

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ШИРОН ЮЛІЯ ОЛЕГІВНА**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ / Юлія ШИРОН /

**Науковий керівник:** Чернобай Ліана Іванівна, к. е. н., проф.

**Другий (додатковий) науковий керівник:** Ельжбета Карска, д.ю.н., проф.

Львів – 2024

## АНОТАЦІЯ

Широн Ю.О. Соціально-психологічне управління підприємством. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2024.

Дисертація присвячена дослідженню впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства. Вперше розроблено індивідуальну п'ятифакторну модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність його діяльності. Модель є складовою удосконаленого комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства.

Розділ 1 «Теоретичні та прикладні засади соціально-психологічного управління підприємством». У пункті 1.1 «Теоретико-прикладні аспекти соціально-психологічного управління підприємством» обґрунтовано актуальність та важливість визначеної теми дослідження, визначено місце соціально-психологічного управління в системі менеджменту.

Встановлено, що основою соціально-психологічного управління підприємством є соціально-психологічне мотивування. Дослідження існуючих класифікацій мотивування дало змогу за результатами систематизації виокремити нові класифікаційні ознаки (за впливом на свідомість та за масштабом впливу) та сформуванню класифікаційну структуру функції мотивування. Областю дослідження визначено індивідуальний вплив соціально-психологічного мотивування на працівника та груповий вплив на колектив працівників і взаємовідносини між ними.

Відповідно, індивідуальне соціально-психологічне мотивування реалізується через індивідуальні соціально-психологічні методи, а групове – через групові.

У пункті 1.2. «Індивідуальне та групове мотивування працівників», підпункті 1.2.1. «Види інтелекту працівника в системі індивідуального мотивування» досліджено види інтелекту працівника, які базуються на понятті множинного

інтелекту. Основною компетенцією працівника, яка впливає на продуктивність його діяльності, визначено емоційний інтелект.

У підпункті 1.2.2. «Емоційна складова індивідуального мотивування» досліджено та удосконалено поняття «мотиву» діяльності, згідно якого в основі будь-якої діяльності та бездіяльності людини лежить досягнення очікуваних емоцій та/або уникнення негативних емоцій. В результаті дослідження процесуальних теорій мотивації запропоновано процесно-мотиваційну модель професійної активності працівника, яка визначає обсяг витрачених зусиль на виконання певної діяльності. В даній моделі детерміновано процес розподілу зусиль працівника на п'ять основних блоків, з урахуванням психологічних механізмів його професійної активності.

В результаті дослідження змістовних теорій мотивації запропоновано послідовність внутрішньої активізації мотивів діяльності працівника через потреби з урахуванням емоційної складової.

У підпункті 1.2.3. «Організаційна культура групового мотивування працівників» досліджено сутність групового мотивування та поняття організаційної культури як інструменту групових соціально-психологічних методів менеджменту. В результаті дослідження виокремлено основні складові організаційної культури підприємства.

В пункті 1.3. «Підходи до оцінювання впливу індивідуальних та групових соціально-психологічних методів менеджменту» досліджено існуючі методи оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів на працівника та групових соціально-психологічних методів на організаційну культуру підприємства. Встановлено, що оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства доцільно реалізовувати в межах комплексного підходу.

У другому розділі «Аналізування міжнародного та вітчизняного досвіду соціально-психологічного управління підприємством», пункті 2.1 «Дослідження системи мотивування працівників на закордонних та вітчизняних підприємствах» ідентифіковано мотиваційні фактори, які являються ключовими для працівників польських та українських підприємств. Встановлено, що для працівників польських

підприємств ключовими являються додаткові вигоди, а для працівників українських підприємств – оплата праці. Опираючись на міжнародний досвід, здійснено дослідження додаткових вигід на вітчизняних підприємствах будівельної галузі.

Для групи закордонних компаній проведено кластеризацію за критеріями трудо-/капіталомісткості та кількості працівників, в результаті чого отримано шість кластерів. Об'єктами дослідження являються трудомісткі компанії (кластер А, кластер В, кластер С). Проведено порівняльний аналіз величини чистого доходу та кількості запропонованих додаткових вигід для вітчизняних підприємств і кластерів А, В, С міжнародних компаній та встановлено наявність зв'язку між даними показниками.

В пункті 2.2. «Оцінювання емоційного інтелекту як компетенції працівника в системі мотивування» досліджено вплив рівня емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівника. Проведено дослідження впливу рівня емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівників за чотирма етапи. I етап. Адаптація та валідація методу оцінювання емоційного інтелекту Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT) до вибірки вітчизняних суб'єктів господарювання. II етап. Оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників проектних відділів вітчизняних будівельних підприємств. III етап. Встановлення взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та продуктивності праці досліджуваних груп працівників. IV етап. Встановлення взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту працівників та продуктивності діяльності відповідно до етапів життєвого циклу. На основі отриманих результатів висунуто припущення про взаємозалежність рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності працівників.

В пункті 2.3 «Оцінювання стану організаційної культури підприємств» для досягнення поставлених цілей розвинуто методика Г.Хаєта в частині формування системи показників 3 та 4 рівнів. Проведено оцінювання організаційної культури підприємств та їх підрозділів з використанням удосконаленої методики.

На основі отриманих даних розраховано щільність кореляційного зв'язку показників оцінювання якості організаційної культури за удосконаленою методикою та показника ефективності праці.

В розділі 3 «Удосконалення системи оцінювання соціально-психологічних методів менеджменту», пункті 3.1 «Індивідуальна модель оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту» запропоновано п'ятифакторну модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність його діяльності. Запропонована модель включає п'ять видів інтелекту: когнітивний IQ (Intelligence Quotient); емоційний EQ (Emotional Quotient); фізичний PQ (Physical Quotient); коефіцієнт життєвої енергії VQ (Vitality Quotient); соціальний SQ (Social Quotient).

Оцінювання видів інтелекту працівників за елементами п'ятифакторної моделі з урахуванням етапів життєвого циклу, проведено з використанням авторського методу, який складається із двох послідовних етапів: 1) оцінювання видів інтелекту за елементами п'ятифакторної моделі; 2) аналіз результатів тестування та встановлення взаємозв'язку між етапами життєвого циклу, величиною продуктивності діяльності та отриманими результатами поелементного оцінювання видів інтелекту. Запропонований метод апробований на базі проектних відділів п'яти підприємств будівельної галузі та двох проектних організацій будівельної галузі.

Із використанням методу головних компонент (Principal components PCA) оцінено величину впливу кожного виду інтелекту п'ятифакторної моделі на продуктивність діяльності працівника та виокремлено ключові види інтелекту з урахуванням етапів життєвого циклу. В результаті проведеного дослідження встановлено, що емоційний інтелект відноситься до ключового виду та чинить вагомий вплив на продуктивність діяльності працівника на кожному етапі життєвого циклу.

В пункті 3.2. «Комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства та алгоритм його застосування» запропоновано удосконалений комплексний підхід, який включає індивідуальну та групову складові. Оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів відбувається із використанням індивідуальної п'ятифакторної моделі оцінки інтелекту працівника, а групових соціально-психологічних методів - із використанням удосконаленої методики оцінювання організаційної культури Г.Хаєта. Запропоновано алгоритм застосування комплексного підходу, який включає

три послідовні етапи: I етап – проведення відповідальною особою на підприємстві оцінювання впливу соціально-психологічних методів на засадах запропонованого комплексного підходу; II етап – аналізування отриманих результатів оцінювання; III етап – прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи соціально-психологічних методів менеджменту.

В пункті 3.3. «Застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту вітчизняних підприємств» наведено результати апробації удосконаленого підходу. Апробація проводилась у три стадії на базі проектних відділів та проектної організації будівельної галузі. На першій стадії проведено первинне оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства із використанням запропонованого комплексного підходу. На цій же стадії проведено захід у формі дистанційного базового курсу з підвищення емоційної грамотності для працівників підприємств. На другій стадії апробації через два місяці та на третій стадії апробації через рік після проходження дистанційного базового курсу, проведено чергове оцінювання. Встановлено взаємозв'язок між зміною рівня емоційного інтелекту працівника та зміною показників комплексного підходу, а саме: продуктивності діяльності, інших видів інтелекту п'ятифакторної моделі та показників якості організаційної культури.

Проведено апробацію індивідуальної складової комплексного підходу за етапами життєвого циклу працівників проектної компанії ТОВ «МОРЕ ФОРМ».

Отримані результати апробації слугували підтвердженням висунутого припущення щодо взаємозалежності рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності працівників.

**Ключові слова:** соціально-психологічне мотивування, соціально-психологічні методи, організаційна культура, емоційний інтелект, п'ятифакторна модель оцінювання інтелекту, життєвий цикл працівника, продуктивність діяльності, комплексний підхід до оцінювання.

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

#### 1.1. Монографія

1. Chernobay, L. and Shiron, Yu., 2023. Motivation factors of employee professional activity in VUCA conditions. In: I. Tatomyr and L. Kvasnii, eds. *Digital macro trends and technologies of the XXI century*. Praha: OKTAN PRINT. Pt. 2. pp.174-184. (Особистий внесок автора: досліджено основні мотиваційні фактори працівників польських та українських підприємств та запропоновано процесуально-мотиваційну модель професійної активності працівника).

#### 1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Чернобай, Л.І. та Широ́н, Ю.О., 2019. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*, 5, с.227-232. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index (OAJI), GetInfo, Bielefeld Academic Search Engine, OpenAire i OpenAIREplus, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar та ResearchBib*). (Особистий внесок автора: розглянуто сутність поняття «емоційний інтелект» в системі менеджменту).

3. Чернобай, Л.І. та Широ́н, Ю.О., 2021. Систематизація соціально-психологічних методів управління за життєвим циклом працівника. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 7(2), с.18-29. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України*). (Особистий внесок автора: систематизовано соціально-психологічні методи за життєвим циклом працівника).

4. Широ́н, Ю., 2022. Тест емоційного інтелекту MSCEIT: опис, валідизація та адаптація. *Галицький економічний вісник*, 1, с.141-151. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, EBSCO та ULRICHSWEB Global Serials Directory*).

5. Чернобай, Л.І. та Широн, Ю.О., 2013. Підходи до структурування людського капіталу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 776 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с.87-93. (Особистий внесок автора: виокремлено основні підходи до структурування людського капіталу).

6. Чернобай, Л.І. та Широн, Ю.О., 2022. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*, [online] 11. Доступно: <<https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/747/755>>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*). (Особистий внесок автора: проведено теоретичне узагальнення питань сутнісної характеристики та структури організаційної культури підприємства).

7. Chernobay, L., Karska, E. and Shiron, Yu., 2022. Employees' types of intelligence assessment method in accordance with the elements of the five-factor model considering life cycle stage. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 9(1), pp.26-33. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Crossref*) (Особистий внесок автора: представлено результати оцінювання видів інтелекту працівників за елементами п'ятифакторної моделі з урахуванням етапів життєвого циклу).

### 1.3. Розділ у навчальному посібнику

8. Чернобай, Л.І., Широн, Ю.О. та Басій, І.Т., 2022. Теоретичні аспекти формування індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника. В: І.Л. Татомир та Л.Г. Квасній, ред. *Поведінкова економіка: від теорії до практики*. Трускавець: ПОСВІТ. с.251-265. (Особистий внесок автора: розглянуто теоретичні аспекти формування індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника).

### 1.4. Публікація в іншому виданні України

9. Широн, Ю. та Чернобай, Л., 2017. Сутність та методи соціально-психологічного розвитку людського капіталу підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*, 10, с.18-22. (Особистий внесок автора:



обґрунтовано пропозиції щодо впровадження методів соціально-психологічного розвитку людського капіталу підприємства як рушійних методів підвищення продуктивності праці працівників).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Чернобай Л.І., Широн Ю.О., 2018. Мотиви трудової діяльності працівників як нематеріальна складова інноваційної екосистеми. В: *«Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок»*: VII Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 17-19 травня 2018. Львів: НУ ЛП.

11. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Основні функції мотивування трудової діяльності працівників. В: *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. Миколаїв, Україна, 1-4 червня 2018 р. Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини “Україна”.

12. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутність мотивування трудової діяльності та мотиваційних очікувань. В: *«Розвиток людини в інформаційному суспільстві та у суспільстві знань»*: міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 21 травня 2019 р.– Київ: УкрІНТЕІ.

13. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутність мотивування трудової діяльності та види мотивів. В: *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: Міжнародна науково-практична конференція*, м. Полтава, Україна, 11 травня 2019 р. м. Полтава: ЦФЕНД.

14. Chernobay L.I., Skybinskyi O.S., Shyron Y.O. Individual model of the employee, *Zbiór abstraktów na konferencję: Współczesna fala nowoczesności Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko*, Białystok - Augustów, 17-19 września 2021 r.

15. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутнісна характеристика людського капіталу. В: *«Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»*: Всеукраїнська науково-практична конференція, Львів, Україна, 10-12 жовтня 2013 рік, Львів, НУ «ЛП».

16. Широн Ю.О. Організаційна культура як інструмент забезпечення результативності діяльності підприємства. В: *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Міжнародна науково-практична конференція*, Одеса, Україна, 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ.

17. Широн Ю.О. Показники ефективності соціально-психологічних методів управління в системі оцінювання персоналу. В: *Перспективи розвитку машинобудування та транспорту: III Міжнародна науково-технічна конференція*, Вінниця, Україна, 1-3 червня 2023 р. Вінницький національний технічний університет

18. Широн Ю.О. Еволюція дослідження поняття «емоційний інтелект». В: *Modern Problems of Science, Education and Society: Міжнародна науково-практична дистанційна конференція*, Київ, Україна, 4-6 грудня 2023 р., Київ: Науково-видавничий центр «Sci-conf.com.ua».

## ANNOTATION

*Shyron Y. Social-Psychological Management of an Enterprise.* – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for the scientific degree of doctor of philosophy in speciality 073 – Management. – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2024.

The dissertation is devoted to studying the impact of social-psychological management methods on enterprise activities. For the first time, an individual five-factor model for assessing the influence of employee intelligence on the productivity of their activities has been developed. The model is an integral part of an improved comprehensive approach to assessing the impact of social-psychological management methods on enterprise performance outcomes.

In chapter 1 "Theoretical and Applied Foundations of Social-Psychological Management of Enterprises", section 1.1 "Theoretical and Applied Aspects of Social-Psychological Management of Enterprises" substantiates the relevance and importance of the defined research topic, determining the place of social-psychological management within the management system.

It has been established that the basis of social-psychological management of enterprises is social-psychological motivation. Research into existing classifications of motivation has allowed for the identification of new classificatory features (based on their influence on consciousness and the scale of influence) and the formation of a classification structure of motivational function. The scope of the study is defined by the individual impact of social-psychological motivation on employees and the group impact on the collective of employees and their interrelationships.

Accordingly, individual social-psychological motivation is implemented through individual social-psychological methods, while group motivation is implemented through group methods.

In section 1.2 "Individual and Group Motivation of Employees," subsection 1.2.1 "Types of Employee Intelligence in the System of Individual Motivation" explores the types

of employee intelligence based on the concept of multiple intelligences. Emotional intelligence has been identified as the primary competency of the employee influencing the productivity of their activities

In subsection 1.2.2 "Emotional Component of Individual Motivation,". The concept of "motivation" in activity has been explored and refined, according to which the foundation of any human activity or inactivity lies in achieving expected emotions and/or avoiding negative emotions. As a result of researching process theories of motivation, a process-motivational model of employee professional activity has been proposed, which determines the amount of effort expended on performing a specific activity. In this model, the process of distributing the employee's efforts into five main blocks is determined, taking into account the psychological mechanisms of their professional activity.

As a result of researching substantive theories of motivation, a sequence for internal activation of activity motives of the employee through needs, considering the emotional component, has been proposed.

In subsection 1.2.3 "Organizational Culture of Group Employee Motivation," the essence of group motivation and the concept of organizational culture as a tool of group social-psychological management methods have been explored. As a result of the research, the main components of the enterprise's organizational culture have been identified.

In section 1.3 "Approaches to Assessing the Impact of Individual and Group Social-Psychological Management Methods," existing methods for assessing the impact of individual social-psychological methods on employees and group social-psychological methods on the organizational culture of the enterprise have been investigated. It has been established that assessing the impact of social-psychological management methods on enterprise performance outcomes is advisable to implement within the framework of a comprehensive approach.

In the second chapter, "Analysis of International and Domestic Experience in Social-Psychological Management of Enterprises," subsection 2.1 "Research on the Employee Motivation System in Foreign and Domestic Enterprises," motivational factors that are key for employees of Polish and Ukrainian enterprises have been identified. It has been established that for employees of Polish enterprises, additional benefits are crucial, while

for employees of Ukrainian enterprises, it is salary payment. Drawing on international experience, additional benefits in the domestic construction industry enterprises have been studied.

For a group of international companies, clustering was conducted based on labor/capital intensity criteria and the number of employees, resulting in six clusters. The objects of the study are labor-intensive companies (Cluster A, Cluster B, Cluster C). A comparative analysis was carried out on the net income and the number of proposed additional benefits for domestic enterprises and Clusters A, B, C of international companies, establishing the presence of a relationship.

In section 2.2, "Assessment of Emotional Intelligence as a Competency of the Employee in the Motivation System," the impact of emotional intelligence level on employee performance is investigated. Research on the Influence of Emotional Intelligence Level on Employee Performance across Four Stages. Stage I: Adaptation and validation of the J. Mayer, P. Salovey, and D. Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) method to the sample of domestic economic entities. Stage II: Assessment of the emotional intelligence level of employees in the design departments of domestic construction companies. Stage III: Establishing the correlation between the level of emotional intelligence and work productivity of the studied groups of employees. Stage IV: Establishing the correlation between the level of emotional intelligence of employees and activity productivity according to the stages of the life cycle. Based on the obtained results, assumptions are made regarding the interdependence between the level of emotional intelligence and employee performance.

In section 2.3 "Assessment of the State of Organizational Culture of Enterprises," to achieve the set goals, a methodology developed by G. Hayet was elaborated for the formation of indicators at levels 3 and 4. An assessment of the organizational culture of enterprises and their divisions was conducted using the refined methodology.

Based on the obtained data, the correlation density between the indicators of organizational culture quality assessment using the refined methodology and the efficiency indicator of work has been calculated.

In Chapter 3, "Improvement of the Evaluation System of Social-Psychological Management Methods," subsection 3.1, "Individual Model for Assessing the Impact of

Social-Psychological Management Methods," an author's five-factor model for assessing the impact of employee intelligence on their productivity is proposed. The proposed model includes five types of intelligence: cognitive IQ (Intelligence Quotient), emotional EQ (Emotional Quotient), physical PQ (Physical Quotient), vitality coefficient VQ (Vitality Quotient), and social SQ (Social Quotient).

Assessment of employees' types of intelligence based on elements of the five-factor model, taking into account life cycle stages, was conducted using an author's method consisting of two sequential stages: 1) evaluation of types of intelligence based on elements of the five-factor model; 2) analysis of test results and establishment of correlations between life cycle stages, productivity levels, and the obtained results of element-wise intelligence assessment. The proposed method was tested on the design departments of five construction industry enterprises and two construction industry project organizations.

Using Principal Component Analysis (PCA) method, the influence of each type of intelligence in the five-factor model on employee productivity was assessed, and key types of intelligence were identified considering life cycle stages. The research findings indicate that emotional intelligence is a key type and has a significant impact on employee productivity at each life cycle stage.

In section 3.2, "Comprehensive Approach to Assessing the Impact of Social-Psychological Management Methods on Enterprise Activities and the Algorithm of Its Application," an enhanced comprehensive approach is proposed, comprising individual and group components. Evaluation of the impact of individual social-psychological methods is carried out using the individual five-factor model for assessing employee intelligence, while evaluation of group social-psychological methods is done using the refined methodology for assessing organizational culture by G. Hayet. An algorithm for applying the comprehensive approach is proposed, consisting of three consecutive stages: Stage I – Conducting assessment by the responsible person at the enterprise of the impact of socio-psychological methods based on the proposed comprehensive approach; Stage II – Analyzing the obtained assessment results; Stage III – Making managerial decisions on improving the system of socio-psychological management methods.

In section 3.3, "Application of a comprehensive approach to assessing the impact of social-psychological management methods on domestic enterprises," the results of the refined approach are presented. The validation was conducted in three stages at the project departments and project organization of the construction industry. In the first stage, initial assessment of the impact of social-psychological management methods on enterprise performance was carried out using the proposed comprehensive approach. At this stage, for enterprise employees a distance-based basic course on emotional literacy enhancement was also implemented. At the second stage of validation, two months later, and at the third stage of validation, one year after completing the distance-based basic course, another assessment was conducted. A correlation was established between changes in employees' emotional intelligence levels and changes in indicators of the comprehensive approach, namely: productivity, other elements of the five-factor intelligence model, and indicators of organizational culture quality.

The individual component of the comprehensive approach was validated in stages corresponding to the life cycle phases of employees of the project company MORE FORM LTD.

The obtained validation results served as confirmation of the hypothesis regarding the correlation between emotional intelligence level and work performance productivity.

**Key words:** social-psychological motivation, social-psychological methods, organizational culture, emotional intelligence, five-factor model of intelligence assessment, employee life cycle, activity productivity, comprehensive evaluation approach.

## СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	24
1.1. Теоретико-прикладні аспекти соціально-психологічного управління підприємством.....	24
1.2. Індивідуальне та групове мотивування працівників.....	35
1.2.1. Види інтелекту працівника в системі індивідуального мотивування .....	35
1.2.2. Емоційна складова індивідуального мотивування.....	47
1.2.3. Організаційна культура в системі групового мотивування працівників.....	60
1.3. Підходи до оцінювання впливу індивідуальних та групових соціально-психологічних методів менеджменту.....	71
Висновки до розділу 1.....	79
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	82
2.1. Дослідження системи мотивування працівників на закордонних та вітчизняних підприємствах.....	81
2.2. Оцінювання емоційного інтелекту як компетенції працівника в системі мотивування .....	100
2.3. Оцінювання стану організаційної культури підприємств.....	113
Висновки до розділу 2.....	143
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	145
3.1. Індивідуальна модель оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту.....	145
3.2. Комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства та алгоритм його застосування.....	165
3.3. Результати застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту вітчизняних підприємств.....	171
Висновки до розділу 3.....	187
ВИСНОВКИ.....	189
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	191
ДОДАТКИ.....	225



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Перед сучасними підприємствами постають все нові виклики та пошук нових шляхів підвищення продуктивності виробничої діяльності. Удосконалення технічного забезпечення та оновлення виробничого обладнання на підприємстві це дорого вартісний та часто недостатньо ефективний метод. Тому особливої актуальності сьогодні набуває саме удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства.

З метою пошуку ефективних рішень покращення результатів діяльності підприємства, варто звернутись до міжнародного досвіду функціонування компаній розвинених країн світу, де спільним ключовим елементом успіху є саме налагоджена та гнучка система менеджменту і, в тому числі, ефективна система мотивування працівників. Важливо також зазначити, що менеджмент – це не просто єдина універсальна формула успішного управління з шаблонним набором методів. Менеджмент – це мистецтво індивідуального підбору для кожного окремого підприємства, кожної окремої ситуації, в певний період часу, за певних умов та можливостей найбільш правильного та дієвого набору методів та прийнятих управлінських рішень.

Невизначеність та складність умов функціонування сучасних вітчизняних підприємств впливає на психоемоційний стан працівників, взаємовідносини між ними та, відповідно, на продуктивність їх діяльності. Сьогодні від керівництва підприємством очікується формування гнучкої та прогресивної системи менеджменту, яка буде в змозі своєчасно реагувати на нові виклики на ринку праці та на зміни потреб працівників.

В таких складних умовах особливої уваги набуває саме соціально-психологічне управління підприємством, що уможливорює зменшення негативного впливу психологічних факторів на організаційну культуру підприємства, збереження психологічного та фізичного здоров'я працівників та, як результат, зростання продуктивності їх діяльності.

Реалізація соціально-психологічного управління підприємством відбувається через відповідні методи, які, в свою чергу, впливають як на кожного окремого працівника, так і на колектив працівників і взаємовідносини між ними. Відтак виникає потреба в комплексному підході до формування системи методів соціально-психологічного управління з урахуванням індивідуальної та групової складових. У результаті керівництво підприємства матиме можливість приймати відповідні управлінські рішення щодо застосування тих чи інших методів менеджменту з метою ефективного мотивування працівників, підвищення продуктивності їх діяльності та формування організаційної культури.

Виокремлення ключових складових структури організаційної культури як інструменту соціально-психологічних методів менеджменту, уможливорює формування системи показників оцінювання впливу групових методів на результативність діяльності компанії.

Дослідження впливу соціально-психологічних методів на окремого працівника та продуктивність його діяльності зумовлено зростанням доданої вартості саме в частині інтелектуалізації праці. Варто звернутись до досліджень взаємозв'язку інтелекту та успішності діяльності працівників у різних сферах діяльності, адже поняття інтелекту вже давно вийшло за межі лише когнітивного аналізу та досліджується авторами як сукупність різноманітних здібностей. Виокремлення основних видів інтелекту, які визначають продуктивність діяльності працівника, дасть змогу сформувати систему показників для оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів на результати діяльності підприємства.

