

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконала:	студентка групи ЕкмМ-21с <i>Тащук Яна Віталіївна</i>	_____
Науковий керівник:	доцент кафедри менеджменту, к.е.н. <i>Грищук Анна Михайлівна</i>	_____
Рецензент:	професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», д.е.н. <i>Олексів Ігор Богданович</i>	_____

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА
Економічний факультет
Кафедра менеджменту

ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри менеджменту

_____ проф. Кундицький О.О.
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Тащук Яни Віталіївни

- 1. Тема роботи:** «Управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу організації», затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.
- 2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2022 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукові праці, статті та видання відомих українських і зарубіжних вчених, таких як: Бевз Г.М. Гайдученко С.О., Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Кривоконь Н.І., Михайличенко В.В., Піжук О.І., Саєнко М.Г., Харченко Г.А., а також фактичні та статистичні матеріали досліджуваного підприємства.
- 4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**
 1. Теоретична база управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу організації.
 2. Аналіз соціально-психологічного стану людських ресурсів та соціального розвитку колективу (на прикладі ТОВ «Фарма»).
 3. Удосконалення управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 - рисунки, таблиці;
 - організаційна структура ТОВ «Фарма»;
 - анкета оцінювання організаційної культури ТОВ «Фарма».

6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	доц. Грищук А.М.		
Розділ 2	доц. Грищук А.М.		
Розділ 3	доц. Грищук А.М.		

7. Дата видачі завдання: 10 грудня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
1.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	до 15.12.2021 р.	
2.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	до 01.03.2022 р.	
3.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	до 01.07.2022 р.	
4.	Напрацювання та розробка рекомендаційних заходів та пропозицій. Написання третього розділу роботи	до 01.09.2022 р.	
5.	Оформлення вступу та висновків	до 10.09.2022 р.	
6.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	до 31.09.2022 р.	
7.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	до 31.11.2022 р.	
8.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	до 01.12.2022 р.	

Студент _____

Науковий керівник _____

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти методології управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу. Представлено поняття соціально-психологічного забезпечення персоналу та його значення для підприємства. Проведено діагностику організаційної культури, здійснено оцінку стану та потенціалу розвитку персоналу, запропоновано ефективні способи вдосконалення управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, 8 підрозділів, висновків, додатків. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок. Містить 8 таблиць, 17 рисунків, 4 додатки, список використаних джерел налічує 64 найменування.

Ключові слова: соціально-психологічне забезпечення, управління соціально-психологічним забезпеченням, організаційна культура, соціально-психологічний клімат колективу.

ANNOTATION

This master's work investigates the theoretical and practical aspects of the methodology of managing the social and psychological support of the personnel were investigated. The concept of social and psychological support of personnel and its importance for the enterprise is presented. Diagnostics of organizational culture was carried out, assessment of the state and potential of personnel development was carried out, effective ways of improving the management of social and psychological support of personnel were proposed.

Master's work consists of introduction, 3 sections, 8 units conclusions applications. Total volume - 88 pages. Includes 8 tables, 17 figures, 4 appendices, list of sources with 64 items.

Key word: social and psychological support, management of social and psychological support, organizational culture, social and psychological climate of the team.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та основні поняття соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу.....	6
1.2. Організаційна культура як важлива складова соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу.....	15
1.3. Взаємозв'язок соціально-психологічного розвитку персоналу та стратегії управління організацією.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ (на прикладі ТОВ “ФАРМА”).....	33
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ “ФАРМА”.....	33
2.2. Діагностика організаційної культури ТОВ “ФАРМА як результату управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу.....	42
2.3. Оцінка стану та потенціалу розвитку персоналу ТОВ “ФАРМА”.....	52
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	62
3.1. Роль HR-відділів та психологічних служб у забезпеченні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.....	62
3.2. Психологічне забезпечення професійної діяльності в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період.....	72
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність роботи. Динамічні та непередбачувані зміни в суспільних і соціально-економічних процесах, руйнівна війна російської федерації проти України зумовлюють потребу в пошуку оптимальних технологій менеджменту для вчасної й ефективної реакції на зовнішні подразники. Це стосується проблем у забезпеченні стабільного функціонування підприємств на якісно високому й конкурентоспроможному рівні, застосування сучасних механізмів і методик в управлінні персоналом, який відіграє важливу роль в успіху підприємства.

Предметом особливої уваги є соціально-психологічне забезпечення персоналу, як основного чинника в ефективності роботи організації. Адже ефективна мотивація та стимулювання персоналу, якісне делегування повноважень, креативне, стратегічне та критичне мислення працівників є головною місією цих аспектів, що, в свою чергу, дозволяє ефективно впливати на підлеглого, забезпечуючи синергетичний ефект від задоволення його потреб та потреб компанії. Власне поєднання соціально-психологічних процесів із суто організаційно-адміністративними явищами являє собою складне явище – організаційний розвиток, що підтверджує актуальність теми та, водночас, потребує подальшого дослідження проблеми організації та управління соціально-психологічним забезпеченням колективу на сучасному підприємстві.

Метою роботи є аналіз теоретичних основ управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу організації на основі іноземних та вітчизняних праць вчених та його практичних аспектів у ТОВ “ФАРМА”, а також розробка рекомендацій щодо застосування відповідного інструментарію для комплексного управління соціально-психологічним забезпеченням професійної діяльності, що проявлятиметься у підтримці, збереженні та відновленні функціонального стану працездатності, психічного, фізичного та професійного здоров’я працівників в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані *такі завдання*:

- визначити сутність та основні поняття соціально-психологічного забезпечення персоналу;
- розглянути організаційну культуру в розрізі важливої складової соціально-психологічного забезпечення персоналу;
- виявити взаємозв'язок соціально-психологічного розвитку персоналу та стратегії управління організацією;
- проаналізувати досвід управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу ТОВ "ФАРМА" через діагностування організаційної культури та оцінки стану та потенціалу розвитку персоналу підприємства;
- розробити методичні рекомендації і пропозиції щодо вдосконалення процесу управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу ТОВ "ФАРМА" в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період.

Об'єктом дослідження у роботі є процес управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу організації у ТОВ "ФАРМА".

Предметом дослідження є основні складові соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу.

Джерельною базою дослідження управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу організації стали наукові праці, статті та видання відомих українських і зарубіжних вчених, таких як: Бевз Г.М. Гайдученко С.О., Корольчук М.С., Крайнюк В.М., Кривоконь Н.І., Михайличенко В.В., Піжук О.І., Саєнко М.Г., Харченко Г.А. та інші.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає у розробці концептуальних підходів до управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу на вітчизняному ринку. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної так і з практичної точки зору.

Методи досліджень. Вирішення обраного науково-практичного завдання базується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. Теоретичну і методологічну основу дипломної роботи становлять вкладки та

положення вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам професійного розвитку персоналу організації.

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу організації та використання цих рекомендацій в поточній та перспективній діяльності ТОВ “ФАРМА”.

Структура і обсяг роботи. Основний текст магістерської роботи складає 88 друкованих сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 64 позиції, а також містить 8 таблиць, 17 рисунків та 4 додатки.

У першому розділі розкрито суть соціально-психологічного забезпечення персоналу та моделі управління ним, визначено взаємозв’язок соціально-психологічного розвитку персоналу та стратегії управління організацією а також розглянуто організаційну культуру як важливої складової соціально-психологічного забезпечення персоналу.

Другий розділ містить аналіз соціально-психологічного стану людських ресурсів та соціального розвитку колективу, а також основних підходів до управління в ТОВ “ФАРМА”.

У третьому розділі подано рекомендації щодо удосконалення управління професійним розвитком персоналу в організації в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період.

Завершується робота висновками, які узагальнюють проведені дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та основні поняття соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу

Соціально-психологічні процеси на підприємстві відображають інтереси, особистісні характеристики та сильні сторони персоналу організації, їх очікування та потреби, що має суттєвий вплив на загальні тенденції діяльності як працівників так і самої організації. Це зумовлює особливе ставлення до забезпечення соціально-психологічної компоненти, яка може як сприяти, так і гальмувати стратегічні трансформації як всередині організації так і в середовищі зовнішнього впливу.

Зазвичай, основна ідея визначення поняття соціально-психологічного забезпечення пов'язана із безпосередньою інтеграцією теорії та практики психологічних знань при виконанні тих чи інших завдань.

Яскраво представляють цей напрямок праці вчених таких галузей як психологія професійної діяльності, психологічна служба в освіті та навчальній діяльності, діяльності у екстремальних умовах, психологія здоров'я, соціалізації. Водночас виявлене різноманіття прояву соціально-психологічного забезпечення все ще не має узгодженого розуміння як системного явища.

У своєму підході до трактування соціально-психологічного забезпечення М. Корольчук та В. Крайнюк основну увагу приділяють створенню сприятливих соціальних умов та врахуванню та управлінню соціально-психологічними чинниками при реалізації діяльності в екстремальних умовах

Згідно їх визначення, соціально-психологічне забезпечення – це комплекс заходів і засобів впливу на психіку особи та створення сприятливих соціальних умов з метою формування, підтримки та відновлення оптимальної працездатності фахівця в повсякденних й екстремальних умовах [20, с. 11].

Згідно концепції Н. Кривоконь, соціально-психологічне забезпечення будь-якої діяльності спрямоване на вирішення конкретних соціально-психологічних проблем та/або завдань, які постають перед людьми в процесі підготовки та безпосереднього здійснення різних видів соціальної активності [23].

Не зважаючи на те, що Н. Кривоконь є представником галузі психологічних знань, пов'язаної із психологією професійної діяльності, соціально-психологічне забезпечення вона тісно пов'язує із практичною, прикладною, соціальною психологією та психологією праці і визначає його проникнення у всі сфери суспільного життя.

Дослідницею окреслено три основні виміри соціально-психологічного забезпечення:

- 1) як система заходів, що мають на меті вдосконалення, оптимізацію професійної діяльності;
- 2) як специфічна діяльність, супровід особистості в професії;
- 3) як процес перетворення особистості, набуття нею нового досвіду, нових якостей, рис тощо. [23].

Саме ж перетворення обумовлене впливом і підтримкою спеціальних організаційних одиниць, а сама особистість повинна мати достатню мотивацію до змін.

Більш узагальненим є визначення Г. Бевз, згідно якого соціально-психологічне забезпечення слід розглядати як технологічний процес досягнення надійності результатів певної діяльності, інтеграційні ефекти якого досягаються врахуванням системи координат "середовище-людина-благополуччя", що на рівні організації регулюється управлінням, а на рівні індивіда - мотивацією. [6, с. 12]

У своїх дослідженнях дослідниця акцентує на відсутності в науковій літературі достатньої уваги стосовно економічного ефекту впливу соціально-психологічного забезпечення. Тому, при визначення рівневих параметрах, особливу увагу приділила очікуваним ефектам, зокрема, матеріальним, фінансовим, соціальним, особистісним, емоційним, та наголосила, що саме вони

визначають можливості корекційної діяльності для вдосконалення діяльності соціально-психологічного забезпечення.

Вчені виділяють основні завдання, принципи, окремі етапи, функції та рівні соціально-психологічного забезпечення, розробляють та пропонують до реалізації свої концепції, програми та моделі співвідносячи їх із специфікою сфери діяльності організації, світогляду людини, віддзеркалюючи її особливості та процедурні моменти.

Основними завданнями соціально-психологічного забезпечення професійної діяльності є:

- психологічна діагностика динаміки працездатності фахівців;
- розробка та вибір нових ефективних методів підтримки й відновлення психічних функцій особи;
- вивчення специфіки умов професійної діяльності,
- впливу умов праці на психічний стан та працездатність фахівців;
- ефективна та безпечна діяльність,
- подовження професійного довголіття,
- фізичного та психічного здоров'я [20, с. 12].

До принципів соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу відносять:

- комплексність – передбачає формування єдиного комплексу соціально-психологічних впливів, та реалізується через формування комплексу методів і прийомів, що дозволяють поряд з вузько направленою корекцією впливати на загальну динаміку розвитку
- безперервність – передбачає постійне застосування в управлінні соціально-психологічних аспектів діяльності персоналу
- адекватність – передбачає дотримання ідеї відповідності, пропорційності та легітимності комплекс соціально-психологічних впливів на персонал
- насиченість – передбачає рівномірний розподіл впливу на об'єкт управління,

- інтенсивність застосування – передбачає визначення відповідної частоти, масштабів та міри застосування соціально-психологічного аспектів з метою задоволення потреб персоналу з урахуванням пріоритетності ефекту для підприємства [20, с. 12].

Щодо етапів соціально психологічного-забезпечення персоналу, то вони визначаються:

- до початку професійної діяльності;
- під час робочих циклів;
- після закінчення професійної діяльності [20, с. 12].

Якщо розглядати управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу в розрізі загальних функцій менеджменту, то воно полягає в його плануванні, організації, забезпеченні, контролі й мотивації. Проте, через соціально-психологічне забезпечення діяльності персоналу реалізуються також спеціальні функції, які окреслюють формуючу, підтримуючу та відновлюючу функцію впливу на працездатність персоналу.

Щодо рівневого визначення соціально-психологічного забезпечення, то першочергово слід зауважити, що дослідники наголошували на комплексності рівневої системи, яка б забезпечувала інтеграційний ефект, завдяки якому досягатиметься її передбачувана надійність та ефективність.

Рівневі параметри процесу соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу, Г. Бевз представляє наступним чином:

0. Нормативна межа, сформована законодавчими актами. Даний рівень визначає правові рамки діяльності та поведінки, легітимізує діяльність, регулює правові відносини, здійснює правовий захист згідно норм законів та підзаконних актів.

1. Середовище, умови та засоби діяльності, що її визначають. На даному рівні фіксуються особливості середовища та рівні ризиків, які воно містить при реалізації певного виду професійної діяльності. В даному випадку соціально-психологічне забезпечення передбачає формування відповідних умов праці на соціальному, психологічному та фізичному рівні функціонування людини. Тут

розглядають як “соціально-психологічний клімат” так і фактори навколишнього середовища, які погіршують якість діяльності, та стан особистості та мають вплив на її безпеку

2. Суб’єкт діяльності, який стосується як його суб’єкта так і характеристик та професійних вимог до реалізації самої діяльності. Досліджуючи суб’єкт діяльності, зважають на його психофізіологічний, психологічний та психосоціальний рівень. На цьому рівні важливо зберегти належний стан здоров’я людини, підтримати його функціональну здатність виконувати свою професійну діяльність як на фізичному так і на психоемоційному рівні. В даному випадку основний акцент в управлінні соціально-психологічним забезпеченням є визначення професійно-важливих якостей для здійснення професійної діяльності, можливих ризиків втрати працездатності, відбір та підготовка персоналу.

3. Діяльність, в розрізі її ефективної реалізації та якісних характеристик. Кожна діяльність характеризується певними етапами, визначена термінами та процедурами, особливостями організації та удосконалення. Тут необхідно робити акцент на забезпечення поєднання власних та соціальних інтересів, відповідальне ставлення та дотримання технології виконання завдань, досягнення особистістю необхідного функціонального стану задля реалізації професійної діяльності на заданому рівні якості. На даному етапі можуть застосовуватись такі форми забезпечення як модернізація, оптимізація, адаптація, відновлення, реабілітація, супровід/супроводження, підтримка, супервізія.

4. Очікувані ефекти: матеріальні, фінансові, соціальні, особистісні, емоційні тощо. На цьому заключному рівні може змінитись динаміку процесу взаємообміну між рівнями соціально-психологічного забезпечення. Аналіз цих ефектів також визначає чи очікуваний результат діяльності відповідає докладеним зусиллям та витратам, які, у випадку негативної тенденції, мають бути скориговані за допомогою соціально-психологічного забезпечення у наступному циклі діяльності [6, с. 10-11].

Таким чином, соціально-психологічне забезпечення діяльності персоналу реалізовується через вплив на середовище та технологічні аспекти реалізації

професійної діяльності, безпосередню діяльність шляхом дослідження її специфіки а також індивіда та його становище.

Оптимізація діяльності персоналу за допомогою соціально-психологічного забезпечення реалізовується через застосування соціально-психологічних теорій і методів.

Концепція соціально-психологічного забезпечення представлена Н. Кривоконь та містить 1) цілісну систему заходів і методів налагодження взаємодії з клієнтом, а також 2) систему менеджменту самих служб (тут – соціальних), покликаних реалізовувати таку взаємодію [13, с. 11].

Суть соціально-психологічних методів полягає у способах впливу на особистість та колектив задля корегування особистісних настанов у процесі реалізації трудової діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси організації та персоналу, використовуючи знання загальної і соціальної психології. Основні складові соціально-психологічних методів управління представлені на рисунку 1.1.

Методи соціального впливу – це набір методів, які впливають на розвиток команди та соціальні процеси в організації. Основним підґрунтям даних методів є врахування особливостей працівників, культурних норм і цінностей, форм спілкування. Вони здійснюють управління як внутрішньогрупових взаємовідносини так і міжгрупових. Ці методи реалізуються через вплив на свідомість та поведінку людей через інтереси, мотивації, потреби, цілі тощо, задля формування і розвитку трудових колективів [36; 55].

Методи психологічного впливу регулюють взаємовідносини між усіма членами групи (організації) задля формування в ній сприятливої психологічної атмосфери. Ці методи створюють у колективі доброзичливу творчу атмосферу, яка допомагає працівникам якнайкраще проявити себе при виконанні своїх обов'язків, досягати вищих результатів праці, а отже, підвищувати ефективність діяльності підприємства [15; 27; 55].



Рис. 1.1. Соціально-психологічні методи управління [47, с. 180]

Ці методи застосовуються для реалізації взаємодії в процесі спільної трудової діяльності та базуються на характеристиках працівників, культурних цінностях і комунікаційних нормах та можливі виключно за умов створення чіткої та зрозумілої системи (рис. 1.2) [30, с. 341].

Схема відображає взаємозалежність між внутрішнім та зовнішнім контуром. Зовнішній контур має опосередкований вплив на формування та розвиток процесів представлених у внутрішньому контурі. Ті, в свою чергу, набувши певного змісту та спрямованості, формуючи конкретну систему, також впливають на зовнішній контур. Системні характеристики обидвох контурів характеризуються фазовими коливаннями. І в яких, власне і проявляється структура соціально-психологічної регуляції.

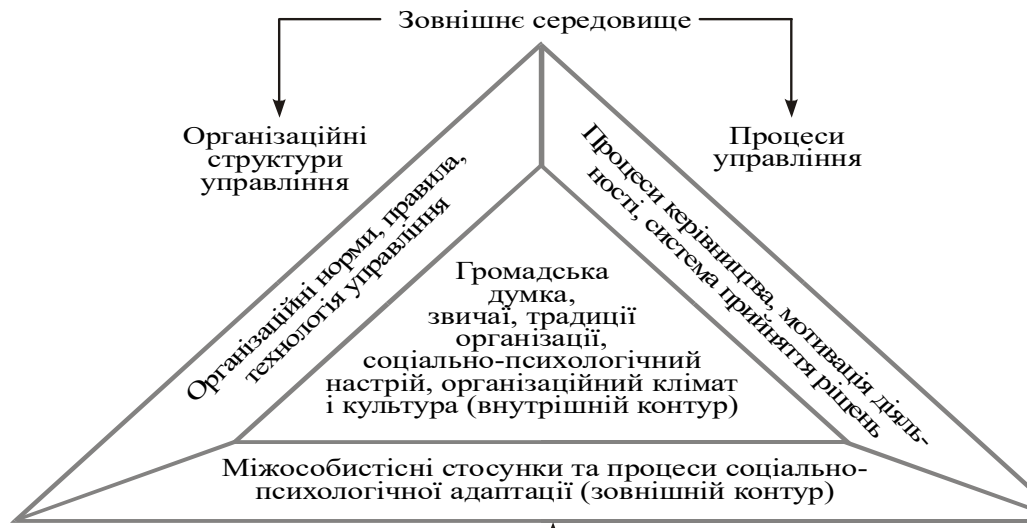


Рис. 1.2. Контури соціально-психологічної регуляції [30, с. 341]

Спільна діяльність людей здійснюється у межах встановлених функцій. При цьому, співробітник здійснює певну, більш або менш формалізовану, встановлену послідовність дій у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних операцій [30, с. 337]. Стратегічна діяльність, на яку орієнтоване управління соціально-психологічним забезпечення спрямована на порушення цієї ситуації. Стратегії розробляються та реалізуються працівниками підприємства, кожен з яких має свої індивідуальні інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше або менше відповідають, чи й не відповідають, ustalеним формальним та неформальним відносинам всередині підприємства, які склалися у попередньому періоді (рис. 1.3) [39, с. 79].

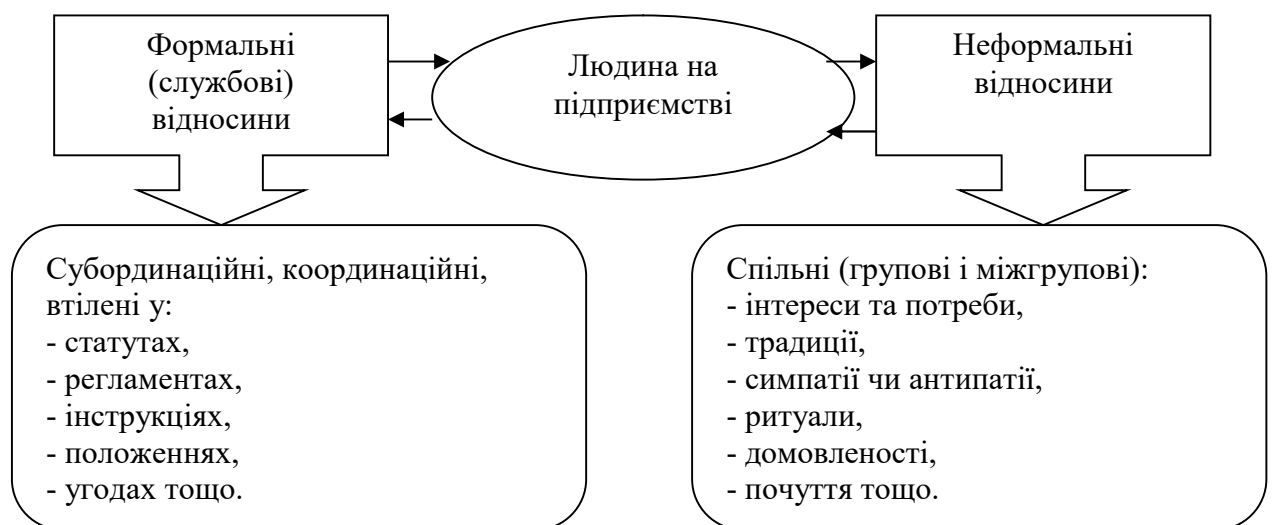


Рис. 1.3. Формальні та неформальні відносини людини на підприємстві [39, с. 80]

Зацікавленість практично всіх керівників формальними стосунками є очевидною, адже вони є спільною рисою будь-якої організації. З метою їх врегулювання керівники формують різні види управлінського впливу, зазвичай, через застосування організаційно-розпорядчих інструментів, таких як усні розпорядження або супутні документи (накази, розпорядження, постанови). тощо) [39, с. 79].

Прояв неформальних відносини через інтереси, потреби, традиціях, симпатії та антипатії, ритуали, почуття, домовленості між групами і групами, є необхідною і дуже важливою частиною корпоративної діяльності, зокрема культури. Тому вони також потребують врегулювання, тобто цілеспрямованого формування та змінення, задля гармонізації корпоративних відносин, що сприятиме реалізації стратегічних змін та досягненню стратегічних цілей [39, с. 79].

Поєднання формальних і неформальних елементів взаємовідносин впливає на формування загальних і специфічних характеристик організаційної культури підприємства тощо. Варто зауважити вагомість його впливу на поведінку окремих членів команди. Оскільки формалізація обставин при виконанні функціональних обов'язків працівників неможлива в окремих випадках, саме тому, при виконанні поставлених завдань, йому потрібно зважати на особливості взаємодії з колегами, загальну оцінку ситуації, можливі варіанти розвитку ситуації.

