старший аналітик	1238	1		
	Аналітик	2122	1		
	Спеціаліст з ІТ	3121	2		
Відділ дизайну	Старший дизайнер	3121	1		
	Дизайнер	3121	2		
	Програміст-верстальник	2132.2	2		
Відділ розробки	Старший програміст	1238	1		
	Програміст	2132.2	3		
	Програміст-верстальник	3121	1		
	Тестер	3121	1		
Відділ підтримки	Старший програміст	1238	1		
	Програміст	2132.2	2		
	Дизайнер	3121	1		
	Програміст-верстальник	3121	1		
Відділ реклами	Керівник відділу реклами	1238	1		
	Старший спеціаліст з оптимізації	2131	1		
	Спеціаліст з оптимізації	2139	3		
	Копірайтер	2451.2	2		

ДОДАТОК В

Опитувальник для самодіагностики за інтегративною моделлю психологічного виживання людини після сильного стресу Basic Ph або «Місток над прірвою» (за Мулі Лаадом)

Інструкція. Згадайте, коли ви відчували сильний стрес. Що ви робите, щоб впоратися з цим станом? Що допомагає вам найліпше, а що — незначною мірою? Позначте, наскільки часто ви користуєтеся тим чи тим способом, щоб впоратися зі стресом.

№ з/п	Твердження	Ніколи 0 балів	Рідко 1 бал	Іноді 2 бали	Періодично 3 бали	Часто 4 бали	Майже завжди 5 балів	Завжди 6 балів
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Я здаюся і покладаюся на долю у розв'язанні проблеми	+						
2	Я не говорю про свої емоції прямо, але виражаю їх опосередковано, приміром плачу, коли думаю про себе		+					
3	Я шукаю підтримки в людей				+			
4	Я фантазую і даю волю своїй уяві, наприклад уявляю себе у спокійному, безтурботному місці		+					
5	Я збираю інформацію, щоб переконатися, що у мене є найліпший варіант розв'язання проблеми						+	
6	Я їм або сплю менше/більше, ніж зазвичай						+	
7	Я вірю у власні сили і здатність долати перешкоди						+	
8	Я висловлюю почуття у власний завуальований спосіб — через натяки, сарказм або навіть флірт		+					
9	Я спілкуюся з друзями по телефону					+		
10	Я згадую свої улюблені історії, байки, притчі або казки — як спосіб пошуку розв'язання проблеми	+						
11	Я аналізую проблеми й намагаюся розв'язати їх							+

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Я постійно займаюсь фізичною працею, наприклад прибираю, готую їжу, працюю з деревом, ремонтую автомобіль тощо						+	
13	Моє кредо: «Я зможу пережити це, незважаючи ні на що»				+			
14	Я не тримаю почуття всередині й звільняюсь від них через плач, сміх або крик			+				
15	Я намагаюся знайти підтримку в друга або членів моєї сім'ї				+			
16	Коли я слухаю музику, то даю волю своїй уяві		+					
17	Я створюю спеціальний план і дію згідно з ним крок за кроком						+	
18	Я використовую вправи для релаксації		+					
19	Я прошу допомоги у Бога в молитві			+				
20	Я накручую себе емоційно, щоб посилити свою мотивацію		+					
21	Я глибоко занурююсь у взаємини з членами громади або організації, до якої я належу			+				
22	Я згадую часи, коли мені було ліпше, ніж зараз, або думаю про час, коли все зміниться на краще		+					
23	Насамперед, я намагаюся зрозуміти, що, власне, відбувається		+					
24	Я розслабляюся, коли роблю щось: приймаю душ або ванну, йду на прогулянку або бігаю						+	
25	Я опираюся на свої духовні переконання або на свою життєву філософію						+	
26	Я розповідаю або слухаю жарти і смішні історії						+	
27	Я шукаю людей, з якими можна провести час, нічим особливо не займаючись					+		
28	Я переглядаю спортивні змагання, фільми або читаю книжки, уявляючи себе на місці дійових осіб		+					

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
29	Я зважую всі можливі варіанти розв'язання проблеми і якщо змога — обираю найліпший із них							+
30	Я намагаюся постійно займатися якоюсь фізичною діяльністю			+				
31	Моє кредо: «Те, що не вбиває мене, робить мене сильнішим»							+
32	Я даю вихід власним емоціям		+					
33	Я пишу листи та e-mail друзям і сподіваюсь отримати відповідь							+
34	Я мрію та думаю про ліпші часи, уявляю їх		+					
35	Я намагаюся знайти розв'язання проблеми у найліпший спосіб, з тих, які знаю, обмірковую кожен з них						+	
36	Я виходжу з дому або намагаюся бути активним (-ою), аби позбутися надлишку енергії		+					

Проаналізуйте результати. Перенесіть бали у таблицю відповідно до номера твердження. Порахуйте кількість балів за кожним блоком і впишіть її в останньому рядку. Так ви визначите домінантні ресурсні канали. А також ті, які слід розвивати, аби впевнено виходити зі стресових ситуацій.

Особистісні ресурси

В (віра і цінності)		А (емоції)		S (соціальний)		І (уява)		С (пізнання і думка)		Ph (фізіологія і діяльність)	
1	0	2	1	3	3	4	1	5	5	6	5
7	5	8	1	9	4	10	0	11	6	12	5
13	3	14	2	15	3	16	1	17	5	18	1
19	2	20	1	21	2	22	1	23	1	24	5
25	5	26	5	27	4	28	1	29	6	30	2
31	6	32	1	33	6	34	1	35	5	36	1
всього	21	всього	11	всього	22	всього	5	всього	28	всього	19