Особливого значення на сьогодні набуває врахування емоційної складової в системі соціально-психологічного управління. Здатність управляти власними емоціями та емоціями інших людей визначає рівень емоційного інтелекту працівника. Численні дослідження науковців підтверджують вплив рівня емоційного інтелекту на успішність та продуктивність діяльності працівників, здатність формувати доброзичливі стосунки, концентруватись на поставлених завданнях та знижувати ризики психосоматичних захворювань.

Загалом, проблемам соціально-психологічного управління присвятили свої дослідження вітчизняні науковці, серед яких Бала В. В., Бала О.І., Баннікова К. Б., Білик Н. І., Богиня Д.П., Вихонский О.С., Гриненко А., Грішнова О. А., Дяків О.П., Єщенко М.Г., Захарчин Г.М., Зварич Р.Є., Климчук А.О., Копитко М.І., Кортни У.-Е., Крупський О. П., Кузьмін О.Є., Лозовський О. М., Любомудрова Н.П., Медвідь Н. П., Мельник О.Г., Михалюк Є.Л, Носенко Е. Л., Овчаренко М. І., Пасінович І.І., Передало Х.С., Петришин Н.Я., Пирогова Ю., Процик І.С., Різун Р.Л., Сазонова Т.О., Соломанидина Т.О., Станасюк Н.С., Харун, О. А., Харченко Г., Химич І. Г., Чернобай Л.І., Четверик-Бурчак А.Г., Шахно А.Ю, Шуляр Р.В., а також іноземні науковці, такі як: Гоулман Д., Касс Пьер, Карузо Д., Майер Дж., Саловой П., Хаєт Г., Холл М., та ін. Ці автори досліджують теоретичні та прикладні аспекти мотивування, застосування соціально-психологічних методів менеджменту, формування організаційної культури підприємства для забезпечення ефективного управлінського процесу і досягнення високих показників продуктивності діяльності тощо.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у цьому напрямку, існує низка теоретичних питань, які залишаються нерозв'язаними, а також можливості для практичних покращень. Зокрема, потребує удосконалення комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства, а також розвиток існуючих методів оцінювання організаційної культури в системі соціально-психологічного управління підприємством. Виникає необхідність у побудові моделі інтелекту працівника з метою оцінювання його впливу на продуктивність діяльності. Доцільним також є удосконалення моделі розподілу зусиль працівника на відповідні напрямки його професійної активності та дослідження емоційної складової внутрішньої активації мотивів діяльності працівника через потреби. Все це вплинуло на визначення теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертації виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток систем стрес-менеджменту в умовах активізації міжнародної співпраці»

(номер державної реєстрації: 0119U100038) (термін виконання з 01.2019 р. по 12.2023 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад дослідження соціально-психологічних методів менеджменту та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства.

Відповідно до мети дослідження в дисертаційній роботі поставлені такі завдання:

- розробити підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства;
- побудувати модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність його діяльності;
- удосконалити модель розподілу зусиль працівника на відповідні напрямки його професійної активності;
- дослідити емоційну складову внутрішньої активації мотивів діяльності працівника через потреби;
- розвинути існуючі методи оцінювання організаційної культури в системі соціально-психологічного управління підприємством.

**Об'єктом дослідження** є процес соціально-психологічного управління підприємством.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади удосконалення системи оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у дисертаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: метод моделювання – для побудови п'ятифакторної моделі оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність діяльності (п.3.1); метод структурно-логічного аналізу - для формування комплексного підходу до оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства (п.3.2); при формуванні процесуально-мотиваційної моделі

професійної активності працівника, формуванні послідовності внутрішньої активації мотивів діяльності працівника через потреби (пп.1.2.2); метод статистичного аналізу - при дослідженні мотиваційних факторів працівників польських та українських підприємств (п.2.1), при дослідженні взаємозв'язку кількості додаткових вигід та величини чистого доходу закордонних та вітчизняних підприємств (п. 2.1); метод факторного аналізу (метод головних компонент) - для визначення величини впливу видів інтелекту п'ятифакторної моделі на продуктивність діяльності працівника (п.3.1.); метод кореляційного аналізу - при визначенні тісноти зв'язку значення показників: емоційного інтелекту та продуктивності діяльності працівників (п. 2.2), показника ефективності та показників якості організаційної культури (п. 2.3.), кількості днів відсутності працівників на робочому місці у зв'язку із хворобою та активності працівників у користуванні запропонованими додатковими вигодами компанії (п. 2.3), показників комплексного підходу та продуктивності діяльності працівників (п.3.3); метод динамічних стенив - для уніфікації отриманих результатів оцінювання показників комплексного підходу з використанням різних методів оцінювання з метою їх співставлення та порівняння (п.3.1 та п.3.3); метод експертного опитування - для оцінювання стану організаційної культури підприємств (п. 2.3.), визначення ключів для методу оцінювання емоційного інтелекту працівників (МСЕІТ) (п.2.2); оцінювання видів інтелекту працівників за п'ятифакторною моделлю (п. 2.2 та п. 3.1); метод порівняльного аналізу, систематизування та узагальнення - для конкретизації основного змісту, сутності та етимології понять «мотивування», «мотивація», «мотив», «емоція», «емоційний інтелект» (пп.1.2.2), «соціально-психологічні методи» (п.1.1), систематизації соціально-психологічних методів за життєвим циклом працівника (п. 1.2.2); метод групування - при формуванні класифікаційної структури функції мотивування (п.1.1), при виокремленні напрямків класифікації соціально-психологічних методів менеджменту (п.1.1) виділенні основних складових організаційної культури (пп.1.2.3), при виокремленні етапів життєвого циклу працівника (п. 1.2.2) для кластеризації досліджуваної групи закордонних підприємств (п.2.1); графічний метод - для наочного представлення теоретичного та прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації);

морфологічний аналіз – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою (усі розділи дисертації).

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали сучасні теорії менеджменту, теорії мотивації, концептуальні підходи до проблем формування та розвитку організаційної культури підприємства, що відображені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, Інтернет-джерела, нормативно-правові акти, управлінська, фінансова звітність підприємств України та закордонних підприємств, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:**

***вперше розроблено:***

- п'ятифакторну модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність діяльності як складову комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства;

***удосконалено:***

- комплексний підхід оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства, який на відміну від існуючих, включає індивідуальну та групову складові;

- процесуально-мотиваційну модель професійної активності працівника, яка визначає обсяг витрачених зусиль на виконання певної діяльності. На відміну від існуючих, в моделі структуровано процес розподілу працівником затрачених зусиль на п'ять основних блоків, із врахуванням психологічних механізмів його професійної активності;

- послідовність внутрішньої активізації мотивів діяльності працівників через потреби, яка відрізняється тим, що визначає місце емоційної складової мотиву діяльності працівника в системі мотивації;

***набули подальшого розвитку:***

- модель оцінювання якості організаційної культури Г.Хаєта для цілей комплексного оцінювання впливу соціально-психологічних методів управління на

результати діяльності підприємства в частині розширення системи показників третього та четвертого рівнів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні та удосконаленні методико-прикладної бази для оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства. Безпосереднє значення на практиці мають зокрема: застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства, який включає індивідуальну (оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів на працівника) та групову (оцінювання впливу групових соціально-психологічних методів на організаційну культуру підприємства) складові; п'ятифакторна модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність діяльності, яка дає змогу визначити та оцінити вплив видів інтелекту п'ятифакторної моделі (когнітивного (IQ), емоційного (EQ), фізичного (PQ), енергетичного (VQ), соціального (SQ)) на продуктивність діяльності працівника з метою удосконалення системи менеджменту; формування системи індивідуальних соціально-психологічних методів із застосуванням процесуально-мотиваційної моделі професійної активності працівника та послідовності внутрішньої активізації мотивів діяльності працівників через потреби, які уможливають врахування індивідуальних потреб та мотивів діяльності працівників; підвищення якості організаційної культури підприємства із застосуванням удосконаленої моделі оцінювання організаційної культури Г.Хаєта.

Окремі результати дисертаційної роботи використовуються у практичній діяльності компаній ТОВ МОРЕ ФОРМ, ТзОВ «Холдингова компанія «ЕКО ДІМ», КБП «ГАЛИЧАРТБУД», ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ».

Також результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисципліни «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес адміністрування» (довідка № 67-01-2248 від 17.11.2023).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, що становлять індивідуальний внесок автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення, прикладні рекомендації та результати дисертаційної роботи розглянуто на таких міжнародних та всеукраїнських науково-практичних та науково-методичних конференціях: «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (Львів, 17-19 травня 2018р.), «Розвиток людини в інформаційному суспільстві та у суспільстві знань» (Київ, 21 травня 2019р.), «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права» (м. Полтава, 11 травня 2019 р), «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 09-10 вересня 2022р.), «Перспективи розвитку машинобудування та транспорту» (Вінниця, 1-3 червня 2023р.), «Modern Problems of Science, Education and Society» (Київ, 4-6 грудня 2023р.), «Współczesna fala nowoczesności Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko» (Białystok - Augustów, 17-19 września 2021r.), «Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності», (Миколаїв, 1-2 червня 2018р), «Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку» (Львів, 10-12 жовтня 2013р.), «Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку» (23-25 травня 2018 р., м. Хмельницький).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 18 наукових праць, серед яких: 1 розділ у колективній монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у навчальному посібнику, 1 стаття у інших виданнях України, 9 тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 174 сторінках. Робота містить 43 таблиці, 48 рисунків, 21 додаток, список використаних джерел із 387 найменувань.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 1.1. Теоретико-прикладні аспекти соціально-психологічного управління підприємством

Сучасний стан функціонування підприємств в умовах невизначеності вплинула на всі вектори діяльності компаній. Специфічні виклики у сфері управління, вимагають у системи менеджменту неординарного та інноваційного підходу, тому компанії все частіше залучають соціальні аспекти у свою бізнес-діяльність (Зварич, Гомотюк, Рівіліс та Дейнека, 2022). В теперішніх умовах стресовості та підвищеної емоційності особливого значення набувають саме соціально-психологічні аспекти управління.

Як стверджують більшість дослідників (Прушківська та Переверзева А.В., 2007; Кузьмін та Мельник, 2007, с.7; Полоус та Лукій, 2018; Шахно, 2019), базовим та основним ресурсом підприємств являються люди, з їхніми знаннями, вміннями, індивідуальними характеристиками та особливостями, а також взаємовідносини між ними. Низка авторів, серед яких Баннікова К. Б. (2018), Полянська А.С. (2018, с.13-14) та ін. у своїх дослідженнях стверджують, що в основі сучасної системи управління підприємством лежить саме система управління людськими ресурсами. Дж. Барні (1996, 1986) та Р. Грант (1996), в основі розвитку та модернізації організації вбачали людей з їх індивідуальними особливостями, та інформацію, шляхи її поширення. Копитко М.І. (2023) ефективність використання персоналу та управління працівниками, визначає вагомим фактором впливу на розмір отриманого прибутку, рівень конкурентоспроможності та задоволення споживчих потреб підприємства. Красовський Ю. (2014, с.26) вважає, що ключовим фактором розвитку компанії, є економіка знань, що ґрунтується на послідовності "знання - інформація - високі технології - людські ресурси". Базуючись на даних твердженнях, нами сформовано висновок, що основним дієвим механізмом фінансової стабільності та розвитку організації є управління людськими ресурсами підприємства.

Дослідження поняття соціально-психологічного управління потребує елементи знань також і в інших сферах досліджень, таких як психологія, соціологія та ін. Адже, як свідчать сучасні дослідження, (Фролова, 2003; Медведев, 2013; Яцків, 2010; Дейнека, 2017; Яцків 2009) психологічні фактори значним чином впливають на психологічне та фізичне здоров'я людини, що позначається на його працездатності та ефективності діяльності. У свою чергу, соціально-психологічні фактори впливають на формування психологічного клімату в колективі, його згуртованості та взаємо узгодженості.

Поняття «управління персоналом» визначається як «діяльність, що спрямована на найоптимальніше використання працівників з метою досягнення цілей компанії та особистих цілей» (Кузьмін, 2011, с.7). У подальших дослідженнях ми опираємось на запропонований Кузьмінім О.Є. (2007, с.59) процес управління, який виділяє такі його складові: керуюча система (функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення) та керована система. Внаслідок реалізації основних функцій менеджменту формуються методи менеджменту, які впливають на керовану систему через прийняття відповідних управлінських рішень. Результатом даного процесу є результативність діяльності у вигляді отриманого прибутку, виготовленої продукції та послуг.

У межах нашого дослідження, предметом вивчення є процеси соціально-психологічного управління підприємством. Захарчин Г.М. (2013, с.15), Пирогова Ю. В. (2018) та ін. саме соціально-психологічні аспекти менеджменту позиціонують визначальними.