Грамотне застосування цих взаємовідносин дозволить закласти основу для успішного стратегічного управління компанією, тому, знову ж таки, вимагає акцентування уваги на управлінні соціально-психологічним забезпеченням стратегічного управління змінами (без яких стратегічне управління неможливе), розробленого відповідно до обраної стратегії, що сприятиме розвитку бізнесу.

Соціально-психологічна підтримка впровадження цих змін дає необхідні результати в умовах соціалізації функціонування організації, яка полягає у створенні належного соціально-психологічного клімату, відповідної організаційної культури, що, в свою чергу, сприяє реалізації стратегічної діяльності підприємства.

1.2. Організаційна культура як важлива складова соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу

Розглядаючи організаційну культуру як результат управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу, хочемо наголосити на тому, що вона також здійснює зворотній вплив на його складові. Оскільки, при підборі чинників впливу на діяльність працівників в соціально-психологічному забезпеченні, визначальними є такі компоненти організаційної культури як потреби, цінності персоналу, їх погляди, цілі, досвід, структурні, соціально-психологічні та національно-культурні характеристики та ін. Наприклад, врахування особливостей організаційної культури є обов'язковим при регламентуванні, оскільки саме вона відображає етичний кодекс, відношення до нормативних документів, виконання наказів, взаємовідносини із керівництвом працівників. По суті, організаційна культура є постійним інструментом управління підприємством, тому важливим є застосування культурно-діяльнісного підходу у соціально-психологічному забезпеченні діяльності персоналу. Одночасно, зважаючи на вагомість впливу соціально-психологічного забезпечення на формування та розвиток організаційної структури, при дослідженні її сутності, варто зважити і на ці аспекти.

З огляду на соціально-психологічні аспекти сутності організаційної культури, її зміст полягає у формуванні сприятливої атмосфери та психологічного клімату в колективі через вплив на поведінку її членів, проте, під їх впливом вона також одночасною і трансформується, і формується. Таким чином прослідковується такий собі взаємовплив та взаємозалежність цих двох категорій.

Призначення організаційної культури в управлінні соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу полягає в тому, що вона характеризує функціонування груп та колективів, виконуючи функцію соціалізації особистості та є основним фактором впливу на членів організації в процесі реалізації їх професійної діяльності, що, в свою чергу, є визначальним при виборі елементів системи соціально-психологічного забезпечення.

Загальнолюдські, професійні, особистісні цінності, уявлення норми, правила є основними чинниками, які впливають на організаційну культуру в процесі соціально-психологічного забезпечення діяльності персоналу.

В основі культурно-діяльнісного підходу до управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу лежать не нормативи та критерії, а особистісні, мультикультурні, регіональні, загальноприйняті та інші цінності. Діяльність та поведінку особистості на підприємстві визначають не лише фіксовані виробничі, а й ситуаційні чинники внутрішнього середовища підприємства. Власне соціально-психологічне забезпечення має на меті моделювати ці чинники.

Соціально-психологічне забезпечення орієнтоване на гармонізацію відносин, які формують сприятливий мікроклімат, який спонукає до ефективної праці. Крім ідеологічних та соціально-психологічних настанов працівників, основним проявом організаційної культури є соціально-психологічний клімат. Він є базисом організаційної культури та проявляється в культурі взаємин між людьми на різних управлінських рівнях, шанобливому ставленні керівництва до підлеглих, постійному моніторингу, діагностиці та стимулюванні персоналу до підвищення їх показників діяльності.

Дослідник Е. Шейн розглядає організаційну культуру як спосіб досягнення цілей організації завдяки внутрішній організаційній упорядкованості та підвищенню зовнішньої адаптації організації (досягнення ефективності із зовнішнім середовищем) [54, с. 108].

О. Харчишина вбачає в організаційній культурі комплекс базових цінностей, які домінують у суспільній системі та мають своєю метою вирішення певних проблем або досягнення певних цілей [48, с. 38] Тим самим визначаючи, що сутнісна характеристика організаційної культури полягає у віддзеркаленні суті функціонування цієї системи.

В. Михайличенко та О. Долгальова розглядали управлінський підхід до визначення організаційної культури та визначили її як сукупність ознак

організації, що знаходить своє відображення у системі правил, норм, регламентів тощо, що за окремими винятками мають формальний характер [26, с. 161].

Автори запропонували розглянути організаційну культуру як інструмент управління, вплив складових організаційного розвитку на організаційну культуру, і навпаки (рис. 1.4.) [26, с. 161].

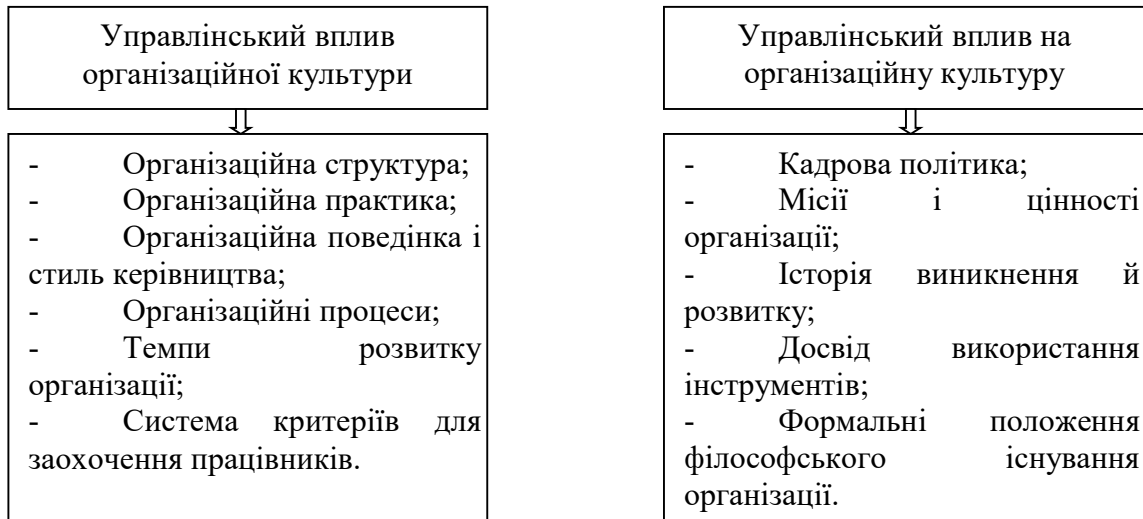


Рис. 1.4. Організаційна культура як інструмент управління [26, с. 161]

Узагальнення трактувань організаційної культури та визначення її як інструменту управління підтверджує наші попередні судження про характерні особливості взаємовпливу організаційної культури та соціально-психологічного забезпечення.

Отже, організаційна культура є складовою, об'єктом та, водночас, результатом соціально-психологічного забезпечення та являє собою багатокomпонентну систему.

Багато авторів прагнули зобразити свою модель організаційної культури. Е. Шейн запропонував описувати культуру як трирівневу ієрархічну систему [54, с. 37]. Моделі Діла-Кеннеді та Трейса-Бейєра розроблені також із використанням ієрархічного підходу, але містять чотири рівні, а модель Г. Хаєта, окрім рівнів, містить підрівні які є взаємопов'язані і мають циклічний взаємовплив одна на одну [46, с. 14-16]. Р. Дафт представляє організаційну культуру у вигляді кола, яке символізує культуру в уявленні стороннього спостерігача [12, с. 125]. Інші автори

зображали її у вигляді айсберга, піраміди з двома вершинами, кільцевих структур і т.д., проте, смислове наповнення та прояви структурних компонентів організаційної культури у вищезгаданих моделях не мають разючих відмінностей. Зазвичай, кожному групуванню притаманне виокремлення артефактів, які представляють видиму частину, а невидиму частину представляють цінності та уявлення.

Науковець О. Харчишина запропонувала свій підхід до структурування організаційної культури із одночасним виокремленням її функцій. Даний підхід є виправданим як з методологічної так і з практичної точки зору.

Так, О. Харчишина зазначає, що в складі культури більш доречно виділити: “функціонально відокремлені частини (підсистеми), кожна з яких містить як імпліцитні, так і експліцитні елементи. Вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов’язані тісними зв’язками прямого і зворотного характеру: 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії; 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи; 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури; 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом; 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (рис. 1). Базовою підсистемою організаційної культури є ціннісна, інші чотири перебувають у тісній залежності від неї” (рис. 1.5) [48, с.63-64].

Функції організаційної культури здійснюють інтеграцію її атрибутів та їх адаптацію до зовнішнього середовища, розвиток та регулювання через спрямовування діяльності працівників в необхідне для організації русло, що, в свою чергу формує відповідний імідж організації.

Отже, організаційна культура представлена: місією, цінностями, ідеалами, установками, бажаннями, нормами поведінки, стилем управління, системою комунікацій та управління персоналом, атмосферою у стосунках між працівниками, поведінковими, сленговими висловами, фірмовим стилем, іміджем, брендом, символами, образами, звичаями та традиціями, ритуалами, легендами, правилами “три”, домінуючими цінностям, стимулами та мотивами, філософією

підприємства, нормами, процедурами, правилами, критеріями, структурою тощо. Цей, по суті, неповний перелік компонентів дозволяє зрозуміти, що організаційна культура базується на світоглядних та організаційних цінностях колективу та кожного індивідуума окремо, нормах та нормативах, стилях поведінки працівників, їх психо-емоційному стані та соціально-психологічному кліматі.

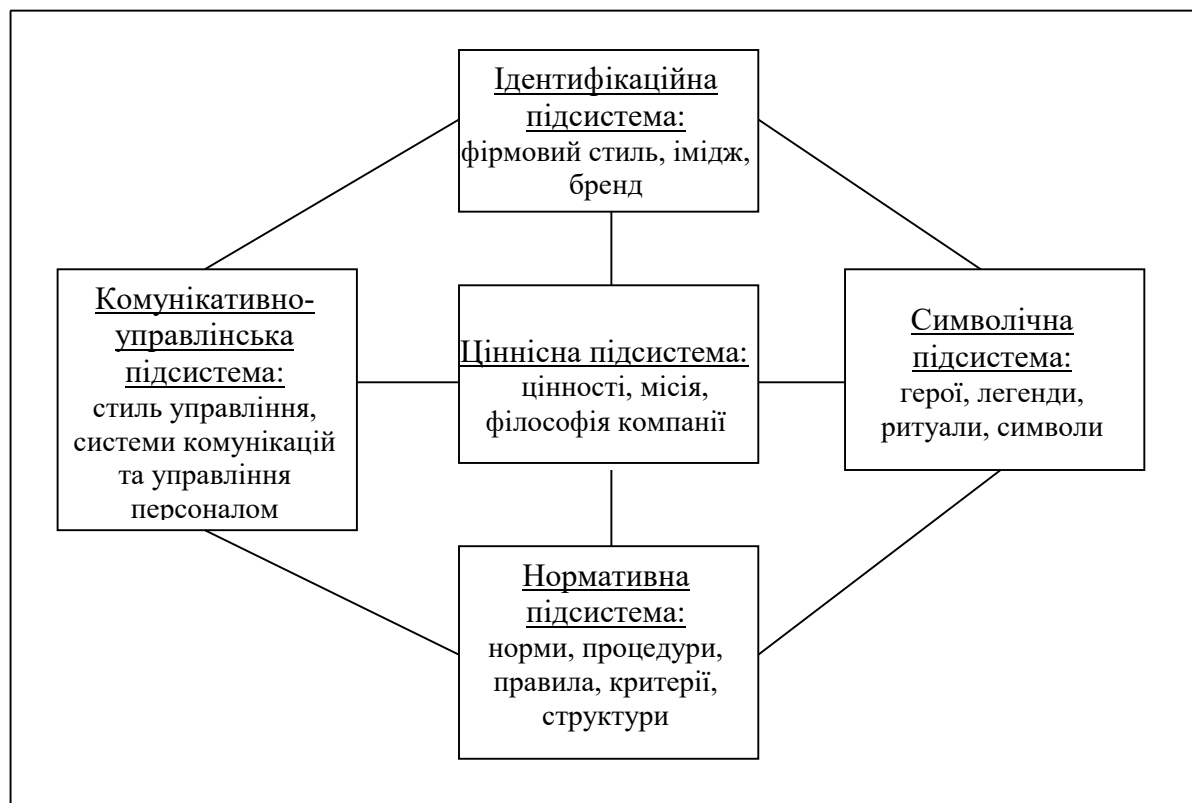


Рис. 1.5. Організаційна культура підприємства як система [17, с. 64]

Все, що є загальним або узгодженим в рамках організації можемо віднести до організаційної культури.

Особливу увагу слід приділити формуванню організаційної культури. Вона може бути створена самовільно або стихійно, або штучно, шляхом нав'язування, яка має цільове спрямування. І перша і друга має свої переваги та недоліки та адаптивна для “своєї” організації, якій вона пасуватиме. Проте в обидвох випадках змінити усталені елементи первинної організаційної культури набагато важче і витратніше.

При формуванні організаційної культури реалізуються певні первинні і вторинні алгоритми.

Первинні механізми передбачають:

- застосування стандартів і критеріїв оцінювання та контролю;
- формування особливостей поведінки лідерів у критичних обставинах;
- розвиток способів і критеріїв розподілу ресурсів організації; - формування стратегії розвитку організаційного навчання й наставництва;
- розроблення критеріїв, які визначають умови винагород та стягнень;
- визначення методів і критеріїв наймання, відбору, підвищення на посаді та звільнення працівників.

Вторинні механізми управлінського підходу передбачають:

- розвиток і оптимізацію структури та внутрішньої будови організації;
- формування організаційних систем і процедур;
- підтримку організаційних звичаїв та ритуалів;
- розроблення дизайну приміщень;
- збереження історії про важливі події та людей;
- формування концептуальних основ загальної організаційної філософії підприємства [16, с. 198].

Організаційної культура є композиційною і має однаковий зміст і сенс в групі й організації в цілому, але кожній організації властивий свій певний її тип. Він залежить від домінуючих аспектів, принципів формування та становлення, а також від багатьох інших чинників.

До групи типології організаційної культури залежно від особливостей управління організацією здійснив класифікацію організаційних структур Р. Акофф. Залежно від міри залучення працівників до визначення цілей та вибору засобів для їх досягнення, він виділяв: корпоративний тип культури, консультативний тип культури, “партизанський” тип культури та підприємницький тип культури [1]

Залежно від орієнтації на певні цінності (на завдання, на стосунки та орієнтація на якість) здійснив типологізацію організаційної культури Д. Коул: бюрократична; органічна; підприємницька; партисипативна [23]

Залежно від зв'язку між робітником і роботодавцем, а точніше розподілу влади, ціннісної орієнтації працівника, особливості діяльності організації в цілому, системи її управління та життєвого циклу С. Ханді виділив чотири типи організаційної культури: культура влади, культура ролі, культура завдання і культура особи.

1. Культура Влади (Культура “Зевса”) - розповсюджується як згори до низу, так і навпаки. Особливу роль в ній відіграє лідер, його особистісні якості і здібності, тому, якщо в нього виникають проблеми, культура стає нестійкою. Ресурси, які розподіляють владу, акумулюються в руках керівника. Організації, зазвичай, мають жорстку ієрархічну структуру із єдиним центром ухвалення рішень та контролем за їх виконанням. Організації характерна неформальна структура влади, невелика кількість правил і процедур, що формалізують діяльність. Рішення приймаються швидко із оперативною реакцією на виконання. Притаманна швидка реакція на зміни. Ці культури схильні до розвитку ривками. Він характерний для організацій, керованих харизматичними лідерами. Набір персоналу і кар'єрне зростання досить часто залежить від критеріїв особистої відданості. При підборі кадрів найкраще орієнтуватись на співробітників, які здатні працювати в середовищі з високим рівнем невизначеності; мають прагнення до ризику; орієнтовані на владу [25, с. 138–139; 26, с. 58].

2. Рольова культура (Культура “Аполлона”) - зазвичай притаманна бюрократам, які орієнтовані виключно на дотримання правил, що, практично, стає сенсом життя Її характерний чіткий розподіл ролей за функціями і спеціалізацією (посадові інструкції, порядок документообігу, способи обміну інформацією і т. д.). Основне джерело влади – положення в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільному довіллі. Такі структури великих промислових компаній. Оскільки право приймати рішення широко розподілене по організації, ця культура достатня стійка, консервативна; у ній складно проводити нововведення, а працівники знеособлюються, та обмежені в ініціативі чи пропозиціях новацій. І все ж, цей тип організаційної культури є одним із найефективніших і, водночас, стабільним для персоналу. Відбір персоналу

робиться згідно відповідності вимогам посадової інструкції із дотриманням жорстких вимог. При підборі кадрів найкраще орієнтуватись на співробітників, які є обов'язковими; прагнуть до стабільності. А вищі ланки управління потребують кандидатів, орієнтованих на владу, високомірні і цікавляться результатами більше, ніж засобами [25, с. 138–139; 26, с. 58].

3. Культура завдання (Культура “Афіни”) – орієнтована на найбільш ефективно досягнення цілей. Ця культура ґрунтується на володінні співробітниками специфічними знаннями і призначена для вирішення специфічних завдань, що визначає ефективність діяльності організацій. Владні повноваження розподіляються за експертним принципом. Оцінка роботи здійснюється за результатами вирішення завдань. При доборі персоналу треба враховувати, що найефективніше тут працюють люди самотивовані, орієнтовані на різноманітну роботу [25, с.138–139; 26, с. 58].

4. Культура особи (Культура “Діоніса”) – орієнтована на цінності особистості в компанії Організація типу “Діоніс” “самодостатня”. Вона об'єднує людей орієнтованих на досягнення власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі, на силі особистих якостей, здібностей і талантах і дипломатіх. Ця культура властива організаціям, що складаються з об'єднань особистостей, кожна з яких є незалежною, має свою власну силу особи і вплив. У таких компаніях співробітники ніколи не роблять те, що суперечить їх системі цінностей, щоб не втратити себе як особу. Структура в подібних фірмах мінімальна. У співробітників таких організацій дуже велика потреба в незалежності. Культура особи конфліктна, нестійка. Вона рідко зустрічається в явній формі [25, с. 138–139; 26, с. 58].

Як бачимо, основою будь-якого типу культури є людина, адже організаційна культура формується у свідомості персоналу підприємства, який є її носієм і розповсюджувачем. Дуже важливо хто представляє організацію не лише візуально, але й проявляючи певний рівень фаховості, інтелекту, в тому числі емоційний. Сама ж організаційна культура підприємства здійснює формування ціннісно-нормативного простору, який визначає орієнтири подальшого розвитку

працівника та підприємства загалом. Тому, важливо пам'ятати про соціально-психологічний розвиток персоналу. Персонал, який володіє високим потенціалом розвитку є одним з найважливіших факторів стратегічного розвитку.

1.3. Взаємозв'язок соціально-психологічного розвитку персоналу та стратегії управління організацією

Усвідомлення та готовність персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства є основним чинником їх досягнення. Керівники, зосереджуючи увагу на розвиток персоналу, тим самим формують визначальний ресурс розвитку самої організації, який неможливий без розробки та реалізації відповідної стратегії.

Розглядаючи персонал як основний ресурс фірми, наприкінці ХХ ст. науковці почали досліджувати одночасно основні підходи до його розвитку. Р.Марр і Г.Шмідт вкладали в поняття розвиток персоналу виключно його навчання та підвищення кваліфікації [25]. Так само як і М. Армстронг, який вважав, що розвиток людських ресурсів в організації передбачає надання можливостей отримання освіти, розвитку та професійного навчання для того, щоб підвищити показники окремих працівників, команди та роботи організації в цілому [2, с. 447]. Але таке трактування дещо звужує „системне ” розуміння розвитку персоналу. Адже, розвиток персоналу, на думку багатьох інших авторів містить не лише такі елементи як навчання, а й професійну адаптацію, планування ділової кар'єри і управління службово-професійним просуванням кадрів, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву.

Важливим для нашого дослідження є саме системний підхід до розуміння розвитку персоналу. Комплексне трактування розвитку персоналу пропонує А. Савченко. Згідно його визначення, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-

кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо [37, с. 18]. Одночасно, автор відмежовує поняття професійного розвитку особистості, яке розуміє як “підготовка й адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю” [38, с. 17].

Так само в широкому та більш вузькому розуміння розглядала дане поняття О.А. Грішнова. Вона розуміла розвиток персоналу як сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. В більш ширшому трактуванні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших. [10, с. 16]. Адаптація працівників до змін, в даному випадку забезпечується соціально-психологічним блоком.

Єдність всіх трактувань полягає і в тому, що в основі розвитку персоналу є очікування змін його якісного стану в перспективі, який відбувається під впливом різних процесів, які забезпечують його фахову підготовку, поглиблення, розширення і доповнення на базі раніше здобутих кваліфікаційних навиків. Це спонукає до зростання потенціалу організації, що забезпечує збільшення доходів підприємства чи зниження майбутніх витрат, що вимагає розробки стратегії розвитку персоналу, яка повинна інтегруватись в загальну стратегію підприємства.

Про важливість ресурсів у досягненні стратегічних цілей у своєму визначенні стратегії наголошує А. Чандлер який вважає, що “стратегія – це встановлення основних довготермінових цілей та намірів організації, а також напряму дії і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей” [52, с. 112].

Т. Сазонова вважає, що стратегічний менеджмент повинен спиратися на відповідне стратегічне управління людськими ресурсами [52, с. 73].

Цей тезис підтримує М. Армстронг при визначенні трактування стратегічного управління людськими ресурсами, згідно якого “це підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів компанії у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері наймання, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин” [3]. А для більш чіткого узгодження взаємозв’язку стратегічного управління персоналом із стратегією управління всією організацією М. Армстронг виділив такі спеціальні управлінські функції як керівництво персоналом (безпосередній вплив на працівників), управління персоналом (опосередкований вплив на працівників), розвиток організації (постійний розвиток системи), які об’єднуються в єдину концепцію управління.

Окрім стратегії функціонування, однією із діючих стратегій управління персоналом є стратегія розвитку. Одночасно, стратегія розвитку персоналу, зокрема, соціально-психологічного, та стратегія управління персоналом організації є елементами загальної системи стратегічного управління організацією, тому повинні відповідати загальній стратегії організації.

Т. Білорус відмітила, що для успішного функціонування організації необхідна наявність трьох рівнів стратегічного розвитку персоналу, кожен з яких повинен відповідати генеральній стратегії підприємства [7, с. 173], а саме: (1) - індивідуальний; (2) - груповий; (3) - організаційний. Результати його досліджень відображено на рис. 1.6., який переконливо демонструє, що стратегічний розвиток

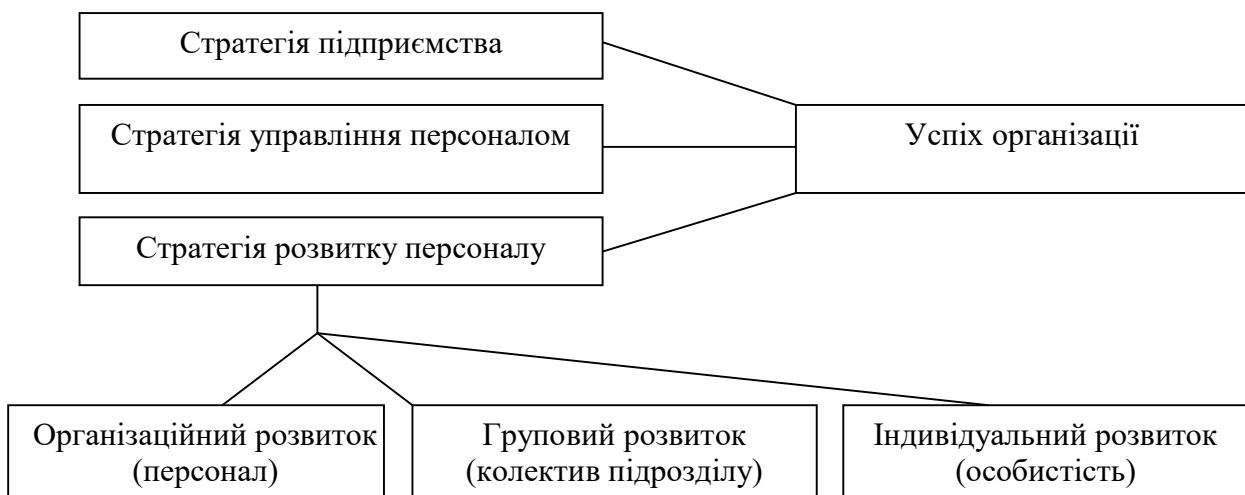


Рис. 1.6. Взаємозв’язок стратегії розвитку персоналу та генеральної стратегії підприємства [13, с. 101]

персоналу веде до розвитку всієї організації через розвиток колективу (групи) та працівника (особистості).