Соціально-психологічне управління полягає в стратегічному управлінні складною соціальною взаємодією та психологічними факторами всередині підприємства. Даний вид управління визначає, що людські елементи, такі як мотивація, відносини між працівниками, ставлення до праці, істотно впливають на продуктивність та ефективність діяльності підприємства. Основною метою соціально-психологічного управління є створення продуктивного організаційного середовища, яке підтримуватиме індивідуальне благополуччя працівників та сприятиме досягненню цілей організації (Копитко, Маланчук, 2024).

Низка авторів (Баєва, Новальська, Згалат-Лозинська, 2017, с. 87-89; Нікіфорова, 2010, с.36) основою соціально-психологічного управління визначають мотивування. Мотивування являється важливим елементом управління та виконує ряд важливих функцій (Широн та Чернобай, 2018b).

Дослідження функції мотивування розпочнемо з вивчення існуючих класифікацій. Серед основних видів мотивування можна виділити:

1. За способом, що виконується: нормативне, примусове, стимулююче (Ганас, Дорош та Білець, 2020);
2. За масштабом впливу: індивідуальне та групове (Єщенко, 2022; Дон та Приварникова, 2016; Бандурка, 2012);
3. За впливом на свідомість: соціально-психологічне та соціально-економічне (Гетьман, 2010);
4. За основними групами потреб: матеріальне, трудове, статусне (Ганас, Дорош та Білець, 2020);
5. За впливом часу: перспективне та поточне (Гетьман, 2010).

В контексті нашого дослідження виділено класифікації за двома ознаками: за впливом на свідомість та за масштабом впливу. Об'єднавши дві класифікаційні ознаки для систематизації методів соціально-психологічного управління нами отримано класифікаційну структуру функції мотивування (Рис. 1.1).

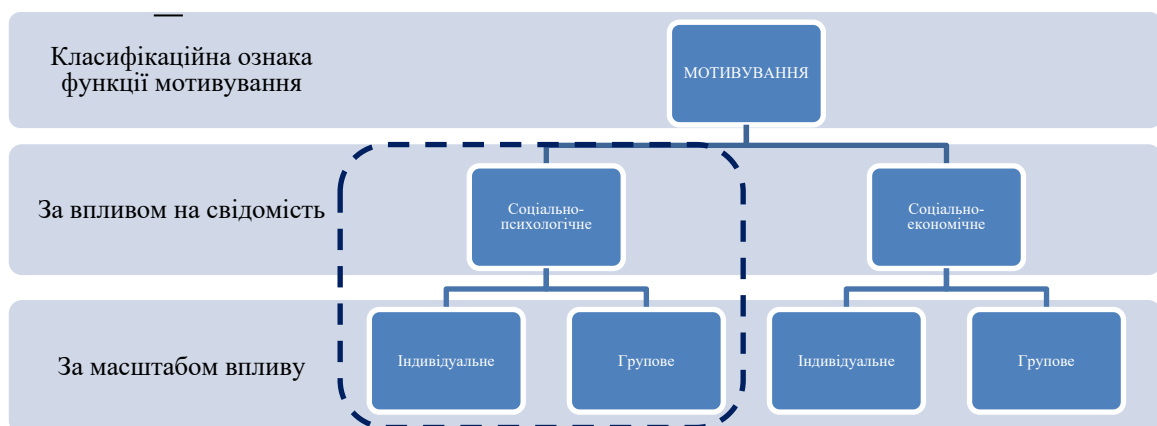


Рис.1.1. Фрагмент класифікації функції мотивування за ознаками масштабу та впливу на свідомість працівника

----- - виокремлена область дослідження

Примітка: виокремлено автором як область дослідження

Кузьмін О.Є. (2007, с.195-196) зазначає, що на сучасному етапі формування системи менеджменту все більше уваги акцентується саме на соціально-психологічних аспектах мотивування. Соціально-психологічні аспекти мотивування також досліджували низка науковців (Лугова, 2017; Вовканич, 2002). Нікіфорова Л.О. (2010, с.36) соціально-психологічний аспект проблеми мотивування позиціонує як важливий напрям формування сучасної системи ефективного управління підприємством. Щебликіна І.О. (2015, с.293) у своїй праці саме соціально-психологічним методам мотивування віддає пріоритетніше значення. В контексті нашого дослідження саме соціально-психологічні аспекти мотивування являються ключовими.

Соціально-психологічне мотивування визначається як індивідуальним підходом до кожного працівника так і груповим мотивуванням колективу працівників.

Прикладами індивідуального соціально-психологічного мотивування працівників є: індивідуальний підхід до кожного працівника; можливість посадового і професійного зростання; індивідуальна винагорода; цінні подарунки і почесні грамоти; нагородження медалями і орденами, присвоєння почесних звань за особливі заслуги. (Бандурка, 2012) усні та письмові привітання, публічне заохочення, просування співробітника кар'єрними сходами тощо (Єщенко, 2022).

До групового соціально-психологічного мотивування відносять: групові тренінги, атмосфера взаємної поваги у колективі, довіра, сформована організаційна культура. (Бандурка та Гонська 2012).

Оскільки колектив працівників складають люди із різними потребами, світоглядом та цінностями, часто індивідуальні потреби людини та колективу не збігаються. Вирішення проблеми поєднання індивідуальних та групових цілей формує зв'язок між індивідуальною та груповою мотивацією (Єщенко, 2022). Автор Муха Р.А. (2017) зазначає, що успішна діяльність реалізується на перетині трьох складових: індивідуальній мотивації працівників, груповій мотивації колективу та мотивації лідера команди.

Як уже зазначалось, мотивування, як одна із загальних функцій управління, реалізується за допомогою методів менеджменту. З цією метою важливо дослідити існуючі класифікації методів управління. На сьогодні існує багато різновидів класифікації груп методів управління персоналом. Більшість авторів (Басва, Новальська та Згалат-Лозинська, 2017, с. 87-89; Кузьмін та Мельник, 2007, с.245; Оспіщев, Костенко та Пруненко, с. 203-204; Щебликіна, 2015, с.293; Шуляр, 2019; Харун, 2016, с. 123), класифікують існуючі методи за такими ознаками:

1. За напрямком впливу (методи прямого та непрямого впливу);
2. За способом врахування інтересів працівників (методи матеріального впливу, методи владного впливу та методи морального впливу);
3. За формою впливу (кількісні та якісні методи);
4. За характером впливу (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, технологічні).

Існують також інші пропозиції відносно класифікації існуючих методів. Згідно з мотиваційною характеристикою, що включається до методів управління, виділяють економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. (Виризуб, 2016, с. 21; Мартиненко та Легеза, 2018).

Іншою з найбільш розповсюджених та використовуваних класифікацій є поділ на (Богиня, 2002; Дружинін та Конторов, 2002; Кузьмін, Мала, Мельник та Процик, 2008; Різун, 2019, с. 60-62; Малиновський, 2005): адміністративні (правила і дисципліна), економічні та соціально-психологічні (ґрунтуються на способах мотивування та емоційного контролю).

Аналізуючи наукову літературу на тему соціально-психологічних методів менеджменту (Нікіфорова, 2010, с. 36; Кузьмін та Мельник, 2007, с.255; Щебликіна, 2015, с.293) визначено, що більшість авторів вважають, що соціально-психологічні методи реалізують саме функцію мотивування працівників до діяльності. До прикладу Різун Р.Л. (2019, с.60-62) стверджує, що соціально-психологічні методи ґрунтуються саме на способах мотивування та емоційного контролю. Богиня Д.П. та Дружинін В.В. вважають, що соціально-психологічні методи менеджменту ґрунтуються на способах мотивування і морального впливу на людей. (Богиня, 2002).

У розвинених країнах світу особливу увагу сьогодні приділяють саме соціально-психологічним методам і технологіям управління персоналом, які на даний час на вітчизняних підприємствах найменш досліджені та використовувані. Причини такої тенденції є такі:

1. Ефективність даних методів складно, а деколи практично неможливо оцінити кількісно.

2. Даний метод потребує від керівника глибоких знань не лише у сфері менеджменту та економіки, але також у сфері психології.

3. Дані методи не є чіткими, їх використання зазвичай є ситуативним, тому для людини вони можуть бути енергозатратними, а також не завжди передбачуваними.

4. Вплив радянського керівного режиму, який не визнавав більшість даних методів, зневірює у їхній результативності керівників, які працювали в часи Радянського Союзу.

5. Можливі спірні питання щодо використання того чи іншого методу у конкретній ситуації між працівниками керівної ланки.

6. Даними методами не задовольняються матеріальні потреби працівника.

Дослідження сутності поняття соціально-психологічних методів менеджменту зазначено в ДОДАТКУ А. Більшість із наведених визначень соціально-психологічні методи розглядають лише як методи впливу на колектив та стосунки між працівниками, проте, на нашу думку, дані твердження є дещо не повними. Ми погоджуємося із рядом авторів (Баєва, Новальська та Згалат-Лозинська, 2017; с. 87-89; Крушельницька, 2003, с. 215; Хачатурян, 2016, с.58; Церковна, 2017; Овчаренко та Іванова, 2013) які об'єктом даних методів визначають колектив та окремих працівників зокрема.

На основі проведеного нами аналізу джерел, та звертаючись до визначення поняття методу: «прийом або сукупність прийомів у будь-якій сфері людської діяльності, способи досягнення поставленої мети, шляхи вирішення завдань». (Баєва, Новальська та Згалат-Лозинська, 2017, с. 87-89; Хачатурян, 2016, с.58) нами уточнено визначення даного поняття:

Соціально-психологічні методи менеджменту – це спосіб або сукупність способів впливу на окремих працівників, колектив та стосунки між працівниками, важливим елементом яких є врахування емоційної складової мотивації. Підбір даних методів для кожного конкретного підприємства має відбуватись індивідуально, враховуючи вид економічної діяльності підприємства, його розмір, період діяльності, зовнішню та внутрішню ситуацію, фінансові та матеріальні можливості, пріоритетність поставлених завдань та інші обставини. Даний процес має бути ретельно продуманим, з максимальним врахуванням всіх деталей, адже непрофесійний підхід може також негативно вплинути на існуючу ситуацію.

Отже, в результаті проведеного аналізу літератури, визначено, що соціально-психологічне мотивування реалізується через соціально-психологічні методами менеджменту. Місце соціально-психологічного управління в процесі менеджменту зображено в ДОДАТКУ Б.

Проведений аналіз літературних джерел, де представлено різні підходи до класифікації соціально-психологічних методів менеджменту, дав змогу виділити основні та, на нашу думку, найбільш доцільні в контексті даного дослідження.

Харун О.А. (2016, с. 123) пропонує власний підхід до класифікації даних методів: за характером етапів управлінської діяльності (методи підготовки, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень); за характером змін у системі управління (коучинг; аутсорсинг; використання гнучкого графіку роботи персоналу; дистанційного навчання E-learning).

У різних сферах діяльності виділяють індивідуальні підходи до класифікації. Наприклад, у сфері державного управління науковці пропонують поділ соціально-психологічних методів на три групи: загальнофілософські, загальнонаукові та методи емпіричних досліджень (Оболенський, 2006, с. 114-115).

Свидрук І.І. (Швець, 2019 с. 116-117) пропонує таку класифікацію соціально-психологічних методів управління організацією та впливу на поведінку працівників за функціональною складовою: психологічний відбір (психологічне тестування, психологічне оцінювання, психологічна діагностика); психологічна адаптація (первинна адаптація; вторинна адаптація; психологічне пізнання; управління

стресами); психологічне планування (кар'єрограми; соціограми, професіограми); професійне навчання із застосуванням психологічних методів; психологічне консультування; психологічне переконання. Автор у запропонованій класифікації зосереджується лише на психологічних аспектах управління, проте варто також розширити дану класифікацію в області соціальних аспектів управління.

Кузьмін О.Є. (2007, с. 255-256) до соціально-психологічних методів менеджменту відносить: соціальні плани, моральні стимули та методи формування колективів і соціально-психологічного середовища всередині них.

Широко розповсюдженою класифікацією серед авторів є поділ за сферою використання соціально-психологічних методів на соціальні та психологічні. (Харун, 2016; Харченко, 2013, с. 180–181; Щєбликіна, 2015, с.293), при цьому більшість авторів позиціонують соціальні методи впливу як групові, тобто які використовуються в управлінні колективом та стосунками між працівниками, а психологічні – індивідуального спрямування на кожного окремого працівника. До прикладу, Крушельницька О.В (2003, с. 215) зазначає, що для впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, а для впливу на групу або колектив – соціологічні. Аналогічної думки дотримується Пирогова Ю (2019), яка вважає, що соціально-психологічні методи розділяються на соціальні (що застосовуються для керування взаєминами всередині та між колективами) та психологічні (що регулюють поведінку кожного працівника). Харченко Г. (2013, с. 179–180) соціальні методи менеджменту позиціонує як методи, які ґрунтуються на взаємодії людей в колективі, а психологічні – як неекономічні способи впливу на окремого працівника.. Деякі автори розділяють соціально-психологічні методи по масштабу і способам дії на соціальні методи, які спрямовані на взаємодію груп людей та їхніх взаємин у контексті виробництва (зовнішній світ людини), та психологічні методи, які зорієнтовані на вплив на конкретну особу (внутрішній світ людини). (Нечаюк та Телеш, 2003).