В. Савченко також підкреслює тісний взаємозв'язок між індивідуальною та груповою стратегією розвитку персоналу та стратегією управління організацією, яка є основою для всіх інших [61, с. 21].

Вчені вбачали в розвитку персоналу виключні переваги, які можемо узагальнено представити наступним чином:

- формування більш ефективних у довгостроковому аспекті механізмів управління персоналом, зокрема внутрішньої мотивації;
- розвиток співробітництва й підтримки в команді;
- більш гнучка реакції на зовнішні зміни [61];
- зміцнення відданості співробітників цілі організації;
- надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективної діяльності організації;
- розкриття потенціалу працівників, найбільше повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань і навичок;
- полегшення впровадження інноваційних змін;
- забезпечення спадкоємності в управлінні [17, с. 24].

Аналіз системи розвитку персоналу, зазвичай, здійснюють за такими напрямками як соціальний розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу і особистісний розвиток персоналу. Професійне зростання, як зазначила Ю.А. Плугіна, ґрунтується на кваліфікаційному, психофізіологічному та особистісному потенціалі [31].

При оцінці соціального розвитку персоналу акцент робиться на взаємозв'язку цілей підприємства із цілями працівників та взаємоузгодженість їх потреб, визначення можливості кар'єрного росту на підприємстві та ознайомленні працівників з потенціалом до зростання про ці можливості, ефективність системи побудови кар'єри, розробці індивідуальних планів кар'єри і оціночної системи для просування по службі, напрямках ротації, відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Визначення рівня професійного розвитку передбачає дослідження умов, сприятливих для розвитку персоналу, оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації, організації адаптації нових працівників та інструктажу на робочому місці, системи наставництва та передачі досвіду, практики делегування повноважень, розширення зони відповідальності, ротації на робочому місці та навчального заміщення, розвитку та підготовки команди, системи навчання та набуття нових умінь та навичок зі спеціальності поза робочим місцем із використанням дистанційного, самостійного навчання та вивчення досвіду конкурентів., ділових ігор, моделювання ситуацій, відвідування семінарів, тренінгів, виставок, участь у проектах та ін.

Особистісний розвиток персоналу тісно пов'язаний із професійним розвитком, із соціалізацією та освоєнням нових аспектів праці. Особливості визначення рівня розвитку в цьому сегменті стосується фізіологічних характеристик та стійкості нервової системи працівників зайнятих певним видом діяльності, їх емоційного та пізнавального інтелекту, компетентнісного рівня, соціально-психологічних особливостей, які представляють, потреби, мотиви, моральні норми, життєві цінності та соціалізація в колективі.

Аналіз системи розвитку персоналу дозволяє визначитись із стратегією розвитку персоналу, яка б узгоджувалась із загальною стратегією підприємства.

Існує багато підходів до класифікації стратегій розвитку персоналу підприємства. Важливими для нашого дослідження є сучасні підходи, який здійснений Н. Якимовою табл. 1.1., яка відмітила, що розвиток персоналу взаємопов'язаний з іншими напрямками управління персоналом, а стратегія управління персоналом може поєднувати кілька альтернативних стратегій розвитку персоналу залежно від середовища функціонування.

Серед різноманіття стратегій управління персоналом найбільш відомою є типологія, запропонована Л. Дайером і Дж. Ходдером. Дослідники виділяють стратегії стимулювання, інвестування та залученості.

При більш глибокому аналізі стає зрозумілим, що ці стратегії відповідають наступним стратегіям М. Портера: “лідерство за цінами”, диференціація та спеціалізація. Розглянемо кожну із стратегій детальніше [48, с. 1-6].

Таблиця 1.1

Стратегії розвитку персоналу підприємств [56]

Стратегія	Зміст
Стратегія концентрованого розвитку	Передбачає спеціалізоване навчання та просування персоналу, пріоритетність розвитку окремих груп персоналу підприємства
Стратегія розвитку потенційних працівників	Зосереджена на інтенсивних програмах навчання та розвитку нещодавно прийнятих працівників, професійній орієнтації та адаптації співробітників
Стратегія диверсифікованого розвитку персоналу підприємства	Акцентує увагу на навчання та отримання додаткової професії, ротацію персоналу, програму розвитку, що спрямована на покращення комунікацій, формування команди
Стратегія інтегрованого розвитку персоналу підприємства	Забезпечує цілісний підхід до розвитку персоналу, використання спеціалізованих навчальних програм, створення передумов для формування необхідної поведінки працівників підприємства
Кваліфікаційна стратегія	Спрямована на діагностику персоналу, використання навчальних програм, що спрямовані на поповнення відсутньої (недостатньої) кваліфікації та характеристик персоналу
Мотиваційна стратегія	Поєднує аналіз потреб підприємства та потенціалу працівників, професійну орієнтацію, просування персоналу по кар'єрі

Стратегія інвестування характеризується постійним, різноплановим розвитком персоналу. Оскільки функції працівників досить широкі та дещо розмиті, а контроль хоч і всеосяжний, проте, лояльний, тут досить високий ступінь творчості та ініціативності. Проте, це сприяє розвитку компетентностей працівників, які віддані справі та ототожнюють себе з компанією. Роздутість штатів не притаманна даній стратегії, чисельність персоналу середня або достатня.

Стратегія стимулювання застосовується у висококонкурентному середовищі, проте їй не притаманний розвиток персоналу, адже організація зосереджується на зниженні витрат з найму, підбору та розвитку персоналу, тому його компетентність є низькою, або достатньою, хоч підхід до виконання завдань високий. Ступінь творчості та ініціативності працівників низький за такої економії, але й контроль мінімальний, директивний.

Стратегії залучення характерний постійний, широкий розвиток персоналу, оскільки підприємство, використовуючи її, прагне отримати максимальний ефект від залучених ресурсів. Важливим є надвисока відданість справі, ототожнення себе з обов'язками, командою, компанією та висока компетентність співробітників. Ступінь творчості та ініціативності працівників дуже висока, адже контроль мінімальний або мотивуючий. За таких умов, підприємство не вважає за потрібним надмірно розширювати штат, тому чисельність персоналу мінімальна або достатня.

Не зважаючи на те, що здебільшого на практиці застосовують стратегії стимулювання і залучення, найбільші переваги для довгострокового розвитку персоналу має стратегія залучення, а вже потім стратегія інвестування, адже стратегія стимулювання звужує можливості працівників.

Так само як і стратегіям управління персоналом, кожна стратегія управління організацією визначає можливість застосування тої чи іншої стратегії розвитку персоналу.

При застосуванні стратегії підприємництва, організація має на меті максимально швидко освоїти та розвинути нові напрями діяльності, що супроводжується високим ступенем ризику. Зазвичай, це або нові підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами, або, навпаки, такі, що можуть дозволити собі так ризикувати. Тут є високі перспективи індивідуального кар'єрного зростання. Залежно від типу підприємства (чи нове, з обмеженими ресурсами, чи таке, що може дозволити собі піти на ризик) доречно застосування стратегії розвитку потенційних працівників, стратегії інтегрованого розвитку персоналу підприємства, стратегії диверсифікованого розвитку персоналу підприємства та кваліфікаційної стратегії. Адже реалізація цієї стратегії потребує новаторів з гнучким мисленням, ініціативністю та прагненням постійно підвищувати рівень професійної майстерності.

Таким чином, стратегія підприємництва створює значні можливості для професійного розвитку особистості. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу заохочуються всіма наявними в організації засобами,

оскільки сама стратегія підприємництва ґрунтується на високих індивідуальних можливостях особистості [37, с. 22].

Стратегія динамічного зростання застосовується тоді, коли ступінь ризику менший, але цілі та структура змінюються та потребують швидкої адаптації персоналу задля забезпечення порівняної стабільності. Гнучкість та адаптивність забезпечується безперервним навчанням, підвищенням кваліфікації та професійній перепідготовці відповідно до змін. В даному випадку доречними будуть стратегія концентрованого розвитку, стратегія інтегрованого розвитку персоналу підприємства та мотиваційна стратегія. Адже розширення сфери та масштабів діяльності потребує планування кар'єрного зростання, професійно-кваліфікаційного зростання, формування резерву на управлінські посади.

Стратегія прибутку реалізується підприємствами, які мають стабільне становище на ринку і не хочуть ризикувати існуючим рівнем доходу. Мінімізація витрат торкається всіх сфер діяльності, так само як і при виборі стратегії розвитку персоналу, а підвищення кваліфікації працівників здійснюється при обмеженні програм професійної перепідготовки. До працівників не висувають надмірних вимог до фаховості, основна вимога – збереження досягнутого рівня. На нашу думку найоптимальнішими до застосування тут є такі стратегії розвитку персоналу як кваліфікаційна та інтегрованого розвитку

Стратегія ліквідації застосовується при збитковій діяльності підприємства, що призводить до продажу активів задля усунення можливостей збитків. Розвиток та навчання персоналу обмежені, зважаючи на кризове становище. За таких обставин стратегія розвитку персоналу орієнтується насамперед на соціальний захист працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це має нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу організації на розвиток трудового потенціалу суспільства. Тому заходи щодо професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації вивільнюваних і вивільнених працівників набувають великого значення [37, с. 23]. До застосування тут буде актуальною стратегія концентрованого розвитку та кваліфікаційна стратегія розвитку персоналу.

Стратегія зміни курсу (її ще називають стратегія круговороту або циклічна стратегія) передбачає антикризове управління підприємством, що супроводжується кардинальними змінами всієї системи управління на підприємстві. Стратегія зміни курсу застосовується організаціями, що зорієнтовані на швидке зростання обсягів прибутку, освоєння нових або розширення вже існуючих ринків збуту своїх товарів чи послуг [37, с. 23].

Не зважаючи на зростання ролі працівників, скорочення витрат і персоналу здійснюється задля виживання організації в перспективі. Професійна підготовка, підвищення кваліфікації та професійно-кваліфікаційний розвиток та просування присутні, але досить вибірково. Акцент робиться на нематеріальне стимулювання розвитку працівників. Саме тому тут найкраще пасуватиме застосування таких стратегій розвитку персоналу як кваліфікаційна, мотиваційна та концентрованого розвитку.

На практиці компанії комбінують різні стратегії управління організацією та стратегії розвитку персоналу, але їх використання все ж залежить від важливості та очікуваних результатів від їх впровадження. Саме тому, подальшим етапом нашої роботи буде перехід до практичного обґрунтування нашого дослідження.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, можна, зробити висновок про те, що управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу організації є досить складним процесом і вимагає розробки теоретично і практично обґрунтованого і ефективного інструментарію, який дозволить ефективно вирішувати відмічені специфічні завдання. Таким чином, дані дослідження потребують емпіричного підтвердження шляхом аналізу практичних аспектів управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу на вітчизняних підприємствах.

Висновки до розділу 1

Досліджуючи у першому розділі роботи теоретичну базу управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу можна зробити узагальнюючі висновки про те, що воно інтегроване у всі сфери суспільного життя. Для організації, з огляду на стратегічну орієнтацію управління соціально-психологічного забезпечення, сутність даної категорії визначається певними очікуваними ефектами які не обмежуються лише соціальними та особистісними, але й економічними.

Реалізуючи формуючу, підтримуючу та регенеруючу функції при управлінні соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу здійснюється підтримка впровадження змін, які сприятимуть бізнесу і без яких неможливе як стратегічне управління так і розвиток самої організації.

Зважаючи на те, що соціально-психологічне забезпечення передбачає застосування певних методів налагодження взаємодії як формальних так і неформальних відносин в організації, воно є ключовим чинником визначення специфіки організаційної культури підприємства. Одночасно, будучи постійним інструментом управління підприємством, організаційна культура також має вплив на вибір елементів системи соціально-психологічного забезпечення. Таким чином прослідковується такий собі взаємовплив та взаємозалежність цих двох категорій.

Основним індикатором організаційної культури є персонал, в якому віддзеркалюється її орієнтованість та основні цінності. Ціннісно-нормативний простір, який формує організаційна культура, визначає орієнтири та потенціал подальшого як професійного так і соціально-психологічного розвитку працівника, в основі якого взаємоузгодження особистісних інтересів з інтересами підприємства.

Таким чином, інтеграція теорії у практику управління соціально-психологічним забезпеченням забезпечить гармонійний розвиток як персоналу так і самої організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СТАНУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КОЛЕКТИВУ (на прикладі ТОВ “ФАРМА”)

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ “ФАРМА”

Товариство з обмеженою відповідальністю “ФАРМА” (ТОВ “ФАРМА”) працює на фармацевтичному ринку з 2005 року та у відповідності із Ліцензійними умовами провадження господарської діяльності, може поєднувати в одній організаційній структурі різні напрямки діяльності – виготовлення (в умовах аптеки), виробництво (промислове) та оптову і роздрібну реалізацію готових лікарських засобів.

Головний офіс компанії знаходиться у м. Київ, проте ТОВ “ФАРМА” здійснює свою діяльність за допомогою розгалуженої мережі з 10 аптек, 7 аптечних пунктів та 10 аптечних кіосків. Компанія представлена в 6 областях України: Вінницькій, Житомирській, Київській, Сумській, Хмельницькій та Чернігівській областях та місті Києві.

ТОВ “ФАРМА” у своїй діяльності орієнтоване на випуск та реалізацію високоякісної та необхідної продукції за помірними цінами. Саме великий асортимент якісних лікарських препаратів за помірними цінами і привертає увагу широкого кола споживачів.

Основними споживачами продукції ТОВ “ФАРМА” є:

- населення;
- комерційні структури;
- підприємства дрібнооптової та оптової торгівлі;
- інші підприємства та організації.

В своєму поведженні на ринку ТОВ “ФАРМА” сповідує наступальну ділову стратегію, а саме стратегію протистояння і досягнення переваги над

конкурентами в області ціни, асортименту та якості продукції, географії виробництва і збуту, завоювання споживачів.

Основними тактичними діями при цьому є:

- установлення більш низької ціни на аналогічну з конкурентами продукцію в процесі гри факторів “ціна – обсяг продажів”;
- додання товарів нових привабливих для споживача якостей;
- створення власних виробничих потужностей на території контрольованій конкурентами;
- освоєння продукції конкурентів а також випуск нових для України видів товарів;
- зведення нанівець переваг конкурентів по всіх параметрах продукції;
- освоєння сегментів ринку і регіонів де частка конкурентів незначна;
- перехоплення споживачів, яких конкурент зневажає або погано обслуговує;
- переважний розвиток ринку за допомогою реклами, у тому числі розміщеної в транспорті і на транспортних артеріях;
- використання специфічної мережі просування продукції до споживача з використанням можливостей Укрзалізниці.

Для реалізації цієї стратегії ТОВ “ФАРМА” у своїй діяльності ставить перед собою виконання таких основних завдань:

- виготовлення (в умовах аптеки) високоякісної продукції для задоволення потреб якомога більшої категорії населення та юридичних осіб;
- промислове виробництво високоякісної продукції;
- постійне підвищення якості продукції, яка виготовлюється, та розширення асортименту продукції, яка реалізується підприємством;
- реалізація високоякісної продукції широкого асортименту по помірним цінам для задоволення потреб якомога більшої категорії населення та юридичних осіб;

- впродовж 5 років забезпечити охоплення не менше 25% ринку лікарських засобів регіонів, в яких вже діють аптеки підприємства, та не менше 10% - в усіх інших областях України;

- освоєння нових видів виробництва;

- надання населенню додаткових робочих місць.

Підприємство при веденні своєї господарської діяльності дотримується всіх правил встановлених засновником та прописаних у Статуті. Зокрема, реалізація своєї діяльності керуючись Конституцією України, із дотриманням законів України, відповідно до постанов Верховної ради України, указів та розпоряджень Президента України, згідно із декретами, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської міської Ради, розпорядженнями Київської міської державної адміністрації, розпорядженнями Деснянської районної у м. Києві державної адміністрації, Статутом підприємства. Варто зазначити, що ТОВ "ФАРМА" чітко дотримується ліцензійних вимог до фармацевтичної діяльності (виробництва, роздрібною реалізації лікарських засобів та надання фармацевтичної допомоги), згідно законодавства та дозвільних документів отриманих у МОЗ.

Механізм функціонуванні підприємства реалізовується на умовах господарської самостійності, господарського розрахунку, поєднавши централізоване керівництво із самостійністю господарювання. Підприємство, будучи юридичною особою, веде баланс, має рахунки в установах банку, круглу печатку, бланки та інші необхідні для ведення господарської діяльності реквізити.

У самостійному балансі відображається все майно підприємства, яке складається з основних фондів та оборотних коштів. Будучи комунальною власністю територіальної громади м. Києва, майно підприємства закріплено за ним на праві повного господарського відання. Це право реалізовується підприємством через володіння, використання та розпорядження цим майном на власний розсуд із дотриманням всіх законодавчих норм України.

Підприємство укладає угоди, отримує майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки та відповідальність, а також бути позивачем і відповідачем у суді, господарському суді та третейському суді.

Майно підприємства формується з наступних джерел:

- внески власника або уповноваженого ним органу у грошовому чи матеріальному еквіваленті;
- надходження, отримані від реалізації створеної вартості (товарів, робіт, послуг), та інших видів фінансово-господарської діяльності;
- кредити банків;
- пожертви благодійних та інших організацій, підприємств та осіб;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

За погодженням із власником чи уповноваженим органом, підприємство має право виступати в ролі орендодавця нерухомого майна, власних будинків, споруд, устаткування та інших матеріальних цінностей, по відношенню до інших підприємств, організацій та установ як на безоплатній так і на платній основі, а також може списувати їх з балансу.

Прибуток підприємства формується після реалізації та набуття грошової форми створеної вартості, а саме, після покриття всієї суми видатків, які складають матеріальні витрати та прирівняні до них витрати, витрати на оплату праці та ін. Балансовий прибуток є джерелом сплати всіх передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету. Підприємство не здійснює благодійну діяльність, тому не має податкових пільг. Після розрахунків із бюджетом та позабюджетними фондами, підприємство отримує чистий прибуток, яким розпоряджається у повному обсязі.

Від того як підприємство розпоряджається своїм капіталом впродовж усього періоду господарювання значною мірою залежить прибуток підприємства, його рентабельність і успіх в конкурентній боротьбі на ринку. Це стосується і створення сприятливих умов праці, і впровадження високоефективних засобів праці, і впровадження прогресивних технологій, і рівня механізації та автоматизації виробництва, організації та управління ним. Тому пошук резервів

зростання ефективності роботи підприємства має базуватися на оцінці показників, що характеризують ці сторони діяльності підприємства.

На сьогодні на підприємстві на постійній основі працюють 275 осіб.

Невід’ємним атрибутом будь-якої організації є її структура, адже саме цей ключовий чинник надає цілісності усім реально існуючим системам. Організаційна структура управління (ОСУ) являє собою комплекс взаємозв’язків і взаємовідносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між реально існуючими та такими, що створюються (або зникають) шаблями, підрозділами, рівнями систем управління у відповідності до обраної стратегії.

У загальному вигляді організаційну структуру управління ТОВ “ФАРМА” можна представити таким чином (рис. 2.1):

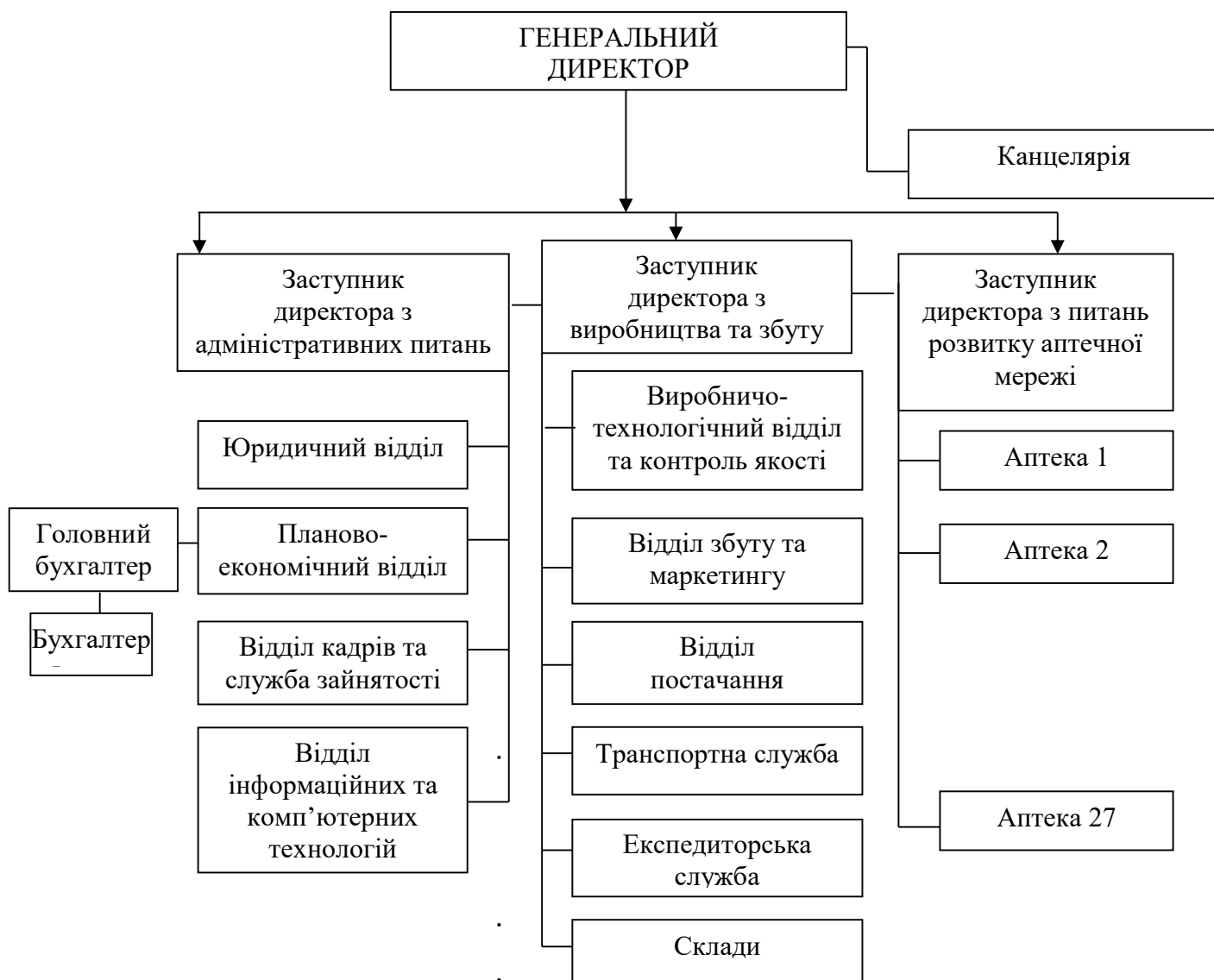


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ “ФАРМА”
Джерело: сформовано автором

Вирішенням стратегічних питань господарської діяльності підприємства займається генеральний директор, який є вищим керівним органом ТОВ “ФАРМА”. В коло його службових обов’язків, повноважень та відповідальності входить затвердження перспективних стратегій розвитку підприємства, окреслення місії та визначення головної мети діяльності, розробка довгострокових та оперативних планів, кадрові рішення стосовно керівників відділів та служб підприємства, директорів аптек, які знаходяться в підпорядкуванні підприємства.

Цю діяльність генеральний директор здійснює в тісній співпраці із своїми заступниками, яких він призначає самостійно, надаючи їм повноваження стосовно керівництва структурними підрозділами підприємства та за результати роботи яких вони несуть безпосередню відповідальність.

За роботу та вдосконалення виробничих процесів, техніки і технології виробництва безпосередню відповідальність несе виробничо-технологічний відділ. В межах цього структурного підрозділу здійснюється також контроль якості та керівництво науково-дослідними та експериментальними розробками. впровадження в роботу досягнень фармацевтичної науки, перспективних форм лікарського забезпечення населення. Працівники даного відділу наділені компетенціями стосовно технічної підготовки та обслуговування виробничих процесів, планування заходів щодо підвищення якості продукції, запобігання браку, розробка і впровадження систем управління якістю, дотримання дисципліни на робочому місці із чітким дотриманням технологічних вимог.

Важливим ланцюжком між операційною діяльністю та споживачами є команда відділу маркетингу та збуту. Поєднання реалізації маркетингових та збутових функцій в одному підрозділі забезпечує подолання розриву між продажами та маркетингом. Відділ активно займається дослідження кон’юнктури ринку, розробкою та реалізацією збутової та маркетингової політики, рекламними кампаніями і т.п.

Реалізацію кадрової політики підприємства здійснює відділ кадрів та служба зайнятості. Питання відбору, найму, профорієнтації, соціальної та

професійної адаптації, навчання персоналу, професійне зростання, кар'єрний ріст, переведення, звільнення відносять до сфери діяльності даного відділу. Крім того, він отримує та аналізує звіти всіх служб компанії, що задовольняють соціальні потреби персоналу підприємства.

Планово-економічний відділ підприємства займається плануванням фінансово-господарської діяльності; фінансовий аналіз виконують сектор планування цього відділу та бухгалтерія підприємства. Оскільки ТОВ "ФАРМА" є госпрозрахунковим підприємством, то одним з найголовніших підрозділів в її структурі від успішного функціонування якого залежить успіх всієї організації є планово-економічний відділ, якому необхідно приділити більше уваги.

Структура планово-економічного відділу ТОВ "ФАРМА" відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура ПЕВ ТОВ "ФАРМА"

Джерело: сформовано автором

Чітка та злагоджена робота техніко-інформаційної мережі підприємства, зокрема, управління технологією фармацевтичного виробництва, автоматизація фінансів, планування, банківських операцій, правильне та безпечне функціонування програмного забезпечення – результати роботи працівників відділу інформаційних та комп'ютерних технологій. Цей відділ, крім окреслених питань, здійснює закупівлю, ремонт та оновлення всієї комп'ютерної техніки організації.

Зважаючи на те, що фармацевтичний бізнес в Україні постійно знаходиться в зоні пильної уваги наглядових і контролюючих органів, юридичний відділ здійснює контроль за відповідністю всієї діяльності ТОВ “ФАРМА” чинному законодавству. Його діяльність характеризується тісним взаємоузгодженням з вищим керівництвом стратегічно важливих завдань, проте, на стадії реалізації погоджених з керівництвом завдань даний відділ має відносну автономію та свободу.

Підготовкою та укладанням угод на постачання матеріально-технічних ресурсів для підприємства юридичний відділ здійснює в кооперації із відділом постачання. Відповідальність останнього розповсюджується і на визначення потреби, забезпечення виробничих підрозділів та аптек матеріально-технічними ресурсами, а також на організацію їх раціонального розподілу та використання.

Транспортна служба займається розробкою планів-графіків на основі планів одержання матеріалів, сировини, продукції та організацією перевезень та доставкою продукції, необхідного устаткування між підрозділами підприємства в межах Києва.

Якщо необхідно організувати та доставити продукцію по території України – це функції експедиторської служби.

Аптеки підпорядковані ТОВ “ФАРМА” в процесі своєї діяльності реалізують виробничу, торгівельну, інформаційну та соціальну функції. Дана мережа аптек не перевищує 28 одиниць, тому її відносять до середньої за розміром. Усі аптеки мають централізовану систему обліку, але окрім

завідуючого аптекою, двох-трьох аптекарів-фармацевтів, прибиральниці та охоронника, в штатному розписі є посада бухгалтера-економіст.

Бухгалтерія під керівництвом головного бухгалтера здійснює централізоване бухгалтерське обслуговування аптек, підпорядкованих ТОВ “ФАРМА” та усіх структурних підрозділів: веде облік виробництва та продажу, забезпечує контроль за наявністю і рухом коштів та дотриманням фінансової дисципліни, складає на підставі даних бухгалтерського обліку звітність, здійснює розрахунки з робітниками та службовцями.

Організаційна структура ТОВ “ФАРМА” має характерні ознаки лінійно-функціональної структури управління із логічним співвідношенням рівнів управління, їх функціональних сфер, організація взаємозв’язку яких дозволяє вчасно застосовувати необхідні для вирішення певних завдань заходів.

На нашу думку, для даного підприємства, яке поєднує різні види діяльності від виготовлення (в умовах аптеки), виробництва (промислового) до оптової та роздрібною торгівлі готовими лікарськими засобами такий тип структури найбільш оптимальний, оскільки функціональні підрозділи беруть участь в плануванні та підготовці управлінських рішень, хоч і кінцеве слово залишається за лінійним керівником. Володіючи високою компетентністю з питань, які мають вирішуватись в межах однієї функціональної служби, їх керівники допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень лінійним керівником. Крім цього, дана структура має економічні переваги відносно витрат на управлінську складову, оскільки функції управління централізовані.

Ефективність організаційної структури управління, окрім показників успішності функціонування організації в зовнішньому середовищі, визначається показниками ефективності, що визначають можливості організації з точки зору використання її ресурсного потенціалу, визначальною складовою якого є людські ресурси.

2.2. Діагностика організаційної культури ТОВ “ФАРМА” як результату управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу

Теоретичне обґрунтування корпоративної культури, проведене в першому розділі нашого дослідження, підтвердило що вона поєднує в собі сукупність матеріальних та соціально-психологічних елементів. Саме тому вважаємо актуальною оцінку корпоративної культури ТОВ “ФАРМА” як результату управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу.

Для експрес-оцінки організаційної культури ТОВ “ФАРМА” ми використали методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна [18] (побудова профілів корпоративної культури), яка передбачає здійснення рейтингової оцінки стану підприємства. Відповідно до цієї моделі в основі типологізації корпоративної культури є визначення орієнтації компанії (внутрішня спрямованість та інтеграція – зовнішня спрямованість і диференціація) і способу вирішення проблем (контроль стабільності – гнучкість та дискретність).

Першим етапом дослідження стану культури ТОВ “ФАРМА” є проведення опитування серед працівників підприємства за допомогою спеціально розробленої анкети, яка містить шість блоків, кожен із яких репрезентує певну ключову характеристику досліджуваного об’єкта: 1) найважливіші характеристики організації; 2) загальний стиль лідерства в організації; 3) управління найманими працівниками; 4) об’єднувальна сутність організації; 5) стратегічні цілі; 6) критерії успіху [18]. Кожен блок містить чотири варіанти опису стану (А, В, С та D), між якими потрібно розподілити 100 балів у такому співвідношенні, яке максимально характерне для підприємства. Після сумування усіх балів окремо по кожній із альтернатив, визначається середня оцінка. Тобто, суму балів по альтернативі А ділимо на 6, суму балів по альтернативі В ділимо на 6, суму балів по альтернативі С ділимо на 6 та суму балів по альтернативі D також ділимо на 6 [18, с. 59]. Кожна альтернатива характеризує певний профіль організаційної культури, які виділили К. Камерон та Р. Куїнн: кланова – А, адхократична – В, ринкова – С, ієрархічна – D [18, с. 68-79].

В опитуванні прийняли участь 77 співробітників ТОВ “ФАРМА” віком від 22 до 56 років, які висловили своє бачення теперішнього стану культури, її минулий та бажаний стан. До оцінки минулого стану корпоративної культури запрошувались виключно ті працівники, стаж роботи яких на даному підприємстві сягає понад 5 років (83% з усіх опитаних). Оцінку бажаного стану організаційної культури ТОВ “ФАРМА” здійснювали виключно ті працівники, які планують в майбутньому працювати та зростати в даній компанії (98,2% усіх опитаних), адже бали необхідно проставляти орієнтуючись на з бачення організаційної культури ТОВ “ФАРМА” в розрізі п’яти років.

Анкета представлена у Додатку А Аналізи результатів анкетування представлені у вигляді матриці (табл. 2.1), яка заповнена на основі зібраної та узагальненої експертної оцінки організаційної культури працівниками ТОВ “ФАРМА”.

Таблиця 2.1

**Матрична репрезентація бальної оцінки організаційної культури
ТОВ “ФАРМА”**

Відповіді за стовпцем „Минулий стан”					Відповіді за стовпцем „Поточний стан”					Відповіді за стовпцем „Бажаний стан”				
1					2					3				
Блок №	Альтернатива				Блок №	Альтернатива				Блок №	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	35	23	22	1	20	18	41	21	1	25	15	29	31
2	34	18	27	21	2	26	21	28	25	2	14	17	29	40
3	26	24	24	26	3	18	17	39	26	3	23	19	27	31
4	29	9	32	30	4	20	12	51	17	4	26	19	26	29
5	47	11	24	18	5	13	5	49	33	5	12	15	37	36
6	49	7	27	17	6	23	15	37	25	6	30	25	31	14

Джерело: сформовано автором на основі даних анкетування

Статистичне опрацювання даної матриці дозволить здійснити аналіз отриманих результати та побудувати профіль корпоративної культури. За результатами первинного опрацювання даних отримано середні показники

співвідношення компонентів чотирьох профільних корпоративних культур по всій вибірці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

„Минулий стан”			„Поточний стан”			„Бажаний стан”		
1			2			3		
Альтерна- тива	Сума балів	Середній бал	Альтерна- тива	Сума балів	Середній бал	Альтерна- тива	Сума балів	Середній бал
<i>A</i>	205	34,17	<i>A</i>	120	20,00	<i>A</i>	130	21,67
<i>B</i>	104	17,33	<i>B</i>	88	14,67	<i>B</i>	110	18,33
<i>C</i>	157	26,17	<i>C</i>	245	40,83	<i>C</i>	179	29,83
<i>D</i>	134	22,33	<i>D</i>	147	24,50	<i>D</i>	181	30,17
<i>Разом</i>	600	100	<i>Разом</i>	600	100	<i>Разом</i>	600	100

Джерело: сформовано автором на основі даних анкетування

Результати статистичного опрацювання свідчать, що для поточного стану організаційної культури характерний ринковий тип, адже альтернатива С отримала найвищу кількість балів – 40,83. Проте, усі три типи культур в тій чи іншій мірі проявляють свої ознаки у ТОВ “ФАРМА”. Більш типовими для культури ТОВ “ФАРМА” є характеристики кланової та ієрархічної, після ринкової, які отримали відповідні бали: А=20,00 та D=24,50. А найменш вираженою є адхократична, яка отримала 14,67 бали.

Такий розподіл за типами є не випадковим, адже, якщо глянути на стан організаційної культури в минулому, то в ній переважали характеристики кланового типу культури із посереднім проявом ринкової. Це логічно, адже саме тоді підприємство виходило на нові ринки та збільшувало свої масштаби.

Присутність ознак кланової та ієрархічної культури у ТОВ “ФАРМА” можна пояснити тим, що перша, переважала в минулому та залишила свій відбиток за залишковим принципом. Щодо ієрархічної, то можна говорити про її поступове зародження, з можливим майбутнім утвердженням в ознаках організаційної культури ТОВ “ФАРМА”.

Про такі перспективи свідчить і те, що бажаним станом корпоративної культури працівники ТОВ “ФАРМА” бачать саме ієрархічний. Проте переважаючий варіант майже дорівнює тому, який існує в даний момент. Отже,

другою за домінантністю має залишитись ринкова культура. Скоріш за все працівники обрали таку оцінку розуміючи, що збільшуючи масштаби своєї діяльності, організаційна культура змушена буде трансформуватись в нову, але все ж прагнуть знизити вплив бюрократичних елементів, хоч і усвідомлюють їх необхідність. Тому керівництво ТОВ “ФАРМА” має бути орієнтоване на збереження цінностей колективного духу, здорової психологічної атмосфери та особистісного розвитку кожного працівника.

Отже, організаційна культура ТОВ “ФАРМА” характеризується чітко вираженим домінуванням ринкового типу культури, які притаманні для підприємств, що працюють на жорсткому конкурентному ринку з стабільним попитом. Власне фармацевтичний ринок є одним із найбільш стійких сегментів ринку, адже продукція даного сегменту характеризується зростаючим попитом навіть в умовах кризи. Крім того, ТОВ “ФАРМА” за розмірами відноситься до середніх підприємств та прагне збільшити свою ринкову частку, тому ставить досить чіткі та безкомпромісні вимоги до своїх підлеглих, які також конкурують між собою. Притаманні ТОВ “ФАРМА”, із середнім рівнем вираженості, клановий та ієрархічний тип культури, що свідчить про неоднорідність та незбалансованість організаційної культури. Хоча не можемо назвати це недоліком, адже таким чином для працівників може забезпечуватись сумісність з керівниками та цілями компанії, а ТОВ “ФАРМА” з вимогами зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

Для наочного відображення існуючих та бажаних змін корпоративної культури, визначення аспектів які підлягають коригуванню її профіль будується у вигляді діаграми (рис. 2.3).

Як бачимо з рис. 2.3 поточний стан організаційної культури суттєво змінився відносно профілю її минулого стану. Суттєве зменшення профілю кланової культури (верхня ліва координатна чверть) зумовило збільшення площі культури ринкового типу (нижня права координатна чверть). Знизилось положення і у векторі адхократичного типу культури на противагу майже такому ж зміщенню в сторону зростання ієрархічного типу культури.

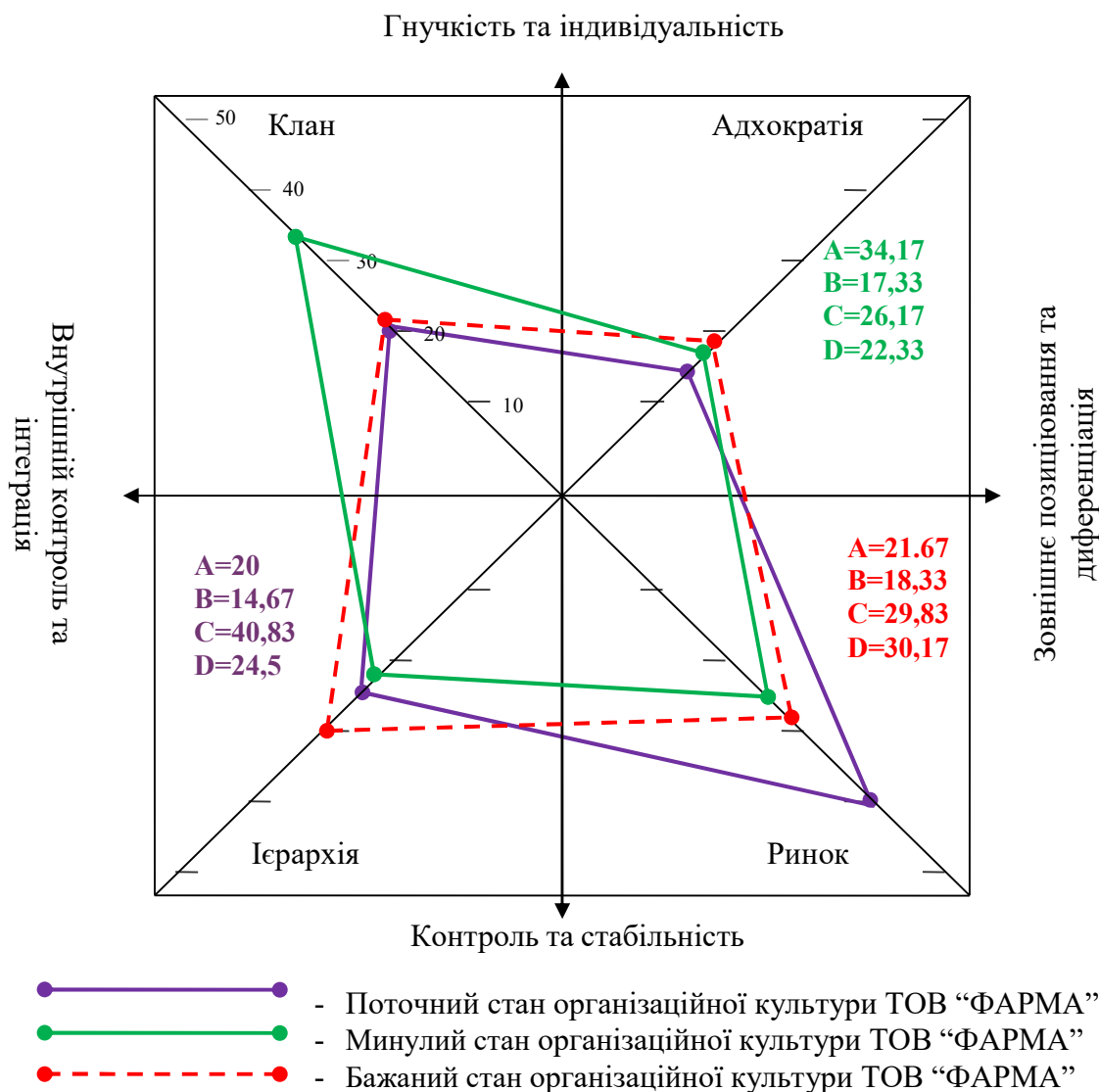


Рис. 2.3. Проекція минулого, поточного та перспективного профілів стану організаційної культури ТОВ "ФАРМА"

Джерело: побудовано автором на основі власних результатів дослідження

Розрахунок відхилення оцінок минулої, поточної та перспективної організаційної культури допоможе здійснити кількісне зіставлення профілів (табл. 2.3).

Результати розрахунків змін поточного стану організаційної культури в порівнянні із минулим показують синхронність парних змін балів у кланового із ринковим та адхократичного із ієрархічним типом організаційних культур. Бачимо, що за рахунок зменшення балів кланового типу культури на 14,17 відбулось практично однакове збільшення на 14,66 у ринковому типі культури. Так само зменшення балів адхократичного типу культури на 2,66 зумовило

збільшення із невеликою похибкою у ієрархічному типі організаційної культури. Таким чином реальний стан організаційної культури має відчутні зміни порівняно із його минулим станом.

Таблиця 2.3

Динаміка змін станів організаційної культури ТОВ “ФАРМА”

„Минулий стан”		„Поточний стан”		„Бажаний стан”		Відхилення П/М	Відхилення Б/П
1		2		3		4	5
Альтернатива	Середній бал	Альтернатива	Середній бал	Альтернатива	Середній бал		
A	34,17	A	20,00	A	21,67	-14,17	1,67
B	17,33	B	14,67	B	18,33	-2,66	3,66
C	26,17	C	40,83	C	29,83	14,66	-11,00
D	22,33	D	24,50	D	30,17	2,17	5,67

Джерело: сформовано автором на основі власних результатів дослідження

Порівнюючи ж теперішній стан організаційної культури із баченням її стану в майбутньому дозволяє зробити висновки, що думка респондентів розділилась між ринковим та ієрархічним типом організаційної культури із незначним домінуванням ієрархічної. Присутність типових характеристик ринкової культури знизилась на 11 балів, але не можемо сказати, що ієрархічний тип культури отримав стільки ж балів у збільшенні, лише половину 5,67 бали. Решту балів розділили між клановим та адхократичним типом культури. Скоріш за все це пов'язано із бажанням працівників створювати щось нове, іти на ризик із одночасним збереженням теплих взаємовідносин в колективі та особистої свободи.

ТОВ “ФАРМА”, як ми вже згадувала, працює на висококонкурентному ринку, тому для ефективного його функціонування необхідно не лише звертати увагу на достатнє забезпечення матеріальними ресурсами, але й соціально-психологічну складову процесу управління. Акцент необхідно робити, зокрема, на професійне навчання персоналу, його виробничій адаптації, планування трудової кар'єри робітників і фахівців. Все це робиться для того, щоб рівень працівників підприємства відповідав вимогам конкурентного ринку. На основі діагностики

корпоративної культури як результату управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу дозволило побачити певні проблеми в даному сегменті.

На підприємстві, функціональні підрозділи, які займаються управлінням розвитку персоналу значно відокремлені один від одного, а єдиний централізований орган управління розвитком персоналу не існує. Це спричиняє дисбаланс в роботі із професійного навчання та розвитку працівників. Виробничій адаптації та професійно-кваліфікаційному зростанню працівників приділено недостатню увагу, відсутні внутріфірмові підходи до виконання такого типу завдань. Крім того, працівники часто не володіють інформацією стосовно перспектив розвитку в даному колективі, що гальмує прагнення як до особистісного так і до професійного розвитку, нівелювання планування та контролю кар'єри в організації.

ТОВ “ФАРМА” займає досить стійку позицію на ринку, що пояснює небажання керівництва збільшувати витрати на розвиток персоналу. Проте ресурси мають здатність вичерпуватися і в перспективі компанія змушена буде зробити вибір між виходом з ринку чи впровадженню ефективної системи набору, навчання та розвитку персоналу.

Не зважаючи на залучення в штат у 2020 році фахового керівника відділу кадрів не вплинуло на загальну стратегію фірми з розвитку персоналу, оскільки керівництво ТОВ “ФАРМА”, ведучи екстенсивні методи господарювання, не проявляє зацікавленість стосовно вдосконалення та застосування нових методик розвитку своїх працівників. Дослідженням можливості імплементації сучасних підходів до навчання та розвитку персоналу мав би здійснювати відділ технічного навчання, який запропонував включити в загальну структуру управління новий керівник відділу кадрів, проте, керівництво відхилило цю ідею, обґрунтовуючи це побоюваннями з надмірним розширенням кадрів. Питаннями розвитку персоналу продовжує займатись інженер з підготовки кадрів, інколи делегуючи свої повноваження стосовно адаптації працівників керівникам структурних підрозділів.

В умовах сьогодення, на ТОВ “ФАРМА” є потреба у формуванні багатофункціональної служби управління персоналом, яка б забезпечувала єдність управління та займалась не лише питаннями кадрового забезпечення, але й його якісної складової, стану соціально-психологічного клімату в колективі, питаннями організаційної культури. Залучення до роботи таких фахівців як інженер з підготовки кадрів, соціолог, психолог тощо забезпечило б комплексне вирішення питань розвитку персоналу у ТОВ “ФАРМА”.

Діагностування організаційної культури ТОВ “ФАРМА” за методикою ОСАІ вказало на стратегічно важливі характеристики діяльності підприємства та на особливі відмінності його культури від інших. Однак дана методика не визначає впливу культури на економічні результати діяльності даного підприємства.

Результати аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ “ФАРМА” у 2019-2021 рр. відображено в табл. 2.4.

Відносна забезпеченість (незабезпеченість) трудовими ресурсами показує рівень відповідності кількості працівників потребам підприємства. Її розрахуємо за формулою:

$$\Delta \text{Чис.} = \text{Чис.}_{\text{зв.}} - (\text{Чис.}_{\text{баз}} \times I_{\Sigma \text{PL}}) / 100, \quad (2.1) \quad [21]$$

де:

$\text{Чис.}_{\text{зв.}}$, $\text{Чис.}_{\text{баз}}$ – чисельність працюючих відповідно звітного та базового року;

$I_{\Sigma \text{PL}}$ – індекс росту обсягу реалізації продукції та послуг.