Ще однією популярною серед дослідників є класифікація соціальних методів управління за методами соціального впливу на: (Нечаюк та Телеш, 2003):



1. Управління окремими груповими явищами і процесами (підвищення соціальної активності; соціальне регулювання; управління нормативною та ролевою поведінкою; пропаганда та агітація; особистий приклад; орієнтуючі умови);

2. Управління індивідуально-особистою поведінкою (навчання, особистого прикладу, орієнтуючих умов).

Автори Грибов В.Д. та Кисляков Р. В. (2016) виділяють два основні напрямки впливу на поведінку працівників та підвищення їх трудової активності:

1. Створення сприятливої морально-психологічної атмосфери в колективі та сприяння розвитку позитивних міжособистісних відносин між керівником і підлеглими, надання їм підтримки;

2. Розкриття особистих здібностей кожного працівника, надання допомоги у їх вдосконаленні, що веде до максимальної самореалізації людини в трудовій діяльності.

Низка авторів (Крушельницька, 2003, с. 215; Баєва, Новальська та Згалат-Лозинська, 2017, с. 87-89; Хачатурян, 2016, с.58; Снігур, 2016), у своїх дослідженнях сутність соціально-психологічних методів менеджменту окреслюють як вплив на працівника, як особистість та колектив загалом. Тобто, дані науковці визначають соціально-психологічні методи як спосіб індивідуального та групового впливу, проте вони не класифікують їх на зазначені види.

Основою на результати проведеного аналізу літературних джерел, нами виокремлено такі напрямки класифікації соціально-психологічних методів менеджменту (ДОДАТОК В). Кожна із існуючих класифікацій впорядковує соціально-психологічні методи за відповідними напрямками. В контексті нашого дослідження обрано класифікацію відповідно за напрямом впливу на індивідуальні та групові.

Отже, соціально-психологічне мотивування, як одна із загальних функцій менеджменту реалізується за допомогою соціально-психологічних методів менеджменту, які поділяються на індивідуальні та групові. Відповідно індивідуальне мотивування працівників реалізується індивідуальними соціально-психологічними методами, а групове мотивування – груповими соціально-психологічними методами.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення передаються керуючою системою до керованої за допомогою прямих комунікаційних каналів. Можливість прийняття оптимального управлінського рішення впливає з глибокого аналізу процесів та проблем., які потребують прийняття рішень (Кузьмін та Мельник, 2007, с. 261-265).

Кузьмін О.Є (2007, с. 267) пропонує шість основних етапів процесу вироблення раціональних управлінських рішень: 1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення; 2. Збір і оброблення інформації щодо отриманих методів менеджменту; 3. Встановлення та оцінка альтернатив, врахованих у розроблених методах управління; 4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, що приймається; 5. Прийняття управлінського рішення; 6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів. «Ця методика управління є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процес формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.» (Кузьмін та Мельник, 2007, с.267). Важливо також зазначити, що даний процес має циклічний характер. Адже на основі даних оцінювання отриманих результатів, визначається наступна проблема, яка потребує вирішення.

Наступним етапом є дослідження впливу соціально-психологічних методів через відповідні управлінські рішення на керовану систему. Ряд авторів (Колеснік, 2015, с.118; Палькевич та Саган, 2019; Овчаренко, 2013) зазначають результатом застосування соціально-психологічних методів саме формування організаційної культури. Кожен працівник є провідником організаційної культури та впливає на її формування та розвиток. У свою чергу, організаційна культура, як сфера функціонування працівника, також чинить вагомий вплив на його професійний та особистісний розвиток. Таким чином, можемо узагальнити, що об'єктом впливу індивідуальних соціально-психологічних методів є кожен працівник, а об'єктом впливу групових соціально-психологічних методів є сформована організаційна культура.

На рис. 1.2 зображена система впливу соціально-психологічного управління підприємством, яка реалізується через одну із загальних функцій менеджменту –

мотивування на отримання відповідних результатів діяльності підприємства. В контексті нашого дослідження серед показників результативності діяльності обрано продуктивність діяльності працівників.

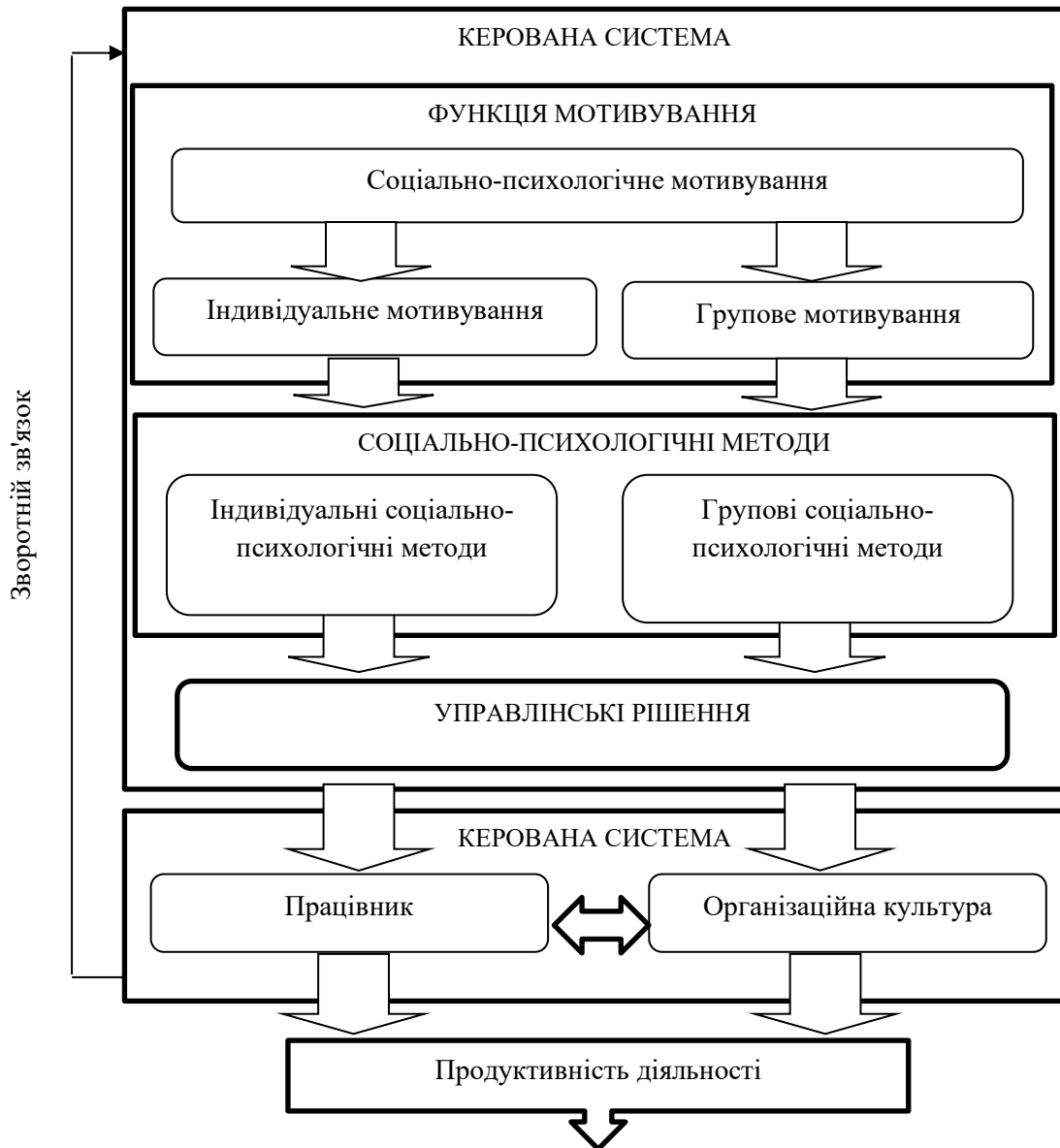


Рис. 1.2. Процес реалізації функції мотивування

*Примітка: сформовано автором з урахуванням (Кузьмін та Мельник, 2007)*

Отже, в результаті проведеного аналізу наукової літератури нами запропоновано схему реалізації впливу соціально-психологічного управління на продуктивність діяльності працівників, яке реалізується через соціально-психологічне мотивування. З метою забезпечення ефективної системи управління

важливим є врахування як індивідуальних особливостей, потреб та мотиваційних складових кожного працівника, а також колективу працівників, взаємовідносин між ними, та співставлення їх із цілями та принципами компанії.

## 1.2. Індивідуальне та групове мотивування працівників

### 1.2.1. Види інтелекту працівника в системі індивідуального мотивування

Своєрідність мотивування працівників на особистому рівні перш за все визначається бажанням співробітників у «продажу» свого особистого капіталу у формі здібностей, знань та навичок на реалізацію своїх потреб та отримання позитивних емоцій. Також слід приділити особливу увагу здатності реалізувати також інші очікування працівника у межах трудової діяльності (Єщенко, 2022). Адже будь якого роду діяльність, у тому числі й трудова, дає можливість особистості реалізувати свої потреби та інтереси (Мельман та Беспалова, 2011).

Проте часто виникають суперечності між інтересами працівника, колективу та керівництва компанії. Гармонізувати ці інтереси може індивідуальний підхід до мотивування кожного працівника. Важливими елементами індивідуального мотивування є забезпечення у працівника відчуття довіри у досягненні очікуваного результату задоволення його потреб, справедлива винагорода за затрачені зусилля та відповідність очікуванням працівника, а також своєчасне оцінювання керівництва (Єщенко, 2022).

Дослідження індивідуального мотивування варто розпочати із визначення категоріального апарату понять «мотивування», «мотивація» та «мотив».

Першочерговим питанням, яке варто дослідити, є сутність та відмінність понять «мотивація» та «мотивування». Адже у багатьох літературних джерелах (Окорський, 2008; Долгальова та Ремесник, 2021) та ін. дані поняття описуються як синоніми, що на нашу думку є некоректним твердженням. Проте більшість авторів (Варій, 2009; Прокопенко, 2006; Моргулець, 2012; Лозовський, 2018; Шильнікова, 2014) та ін. все ж досліджують дані поняття як відмінні.

На основі проведеного аналізу літературних джерел (ДОДАТОК А), ми дійшли висновку, що більшість науковців поняття мотивації описують як внутрішні спонукальні чинники до певної діяльності, а мотивування – як зовнішній вплив на людину як працівника, з метою досягнення поставленої мети. На основі даних висновків нами уточнено власні визначення сутності мотивації та мотивування.

Мотивація – це внутрішній процес усвідомлення мотивів, які визначають напрямок діяльності та поведінку працівника.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який полягає в цілеспрямованому спонуканні працівника чи групи працівників до діяльності задля виконання поставлених завдань, досягнення спільної мети та спільних очікувань працівника та організації, який ґрунтується на розумінні мотивації працівника або групи працівників (Широн та Чернобай, 2019b).

Як уже зазначалось, мотивація – це комплекс причин, збудників поведінки. Вона полягає в усвідомленні людиною мотивів, які в свою чергу і являються основним вектором напрямку її діяльності. Отже, саме мотиви є тими спонукальними чинниками, які менеджеру варто враховувати під час побудови системи мотивування працівників.

Вивченням сутності поняття мотивування та власне мотиву займались ряд дослідників, серед яких вчені із галузей економіки, психології, філософії, логіки, правознавства та інших наук.

Досліджуючи поняття мотиву трудової діяльності, варто звернутись до визначення терміну «мотив». Даний термін походить від французького слова «motif», що в перекладі означає «збудник», латинське слово «movere» в перекладі звучить «приводити в рух», «штовхати».

Сутність мотиву діяльності людини досліджували такі мислителі як Арістотель, Платон, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Сократ та ін. У галузі юриспруденції дане поняття вивчалось науковцями: Казміренко Л.І., Тузов А., Кудрявцев В.Н. та ін. Серед психологів дослідженням основ мотивування займались такі вчені: Н.Н. Обозов, Е.П. Ільїн, В.Г. Асєєв, В.И.Ковальов, Г.Холл та ін. Також вивченню мотивів трудової

діяльності працівників на підприємстві присвячено праці відомих економістів: Р. Беннета, Ф. Герцберга, А. Маслоу, А. Сміта, О.П. Єгоршина, О.Є.Кузьміна та інших.

Філософська течія роздумів щодо сутності поняття «мотив» сягнула ще середньовіччя. Грецький еквівалент латинського *motivus* – *kinetikos* використовувався у середньовічній філософії для позначення «приводу», «рушійної сили» якоїсь дії (Кушнірова, 2004, с.3). Демокріт розглядав дане поняття як рушійну силу еволюції, оскільки під впливом потреб людина привчилася до праці, розвинула мову, у неї сформувалось мислення, вона вийшла із дикого стану та сформувалась як соціальна істота. Арістотель вважав, що мотив визначається потребами та пов'язаними з ними почуттями задоволення та незадоволення.

Як влучно зазначає Нікіфорова, поняття мотиву у різних наукових сферах має своє визначення, яке найбільш влучно описує мотиви конкретної діяльності відповідної сфери. В загальному тлумачному словнику української мови поняття «мотив» представлено як «підстава, привід для якої-небудь дії, вчинку; причина». І навіть звертаючись до літературознавства, поняття мотив нерідко розуміється як вияв теми, що зафіксовано у «Літературознавчому словнику-довіднику» (Кушнірова, 2004). В ДОДАТКУ А наведено трактування поняття «мотив» у різних наукових сферах.

На основі декількох мотивів, споріднених єдиною складнішою потребою або видом діяльності, формується система мотивації (Нікіфорова, 2010, с.36).

Враховуючи результати проведеного дослідження та застосування міждисциплінарного підходу нами запропоновано уточнене поняття мотиву: мотив – це внутрішньо усвідомлені спонукання, особистісні прагнення та почуття, сформовані під впливом внутрішніх та зовнішніх умов, які визначають вектор поведінки суб'єкта з метою задоволення потреб (Чернобай та Широн, 2018а, с.131).

Успішність впливу індивідуального соціально-психологічного мотивування на результативність діяльності працівника визначається тими компетенціями, на які спрямовані соціально-психологічні методи. Тому важливим завданням системи управління є визначення основних компетенцій особистості, які чинять вагомий вплив на успішність діяльності та соціального успіху як колективу так і кожного

окремого працівника. «Компетенція — головна риса індивідуума, що причинно обумовлює ефективне та винятково якісне виконання роботи» (Робертс, 2005; Slivinski, Donoghue, Chadwick, Ducharme, Gavin, Lorimer, Mcsheffrey, Miles & Morry, 1996; Бакуліна, 2010).

З цією метою варто звернутись до досліджень взаємозв'язку інтелекту та успішності діяльності працівників у різних сферах діяльності (Барко, 2012; Смирнов, Корнилова, Корнилов та Малахова, 2007; Смірнова, 2018). На сьогоднішній день поняття інтелекту вже давно вийшло за межі лише когнітивного аналізу, та досліджується авторами як сукупність різних здібностей. Одні із перших досліджень, які описували інтелект як сукупність декількох здібностей були поділ показників інтелекту на дієво-логістичного (ліва півкуля) та емоційно-образного (права півкуля) (Псядло, 2015).

Говард Гарднер одним із перших дослідників, який дослідив інтелект людини холістичним методом Автор вперше запропонував поняття «множинного інтелекту». У своїй праці «Структура розуму» він пропонує досліджувати індивіда як систему взаємозалежних сфер, зазначаючи, що існуюче визначення інтелекту коефіцієнтом IQ є занадто вузьким. Науковець, опираючись на знання неврології поведінки людини, висуває гіпотезу про існування семи видів інтелекту (вербально-лінгвістичний, музикальний, логіко-математичний, просторовий, тілесно-кінетичний, внутрішньо особистісний, міжособистісний), а у 1998 році додає восьмий – природничий, які на думку автора формують структуру інтелекту людини.

Науковці у даній сфері ґрунтують свої дослідження на ідеї Говарда Гарднера, доповнюючи та вносячи свої корективи. До прикладу, Р. Кеттел та Ф. Вернон (1971) елементи структури інтелекту індивіда досліджують у формі ієрархічного взаємозв'язку, ставлячи загальні види інтелекту, такі як внутрішньо особистісний чи вербально-лінгвістичний, вище специфічних. Хоча варто зазначити, що Г. Гарднер всі визначені види інтелекту вважає рівноправними компонентами.

Також важливо зазначити, що сучасні теоретики та практики у даній сфері досліджень, до основних елементів структури інтелекту включають також когнітивний інтелект (IQ), що відрізняється від запропонованої теорії множинного

інтелекту. Дослідники (Bemby Soebyakto, B. and Ming, C. W., 2012.; Gage & Smith, 2016; Mohd Effendi, Ewan Mohd Matore, Ahmad Zamri Khairani, 2016) у своїх працях пропонують об'єднати запропоновані Гарднером види інтелекту у чотири основні: когнітивний інтелект (Intelligence Quotient) – здатність опрацьовувати інформацію та приймати зважені рішення; емоційний інтелект (Emotional Quotient) полягає у здатності усвідомлювати та управляти власними емоціями та емоціями інших людей; фізичний інтелект (Physical Quotient) - фізичне здоров'я та фізична здатність до виконання поставлених завдань; духовний інтелект (Spiritual Quotient) – духовні здібності, які допомагають досягнути цінності та смисли людини.

У міжнародних джерелах запропоновані види інтелекту розташовуються у ієрархічному порядку (Gage & Smith, 2016): базовим автори позиціонують фізичний інтелект PQ, на наступних рівнях знаходяться когнітивний інтелект IQ, емоційний інтелект EQ та на найвищому рівні духовний SpQ. Низка авторів (Андрусенко, 2016; Сердюк, 2017) вважають, що саме формування емоційної саморегуляції відіграє найважливішу роль у становленні духовного розвитку особистості, тобто емоційний інтелект вони позиціонують як основу духовного інтелекту.

Низка дослідників вважають за необхідність до основних видів інтелекту включити також коефіцієнт життєвої енергії VQ (Vitality Quotient). Даний коефіцієнт, запропонований французьким психологом Пьером Кассом, визначає здатність людини заряджати енергією себе та інших людей. Також деякі науковці важливим елементом інтелекту індивіда виділяють соціальний інтелект SQ (Social Quotient), який визначає здатність спілкуватись, соціально взаємодіяти з іншими людьми та формувати доброзичливі стосунки (Болдырева, 2018).

Т. Gage та С. Smith (Gage & Smith, 2016) у структурі інтелекту індивіда виділяють такі види: когнітивний (IQ), емоційний (EQ) та духовний (SpQ). Також автори у своїх дослідженнях важливим елементом виділяють фізичний рівень (PQ).

Автори шкіл емоційної грамотності Олег Березанський та Юлія Подлесная (Школа емоційної грамотності, 2016), досліджують індивіда як цілісну трирівневу структуру або модель, яка складається із таких рівнів: фізичного (PQ), емоційного (EQ) та когнітивного (IQ).



Г.Айзенк (1995) та Дж.Гілфорд (1967) пропонують такі складові елементи структури інтелекту індивіда: біологічний, який визначається як фізичний інтелект (PQ), психометричний, тобто когнітивний інтелект (IQ) та соціальний інтелект (SQ). Погляди авторів розділяють також Ч.Спірмен (1927) та Е.Боринг (Айзенк Г.Ю., 1995).

Також у наукових джерелах, крім вищезазначених, автори досліджують вагомість у різних сферах діяльності індивіда таких видів інтелекту: лідерський інтелект LQ (Leadership Quotient) (Gage & Smith, 2016; Wanda Maulding Green, Edward Leonard, 2019; Gautam Mukhopadhyay, Deepa Mazumdar, 2012), коефіцієнт негараздів AQ (Adversity Quotient) (Rakheebrita Biswas, 2018; Mohd Effendi, Ewan Mohd Matore, Ahmad Zamri Khairani, 2016; Hasan Baharun, 2019), креативний інтелект CQ (Creativity Quotient) (Allan Snyder, John Mitchell, Terry Bossomaier, Gerry Pallier, 2009), моральний інтелект MQ (Morality Quotient) (Sunan Siphai, 2015; Nongnapas Thiengkamol, 2015; Болдырева, 2018), фінансовий коефіцієнт розумового розвитку FQ (Financial Quotient) (Jeffrey Sy, 2014; Команда IDA, 2020; Болдырева, 2018) та інші.

Також відрізняються погляди науковців щодо основного, домінуючого типу інтелекту. Ряд авторів базовим інтелектом у життєдіяльності та продуктивності праці людини позиціонують коефіцієнт життєвої енергії (VQ) (Ігнатенко, 2020; Нестерчук, 2019; Пьер Касс, 2019). Деякі науковці у своїх працях (Weis Susanne, 2008; Dr. Sandeep Atre, 2021) саме соціальний інтелект SQ (Social Quotient) визначають домінуючим серед інших видів інтелекту. Але найчастіше у науковій літературі саме емоційний інтелект автори позиціонують визначальним у житті та трудовій діяльності людини, і ми погоджуємось із даним твердженням.

Припускаємо, що саме емоційний інтелект являється основною компетенцією працівника, яка впливає на продуктивність його діяльності. Підтвердженням нашого припущення є численні дослідження (Гоулман, 2005; Стивен Стайн, 2007), згідно яких професійна обізнаність та професійні навички не завжди являються основними компетенціями продуктивної діяльності людини. Одним із перших дослідників у даній сфері був Д. Гоулман, який шляхом аналізу професійного життя дев'яносто п'яти випускників Гарвардського університету, визначив, що успішність діяльності

працівника на 15% залежить від його знань (IQ), а 85% успіху визначає саме емоційний інтелект працівника. Проведені ним дослідження на базі більше ніж 200-ста підприємств у різних країнах світу підтвердили, що різниця у показниках продуктивності діяльності на третину залежить від професійних знань та рівня IQ, і 75% залежить від рівня емоційного інтелекту працівника (EQ), а на рівні топ-менеджерів даний відсоток сягає 80% (Goleman D., 2000, с.73).

Четверик-Бурчак А.Г.(2015) у своїй дисертаційній роботі, досліджуючи вплив емоційного інтелекту на життєдіяльність людини, одним із елементів життєдіяльності виділяє саме професійну діяльність, успішність реалізації особою поставлених цілей, вміння досягати успіху та професійно виконувати поставлені обов'язки. Основним чинником життєвого успіху авторка вважає емоційний інтелект, який формується на перетині особистості та здібностей. Авторка описує дане поняття як «Інтегральна динамічна риса особистої ідентичності, яка впливає на досягнення людиною успіху в її життєвому шляху».

У своїх дослідженнях Четверик-Бурчак А.Г. (2015) доводить наявність прямого впливу рівня емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності. Вона доводить наявність значних розбіжностей між досліджуваними вибірками осіб, які відносяться до різних кластерів, з різними рівнями емоційного інтелекту та різним рівнем доходу. Також автором, методом множинного лінійного кореляційно-регресійного аналізу була визначена ієрархія ймовірності впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості у різних сферах її прояву.

Високий рівень міжособистісного емоційного інтелекту визначає здатність особистості регулювати свій настрій та управляти стресовими ситуаціями. Це, в свою чергу впливає на рівень щастя та задоволення (Четверик-Бурчак, 2015, с.46).

Низький рівень емоційного інтелекту призводить до високого рівня нейротизму, який характеризується неадекватно сильною реакцією з боку нервової системи на незначні зовнішні соціальні подразники. Згідно з дослідженнями, нейротизм, в результаті дії стресогенних чинників, зумовлює порушення у функціонуванні імунної системи, що призводить до погіршення стану здоров'я людини (Zins, 2007; Четверик-Бурчак, 2015, с.49).

Невміння управляти власними емоціями у осіб з низьким рівнем емоційного інтелекту, як свідчать деякі дослідники, призводить до появи психосоматичних симптомів та запальних процесів у людському організмі (Andrei, 2013; Costa, 2014). Існують припущення, згідно з якими низький рівень емоційного інтелекту може служити підґрунтям для розвитку клінічних розладів. Деякі автори вважають, що недостатній контроль імпульсивності може призвести до таких розладів, як клептоманія, піроманія, імпульсивна агресивність, аутоагресія та порушення соціальної поведінки (Носенко, 2000; Gugliandolo, 2015; Masum, 2014; Moayedi, 2014; Petrides, 2004; Poulou, 2010; Zeidner, 2009).