Таким чином розрахунок даного показника для ТОВ “ФАРМА” матиме наступний вигляд:

$$2020 \text{ рік : } \Delta \text{Чис.} = 279 - (253 \times 15,88) / 100 = 40,18$$

$$2021 \text{ рік: } \Delta \text{Чис.} = 275 - (279 \times 25,76) / 100 = 71,87$$

Отже, при відповідному темпові приросту обсягу реалізації продукції у 2020 році на 15,88%, чисельність працівників повинна б бути більшою на 36 осіб, а на підприємстві спостерігається зменшення чисельності працівників на 4 особи. В результаті існує брак працівників в обсязі 40 осіб.

Таблиця 2.4

**Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів
на ТОВ “ФАРМА” у 2019-2020 рр.**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-) 2020/2019	Відхилення (+/-) 2021/2020	Темп приросту, % 2020/2021	Темп приросту, % 2021/2020
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	285251	330551	415694	45300	85143	15,88	25,76
Чистий дохід, тис. грн.	32386	18544	26186	-13842	7642	-42,74	41,21
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	253	279	275	26	-4	10,28	-1,43
Прийнято працівників, осіб	11	31	8	20	-23	181,82	-74,19
Вибуло працівників, осіб	3	5	12	2	7	66,67	140
У тому числі: - за власним бажанням,	3	5	12	2	7	66,67	140
звільнено за прогули та інші порушення дисципліни;	0	0	0	0	0	0	0
- з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0	0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	569250	630261	618750	61011	-11511	10,72	-1,83
Втрати робочого часу, людино-днів	63250	70029	68750	6779	-1279	10,72	-1,83
Фонд оплати праці, тис. грн.	34003	43581	57468	9578	13887	28,17	31,86
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11199,93	13017,03	17414,55	1817,09	4397,52	16,22	33,78
Річна продуктивність праці, тис. грн./особу	1127,47	1184,78	1511,61	57,2963	326,844	5,08	27,59
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	501,10	524,47	671,83	23,3672	147,362	4,66	28,10

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності підприємства

У 2021 році така ж тенденція. Обсяг реалізації продукції зріс на 25,76%, що мало б стимулювати до набору кадрів в обсязі 82 осіб, але зростання чисельності відбулось лише на 10 працівників, що зумовило брак кадрів в розмірі 72 особи.

Варто більш детально оцінити зовнішній рух персоналу організації за допомогою розрахунку коефіцієнтів обороту по найму, звільненню та плинності кадрів. Розрахунки здійснюються із застосуванням наступних формул:

Коефіцієнт обороту по найму ($K_{\text{пр}}$):

$$K_{\text{он}} = \frac{\text{Прийнято}}{Ч_{\text{сис}}} \quad (2.2) \quad [5]$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення ($K_{\text{зв.}}$):

$$K_{\text{зв.}} = \frac{\text{Звільнено}}{Ч_{\text{спис}}} \quad (2.3) \quad [5],$$

де:

$Ч_{\text{спис}}$ – середньооблікова чисельність працюючих, осіб.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{\text{зо}}$):

$$K_{\text{зо}} = \frac{\text{Звільнені} + \text{Прийняті}}{Ч_{\text{спис}}} \quad (2.4) \quad [5],$$

де:

$K_{\text{зо}}$ – коефіцієнт загального обороту кадрів;

У табл. 2.5 узагальнено розрахунки за основними показниками руху кадрів.

Таблиця 2.5

Аналіз показників руху кадрів в ТОВ “ФАРМА” у 2019-2021 рр.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-) 2020/2019	Відхилення (+/-) 2021/2020	Темп приросту, % 2020/2021	Темп приросту, % 2021/2020
Оборот по найму	0,04	0,11	0,03	0,07	-0,08	155,56	-73,82
Оборот по звільненню	0,01	0,02	0,04	0,01	0,03	51,14	143,49
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,06	0,13	0,07	0,07	-0,06	133,18	-43,64

Джерело: побудовано автором на основі статистичної звітності підприємства

Розрахунок коефіцієнтів свідчить про стабільну роботу кадрів у ТОВ “ФАРМА”. Не зважаючи на зростання коефіцієнта обороту по звільненню, його значення залишається в межах норми.

Результати аналізу дозволяють зробити висновок, що від правильно обраної організаційної культури залежить як розвиток кадрових ресурсів в кількісному значенні, так і вектори розвитку самої людини, колективу та організація в цілому. Позитивний розвиток стимулює працівників до особистісного зростання, а негативний – обмежує його. Саме тому подальше наше дослідження стосується оцінки розвитку та потенціалу персоналу організації

2.3. Оцінка стану та потенціалу розвитку персоналу ТОВ “ФАРМА”

Фармацевтичний ринок є одним із найбільш стійких сегментів ринку, адже для продукції даного сегменту характерний зростаючий попит навіть в умовах кризи. Проте, як підприємство, яке орієнтоване на ефективне функціонування, ТОВ “ФАРМА” належну увагу повинно приділяти плануванню, організації, мотивації та постійному моніторингу розвитку персоналу. Особливо в умовах висококонкурентного ринку. Саме це зумовило наш вибір маркетингового підходу до оцінки рівня розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві.

Дана модель передбачає дослідження певних напрямів розвитку персоналу: соціального, професійного і особистісного розвитку персоналу. Реалізація моделі, окрім дослідження напрямів розвитку, потребує кількісного обґрунтування, яка здійснюється із застосуванням наступної формули для визначення рівня стратегічного розвитку персоналу:

$$PP_{\Pi} = \alpha * CP + \beta * PP + \gamma * OP, (2.5) [42, с. 194]$$

де:

PP_{Π} – рівень стратегічного розвитку персоналу;

CP – ступінь використання складових соціального розвитку;

PP – ступінь використання складових професійного розвитку;

OP – ступінь використання складових особистісного розвитку;

α, β, γ – коефіцієнти вагомості відповідних складових системи розвитку персоналу.

Аналіз результатів ґрунтуватиметься на основі порівняння узагальненої оцінки системи розвитку персоналу, показники якої свідчать наступне:

$1,00 < RPP < 1,67$ – низький рівень стратегічного розвитку персоналу;

$1,68 < RPP < 2,33$ – середній рівень стратегічного розвитку персоналу;

$2,34 < RPP < 3,00$ – високий рівень стратегічного розвитку персоналу [42, с. 194].

Аналіз передбачає використання 3-бальної шкали для оцінки кожного з напрямів та інтерпретується наступним чином: 1 бал – напрямок практично не

застосовується, або дуже мало застосовується, 2 бали – напрямок застосовується неповністю, 3 бали – напрямок застосовується повністю.

Узагальнені результати вибіркового опитування серед представників управлінського складу, фахівців, технічних службовців та робітників ТОВ “ФАРМА”, представлені в Додатку Б дозволили зробити певні висновки щодо стану системи розвитку персоналу даного підприємства та порівняти його з основними конкурентами. Усі три є середніми за розмірами підприємствами та працюють виключно на ринку України.

Рівень соціального розвитку ТОВ “ФАРМА” середній, про що свідчить зважена оцінка рівня соціального розвитку персоналу, яка становить 2,22 бали. Це порівняно із ФК “Здорова Родина” гірший результат, але ТОВ “ВЕНТА. ЛТД” цьому розвитку приділяє ще менше уваги. Свою увагу ТОВ “ФАРМА” необхідно зосередити на оцінці потенціалу просування працівників, їх ознайомленню з реальними перспективами зростання та стимулюванню розробки індивідуальних планів кар’єри.

Оцінка категорії “професійний розвиток” становить 2,35 та є досить високою, проте порівняно з конкурентами нижчою.

Для утримання рівноваги між цілями, результатами та можливостями реальних людей і способами досягнення пропонуємо для ТОВ “ФАРМА” застосування фасилітативного управління керівниками підрозділів. Даний підхід забезпечить сприятливі умови для розвитку персоналу, дозволить розширювати коло обов’язків, що стимулюватиме до самонавчання, а це, в свою чергу, забезпечить краще виконання делегованих повноважень.

Відповідно оцінки особистісного розвитку, як ТОВ “ФАРМА”, так і її конкуренти не надто акцентують увагу на цю складову системи розвитку персоналу. Зокрема, дуже мало приділяють увагу формуванню системи потреб працівників та системи життєвих цінностей працівників. Одним із напрямків забезпечення виконання соціально-психологічних функцій є, вже нами вищезгадане, фасилітативне управління.

В цілому аналіз системи розвитку персоналу свідчить, що ТОВ “ФАРМА” не використовує її потенціал на повну потужність, адже за результатами оцінки отримала 2,24 бали.

Забезпечення синергетичного ефекту через сполучення відповідних аспектів розвитку працівника буде більш результативним для системи розвитку персоналу підприємства, проте для цього необхідно враховувати загальний рівень і потенційні можливості працівників підприємства до цього розвитку. Саме тому наступним логічним етапом нашої роботи є оцінка якісного стану персоналу, зокрема визначення його загального рівня та потенційних можливостей.

Вимірювання потенціалу працівників підприємства здійснюють на основі зведених показників, запропонованих такими вченими як В.А. Токарев, О.Є. Кузьмін, В.Б. Горбань [44, 24].

Здійснюючи оцінку потенціалу працівників ТОВ “ФАРМА”, за основу ми взяли методику запропоновану В.А. Токаревим, яка передбачає оцінку по трьох основних складових: кваліфікаційний потенціал, соціальний потенціал та мотиваційний потенціал. Суть даного методу полягає в тому, що окремі показники формують зведений показник по кожній окремій складовій, при чому усі три складові вважаємо рівнозначними. Це дозволяє визначити середньгеометричне значення цих показників, результат якого представляє узагальнений зведений показник.

Визначення зведеного показника кваліфікаційного потенціалу передбачає розрахунок таких показників як: коефіцієнту рівня освіти працівників, коефіцієнту професійної перспективності, коефіцієнту кваліфікації працівників, коефіцієнту використання часу зміни персоналом, коефіцієнту трудової дисципліни, коефіцієнту стабільності кадрів [44].

При визначенні соціального потенціалу вимірювання проведено із врахуванням значень таких коефіцієнтів як: відносна частка невикористаних основних фондів, придатність основних фондів соціальної сфери, відносна частка витрат підприємства на утримання соціальної сфери, відносна частка робітників,

які пройшли лікування в санаторіях, профілакторіях, та ін., коефіцієнт здоров'я персоналу, коефіцієнт фізичної працездатності, коефіцієнт безпеки праці [44, 24].

Зведений показник мотиваційного потенціалу містить значення коефіцієнту середньої заробітної плати, коефіцієнту професійного розвитку працівників, коефіцієнту кар'єрного росту та відносної частки працівників, працюючих в нешкідливих умовах [44].

Алгоритм розрахунку оціночних показників складових потенціалу працівників підприємства представлена у додатку В. Кількісне значення показників складу та структури персоналу ТОВ "ФАРМА" у 2019-2021 рр., які використовуються для розрахунку означених коефіцієнтів представлено у додатку Д.

Розрахунок зведеного показника кожної складової потенціалу працівників ТОВ "ФАРМА" з урахуванням чисельності різних груп персоналу визначається за формулою запропонованою О. Чупир для визначення середньозваженого значення результативності. В нашому випадку замість індексів результативності ми підставимо оціночні коефіцієнти [53, с.273]:

$$K_{ТП}^{звед} = \sum K_{ij} \times \alpha_j, (2.6) \quad [53, с.273]$$

Де K_{ij} – значення і-го коефіцієнту для j-ї групи персоналу;

α_j - питома вага j-ї групи персоналу.

Для визначення інтегрального показника потенціалу працівників підприємства застосуємо знову ж таки підхід запропонований О. Чупир, як середньгеометричної величини оцінок трьох його складових [53, с.273]:

$$K_{ТП}^{інтегр} = \sqrt[3]{K_{ТП}^{квал} \times K_{ТП}^{соц} \times K_{ТП}^{мот}}, (2.7) \quad [53, с.273]$$

Де $K_{ТП}^{інтегр}$ – інтегральний показник потенціалу працівників підприємства;

$K_{ТП}^{мот}$ – зведений показник мотиваційного потенціалу працівників підприємства;

$K_{ТП}^{соц}$ – зведений показник соціального потенціалу працівників підприємства;

$K_{ТП}^{квал}$ – зведений показник кваліфікаційного потенціалу працівників підприємства;

Результати розрахунку оціночних показників, складових потенціалу працівників та інтегрального показника трудового потенціалу ТОВ “ФАРМА” у 2019-2021 рр. представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати розрахунку оціночних показників, складових потенціалу працівників та інтегрального показника трудового потенціалу ТОВ “ФАРМА” у 2019-2021 рр.

Оціночні показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт рівня освіти працівників	0,89	0,9	0,91
Коефіцієнт професійної перспективності	0,89	0,9	0,88
Коефіцієнт кваліфікації працівників	0,79	0,83	0,89
Коефіцієнт використання часу зміни персоналом	1	1	1
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,94	0,98	0,85
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,99	0,98	0,96
<i>Зведений показник кваліфікаційного потенціалу</i>	0,92	0,93	0,91
Відносна частка невиробничих основних фондів	0,07	0,13	0,16
Коефіцієнт придатності основних фондів соціальної сфери	0,16	0,17	0,17
Відносна частка витрат підприємства на утримання соціальної сфери	0,06	0,7	0,5
Відносна частка робітників, які пройшли лікування в санаторіях, профілакторіях, та ін.	0,23	0,31	0,21
Коефіцієнт здоров'я персоналу	0,76	0,68	0,82
Коефіцієнт фізичної працездатності	0,58	0,55	0,58
Коефіцієнт безпеки праці	1	1	1
<i>Зведений показник соціального потенціалу</i>	0,41	0,51	0,49
Коефіцієнт середньої заробітної плати	1,18	0,93	1
Коефіцієнт професійного розвитку працівників	0,07	0,12	0,15
Коефіцієнт кар'єрного росту	0,12	0,11	0,19
Відносна частка робітників, працюючих в нешкідливих умовах	1	1	1
<i>Зведений показник мотиваційного потенціалу</i>	0,59	0,54	0,58
<i>Інтегральний показник потенціалу працівників підприємства</i>	0,6	0,63	0,64

Джерело: розраховано автором на основі даних додатків В, Д.

Інтерпретацію загального результату зведених відповідно до складової та інтегрального показника потенціалу працівників підприємства О. Кузьмін [24] пропонує здійснювати за допомогою універсальної шкали Харрінгтона, яку, зазвичай, застосовують при кількісних вимірах об'єкта. Характеристика рівневих оцінок представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Рівневі характеристики інтегрального показника потенціалу працівників підприємства відповідно до шкали Харрінгтона

Рівні оцінки за шкалою Харрінгтона	Інтерпретація оцінки за шкалою Харрінгтона	Інтерпретація значення інтегрального показника потенціалу працівників підприємства відповідно до шкали Харрінгтона
0-0,2	Незадовільно	Критично низький рівень потенційних можливостей персоналу підприємства
0,21-0,36	Погано	Рівень та потенційні можливості персоналу підприємства нижче середнього
0,37-0,62	Задовільно	Середній рівень потенціалу персоналу підприємства
0,63-0,8	Добре	Потенціал персоналу підприємства на високому рівні
0,81-1	Відмінно	Дуже високий рівень потенціалу персоналу підприємства

Джерело: доповнено автором на основі [45].

Відповідно до запропонованої Харрінгтоном інтерпретації показники, які характеризують кваліфікаційні можливості персоналу свідчать про дуже високий рівень потенціалу персоналу підприємства вданому сегменті. Вони мають найвище значення впродовж 2019-2020 рр. серед усіх зведених показників. Такі тенденції зумовило стабільне зростання коефіцієнтів освіти та кваліфікації працівників та стабільність коефіцієнту використання часу зміни персоналу. Одним із чинників, що вплинув на зменшення зведеного показника кваліфікаційного потенціалу у 2021 році є скорочення персоналу, яке зросло у 2021 році до 4,4% порівняно із 1,2% у 2019 та 1,8% у 2020 роках, що зумовило зниження стабільності кадрів.

Крім цього, вплив мали і коливання в показниках професійної перспективності та трудової дисципліни. Коефіцієнт останнього мав різке скорочення у 2021 році. Динаміка зміни показників представлена на рис. 2.4. та 2.5.

Значення зведеного показника соціального потенціалу ТОВ “ФАРМА” має задовільне значення та характеризується нестабільністю: зростання у 2020 та скорочення у 2021 роках. Хоча питома вага невиробничих основних фондів у ТОВ “ФАРМА” з року в рік зростає, на скорочення даного показника у 2020 році

вплинуло зменшення коефіцієнту здоров'я та фізичної працездатності персоналу, яке зумовила пандемія коронавірусу як в Україні так і в світі.

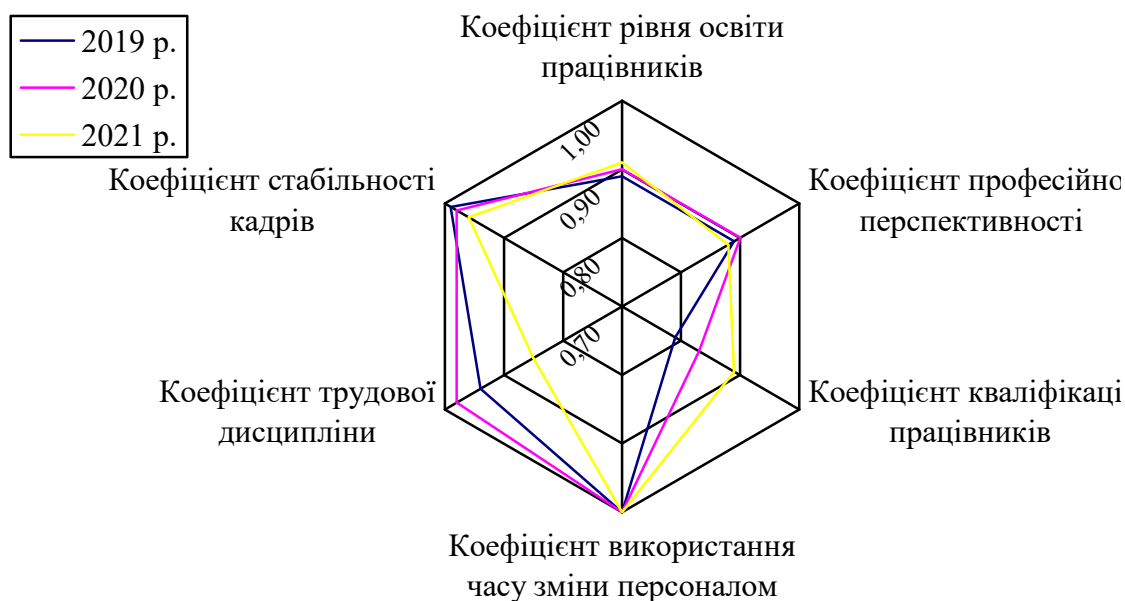


Рис. 2.4. Динаміка оціночних показників кваліфікаційного потенціалу працівників ТОВ “ФАРМА” за 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних підприємства

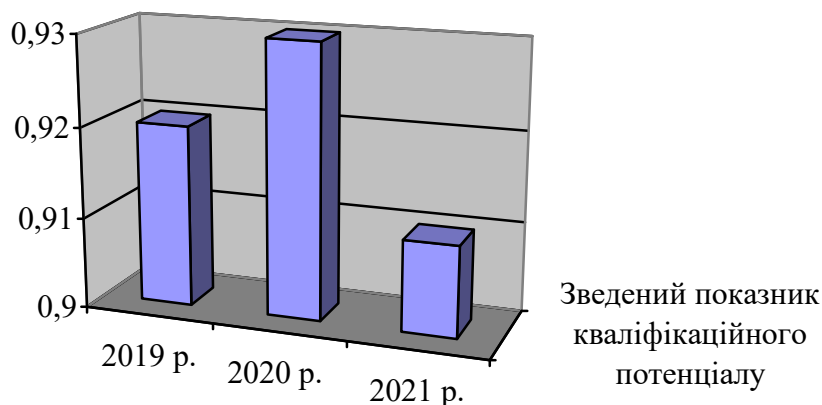


Рис. 2.5. Динаміка зведених показник кваліфікаційного потенціалу ТОВ “ФАРМА” за 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних підприємства

Позитивним є те, що відносна частка витрат ТОВ “ФАРМА” на утримання соціальної сфери у 2020 році значно зросла в порівнянні із 2019 роком. Динаміка зміни показників даної категорії відображено рис. 2.6. та 2.7.

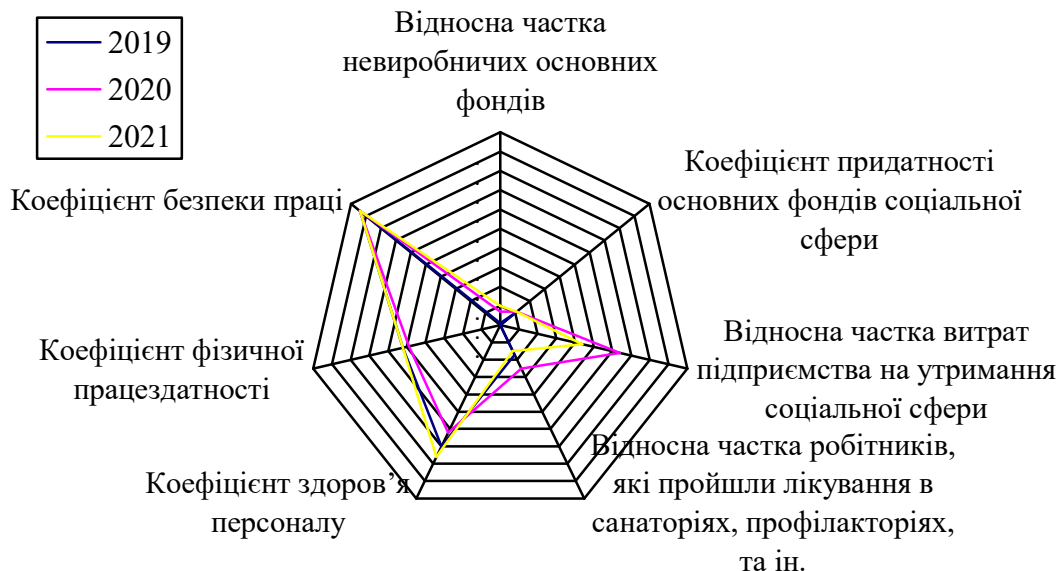


Рис. 2.6. Динаміка оціночних показників соціального потенціалу працівників ТОВ «ФАРМА» за 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних підприємства

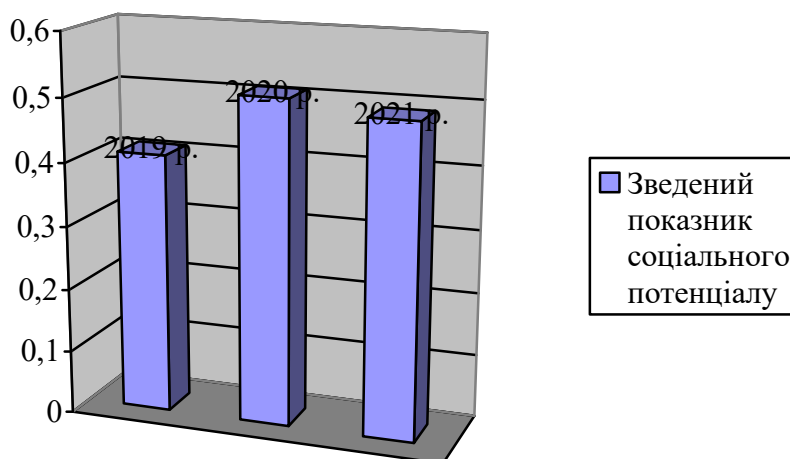


Рис. 2.7. Динаміка зведених показник соціального потенціалу ТОВ «ФАРМА» за 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних підприємства

Мотиваційний потенціал працівників ТОВ «ФАРМА» має задовільне значення. Його зростання у 2021 році зумовлене значним зростанням можливостей до професійного росту, кар'єрних можливостей працівників та збільшення середньої заробітної плати порівняно з галузевим рівнем. Варто зазначити, що всі оціночні показники не є високими, але робота в безпечних

умовах має вагомe значення для працівників усіх сфер діяльності. Динаміка зміни показників даної категорії відображено на рис. 2.8.