J. W. Pennebaker у своєму дослідженні продемонстрував вплив емоційного інтелекту на фізичне самопочуття (імунітет) і психічне здоров'я людини, підвищення рівня суб'єктивного (гедонічного) благополуччя та забезпечення успішності життєдіяльності загалом (Pennebaker, 1997). «Гедонічне благополуччя – суб'єктивна оцінка людиною власної ефективності, задоволеності життям, самореалізацією тощо» (Четверик-Бурчак, 2015, с.65). Взаємозв'язок та взаємовплив між емоційним інтелектом та гедонічним благополуччям полягає у вмінні адекватно оцінювати власні емоції та емоційно-вольові здібності, правильно сформулювати особисті суб'єктивні критерії оцінки власних досягнень, налаштуватися на активну діяльність. Своєю чергою щире задоволення від власних досягнутих результатів знімає певні психологічні блокади та слугує джерелом додаткової енергії, яку людина спрямовує на подолання стресів. Низький рівень вразливості до організаційних стресів, властивий людям з високим рівнем емоційного інтелекту, підвищують продуктивність праці, що сприяє підвищенню матеріального благополуччя та як наслідок гедонічного (Четверик-Бурчак, 2015, с.92).

Schutte N. S. у своєму мета-аналітичному дослідженні впливу емоційного інтелекту на фізичне, психічне та психосоматичне здоров'я довів, що високий емоційний інтелект позитивно впливає на здоров'я людини. Дослідження було проведене за участі 7898 осіб, у віковій категорії від 11 до 51 року, використовуючи три методи оцінювання емоційного інтелекту: сприйнятого емоційного інтелекту, EQ-i (Bar-On, 2000), шкали оцінювання емоцій (Schutte et al., 1998) та шкали настрою

Trait Meta Mood (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995). Результати дослідження засвідчили наявність кореляційного зв'язку із психічним здоров'ям на рівні  $r = 29$ , з психосоматичним здоров'ям  $r = 30$  та фізичним здоров'ям  $r = 22$  (Schutte N. S., 2007).

Проведене дослідження А. Martins, N. Ramalho, E. Morin (2010) на вибірці у 19 815 досліджуваних підтвердило зв'язок емоційного інтелекту зі здоров'ям особистості. З'ясовано, що ступінь взаємозв'язку між емоційним інтелектом та психічним здоров'ям складає ( $r=0.36$ ), із психосоматичним здоров'ям ( $r=0.33$ ) а із фізичним здоров'ям ( $r=0.27$ ).

В результаті дослідження проведеного D. H. Saklofske, E. J. Austin and P. S. Minski (2003) визначено кореляційний зв'язок між низьким рівнем емоційного інтелекту та психологічним дистресом, самотністю та депресією.

E. J. Austin (2005) провів власне дослідження серед студентів коледжу та виявив від'ємний кореляційний зв'язок між рівнем емоційного інтелекту та девіантною поведінкою, такою як вживання наркотиків і алкоголю.

У дослідженні K. S. Law et al (2004) досліджено взаємозв'язок емоційного інтелекту з результативності діяльності. Проведені дослідження показали тісний кореляційний зв'язок між емоційним інтелектом керівника та успішністю його діяльності. Запропоновано враховувати рівень емоційного інтелекту працівника на етапі його прийняття на певну посаду.

У ряді наукових джерел досліджується взаємозв'язок рівня емоційного інтелекту та ефективності прийняття управлінських рішень (Côté, 2006; Zeidner, 2009; Siegling, 2014; Shipley, 2010; Bechtoldt, 2011; Ilhan, Nakki & Ender, 2014; Егоров, 2006; Черножук, 2010).

Амінов К.А. (1995) у свої працях основою професійної успішності менеджерів виділяє саме емоційний інтелект та властивості нервової системи. Ф.Федлер у своїх дослідженнях також стверджує, що одними із основних критеріїв підбору на керівні посади являється емоційний інтелект, опір до стресу та рівень самооцінки (Dumkowski, Nowak, Piskors, 1993). Кортни У.-Е. вважає, що основними критеріями підбору менеджерів керівних посад є інтелектуальні здібності та інтерперсональна

компетентність, тобто вміння управляти власними емоціями та колективними. Пирьєв Є.А. (2014) стверджує, що поведінка людини залежить виключно від емоцій. Автор стверджує, що поведінка може бути свідомою і інтелектуальною, а може бути несвідомою і безпосередньою. І саме свідомий контроль, за який відповідає емоційний інтелект, і є вирішенням проблеми контролю емоційного мотиву.

Також дослідженням взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та ефективності діяльності описуються в працях багатьох учених (Côté, 2006; Zeidner, 2009; Siegling, 2014; Shipley 2010; Vechtoldt, 2011; Ilhan, Hakki & Ender, 2014; Черножук, 2010; Бикова, 2010).

Компанія L'Oreal, яка після впровадження у практику підбору персоналу тестування по визначенню рівня емоційної грамотності, дослідила, що працівники із високим рівнем EQ мають на 63% вищий рівень продаж (Cary Cherniss, 1999).

Також низка вчених висуває припущення, що низький емоційний інтелект негативно впливає на сферу соціальних зв'язків, формування корпоративної культури, рівень конфліктності та низьку соціальну відповідальність. Кожна передана інформація, крім основної ідеї, має суб'єктивне емоційне забарвлення, яке може певним чином впливати на її значення. Тобто одна і та ж інформація, передана у різному емоційному стані, сприймається по-різному. Також під впливом певних емоцій, отримана інформація також може сприйматись не однаково. Часто під впливом негативних емоцій, отримана інформація може неправильно інтерпретуватись. Тому рівень емоційного інтелекту впливає на обмін вербальними та невербальними повідомленнями, що в свою чергу формує певну атмосферу у різних соціальних групах. Відповідно, це впливає на продуктивність діяльності як цілого колективу так і кожного індивіда окремо.

У багатьох публікаціях (Zeidner, 2009; Siegling, 2014; Shipley, 2010; Law, 2004; Goleman, 2000; Bradberry, 2009), описується вплив емоційного інтелекту на формування організаційної культури та здатність формувати доброзичливі стосунки в робочому колективі та знаходити спільну мову із колегами. Дані дослідження підтвердили вплив емоційного інтелекту на характер та поведінку особистості в колективі, його відданість кар'єрі, поступливість, добродушність, стриманість,

вміння до розв'язання конфліктів, культурою спілкування, цілеспрямованістю, концентрацією уваги та продуктивністю праці. Досліджується вплив емоційного інтелекту на рівень конфліктності у соціальних групах, рівня згуртованості та соціального благополуччя (Четверик-Бурчак, 2015, с.69).

«Робота і емоції взаємопов'язані. З одного боку, праця визначає суб'єктивне благополуччя людини, її самооцінку, фінансове становище та соціальний статус, і може бути основним джерелом як позитивних, так і негативних емоцій. З іншого боку, емоції впливають на поведінку та професійні досягнення особистості, що безпосередньо впливає на продуктивність, самопочуття і соціальну атмосферу у колективі» (Четверик-Бурчак, 2015, с.73).

Отже, тема емоційного інтелекту зустрічається у працях науковців різних наукових напрямків. В управлінні дане поняття досліджується у таких напрямках: дослідження впливу емоційного інтелекту на ефективність прийняття управлінських рішень, на формування організаційної культури та на результативність діяльності підприємства (Широн, 2023b).

Четверик-Бурчак виділяє такі механізми впливу емоційного інтелекту на продуктивність діяльності людини:

1. Вміння налаштовуватись на активну діяльність. Рівень емоційного інтелекту впливає на конструктивне мислення індивіда, тобто диференціюючи розум та емоції, людина здатна адекватно оцінити ситуацію, та не витратити сил, часу та енергії на непродуктивні обдумування ситуації;
2. Зниження рівня вразливості до організаційних стресів, які негативно впливають на продуктивність праці;
3. Створює оптимальні умови для працевлаштування. Емоційна грамотність впливає на вміння себе поводити, створювати враження, знаходити спільну мову, адекватно оцінювати власні здібності та знання, їх подавати;
4. Ефективна міжособистісна взаємодія у колективі. Рівень емоційного інтелекту впливає на рівень конфліктності, доброзичливості, емпатії, та інші показники, які формують організаційну культуру.

На нашу думку, до даного переліку варто також віднести такі важливі показники, як збереження психологічного та фізичного здоров'я, підвищення рівня гедонічного благополуччя, підвищення рівня енергетичної наповненості та інші.

Важливо також зазначити, що емоційний інтелект відіграє важливу роль на кожному етапі життєвого циклу працівника, розглянутого в розділі 1 п.1.1. Так на етапі найму Рівень контролю над емоціями в поведінці створює передумови для успішного працевлаштування. На етапі соціалізації рівень емоційної саморегуляції поведінки забезпечує необхідні умови для ефективної міжособистісної взаємодії у колективі. На етапі трудової діяльності визначає вміння налаштуватись на активну діяльність. Також високий рівень сформованості емоційного інтелекту визначає меншу вразливість до організаційних стресів, які можуть знизити ефективність праці. На етапі навчання, оцінювання та професійної реалізації впливає на здатність концентрації уваги. На етапі звільнення – аналіз емоцій та усвідомлене прийняття рішень (Четверик-Бурчак, 2015, с. 64).

У різних сферах діяльності різні автори пропонують власні визначення поняття «емоційний інтелект». В додатку наведені трактування даного поняття різними авторами (ДОДАТОК А). На основі проведеного нами аналізу наукових джерел, нами сформовано власне визначення поняття емоційного інтелекту в сфері професійної діяльності (Чернобай та Широу, 2019а).

Емоційний інтелект в сфері професійної діяльності – це персоніфікована здатність усвідомлювати, розуміти, приймати, управляти власним емоційним внутрішньо особистісним станом на кожному етапі життєвого циклу, а також формувати міжособистісні відносини в трудовому колективі.

EQ дає емоційну свободу, від своїх і чужих емоцій, допомагає жити не в емоціях, а з емоціями. Високий рівень емоційного інтелекту створює міцну опору на самого себе. Основною ознакою високого рівня емоційного інтелекту є наявність гнучкої системи поведінкових реакцій: вміння правильно оцінювати, адекватно реагувати та мислити когнітивно у стресовій ситуації, змінювати відповідні копінг стратегії.

### 1.2.2. Емоційна складова індивідуального мотивування

Підтвердженням нашого припущення щодо вагомості впливу емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівника являються численні дослідження вагомості емоційної складової у системі індивідуального мотивування.

Як уже було зазначено, мотив є тим спонукальним чинником, який формує у людини бажання або небажання до відповідної діяльності (Чернобай та Широн, 2019с). Всі види діяльності, на які людина згідна тратити свої зусилля та енергію, підпорядковується принципу «максимізації позитивних та мінімізації негативних емоцій». Тобто, людина спрямовує свої зусилля на досягнення позитиву, радості, задоволення та уникнення негативу, страждань, неприємностей. Основуючись на даному твердженні, можна висловити припущення, що ядром кожного мотиву є емоції. Часто саме емоціям надають вирішальне значення при прийнятті рішень, тому вони відносяться до так званого ряду «мотиваційних змінних». Яскравим прикладом домінування емоцій в діяльності був експеримент, проведений Дж. Олдс (1954) в 1952 році. Науковець, віднайшовши центри задоволення у щурів, зауважив постійне прагнення тварин до їх стимулювання. Дослідник у своєму експерименті зауважив, що піддослідні відмовлялись від їжі, заради постійної стимуляції центрів задоволення.

Дослідженням взаємозв'язку понять мотиву та емоцій займалися ряд дослідників, серед яких Леонт'єв А.Н. (1971), Пир'єв Є.А. (2014), Додонов Б.І. (1978), Л.И. Божович і ін.

Донцов зазначає, що ефективність управління мотиваційною системою людини залежить від відповідності її структури та складної рівневої структури психіки людини, та врахування її біологічної та соціальної природи (Донцов, 1984). Автор також зазначає, що емоції релевантні лише діяльності, а не окремим її частинам. Тобто, окрема дія переходячи у інший вид діяльності може викликати зовсім інші емоції. Леонт'єв А.Н. емоцію також описує як відображення значення предмета для людини. Відповідно кожен предмет може викликати у різних людей відмінні емоції, в свою чергу одного виду емоції у різних людей можуть викликати різні предмети.



Саме індивідуальний підхід визначає ефективність управління мотиваційною системою працівника.

Пирьев Є.А. (2014) в свою чергу пропонує використовувати терміни «емоційний мотив», якщо мова іде про конкретну емоцію, яка формує мотив, та «емоційну мотивацію» - якщо мова іде про декілька емоцій. Автор зазначає, що змістовним мотивом вчинків людини є бажання пережити емоції «спокою», «радості», «задоволення». Божович Л.І. у своїй теорії пропонує власну схему взаємозв'язку емоцій та поведінки людини, позиціонуючи емоцію основою мотиву до дії (Гуткина, 2018). Отже, «емоції виникають після актуалізації мотиву і перед оцінкою дій суб'єкта з раціонального погляду» (Мотрук, 2011). Врахування емоційної складової мотиву діяльності дасть змогу системі менеджменту краще зрозуміти систему внутрішньої мотивації працівників.