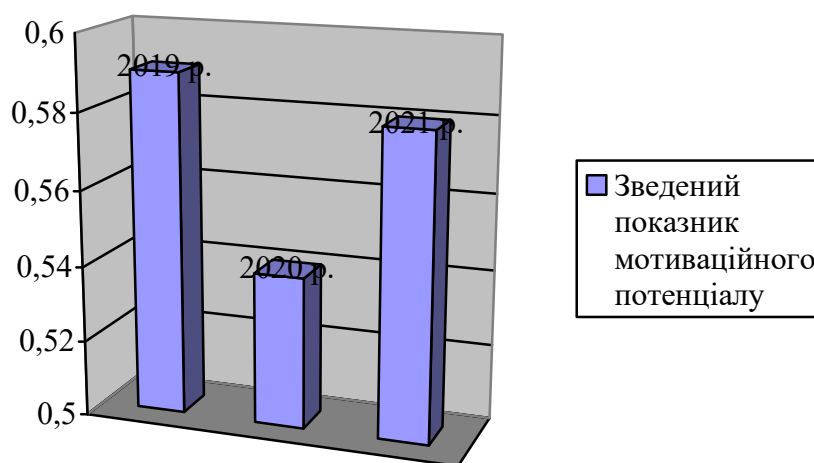


Рис. 2.8. Динаміка зведених показник мотиваційного потенціалу ТОВ “ФАРМА” за 2019-2020 рр.

Джерело: сформовано автором на основі статистичних даних підприємства

Розрахунки інтегральних показників потенціалу працівників ТОВ “ФАРМА” показують, що трудовий потенціал досліджуваного підприємства у 2020 та 2021 роках використовується на 63% та 64% та є високим, проте за шкалою Харрінгтона знаходиться на грані із середнім рівнем, яким характеризувався у 2019 році. Таким чином, ТОВ “ФАРМА” потребує використання певних резервів із покращення використання трудового потенціалу. Найбільшу увагу необхідно звернути на мотиваційний та соціальний потенціал, які і так мають задовільний рівень, а в часі повномасштабного вторгнення агресора на терени нашої країни їх стан безумовно погіршиться.

Отже, соціально-психологічне забезпечення діяльності персоналу, його підтримка, вдосконалення та адаптація до умов сьогодення потребує особливої уваги. Тому в наступному розділі роботи ми представимо певні рекомендації щодо вдосконалення системи управління соціально-психологічного забезпечення ТОВ “ФАРМА” в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період.

Висновки до розділу 2

Отже, ТОВ “ФАРМА”, сповідуючи наступальну ділову стратегію, акцент робить на завоювання нових ринків за рахунок ціноутворення, асортименту та якості продукції, не надто акцентуючи увагу на фінансування відтворення та розвитку своїх внутрішніх ресурсів.

Оцінка організаційної структури ТОВ “ФАРМА” має позитивні висновки стосовно злагодженості, ринкової орієнтації та стратегії фірми, проте з огляду сучасного стану організаційної культури, потребує незначного корегування.

На основі узагальненої оцінки організаційної культури за методикою ОСАІ, можна зробити висновки про неоднорідність та незбалансованість організаційної культури. Працівники розуміють неминучість трансформації організаційної культури з ринкової в ієрархічну, у зв'язку із прагненням керівництва масштабувати підприємство, яке, не зважаючи на те, що наша країна знаходиться у стані військової агресії, не відмовляється від своїх стратегічних планів. Це може забезпечити єдиний централізований орган управління персоналом, який відсутній у ТОВ “ФАРМА”.

Маркетинговий підхід до оцінки розвитку персоналу свідчить про середній рівень соціального розвитку компанії. Оцінка професійного розвитку показує нестійку рівновагу між цілями, результатами та можливостями людей і підприємства, а оцінка особистісного розвитку свідчить про неналежне забезпечення виконання соціально-психологічних функцій у ТОВ “ФАРМА”.

Якісна оцінка персоналу, через визначення його загального рівня та потенційних можливостей показала високий рівень кваліфікаційних можливостей персоналу при нестабільному соціальному та мотиваційному потенціалах, які в умовах війни можуть ще більше погіршуватися.

Результати розрахунку інтегральних показників потенціалу працівників ТОВ “ФАРМА” дозволяють зробити висновки про потребу використання певних резервів із покращення використання трудового потенціалу та підходів до управління соціально-психологічного забезпечення діяльності працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Роль HR-відділів та психологічних служб у забезпеченні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі

Фармацевтична індустрія, частиною якої є ТОВ “ФАРМА”, характеризується високою динамікою змін, які стосуються трансформації масштабів обсягів продажу ліків, якості, номенклатури фармацевтичної продукції та особливостей організації бізнесу серед учасників відносин даного ринку. Фахівці фармації щоразу отримують нові виклики, які пов’язані із змінами темпу та рівня життя, доступу інформації потенційних хворих про ліки, серійністю виробництва, асортименту препаратів, а також розподілу функцій, які вони виконують на робочому місці. Домінування торгової функції замінило виробничу, а інформаційна та консультаційна стала супроводжуючою впродовж усього циклу обслуговування. Ці зміни породжують нові вимоги до роботи із персоналом починаючи від кадрового моніторингу ринку праці та відбору працівників, реалізації професійної діяльності до супроводу бізнес-процесу виходу співробітників з компанії із мінімізацією негативу при звільненні.

Здійснивши аналіз соціально-психологічного стану людських ресурсів та соціального розвитку колективу ТОВ “ФАРМА” нами зроблені певні висновки стосовно основних проблем які присутні на даному підприємстві.

Домінуючий ринковий та бажаний ієрархічний типи корпоративної культури потребують провадження певних змін стосовно організації роботи з персоналом на ТОВ “ФАРМА”. Про це свідчать як тенденції забезпеченості персоналом у співвідношенні із темпами зростання обсягу реалізації продукції в період з 2019 по 2021 роки так і показники рівня соціального, професійного та особистісного розвитку. Оцінка кваліфікаційних можливостей персоналу свідчить про дуже високий рівень потенціалу персоналу підприємства в даному сегменті, але

використання трудового потенціалу ТОВ “ФАРМА” здійснює не на повну потужність.

Організаційні трансформації, які б допомогли вирішити ці проблеми у ТОВ “ФАРМА”, першу чергу стосуються формування багатofункціональної служби управління персоналом, яка б займала окреме місце в загальній структурі управління. При чому, з обов’язковим приєднанням психологічної служби, яка будучи частиною внутрішньої функції управління повинна тісно співпрацювати із HR-департаментом. Це не лише допоможе вирішити питання з розробкою індивідуальних планів кар’єри, формуванням збалансованої системи потреб та системи життєвих цінностей працівників відповідно до стратегії фірми, але й розвинути мотиваційний та соціальний потенціал, стан яких в часі повномасштабного вторгнення агресора на терени нашої країни погіршився і в подальшому характеризуватиметься негативними тенденціями. Перманентна підтримка психічного здоров’я співробітників дозволить вирішувати важливі комплексні завдання та допоможе вникнути в суть усіх функціональних позицій.

Функціональна складова даної служби, згідно Л.В. Балабанової, являє собою:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства стосовно управління людськими ресурсами;
- розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, вирішення питань, пов’язаних із задоволенням працівників умовами, змістом і характером роботи;
- поліпшення якісного складу персоналу підприємства;
- створення умов, що стимулюють зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу потреби в персоналі і політики планування кар’єри;
- організація навчання, діагностика і оцінка ефективності персоналу;
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату, організація психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;
- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства;
- удосконалення форм і методів управління кадрами;
- здійснення консультування і підготовки рекомендацій з питань захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;
- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства;
- представницькі функції від імені підприємства у зовнішніх організаціях;
- виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобів масової інформації [4, с. 170-171].

Більш узагальнено розподіл основних функцій відділу управління персоналом здійснили О. М. Руденко, Л. М. Усаченко, С. В. Штурхецький:

- стратегічне планування (розробка кадрової політики, довгострокове планування та інноваційний розвиток);
- консультування (підтримка менеджерів компанії в ключових питаннях управління персоналом);
- щоденна робота (підбір персоналу, адміністрування заробітної плати, збір статистики тощо) [34, с. 28-29].

Стратегічні функції можна охарактеризувати як директивні і творчі, консультаційні – як необхідні, а поточні операції – як обслуговуючі [4, с. 28-29].

Л. В. Балабанова узагальнила завдання служби управління персоналу наступним чином:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- забезпечення безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності [4, с. 169-170].

На практиці завдання служби управління персоналом ТОВ “ФАРМА” полягатимуть не лише у залученні та утриманні працівників. Будучи стратегічною одиницею в управлінні компанією відділ управління персоналом має на меті максимально сприяти реалізації стратегічних цілей. Для цього зусилля працівників даного відділу повинні розподілитись у певних напрямках:

1. Рекрутинг (recruitment) та адаптація персоналу. Даний напрям роботи містить такі позиції як пошук, проведення співбесіди, найм та адаптація персоналу. Важливим є залученням до роботи в даних питаннях фахівця психологічної служби, адже тут необхідно провести оцінку не лише професійних знань, вмінь, навиків та досвіду кандидата на посаду, але й особистісних характеристик.

2. Оцінка персоналу (performance). Передбачає оцінку результативності діяльності працівника в розрізі певного проміжку часу при виконанні своїх функціональних обов’язків на основі попередньо розроблених ключових показників ефективності. Також даний напрям діагностує працівників компанії стосовно їх компетентності та наявності Hard skills та Soft skills (так звані жорсткі та м’які навички). Якщо наявність Hard skills є обов’язковим при реалізації виробничих завдань, то Soft skills характеризують особистісні якості, які не пов’язані з конкретною сферою діяльності, але здатні забезпечити успішну участь у реалізації виробничих завдань. Тут також досить часто є доречною співпраця із психологічною службою.

3. Навчання та розвиток персоналу (training & development). Передбачає розробку відповідної системи навчання та розвитку персоналу із можливістю застосування внутрішніх та залучення зовнішніх навчальних ресурсів. Для побудови ефективної системи персоналу необхідно дослідити не лише потребу в навчанні та кваліфікаційний рівень персоналу, але й здатність та прагнення до освоєння нових знань. Знову ж таки, в цьому на допомогу прийде психологічна служба.

4. Корпоративна культура (corporate culture & internal communication). Власне працівники є носіями корпоративної культури і мають безпосередній вплив на її формування також. Завданням служби управління персоналу полягає в тому, щоб знівелювати всі слабкі сторони кожної окремої особистості та залучити сильні для

формування цілісного образу компанії, яка має певну місію, цінності та бачення щодо ведення підприємницької діяльності відмінно від інших представників ринку.

5. Супровід процесу нарахування зарплат, бонусів та компенсацій (compensation & benefits). Важливим є формування правильного вибору системи нарахування заробітної плати та бонусів, які б були одночасно конкурентними на ринку праці та відповідали бізнес-моделі компанії і маржинальності продукту чи послуги компанії.

6. Взаємодія з вищим органом управління (генеральним директором). Це важливо, оскільки вчасне реагування на проблеми в компанії, донесення інформації про їх наявність та оперативне формування рекомендацій щодо їх усунення для вищого керівництва може вплинути на реалізацію загальної стратегії підприємства.

Таким чином, здійснюючи свою діяльність у тісній співпраці з вищим керівництвом та лінійними керівниками функціональних підрозділів організаційної структури управління підприємства, новостворений відділ персоналу ТОВ “ФАРМА” виступатиме стратегічним партнером, бізнес-консультантом та внутрішнім консультантом для компанії.

Будучи самостійним структурним підрозділом HR-відділ все ж керується певними положеннями як внутрішніми (наказами керівника) так і зовнішніми (відповідним чинним законодавством). Структура та чисельність працівників визначається розмірами компанії. Підприємству в якому штатний розпис включає до 50 працівників доречно залучити одну людину до HR-відділу, яка б могла поєднувати посади. Це може бути директор або керівник організації, при чому, обов'язки кадрового діловодства делегуються іншому працівникові. Економічно обґрунтованим введення посади HR-менеджера при чисельності персоналу від 50 до 70 осіб, а вже при кількості до 250 осіб варто створювати служби управління персоналом розміром у 2-3-4 штатні одиниці з розподілом формалізованих обов'язків. Зважаючи на розміри ТОВ “ФАРМА”, чисельність співробітників якої понад 250 осіб, функціонал із управління персоналом варто поділити на більшу кількість фахівців, які формуватимуть певну систему відділів: відділ кадрів, відділ

рекрутингу, відділ системи винагород персоналу, відділ навчання та розвитку персоналу, відділ нормування та планування праці, психологічна служба.

Ефективність даного відділу повинна визначатись ще й злагодженістю роботи всередині компанії. Якщо клієнт HR-фахівця – це підприємство на якому він працює та його бізнес-процеси, то клієнт психолога – людина, її становище у соціумі. Безумовно, HR відділ має на меті забезпечити максимально комфортні умови для персоналу на робочому місці, але виключно для того, щоб підвищити результативність команди фахівців, а співробітник продовжував розвивати компанію, робив її економічно ефективною, працював на прибуток. І якщо психологічний стан особистості буде заважати виконанню професійних обов'язків, то HR-фахівець буде захищати інтереси компанії а не працівника, адже якщо HR зосередиться на чийось окремих інтересах це призведе до збою в HR-системі.

Тому введення в структуру служби управління персоналом психологічної служби забезпечить для ТОВ “ФАРМА” ефективну взаємодію організація-персонал, в якій кожна із сторін отримає бажане та досягне очікуваних цілей.

Багато підприємств співпрацюють із зовнішньо залученими коучами чи організаційними консультантами як в процесі впровадження змін так і при виході із кризових періодів. Свій вибір вони обґрунтовують спрощенням адміністративної складової, можливістю вирішенням ширшого спектру психологічних запитів за рахунок багатопрофільності, досвіду, експертності, професійної спеціалізації залучених фахівців і, звичайно, економічною вигодою, оскільки не кожне підприємство має можливість на постійній основі утримувати в штаті таку службу. Проте, на нашу думку, тут є певний ризик, який полягає в поверхневій оцінці, не оперативному реагуванні на проблему, яку можна вирішити на стадії зародження та обмеженій можливості врахування особливостей діяльності підприємства. Найбільш вагомим аргументом власне є специфіка завдань та підбору методів роботи даної служби залежно від сфери діяльності фірми.

Корпоративна психологічна служба через реалізацію інформаційної, консультативної, діагностичної, навчальної, профілактичної та коригувальної функції сприятиме вирішенню певних організаційних питань, таких як професійний

відбір, плинність кадрів та таких проблем, що стосуються якості виконання роботи персоналом як релаксація (розслаблення) за важких умов праці, наукова організація праці, психологічна сумісність та адаптація працівників, тощо [33].

Корпоративна психологічна служба у ТОВ “ФАРМА” стане частиною компанії та елементом внутрішньої функції управління персоналом, а її робота охоплюватиме такі спеціальні функції як:

- розробка нормативно-правових та організаційно-методичних документів;
- психодіагностика та психокорекція;
- психологічне забезпечення управління;
- психологічне розвантаження, релаксація та реабілітація,
- відновлення професійної працездатності;
- психологічне консультування;
- корпоративне навчання, тренінги особистісного розвитку, цільові тренінги.

Досліджуючи особливості функціонування психологічної служби на підприємстві, Т.В. Дуткевич відмітила, що її практика реалізовується на трьох рівнях:

- на рівні основного колективу;
- на рівні вторинного і первинного колективу;
- на рівні окремої особистості [14].

Відповідно до даного положення ми спробували перерозподілити вищезгадані функції відповідно до рівневої класифікації.

На рівні основного колективу психологічна служба у ТОВ “ФАРМА” повинна реалізовуватися через участь у розробці та провадження планів соціального розвитку колективу, в удосконаленні структури та методів управління, формування рекомендацій щодо програм навчання, розвитку та стабілізації персоналу, адаптаційних методик, визначення психологічного портрету претендента на вакантні посади і т.п.

Робота психологічної служби на рівні вторинного та первинного колективу у ТОВ “ФАРМА” повинна бути орієнтована на збереження і відтворення здорового психологічного стану команди та охоплювати взаємовідносини в процесі виконання

працівниками своїх функціональних обов'язків. Сюди відносять збереження субординації між керівниками та підлеглими; відносини, пов'язані з координацією роботи команди із врахуванням можливості професійної реалізації та розкриття потенціалу кожного працівника; міжособистісні відносини в колективі та підтримка соціального зв'язку через відчуття співпричетності, спільності цінностей та цілей; забезпечення та підтримка належного соціально-психологічного клімату та соціального розвитку

Рівень, який стосується роботи із окремою особистістю повинен охоплювати вирішення таких завдань як психокорекція, психодіагностика професійної поведінки працівника, наукова організація праці, збереження, підтримка та відновлення працездатності фахівців та психологічна консультація щодо проблем, які безпосередньо не пов'язані з трудовою діяльністю, але мають вплив на продуктивність працівника.

Таким чином, функціональна позиція психологічної служби у ТОВ “ФАРМА” буде охоплювати побудову алгоритму робочих процесів, розвиток системного мислення та турбота про mental health (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Функціональна позиція HR та психологічної служби у ТОВ “ФАРМА”
Джерело: розроблено автором на основі [55, с. 23]

Для утвердження цієї позиції робота психологічної служби у ТОВ “ФАРМА” передбачає виконання певних завдань, які можна згрупувати наступним чином:

- формотворчі завдання. В даному аспекті психологічна служба бере активну участь організації праці починаючи від робочого простору, який би відповідав критеріям психофізіології, ергономіки, охорони праці та техніки безпеки; тайм-менеджменту; професійного та особистісного зростання працівників; цілепокладання до матеріальної та нематеріальної мотивації праці.

- комунікативні завдання. Полягають в організації логічної структури комунікаційного процесу на всіх рівнях управління, оптимізація діагональних, вертикальних а горизонтальних комунікацій із врахуванням семантичних, стилістичних, логічних та соціально-культурних бар'єрів.

- завдання, які стосуються розвитку. В даному випадку ми не говоримо лише про розвиток самої організації, а й про розвиток персоналу, орієнтованості окремої особистості щодо майбутнього. За допомогою таких інструментів як менторинг, медіація, фасилітація та коучинг психологію кожної людини, її потреби та проблеми необхідно співвідносити з бізнес-завданнями та цілями компанії. Вони повинні бути співмірні та мати єдину орієнтацію.

З огляду на функціональні позиції даних служб у ТОВ “ФАРМА” (рис. 3.1) HR-відділ відповідно до своїх повноважень має на меті розвивати та рухати компанію вперед, а завдання психологічної служби зробити цей розвиток та рух вперед максимально комфортним для працівника. Тому пропонуємо до впровадження для ТОВ “ФАРМА” структуру управління персоналом (HR відділу), яка б забезпечувала функціональний поділ праці відповідно до функціональної спеціалізації фахівців. Це дозволить залучити до управління персоналом вузькопрофільних спеціалістів, які є професіоналами своєї справи та запобігатиме дублювання зобов'язань. Це забезпечуватиме комфортну роботу персоналу та можливість оперативного реагування на потреби ТОВ “ФАРМА” в даному сегменті чи зміни в зовнішньому середовищі. Стратегічні рішення прийматимуться централізовано із врахуванням інтересів всіх підрозділів.



Рис. 3.2. Проектна структура HR відділу ТОВ «ФАРМА»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

Окремо хочемо зробити акцент на розміщення та позицію психологічної служби в структурі служби управління. По суті, ми пропонуємо функціонування психологічної служби як дорадчого органу. Але якщо в лінійно-штабній структурі управління така позиція стосувалася б лише лінійного керівника, то в запропонованому нами варіанті психологічна служба має можливість брати участь практично у всіх аспектах роботи з персоналом. Це дозволить забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника, визначити його сильні та слабкі сторони, можливості, потенціал, сформувавши сприятливий соціально-психологічний клімат.

Особливо важливо, на нашу думку, є функціонування психологічної служби на підприємстві в умовах сьогодення, коли війна вплинула не лише на структуру споживання ліків, ланцюги постачань та утруднення визначення балансу задоволення потреб фронту та цивільних споживачів, але й підвищила екстремальність умов праці та порушила психо-емоційний баланс працівників.

3.2. Психологічне забезпечення професійної діяльності в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період

Війна – це фактор, який породжує психосоціальні ризики. Військова агресія та повномасштабне вторгнення росії в Україну можливо і не стало несподіванкою, адже розмови про такий розвиток подій були присутні, але є потужним викликом для українського фармацевтичного ринку, зокрема в частині забезпечення лікарськими засобами. Працівники даної галузі в перші дні війни вирішували надважливі завдання, які стосувались безперебійного забезпечення мирного населення та захисників необхідними ліками, швидкої реакції на зміну попиту, із врахуванням того, що частина територій окупована та охоплена бойовими діями, а звичні ланцюги постачань сировини та готових препаратів порушено. Якщо у перші дні війни, за даними Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками, функціонувало близько 10% аптечних закладів, то вже станом на 24 березня працювало 80% аптек [29]. Але відповідальні роботодавці, зазвичай не лише рахують фінансові збитки, а основний акцент робить на турботу про власних співробітників та їх благополуччя, пошук резервів для максимального збереження не лише робочих місць, а й психоемоційного стану працівників, які змушені були миттєво взяти себе в руки та продовжувати виконувати свою роботу. Адже війна показала, що аптека – це не лише місце, де ми купуємо медикаменти, а місце надання допомоги.

Якщо говорити про персонал та позицію ТОВ “ФАРМА”, основним завданням було втримати штат. Перша панічно-раціональна реакція керівництва компанії дозволила впоратись з цим питанням. Цьому сприяла ще й ситуація, що в містах, де є представництва компанії хоч і були обстріли, але вони не опинились в окупації і там не проводились масштабні бойові дії. Проте, безпосередньо колективу фірми торкнулися речі, які породила страшна війна: втрата близьких, проводи на фронт, часткова або повна втрата майна і т.п.

На даний час, зберігши штат, важливо звернути увагу на психологічне здоров'я працівників, адже безпекова складова порушена і реакція кожної окремої

особистості в таких умовах є відмінною. Крім того, згідно досліджень Всесвітньої Організації охорони здоров'я в кожній п'ятій людині в умовах воєнного конфлікту має місце психічний розлад, такий як депресія, тривога, посттравматичний стресовий розлад тощо. Це є нормальна реакція на ненормальну ситуацію. Таким чином, якщо на лінії фронту іде фізична війна, всередині кожного відбувається психологічна війна.

Така реакція зумовлена зміною умов діяльності:

1. Реалізація виробничих процесів, які супроводжуються загрозою для життя.
2. До рішень висуваються вищі вимоги та зростає відповідальність за їх прийняття.
3. Звичні функції є більш ускладненими.
4. Ритм роботи збільшується.
5. Обмежений часовий ресурс на виконання звичних дій.
6. Потоки інформації масштабуються, змішується професійна та непрофесійна інформація.
7. Робоче середовище стає більш складним та непередбачуваним.
8. Однотипність, уповільненість роботи в умовах очікування сигналу тривоги.

Почуття безпорадності, спричинені нетиповими, ненормальними, негуманними ситуаціями проєктуються на професійну діяльність та породжують в більшості випадків порушення професійної ідентичності.

Такі емоціогенні фактори як дефіцит часу, підвищена відповідальність, постійний страх за близьких, повітряні тривоги, які починаються в найбільш невідповідний момент з однієї сторони і їх постійне очікування – з іншої, породжують емоційну напругу.

Вимога до швидкості прийняття рішень, постійна психологічна та фізична втома (адже через надмірну тривогу працівники недосипали, змушені працювати понаднормово) породжують неемоційну напругу. В результаті накопичення обидвох типів напруги працівники ТОВ “ФАРМА” перебувають у постійній

змішані напрузі, яка характеризується коливаннями питомої ваги емоційної та неемоційної складової. Порушення норм та режиму, психологічні зриви спричиняють астенізацію нервової системи. Це все зумовлює різкі зміни працездатності від небажання взагалі що робити, до неадекватної оцінки своїх можливостей та бажання “перевернути гори”. Обидві крайнощі є не надто позитивними для психічного здоров’я.

Не всі здатні повноцінно виконувати свої обов’язки в умовах війни: люди з більш сильним нервовим устроєм більш стійкі до здійснення діяльності в екстремальних умовах, а „слабші типи” піддаються панічним атакам. Американська психологічна асоціація підвівши підсумки своїх досліджень стверджує, що під час другої світової війни, лише 25% людей були здатні діяти на передовій під час бою опанувавши себе та свої емоції, здійснивши правильну оцінку ситуації, а їх дії були чіткими та рішучими, відповідно до обставин.

Згідно досліджень А. Бартона (A. Barton) соціальна система, яка має вплив на поведінку існує в двох вимірах. Одна з них включає індивідуальні шаблони адаптивних і неадаптивних реакцій; ці дискретні моделі індивідуальної поведінки викликають “неформальні способи” колективної поведінки, що допомагають вийти із ситуації. Друга частина – це формальні структури суспільства, що також сприяють виходу людей з екстремальної ситуації [20, с. 174].

Питання психологічної підтримки працівників в умовах війни щоразу стає більш актуальним та має під собою дуже важливе підґрунтя.

Перебуваючи вже кілька місяців в умовах війни суспільство щоразу переходить в новий період для психологічного реагування на аномальну ситуацію, в якій опинилась наша країна.

Існують три фази реагування організму на стрес, які виділяє відомий психолог Г. Сельє:

- реакція тривоги – процес мобілізації ресурсів. В момент початку повномасштабного вторгнення ми намагаємось її швидко осмислити та спрогнозувати свої майбутні дії;

- фаза опору – вдається успішно долати труднощі. На цій фазі ми акумулюємо всі свої ресурси для захисту від травматичної ситуації, залежно від попереднього досвіду та психотипу людини. Ми починаємо будувати стратегію захисту. Почуття притаманні цій стадії: агресія, злість, страх;

- фаза виснаження. Розпочинається після завершення першого шоку, усвідомлення нереалізованих очікувань та сподівань . Почуття: провини, агресії до того, що хтось щось не так робить, надмірні вимоги до себе та своєї діяльності.

Керівництву важливо вловити перехід від стадії фази опору до стадії фази виснаження, коли усвідомлюєш, що всі твої старання і праця не є такі ефективні настільки наскільки очікували. Все, що відчують люди в цій стадії – це хвилювання і відчуття зупинки часу, хоч старання щось робити всупереч цього стану тривоги все ще присутні. Тому на цій стадії важливо працівників зорієнтувати на якісь конкретні дії, ставити нові завдання в міру реалістичності їх досягнення, організовувати колективну допомогу більш постраждалим верствам населення та нашим захисникам. Тобто це повинна бути орієнтація на “дії конкретного дня”.

У своїх спогадах, які реалізував в книгу, психолог, психотерапевт і філософ єврейського походження Віктор Франкл, що вижив в нацистських концтаборах під час другої світової згадує: “Першими ламались ті, хто вірив, що скоро от-от все закінчиться. Після них – ті, хто не вірив в те, що це колись закінчиться. Вижили ті, хто фокусувався на своїх діях, без очікувань про те, що може чи не може статися” [62]. Тому, в стадії переходу від активних дій до виснаження, якщо перелаштувати організм на “дії конкретного дня”, можна уникнути занурення в депресивний стан. Завдання керівника відслідковувати бар’єрні реакції(порожнеча, зниження активності, дезорганізація), які відбуваються при переході від стадії до стадії та оперативно формувати ці “дії конкретного дня”.

Безумовно, управлінцям ТОВ “ФАРМА” у своїй діяльності варто брати до уваги світовий досвід врегулювання даних питань, зокрема керуватись міжнародним стандартом ISO 45003:2021 “Управління охороною здоров’я та безпекою праці. Психологічне здоров’я та безпека на виробництві. Настанови з

керування психосоціальними ризиками”. Це перший у світі міжнародний стандарт, який врегульовує питання керування психологічним здоров’ям на робочому місці. До цього часу широко використовувався британський стандарт PAS 1010:2011 “Настанова з керування психосоціальними ризиками на робочому місці” (“Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace”), текст якого був опублікований у додатку до журналу “Охорона праці” № 5 у 2016 році. Він може застосовуватись в тандемі з ISO 45001, який містить вимоги та вказівки щодо планування, впровадження, перегляду, оцінки та вдосконалення системи управління ОЗіБП.

Практична значущість даного стандарту полягає у тому, що він врегульовує питання керування психологічним здоров’ям. Адже якщо воно неналежне, то призводить до втрат робочого часу. Це навіть підтвердило дослідження британської психологічної організації HSE. Надмірне навантаження та відсутність управлінської підтримки – аспекти, які стосуються підприємств будь-якого розміру, особливо в часі війни. Використовуючи запропонований стандарт керівництво ТОВ “ФАРМА” забезпечить соціальний захист людини в межах локального виробництва, який робить повноцінним її життєдіяльність на роботі.

Стандарт має настановчий та рекомендаційний характер через вказівки і тому не передбачає сертифікації. У стандарті деталізовано інформацію про те, що є психосоціальними ризиками, про їхній вплив на людину й організацію та те, як можна оцінити їх і керувати ними.

Згідно визначень розробників цей документ:

- наголошує про те, що керівники організацій не є психологами;
- не дотичний до питань клінічної психології;
- надає рекомендації стосовно створення позитивного психосоціального середовище;
- прописаний для опрацювання, реалізації та вирішення питань стосовно запобігання психосоціальним небезпекам або зниження їх ризиків;
- має на меті зробити психологічний добробут та психічне здоров’я працівників невід’ємною частиною культури організації [59].

Стандарт націлений на те, щоб розробляти дії по запобіганню психосоціальних небезпек та зниження цих ризиків. Цей стандарт власне вводить термінологію психосоціального ризику – будь-який ризик, пов'язаний з небезпеками, які виникають у процесі організації робіт, внаслідок соціальних факторів та аспектів виробничого середовища [59].

Пропонуємо до реалізації ТОВ “ФАРМА” модель керування психосоціальними ризиками, який пропонує Стандарт (рис. 3.3).

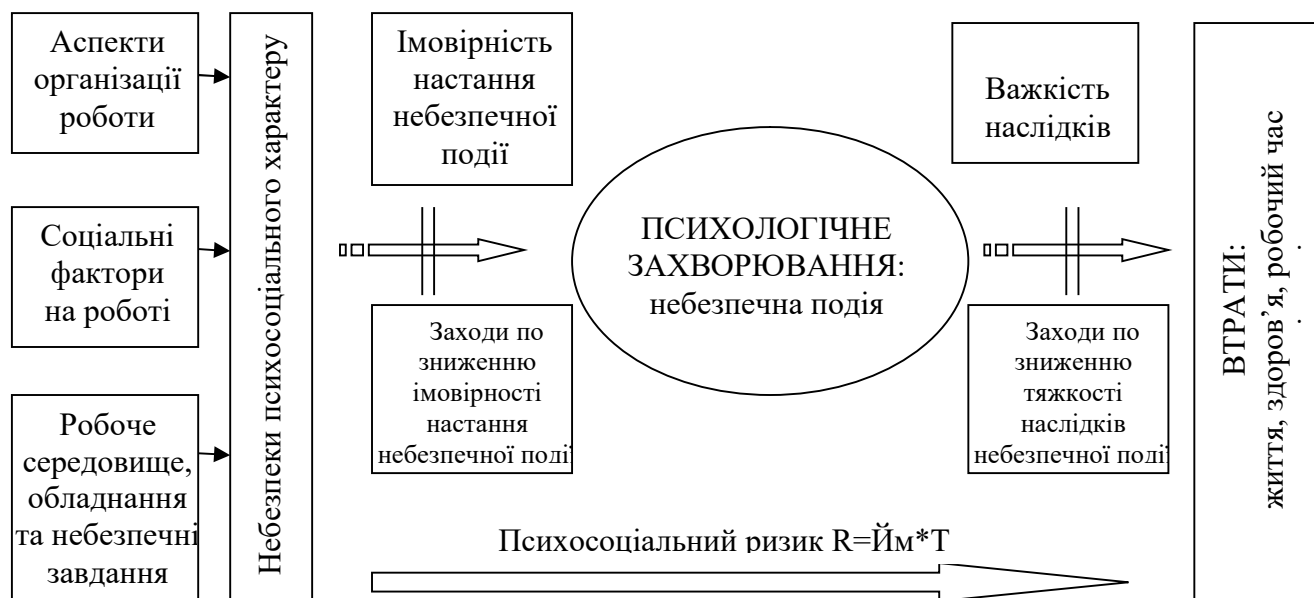


Рис. 3.3. Модель керування психосоціальними ризиками [60]

Дана модель говорить про те, що перш за все ми повинні розглядати аспекти організації роботи, далі соціальні фактори та робоче середовище, яке розглядає військовий стан та враховує те, що ідучи на роботу людина залишає вдома сім'ю, яка знаходиться в небезпеці. Все це породжує ці небезпеки психосоціального характеру. Небезпечну подію розглядають як результат психологічного захворювання, яке може призвести до певних втрат життя, здоров'я, робочого часу.

Небезпеки психосоціального характеру в розрізі аспектів організації роботи для працівників ТОВ “ФАРМА” можуть мати наступний вигляд:

- ролі та очікування – неоднозначність організаційної ролі, організаційний рольовий конфлікт, обов'язок піклуватись про інших людей, сценарії, коли працівники не мають чітких вказівок щодо завдань, які вони повинні виконувати чи не виконувати, очікування в межах ролі, які суперечать одне одному, невизначеність щодо багатьох завдань і стандартів роботи або часта їх зміна, виконання неважливої, другорядної роботи, яка спрямована на здійснення другорядної мети;

- контроль роботи або неможливість впливу – обмежена можливість брати участь в прийнятті рішень, відсутність контролю за робочим навантаженням, низький рівень впливу та незалежності;

- організаційні зміни управління – відсутність практичної підтримки, яка надається працівникам під час перехідних періодів, тривала, або періодична реструктуризація, відсутність консультації та спілкування щодо змін на робочому місці, або неякісні, несвоєчасні, незначущі консультації;

- навантаження на темп роботи- надмірне робоче навантаження, високий темп роботи, тиск дедлайнів, робота з високим рівнем повторюваності

Небезпеки психосоціального характеру в розрізі робочого середовища, обладнання та небезпечних завдань для працівників ТОВ “ФАРМА” можуть мати наступний вигляд:

- недостатня доступність ліків, їх якість, незадовільні умови на робочому місці, робота під час обстрілів, повітряних тривог, ризику наступу та окупації, робота в нестабільних умовах (зоні воєнного конфлікту).

Небезпеки психосоціального характеру в розрізі соціальних факторів на роботі для працівників ТОВ “ФАРМА” можуть мати наступний вигляд:

- міжособові стосунки;
- цивілізованість та повага зі сторони втомлених, наляканих, тривожних відвідувачів із психологічним загостренням на фоні війни;
- баланс роботи/особисте життя – працівники просто не встигають відновитись фізично, не те, що психологічно;

- залякування та знуцання зі сторони агресора, в тому числі інформаційна війна.

Поведінка керівництва при цьому має бути побудована наступним чином:

- алгоритми дій під час різних ситуацій необхідно транслювати чітко, уникати подання суперечливих розпоряджень. При донесенні певної інформації до працівників, керівництво повинно чітко розуміти що стоїть за цією інформацією; який це передбачає алгоритм дій. Адже часто керівник середньої ланки перетрансльовує розпорядження чи інформацію від вищого керівництва не вникнувши в її суть. Цим обмежує чітке розуміння підлеглих про те, де, що, як, коли, в якій послідовності вони мають робити.

- аргументованість розпоряджень, які зумовлені потребами, а не суб'єктивними рішеннями, оскільки нерозуміння дестабілізує та породжує агресію, яка виснажує та руйнує взаємодію на підприємстві;

- диференційованість завдань повинна здійснюватися з огляду на психологічний стан та місце перебування працівника. Це потребує елементарних знань психології керівником, який грамотно може перегрупувати завдання та цілі.

Крім того, варто звернути увагу і на кризу професійної ідентичності під час війни. Зокрема, на кризу нереалізованих можливостей, а точніше професійної самоактуалізації з урахуванням стресового стану під час війни.

В цій кризі людина відчуває, що не може працювати, немає ресурсу, бажання, енергії. Також людині заважає працювати її емоційний і психологічний стан, оскільки вона знаходиться у постійній тривозі, стресі у зв'язку з військовими подіями, починає себе карати, що не може працювати, або починаючи роботу, в неї нічого не вдається. Саме в цей момент втрачається професійна самоідентичність, самосприйняття себе як професіонала. Виникає відчуття сорому від недієздатності, знецінення минулого досвіду.

На що слід робити акценти:

- бажано прийняти як працівнику, так і керівництву те, що людина не може в повному обсязі виконувати ті завдання, які вона виконувала до кризового стану без каранья, пояснюючи це стресовим станом, війною, важкими подіями;

- варто усвідомити, що причина кризи – стресовий стан під час війни, на перебіг якої вона не може кардинально вплинути;

- необхідно залучити психолога, або коуча;

- як працівнику, так і керівництву необхідно згадати весь позитивний професійний досвід людини, яка знаходиться в кризі професійної самоідентифікації. Адже він нікуди не зникає, тому не варто знецінювати його;

- важливо і бажано здійснювати колегіальну взаємопідтримку через формування дбайливої комунікації. Адже визнання та підтримка колег, керівництва дуже важлива;

- варто нагадувати про важливість виконуваної роботи як для колишніх так і перспективних клієнтів;

- необхідно усвідомлювати тимчасовість даних подій та будувати плани. Але не поспішати їх реалізовувати, а дати собі час, робити маленькі кроки.

Ці рекомендації допоможуть відновити професійний ресурсний стан та наблизити перемогу.

Всі ми впевнені у перемозі України над російським агресором, проте у повоєнний період керівників також очікують нові виклики. Якщо говорити про післявоєнний період, то варто наголосити на тому, що небезпечним є шоковий стан, якщо він ніяк не відпрацьований. Він призводить до посттравматичного стресового розладу (ПТСР), який є більш важким психологічним станом та може затягнутись на роки та істотно знизити якість психологічного та фізичного життя. Він може призвести до різних наслідків психосоматичних захворювань, коли людина відчуває себе виснаженою, безсилою та в результаті стає хворобливою.

Після місяця травматичної події починається пролонгована реакція на шок. Особливо, коли травматична реакція розтягується в часі. І по інерції, навіть після завершення травматичної події, людина може реагувати на звуки, запахи, сни, нав'язливі спогади і т.п., які пов'язані з ситуацією.

Основними симптомами ПТСР є:

- повторне переживання – спогади, які повторюються, флешбеки, емоційні реакції на стимули, фізичні реакції;

- уникнення а знецінення – уникають стимулів, які нагадують про травматичну подію, її місця, обставин, дієвих осіб; уникають роздумів, почуттів, бесід, пов'язаних з травмою; схильність до відособлення, ізоляції;

- негативні зміни у переживанні емоцій, уявлення про себе та середовище, в якому ти перебуваєш в даний момент.

В таких випадках ми пропонуємо застосовувати такий інструмент психологічної корекції посттравматичних стресових розладів як дебрифінг.

Психологічний дебрифінг – це особливо організоване обговорення, яке використовується в групах людей, що спільно пережили стресогенну або трагічну подію. Загальна мета групового обговорення – мінімізація психологічних страждань. Для досягнення цієї мети вирішуються наступні завдання: “пропрацювання” вражень, реакцій і почуттів; когнітивна організація пережитого досвіду за допомогою розуміння структури й змісту подій, що відбулися, реакцій на них; зменшення індивідуальної й групової напруги; зменшення відчуття унікальності й патологічності власних реакцій. Це завдання вирішується за допомогою групового обговорення почуттів; мобілізація внутрішніх і зовнішніх групових ресурсів, посилення групової підтримки, солідарності й розуміння; підготовка до переживання тих симптомів або реакцій, які можуть виникнути; визначення засобів подальшої допомоги якщо буде потреба [20, 32, 43] .

У дебрифінгу виділяють три частини й сім чітко виражених фаз: пропрацювання основних почуттів учасників і вимір інтенсивності стресу; детальне обговорення симптомів і забезпечення почуття захищеності й підтримки; мобілізація ресурсів, забезпечення інформацією й формування планів на майбутнє. Фази дебрифінгу: вступна, фаза фактів, фаза думок, фаза реагування, фаза симптомів, завершальна та фаза реадaptaції. Узагальнено це все можна представити частинами: частина I - пропрацювання основних почуттів учасників і вимір інтенсивності стресу; частина II - детальне обговорення симптомів і забезпечення почуття захищеності й підтримки; частина III - мобілізація ресурсів, забезпечення інформацією й формування планів на майбутнє [28, 32, 43, 54]

Для досягнення мінімізації психологічних страждань працівників вирішуються наступні завдання: “пропрацювання” вражень, реакцій і почуттів; когнітивна організація пережитого досвіду за допомогою розуміння структури й змісту подій, що відбулися, реакцій на них; зменшення індивідуальної й групової напруги; зменшення відчуття унікальності й патологічності власних реакцій. Це завдання вирішується за допомогою групового обговорення почуттів; мобілізація внутрішніх і зовнішніх групових ресурсів, посилення групової підтримки, солідарності й розуміння; підготовка до переживання тих симптомів або реакцій, які можуть виникнути; визначення засобів подальшої допомоги якщо буде потреба [20, с. 198].

Також потрібно запросити практикуючих воєнних психологів для проведення тренінгу з психоедукації, який полягатиме в тому, щоб персонал мав змогу отримати первинні психологічні знання про певні реакції на ту чи іншу ситуацію, як з цими реакціями працювати. Підвищувати психологічну грамотність керівників та працівників всіх рівнів дуже важливо так само як і говорити про здоровий психологічний клімат на будь-якому підприємстві, адже це зробить роботу ТОВ “ФАРМА” ще більш результативнішою.

Безумовно, детермінація професійної поведінки в кризовий для нашої країни період активної фази повномасштабного російського вторгнення досить складна. Досліджувані магістралі впливу воєнної агресії на готовність працівників в екстремальних умовах здійснювати свої професійні обов’язки лише частково окреслюють ту змістовну перебудову та виклики з які постали як перед ТОВ “ФАРМА”, фармацевтичною галуззю та й загалом економікою України з початком російського вторгнення й продовжують розвиватися на невизначений термін і з перспективою вплинути на весь процес повоєнної відбудови та відродження нашої країни. Комплексне оцінювання впливів, аналітика й реалізація прогностичних аспектів дозволять зробити процес змін контрольованим і якісно впливати на нього.

Висновки до розділу 3

Визначено, що для вдосконалення управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу ТОВ “ФАРМА” необхідне створення багатофункціональної служби управління персоналом з обов’язковим приєднанням психологічної служби. Це не лише дозволить здійснювати перманентну підтримку психічного здоров’я співробітників, розвинути мотиваційний та соціальний потенціал, а й вирішити питання розробки індивідуальних планів кар’єри, формуванням збалансованої системи потреб та системи життєвих цінностей працівників відповідно до стратегії фірми.

Для максимального сприяння реалізації стратегічних цілей запропоновано здійснити розподіл зусиль працівників даного відділу у чітко визначених напрямках, проте, зважаючи на повномасштабне вторгнення агресора на терени нашої країни, вирішення широкого спектру психологічних запитів має, на нашу думку, надзвичайно вагомий вплив на управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу.

Власне корпоративна психологічна служба через реалізацію інформаційної, консультативної, діагностичної, навчальної, профілактичної та коригувальної функції сприятиме вирішенню певних організаційних питань, таких як професійний відбір, плинність кадрів та таких проблем, що стосуються якості виконання роботи персоналом як релаксація (розслаблення) за важких умов праці, наукова організація праці, психологічна сумісність та адаптація працівників, тощо.

В роботі виокремлено спеціальні функції корпоративної психологічної служби в управлінні персоналом, здійснено їх розподіл відповідно до рівневої класифікації з чітким визначенням її позиції в структурі управління, згруповано завдання та окреслено алгоритм робочих процесів для розвитку системного мислення та турбота про mental health працівників.

Для врегулювання питань психологічного здоров’я працівників у зв’язку із порушенням безпекової складової, що зумовило вторгнення агресора на терени нашої країни, управлінцям ТОВ “ФАРМА” у своїй діяльності запропоновано

орієнтуватись на світовий досвід врегулювання даних питань, зокрема керуватись міжнародним стандартом ISO 45003:2021 “Управління охороною здоров’я та безпекою праці. Психологічне здоров’я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками”. Застосування моделі керування психосоціальними ризиками, який пропонує Стандарт допоможе відновити професійний ресурсний стан працівників ТОВ “ФАРМА” та наблизити перемогу.

Віра в якнайшвидшу перемогу над агресором, зобов’язує підприємства планувати свої дії щодо управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу у повоєнному періоді. Зважаючи на можливість розвитку посттравматичного стресового розладу, нами запропоновано застосування такого інструменту психологічної корекції як дебрифінг та запрошувати практикуючих воєнних психологів для проведення тренінгів з психоедукації з метою підвищення психологічної грамотності керівників та працівників.

Запропоновані методичні підходи удосконалення управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу ТОВ “Фарма” в екстремальних умовах війни та у післявоєнний період дозволить приймати виважені управлінські рішення в умовах нестабільного стану та сприятимуть оптимізації роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

Зважаючи на те, що в даний момент українці знаходяться під впливом величезного стресу через втрату стабільності, який зумовило вторгнення агресора на терени нашої країни, на перший план виходить належна організація системи соціально-психологічного забезпечення персоналом, яка дозволить мінімізувати вплив негативних чинників через створення відповідної організаційної культури, морально-психологічний клімат.

Управління соціально-психологічним забезпеченням як специфічний вид діяльності, має на меті оптимізувати функціонування і розвиток системної сукупності ресурсів (особистісних, інституційних), залучених для формування особистісно професійної позиції індивіда, що припускає визначення функційного призначення кожного ресурсу, установити взаємозв'язки цих функцій у певних організаційних формах. Соціально-психологічне забезпечення створює інтеграційний ефект, оскільки охоплює увесь цикл професійної діяльності від початку кар'єри до завершення.

Визначено, що концепція соціально-психологічного забезпечення містить цілісну систему заходів і методів налагодження взаємодії з клієнтом, а також систему менеджменту самих служб, покликаних реалізовувати таку взаємодію. Завдяки застосуванню методів відбувається взаємодії в процесі спільної трудової діяльності та базуються на характеристиках працівників, культурних цінностях і комунікаційних нормах та можливі виключно за умов створення чіткої та зрозумілої системи. А формуюча, підтримуюча та регенеруюча функції, які реалізуються при управлінні соціально-психологічним забезпеченням персоналу допомагає ефективно впроваджувати зміни, які сприятимуть бізнесу і без яких неможливе як стратегічне управління так і розвиток самої організації.

Зважаючи на те, що соціально-психологічне забезпечення передбачає застосування певних методів налагодження взаємодії як формальних так і неформальних відносин в організації, воно є ключовим чинником визначення специфіки організаційної культури підприємства. В свою чергу, організаційна

культура, будучи інструментом управління підприємством та одночасно результатом управління соціально-психологічним забезпеченням діяльності персоналу, так само має безпосередній вплив і на вибір елементів системи соціально-психологічного забезпечення.

Саме тому, при оцінці управлінської складової соціально-психологічного забезпечення персоналу ТОВ “ФАРМА”, основний акцент здійснено на діагностику організаційної культури та оцінку стану та потенціалу розвитку персоналу компанії.

Експрес-оцінка оцінки організаційної культури за методикою ОСАІ свідчить про її неоднорідність та незбалансованість, проте зміни її стану відповідають наступальній діловій стратегії, яку сповідує фірма та відповідають жорсткому конкурентному ринку з стабільним попитом на якому вона працює.

Для поточного стану організаційної культури характерний ринковий тип, який замінив попередній клановий, що логічно, адже підприємство має на меті вийти на нові ринки та збільшувати свої масштаби. Проте, ознаки кланової культури у ТОВ “ФАРМА” все ж існують за залишковим принципом так само як і ієрархічної, яка в перспективі може замінити існуючу. Це забезпечує для працівників сумісність з керівниками та цілями компанії, а ТОВ “ФАРМА” з вимогами зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Окрім того, саме ієрархічний тип культури є бажаним з міркувань працівників, а другою за домінантністю, на їх думку, все ж має бути ринкова культура. Таку оцінку працівники обрали усвідомлюючи те, що при збільшенні масштабів діяльності, організаційна культура змушена трансформуватись, але все ж прагнуть знизити вплив бюрократичних елементів, хоч усвідомлюють їх необхідність. Працівники прагнуть змін, готові іти на ризик, але одночасно прагнуть зберегти теплі взаємовідносини в колективі та особисту свободу. Тому керівництво ТОВ “ФАРМА” має бути орієнтоване на збереження цінностей колективного духу, здорової психологічної атмосфери та особистісного розвитку кожного.

Реалізувати ці орієнтири допоможе створення багатофункціональної служби управління персоналом, яка б займала окреме місце в загальній структурі

управління, з обов'язковим приєднанням психологічної служби, яка будучи частиною внутрішньої функції управління повинна тісно співпрацювати із HR-департаментом. Одночасно це вирішить питання неспіввимірності темпу приросту обсягу реалізації із чисельністю працівників, дозволить оптимізувати розробку індивідуальних планів кар'єри, сформуванню збалансовану систему потреб та системи життєвих цінностей працівників відповідно до стратегії фірми, допоможе розвинути мотиваційний та соціальний потенціал, стан яких в часі повномасштабного вторгнення агресора на терени нашої країни погіршився і в подальшому характеризуватиметься негативними тенденціями.

Крім того, про середній рівень соціального розвитку компанії свідчать результати оцінки розвитку персоналу, яка здійснювалась на основі маркетингового підходу. Недостатня увага приділяється потенціалу просування працівників, їх ознайомленню з реальними перспективами зростання та стимулюванню розробки індивідуальних планів кар'єри. Оцінка професійного розвитку показує нестійку рівновагу між цілями, результатами та можливостями людей і підприємства, а оцінка особистісного розвитку свідчить про неналежне забезпечення виконання соціально-психологічних функцій у ТОВ "ФАРМА".

Результати розрахунку інтегральних показників потенціалу працівників ТОВ "ФАРМА" показали високий рівень кваліфікаційних можливостей персоналу при нестабільному соціальному та мотиваційному потенціалах, які в часі вторгнення агресора на терени нашої країни будуть погіршуватися.

Корпоративна психологічна служба через реалізацію інформаційної, консультативної, діагностичної, навчальної, профілактичної та коригувальної функції сприятиме вирішенню таких організаційних питань як професійний відбір, плинність кадрів та проблем, що стосуються якості виконання роботи персоналом (релаксація за важких умов праці, наукова організація праці, психологічна сумісність та адаптація працівників, тощо). Функціональна позиція психологічної служби у ТОВ "ФАРМА" буде охоплювати побудову алгоритму робочих процесів, розвиток системного мислення та турбота про mental health.

Важливо, щоб психологічна служба мала можливість брати участь практично у всіх аспектах роботи з персоналом. Саме тому, її розміщення та позиція в структурі служби управління доречна у форматі дорадчого органу. Це дозволить забезпечити індивідуальний підхід до кожного працівника, визначити його сильні та слабкі сторони, можливості, потенціал, сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Для врегулювання питань психологічного здоров'я працівників управлінцям ТОВ "ФАРМА" у своїй діяльності запропоновано орієнтуватись на світовий досвід врегулювання даних питань, зокрема керуватись міжнародним стандартом ISO 45003:2021 "Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками". Застосування моделі керування психосоціальними ризиками, який пропонує Стандарт допоможе відновити професійний ресурсний стан працівників ТОВ "ФАРМА" та наблизити перемогу.

Зважаючи на можливість розвитку посттравматичного стресового розладу, запропоновано застосування такого інструменту психологічної корекції як дебрифінг та запрошувати практикуючих воєнних психологів для проведення тренінгів з психоедукації з метою отримання як первинних психологічних знань так і підвищення психологічної грамотності керівників та працівників.

Підсумовуючи наведені вище напрями оптимізації управління соціально-психологічним забезпеченням персоналу, робимо висновок, що сучасне управління має багатий арсенал різноманітних методів та шляхів вдосконалення, використання яких дозволить приймати виважені управлінські рішення в умовах нестабільного стану та сприятимуть досягненню очікуваних ефектів які не обмежуються лише соціальними та особистісними, але й економічними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. [пер. с англ.]. М.: Прогресс, 1989. 519 с.
2. Армсторнг М. Практика управления человеческими ресурсами; пер. с англ. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
5. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650>
6. Бевз Г.М. Соціально-психологічне забезпечення як напрямок психологічних досліджень: теоретичний аналіз. *Актуальні проблеми психології*: збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Київ–Житомир: Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка. Т. VI. 2019. С. 6–15.
7. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь: Держ. податк. адмін. України, 2007. 172 с.
8. Гайдученко С.О. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
9. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління. Public Administration Aspects*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37-48. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/824/802>.
10. Грішнова О., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*: Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.

11. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, без змін / За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
12. Дафт Р. Менеджмент; [пер. с англ.]. [6-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. 864 с.
13. Дембицька Н.М., Зубіашвілі І.К., Лавренко О.В., Мельничук Т.І. Соціально-психологічне забезпечення економічної соціалізації молоді: монографія; за ред. Н.М. Дембицької. К.: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2018. 346 с.
14. Дуткевич Т.В., Савицька О.В. Практична психологія. Вступ до спеціальності: навч. посіб. К., 2010. 255 с. URL: http://pidruchniki.com/13590421/psihologiya/praktichna_psihologiya
15. Ігоршів А.П. Управління персоналом. Донецьк, 1997. 607 с.
16. Загірняк М.В. та ін. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч.1; ред. М.В. Загірняк, П.Г. Перерва, О.І. Маслак. Кременчук: ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с.
17. Збрицька Т.П., Савченко Т.П., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
18. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.
19. Кибанов А.Я. Управління персоналом: Енциклопедичний словник; під ред. А.Я. Кибанова. Київ, 1998. 453 с.
20. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2017. 505 с.
21. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 36–38. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=219>
22. Креденцер О.В. Підприємницький тип організаційної культури. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка

- НАПН України; ред. кол.: С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін. К. Алчевськ: ЛАДО, 2013. Т.І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. 2013. Вип. 39. С. 11-15.
23. Кривоконь Н.І. Роль соціально-психологічного забезпечення в контексті “психологізації” соціальної роботи. *Психологія і особистість*. 2015. №2(8). Ч.1. С. 201-213.
24. Кузьмін О.Є., Горбань В.Б. Оцінювання використання мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 8 (122). С. 202-212.
25. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта]. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997.
26. Михайличенко В.В., Долгальова О.В. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 158–164.
27. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. 311 с.
28. Никифоров Г.С. Психологія здоров'я / Під ред. Г.С. Никифорова. Київ, 2003. 607 с.
29. Офіційний сайт Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. URL: <https://www.dls.gov.ua/>
30. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
31. Пługина Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323–327. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>.
32. Ромек В.Г., Конторович В.А., Крукович Е.І. Психологічна допомога в кризових ситуаціях, 2004. 256 с.
33. Ромм К.С. Основні напрями роботи практичного психолога в організації *Психологічна служба*. 2013. URL: <https://studopedia.info/6-66307.html>

34. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. К.: ТОВ “НВП “Інтерсервіс”, 2013. 133 с.
35. Руденко О.М., Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. К.: Кондор, 2017.
36. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 310 с.
37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
38. Савченко В.А. Розвиток персоналу. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
39. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством. Лекції. Тернопіль: “Економічна думка”. 2006. 130 с.
40. Сазонова Т.О., Касян А.О. Інноваційні аспекти в стратегічному управлінні сучасним підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2(64). С. 72–77.
41. Сідоренко, В.В., Інтегральна оцінка трудового потенціалу машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. № 5. Т. 1. 2011. С. 106-110.
42. Стельмашенко О.В. Маркетинговий підхід до управління розвитком персоналу: Збірник матеріалів I міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (25 лютого– 1 березня 2013 р.). Дніпропетровськ – Жешув. 2013. С. 190-195. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/147855/190-195.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
43. Тарабрина Н.В. Практикум з психології посттравматичного стресу. Київ, 2001. 272 с.
44. Токарев В.А. та ін. Економіка праці і сиситема управління трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ, 2007. 237 с.
45. У чому різниця між HR-департаментом та психологічною службою та навіщо це бізнесу? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=23936>

46. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура: навч. посіб. [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г.Хаєт та ін.]; за заг. ред. Г.Л. Хаєта. Київ: Центр, навчальної літератури, 2003. 403 с.
47. Харченко Г.А., Боровий Ю.М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2013. № 53. С. 178–181.
48. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: Монографія. Житомир: Вид-во Житомирського державного університету ім. І Франка, 2011. 289 с.
49. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Національна економіка Інтелект XXI*. № 2 2020. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/22.pdf.
50. Цопа В. Новий стандарт ISO 45003:2021: Керування психосоціальними ризиками на роботі. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/socialnij-zahist/novij-standart-iso-450032021-keruvanna-psihosocialnimi-rizikami-na-roboti>
51. Черепанова Е.М. Саморегуляція і самодопомога при роботі в екстремальних умовах. Київ, 1995. С. 84-96.
52. Чорна М.В. та ін. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. Х.: ХДУХТ, 2015. 378 с.
53. Чупир О.М. Методологічні аспекти управління будівельним потенціалом залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 393 с.
54. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; [пер. с англ.] / под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. 336 с.
55. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 452 с.
56. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>. 2021.
57. Cole, D.W. Professional suicide – Or organizational murder. Cleveland: Organizational development institute of Ohio, 1989.

58. Dyer L. & Holder G. W. A Strategic Perspective Of Human Resources Management. In: L. Dyer & G.W. Holder (Eds.), Human Resources Management: Evolving Roles And Responsibilities. Human Resources Management. Washington DC, 1988. P. 1–21.
59. ISO 45003:2021 – “Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks”. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/64283.html>
60. Keaton, J. (2011). Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experience. 2nd edition. Chapter 2: Unpacking Organizational Culture. SAGE Publications, Inc. 2011. 232 p. URL: http://www.sagepub.com/upm-data/37697_2.pdf
61. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). “Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues”. Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.
62. Viktor E. Frankl “MAN SEARCH FOR MEANING: THE CLASSIC TRIUTE TO HOPE FROM THE HOLOCAUST” 1959. URL: <https://www.themebrian.com/sites/default/files/webform/mans-search-for-meaning-gift-edition-viktor-e-frankl-9379f02.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Анкета оцінювання організаційної культури ТОВ “ФАРМА” за методикою
ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна [18, с. 53-55]**

1. Найважливіші характеристики ТОВ “ФАРМА”		Минулий стан	Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство унікальне за своїми особливостями. Воно подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.			
В	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.			
С	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.			
Д	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.			
УСЬОГО (балів):		100	100	100
2. Загальний стиль лідерства на ТОВ “ФАРМА”		Минулий стан	Поточний стан	Бажаний стан
А	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.			
В	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.			
С	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.			
Д	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.			
УСЬОГО (балів):		100	100	100
3. Стиль менеджменту на ТОВ “ФАРМА” (управління найманими працівниками)		Минулий стан	Поточний стан	Бажаний стан
А	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням колективної роботи, однакості і участі в ухваленні рішень.			
В	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.			
С	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.			
Д	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.			
УСЬОГО (балів):		100	100	100

продовження Додатку А

4. Об'єднуюча сутність ТОВ "ФАРМА"		Минулий стан	Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.			
В	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.			
С	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.			
Д	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.			
УСЬОГО (балів):		100	100	100
5. Стратегічні цілі ТОВ "ФАРМА"		Минулий стан	Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.			
В	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.			
С	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.			
Д	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.			
УСЬОГО (балів):		100	100	100
6. Критерії успіху на ТОВ "ФАРМА"		Минулий стан	Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, колективної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.			
В	Підприємство визначає успіх через володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.			
С	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.			
Д	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.			
УСЬОГО (балів):		100	100	100

Порівняльний аналіз системи розвитку персоналу ТОВ “ФАРМА” з конкурентами

Напрямки розвитку персоналу	Оцінка, бали		
	ТОВ “ФАРМА”	ФК “Здорова Родина”	ТОВ “ВЕНТА. ЛТД”
1. Соціальний розвиток (0,35)			
Взаємозв'язок цілей підприємства і працівників	2	3	2
Урахування і узгодження потреб підприємства і працівників	1	2	2
Вивчення і оцінка потенціалу просування працівників	1	2	3
Ознайомлення працівників з реальними перспективами їх зростання	2	2	2
Виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування	3	3	2
Стимулювання розробки індивідуальних планів кар'єри	2	3	2
Зв'язок кар'єри з результатами оцінки діяльності персоналу	3	3	2
Визначення можливих напрямків ротації	3	3	2
Відповідальність керівників за розвиток підлеглих	3	3	2
Узагальнена оцінка	2,22	2,67	2,11
Зважена оцінка	0,78	0,93	0,74
2. Професійний розвиток (0,45)			
Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	2	3	2
Організація ефективної системи підвищення кваліфікації	2	2	2
Адаптація нових працівників	3	3	3
Інструктаж на робочому місці	3	3	3
Наставництво	2	3	2
Розширення кола обов'язків	3	2	2
Делегування повноважень	2	2	3
Демонстрація прийомів роботи	2	3	3
Передача досвіду	3	3	3
Ротація	2	2	2
Застосування методу ускладнення завдань	1	2	3
Навчальне заміщення	3	3	2
Підготовка і розвиток робочої команди	3	2	2
Консультавання	3	3	2
Навчання поза робочим місцем:			
Дистанційне навчання	3	2	2
Ознайомлення з досвідом інших підприємств	1	2	3
Розгляд практичних ситуацій	2	2	2
Ділові ігри	2	2	2
Моделювання ситуацій	2	2	2
Семінари, виставки, симпозиуми	3	2	2
Тренінги	3	3	3
Рольові ігри	1	3	3
Самостійне навчання	1	2	2
Участь у виставках і інших заходах як представника п-ва	3	2	2

*продовження Додатку
Б*

Участь у навчальних програмах	3	2	3
Участь у проектах	3	3	2
Узагальнена оцінка	2,35	2,42	2,38
Зважена оцінка	1,06	1,09	1,07
3. Особистісний розвиток (0,20)			
Розвиток біологічного блоку особистості:			
Стійкість нервової системи	2	2	2
Підтримка фізичного здоров'я	2	1	1
Розвиток психологічного блоку особистості:			
Психічний розвиток працівників	2	2	2
Розвиток пізнавальних (розумових) здібностей	2	1	2
Розвиток педагогічного блоку особистості:			
Життєвий досвід	3	2	2
Набуття знань, умінь, навичок, звичок	2	3	2
Розвиток соціально-психологічного блоку особистості:			
Формування системи потреб працівників	1	1	1
Формування системи мотивів	2	1	1
Відносини між працівниками	3	3	2
Моральні норми	2	2	2
Формування системи життєвих цінностей працівників	1	1	1
Узагальнена оцінка	2	1,73	1,64
Зважена оцінка	0,4	0,35	0,33
Разом	2,24	2,37	2,14
Ступінь використання системи розвитку персоналу	середній	високий	середній

Джерело: узагальнено автором на основі [42, с. 192-193].

Система оціночних показників для розрахунку складових потенціалу працівників підприємства [44, 24]

Оціночний показник	Підходи до розрахунку
Кваліфікаційний потенціал	
Коефіцієнт рівня освіти працівників	$K_{op} = \frac{\sum_{i=1}^5 B_i \times \overline{Ч}_i}{\overline{Ч}}$ <p>де B_i - число балів i-го освітнього рівня (0,15 для осіб, маючих незакінчену середню освіту; 0,60-середню; 0,75 – професійно-технічну та неповну вищу; 1,0- базову вищу та повну вищу; 1,25 – наукову ступінь зі спеціальності); $\overline{Ч}_i$ – середньоспискова чисельність працюючих i-ї групи, люд.; $\overline{Ч}$ – середньоспискова чисельність на підприємствах за звітний період, люд.</p>
Коефіцієнт професійної перспективності	$K_{проф} = K_{op} \times \frac{C}{4} / \frac{B}{18}$ <p>де C- середній стаж роботи персоналу на підприємстві по спеціальності, років; B – середній вік, років (ділиться на 18).</p>
Коефіцієнт кваліфікації працівників	<p>для робітників:</p> $K_{квал} = \frac{K_{кв}}{K_{max}}$ <p>де $K_{кв}$- середній кваліфікаційний розряд по підприємствам; K_{max}- максимальний кваліфікаційний розряд по підприємствам;</p> <p>Для службовців, фахівців, професіоналів, керівників:</p> $K_{квал} = \frac{Ч_к}{Ч}$ <p>де $Ч_к$- кількість службовців, фахівців, професіоналів, керівників, рівень освіти яких співпадає з рівнем виконуваних робіт, люд.; $Ч$ – чисельність службовців, фахівців, професіоналів, керівників, люд.</p>
Коефіцієнт використання часу зміни персоналом	$K_{зм} = \frac{\Phi_{ф}}{\Phi_{нзз} \times D}$ <p>де $\Phi_{ф}$ – фактично відпрацьований фонд часу в найбільш згружену зміну, люд./дн; $\Phi_{нзз}$ – загальний відпрацьований фонд часу в найбільш згружену зміну, чол/дн; D- кількість робочих днів на рік</p>
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{тд} = 1 - \frac{B_{тд}}{\Phi_{пл}}$ <p>де $B_{тд}$ – втрата робочого часу, що викликана порушенням трудової дисципліни, люд./дн.; $\Phi_{пл}$ – плановий фонд робочого часу в даному періоді, люд./дн.</p>
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{ск} = 1 - \frac{Ч_{зв}}{\overline{Ч}}$ <p>де $Ч_{зв}$ – чисельність працівників, які звільнилися, люд.; $\overline{Ч}$ – середньоспискова чисельність на підприємствах за звітний період, люд.</p>

Соціальний потенціал	
Відносна частка неvirобничих основних фондів	$\alpha O\Phi_{nv} = \frac{O\Phi_{nv}}{O\Phi}$, де $O\Phi_{nv}$ – вартість основних засобів неvirобничого призначення, тис. грн.; $O\Phi$ – вартість усіх основних засобів підприємств, тис. грн.
Коефіцієнт придатності основних фондів соціальної сфери	$K_{прод} = 1 - \frac{З_{O\Phi_{nv}}}{O\Phi_{nv}}$, де $З_{O\Phi_{nv}}$ – сума нарахованого зносу основних фондів соціальної сфери, тис. грн.; $O\Phi_{nv}$ – вартість основних фондів неvirобничого призначення, тис. грн.
Відносна частка витрат підприємства на утримання соціальної сфери	$\alpha B_{ycc} = \frac{B_{ycc}}{B_{zag}}$, де B_{ycc} – поточні витрати підприємств на утримання соціальної сфери, тис. грн; B_{zag} – загальні витрати підприємства, тис. грн.
Відносна частка робітників, які відпочивали у звітному періоді в санаторіях, профілакторіях, та ін.	$\alpha \bar{Ч}_{лік} = \frac{Ч_{лік}}{\bar{Ч}}$, де $Ч_{лік}$ - кількість робітників, які пройшли лікування в санаторіях, профілакторіях, люд.; $\bar{Ч}_{mn}$ – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу, люд.
Коефіцієнт здоров'я персоналу	$K_3 = 1 - \frac{\Phi_{xv}}{\Phi_{пл}}$, де Φ_{xv} - втрати робочого часу від хвороби, люд./дн; $\Phi_{пл}$ – плановий фонд робочого часу за даний період, люд./дн.
Коефіцієнт фізичної працездатності	$K_{физ} = \frac{Ч_{nv}}{Ч}$, де $Ч_{nv}$ - чисельність працівників підприємства в найбільш продуктивному віці (30-50 років), люд.; $Ч$ – чисельність працівників, люд.
Коефіцієнт безпеки праці	$K_{бп} = 1 - \frac{B_{вт}}{\Phi_{пл}}$, де $B_{вт}$ – втрати робочого часу, викликані виробничим травматизмом, люд./год.; $\Phi_{пл}$ – плановий фонд робочого часу в даному періоді, люд./год
Мотиваційний потенціал	
Коефіцієнт середньої заробітної плати	$K_{зн} = \frac{\bar{ЗП}}{\bar{ЗП}_{гал}}$, де $\bar{ЗП}$ – середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн. $\bar{ЗП}_{гал}$ - середньомісячна з/п по галузі, грн.
Коефіцієнт професійного розвитку працівників	$K_{пр} = \frac{Ч_{нпр}}{Ч}$, де $Ч_{нпр}$ - кількість працівників підприємства, яких навчено новим професіям у вигляді первинної підготовки або перепідготовки, підвищення кваліфікації, люд.; $Ч$ – чисельність працівників, люд.
Коефіцієнт кар'єрного росту	$K_{нк} = \frac{Ч_{нк}}{Ч}$, де $Ч_{нк}$ – чисельність працівників, підвищених у посаді, переведених, і т.п. з підвищенням окладу, люд.; $\bar{Ч}_{mn}$ – середньоспискова чисельність пром.-виробн. персоналу, люд.

закінчення Додатку В

Відносна частка робітників, працюючих в нешкідливих умовах	$\alpha_{\text{Ч}_{\text{ну}}} = 1 - \frac{\text{Ч}_{\text{ну}}}{\overline{\text{Ч}_{\text{нш}}}}$, де $\text{Ч}_{\text{ну}}$ – чисельність працівників, працюючих у шкідливих умовах, люд.; $\overline{\text{Ч}_{\text{нш}}}$ – середньоспискова чисельність промислово–виробничого персоналу, люд.
--	---

**Характеристика складу а структури персоналу ТОВ “ФАРМА”
У 2019-2021 рр.**

Показник	Значення показників за роками					
	2019		2020		2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, всього осіб	253	100	279	100	275	100
Структура персоналу за гендерною ознакою						
- чоловіки	59	23,32	56	20,07	61	22,18
- жінки	194	76,68	223	79,93	214	77,82
Структура персоналу за віком						
- до 18 років	0	0	0	0	0	0
- 18-25 років	39	15,42	37	13,26	41	14,91
- 26-36 років	112	44,27	116	41,58	114	41,45
- 37-50 років	71	28,06	83	29,75	79	28,73
- більше 50 років	31	12,25	43	15,41	41	14,91
Структура персоналу за стажем роботи						
- до 1 року	17	6,719	11	3,943	31	11,27
- 1-2 роки	23	9,091	35	12,54	29	10,55
- 2- 5 років	71	28,06	68	24,37	59	21,45
- 5 років і більше	142	56,13	165	59,14	156	56,73
Структура персоналу за рівнем освіти						
- незакінчена середня	0	0	0	0	0	0
- загальна середня освіта	2	0,791	5	1,792	6	2,182
- професійно-технічна освіта	43	17	45	16,13	45	16,36
- неповна вища освіта	69	27,27	61	21,86	50	18,18
- базова та повна вища освіта	136	53,75	166	59,5	171	62,18
- з науковим ступенем	3	1,186	2	0,717	3	1,091
Рух персоналу:						
вибуло, всього	3	1,186	5	1,792	12	4,364
прийнято, всього	11	4,348	31	11,11	8	2,909