На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що емоції слугують ядром мотиву діяльності чи бездіяльності людини. Основною метою будь якої діяльності або бездіяльності людини є досягнення позитивних емоцій, тобто емоцій радості, або уникнення негативних емоцій. Основуючись на цьому, можна стверджувати, що менеджерам підприємства підчас формування мотиваційних систем варто особливу увагу приділити дослідженням емоційних потреб працівників.

Візуально ієрархічну схему мотивування праці зображено на рисунку (рис.1.3).

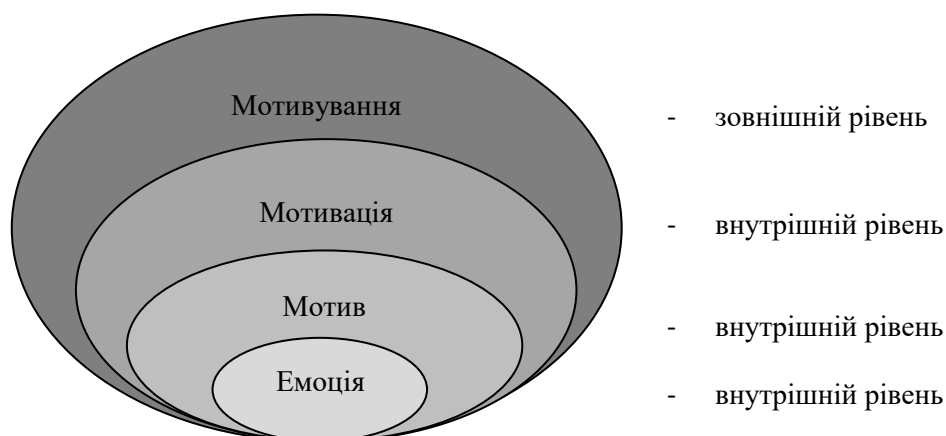


Рис. 1.3. Ієрархія понять мотивування

*Примітка: побудовано автором*

Отже, емоції є основним джерелом людської діяльності чи бездіяльності, мотивації, поведінки та висловлювань, тому дане поняття варто розглянути детальніше.

Багато вчених у різних сферах діяльності досліджували сутність поняття емоцій та природу їх виникнення. Складність даного поняття є причиною постійного його дослідження у різних сферах діяльності: психології, філософії, соціології, лінгвістиці, юриспонденції і інших сферах. Проте на даний час не існує однозначного та єдиного визначення сутності даного явища. Здатність управляти емоціями значним чином впливає на здоров'я, енергетичну наповненість, продуктивність та ефективність трудової діяльності людини, тому важливим, на нашу думку, також є дослідження даного поняття у сфері управління.

Емоції є важливою і невід'ємною функцією у життєдіяльності людини. Вони необхідні для усвідомлення суб'єктивного ставлення особи до себе та до зовнішнього середовища (Молодушкіна, 2010, с.7). Емоції зупинити неможливо – це природні реакції організму. Саме емоції визначають якість життя і праці людини.

Поняття «емоції» походить з латинської *Emovere* - порушувати, хвилювати. Дослідження сутності поняття «емоції» зазначено в ДОДАТКУ А. Емоція - це реакція організму на певний подразник. Вона виникає якщо є можливість повторення минулого власного (або схожого чужого) досвіду, тому більшість реакцій є переважно індивідуальними та суб'єктивними. Сама емоція триває від 1 секунди до 1 хвилини. Емоція формує думки, висловлювання та дії, в результаті яких формується ланцюжок наступних емоцій (Подлесна, 2016).

Анатолій Донской, вважає, що інформація, упередження та знання формують думки, які в свою чергу породжують емоції, які впливають на фізичний стан та життя людини. На нашу думку, емоції і думки є взаємозалежними. Кожна емоція породжує свою форму мислення. У свою чергу, в результаті обдумування та аналізу зароджується ланцюжок наступних емоцій.

Ряд авторів (Леонтьев, 1982; Молодушкіна, 2010) у своїх дослідженнях крім основних емоцій досліджують поняття емоційних переживань, які відображають силу та тривалість емоційної реакції. А.Н. Леонтьев у своїх дослідженнях виділяє три

групи основних емоційних переживань: афекти, власне емоції та почуття. І. В. Молодушкіна до цього переліку включає також настрій та емоційний стрес.

К. Ізард (2002) серед базових емоцій виділяє сім: страх, радість, здивування, гнів, образа, відраза, презирство. Е. Торндайт (1998) вказує на шість базових емоцій: заздрість, ревності, боягузтво, жорстокість, радість, любов. Нам імponує позиція автора школи емоційної грамотності Юлії Подлесної (Подлесна, 2016), яка стверджує, що основних емоцій є 4: емоції радості (отримання бажаного, відчуття комфорту); емоція гніву (не отримання бажаного, дискомфорт, загострене відчуття справедливості); емоція страху (можливість втрати ресурсу, комфорту); емоції вини/сорому (розуміння правильно/неправильно, добре/погано, приймаються рішення). Автор об'єднує емоції вини та сорому через їх однакові психосоматичні реакції. Емоції радості та гніву проявляються в людини ще із народження. Емоції страху виникають із появою негативного емоційного досвіду, як захисна функція організму. Відчуття вини та сорому виникає з появою правил в сім'ї та соціумі.

Ряд учених, серед яких Л.Б.Аллоу, Л.І. Абрамсон (1979; 1988) Дж. Майер (1986), Е.М. Ісен (1978) досліджували вплив емоційної лабільності, депресії, настрою, позитивних та негативних емоцій на судження, креативність та реалістичність мислення. Відповідно вони визначили прямий зв'язок формування позитивного мислення підчас позитивних емоцій, та відповідно негативного у період депресивного стану.

Саме позитивні емоції являються основним джерелом енергетичної наповненості людини. Р. Бренсон (2015) власник «Virgin Group» провів дослідження на працівниках своєї компанії та дійшов висновку, від рівня задоволення та щастя працівників залежить рівень успішності бренду компанії. Різниця продуктивності діяльності між щасливими та нещасливими працівниками склала 12%.

Проте, всі емоції, як позитивні так і негативні є корисними та необхідними, кожна із них виконує свою життєво важливу функцію, необхідну для організму. Залежно від впливу на організм розрізняють стенічні та астенічні емоції. Стенічні емоції, що викликають підвищену активність організму, включають радість, інтерес, гнів тощо. З іншого боку, астенічні емоції, такі як горе та смуток, призводять до

зниження активності. Навіть якщо астеничні емоції перешкоджають ефективному спілкуванню та понижують мотивацію, вони є необхідними для регуляції діяльності, захищаючи організм від перенапруження (Кузнецов, 2012).

Зменшити руйнівний вплив негативних емоцій на психологічне та фізичне здоров'я людини уможлиблює високий рівень емоційного інтелекту. Через розуміння та управління емоціями зменшується їх деструктивний вплив.

В 50-х роках минулого століття Рон Хаббард (2016) на основі тривалих експериментів, розробив власну шкалу емоційних тонів, яка складається з 9 тонів (0.1, 0.5, 1.1, 1.5, 2.0, 2.5, 3.0, 3.5, 4.0) і 24 характеристик, які дають змогу визначити рівень відповідальності, цілеспрямованості та етичності людини, його ставлення до правди і багато інших якостей. Шкала емоційних тонів була розроблена з метою розуміння людиною власних емоцій та вміння ефективно взаємодіяти з оточуючими. Тобто шкала емоційних тонів Хаббарда може бути своєрідною інформаційною базою для оцінювання емоційного інтелекту працівника.

Дослідити емоційну складову мотиву працівника допоможуть основні теорії мотивації. Найпершою мотиваційною теорією можна виокремити «теорію страху». Тобто, погрожуючи працівникові, та насильно змушуючи його до праці, господарі отримували необхідний їм результат (Дольник, 2002; Кузевич (Нікіфорова), 2004). Проте, фахівці у сфері управління дійшли висновку, що такого роду мотивація, основана на емоції страху, сьогодні є не лише неефективною, але і не гуманною. Сучасна філософія управління підкреслює, що для впливу на людей необхідно використовувати мотиваційні механізми, а не примус (Скібіцька, Скібіцький, 2007), побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини та досягненні позитивних емоцій. На заміну «теорії страху» прийшли нові, досконаліші теорії.

Більшість авторів (Прокопенко, 2006; Нікіфорова, 2010; Моргулець, 2012; Кузьмін, 1995) у своїх дослідженнях теорії мотивації поділяють на:

- первісні (теорії «X», «Y», «Z»). Дані теорії описують різні підходи до мотивування різних груп працівників, відповідно до психологічних особливостей та відношення до праці.

- процесуальні (теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Адамса та теорія Портера-Лоулера). Ці теорії дають роз'яснення, як людина розподіляє власні сили на ту чи іншу діяльність. Дана група теорій не заперечує вплив потреб на мотивацію, але не ставить їх в основу поведінки людини.

- змістовні (теорія потреб Маслоу, теорії Альдерфера, Макклелланда і Герцберга). Ці теорії ґрунтуються на потребах людини та їх взаємозв'язку із мотивацією.

Розглянемо детальніше перелічені теорії, які визначають індивідуальну мотивацію працівників. Теорія «Х» описує вид працівників, які не мають жодного бажання працювати та будь-яким чином стараються уникнути праці. Мотивація таких працівників полягає у примусі або матеріальному заохоченні. Теорія «Y» по своїй суті протилежна першій. До неї відносяться люди, які максимально викладаються під час здійснення власної діяльності, часто лише для отримання морального задоволення, тобто похвали, самоствердження, самореалізації. По даних дослідження Нікіфорової, частка таких людей становить 15-20% (Нікіфорова, 2010). Теорія «Z» описує групове мотивування працівників та розглянута нами у розділ 1.3.

Більш детальні гіпотези та висновки щодо структури і співвідношення індивідуальних мотивів подані у змістовних і процесуальних теоріях мотивації

При побудові індивідуальної системи мотивації важливо детальніше дослідити які чинники впливають на силу та обсяг витрачених зусиль людиною на певну діяльність, адже саме від даного показника залежить продуктивність її діяльності. Дослідження даного процесу описують процесуальні теорії мотивації, а саме теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Адамса та теорія Портера-Лоулера.

В основі теорії очікувань В.Врума лежить твердження, що мотивація працівника залежить від трьох ситуаційних факторів: сподівання, що затрати праці дадуть бажану винагороду; очікування, що результати діяльності реально будуть винагородженні; цінність винагороди. (Бала, 2014). Відповідно від висоти даних очікувань залежить сила мотивації працівника. Даний показник залежить від багатьох факторів: позитивного або негативного минулого досвіду, здібностей працівника, його психологічних особливостей та ін.

Джон Адамс у своїх дослідженнях стверджував, що рівень мотивації працівника залежить від його суб'єктивного співвідношення власного винагородження до відповідних витрачених зусиль та винагороди інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Відповідно при виявленні несправедливості, в працівника виникає психологічне напруження, яке негативно впливає на його вмотивованість до продуктивної діяльності (Ильин, 2011).

Модель Портера-Лоулера включає такі основні елементи: оцінка можливого зв'язку зусиль та винагороди, цінність винагороди, витрачені зусилля, здібності та характер, оцінка ролі працівника, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Людина витрачає певний обсяг зусиль, відповідно до власних зусиль та сприйняття важливості поставленої цілі, результати від такої діяльності мають відповідно співвідноситись із отриманою винагородою, а отримана винагорода приносить бажану ступінь задоволення (Нікіфорова, 2010, с.27).

Дослідивши процесуальні теорії мотивації, нами визначено ряд спільних та відмінних елементів. На нашу думку дані теорії взаємодоповнюють одна одну. Адже теорія, запропонована В.Врумом, описує процес формування мотивації працівника на початковому етапі його діяльності, в свою чергу теорія Д.Адамса описує формування мотивації працівника після певного обсягу витрачених зусиль. І саме теорія Портера-Лоулера, об'єднує та доповнює попередні дві теорії.

Схожі теорії можна зустріти у дослідженнях науковців у сфері психології. На нашу думку, цікавим є дослідження Контни У.-Е. (2012, с.107), яка пропонує власну структурну схему функціональної моделі психологічних механізмів професійної активності. Автор у запропонованій схемі виділяє п'ять структур: мотиваційно-почуттєву, результативно-оцінювальну, вартісно-значеннєву, рефлексивно-регулятивну та професійну практику.

На основі досліджених нами процесуальних теорій мотивації та структурної схеми функціональної моделі психологічних механізмів професійної активності Контни У.-Е., нами запропоновано власну процесуально-мотиваційну модель професійної активності працівника (Chernobay, Shiron, 2023) (Рис. 1.4).

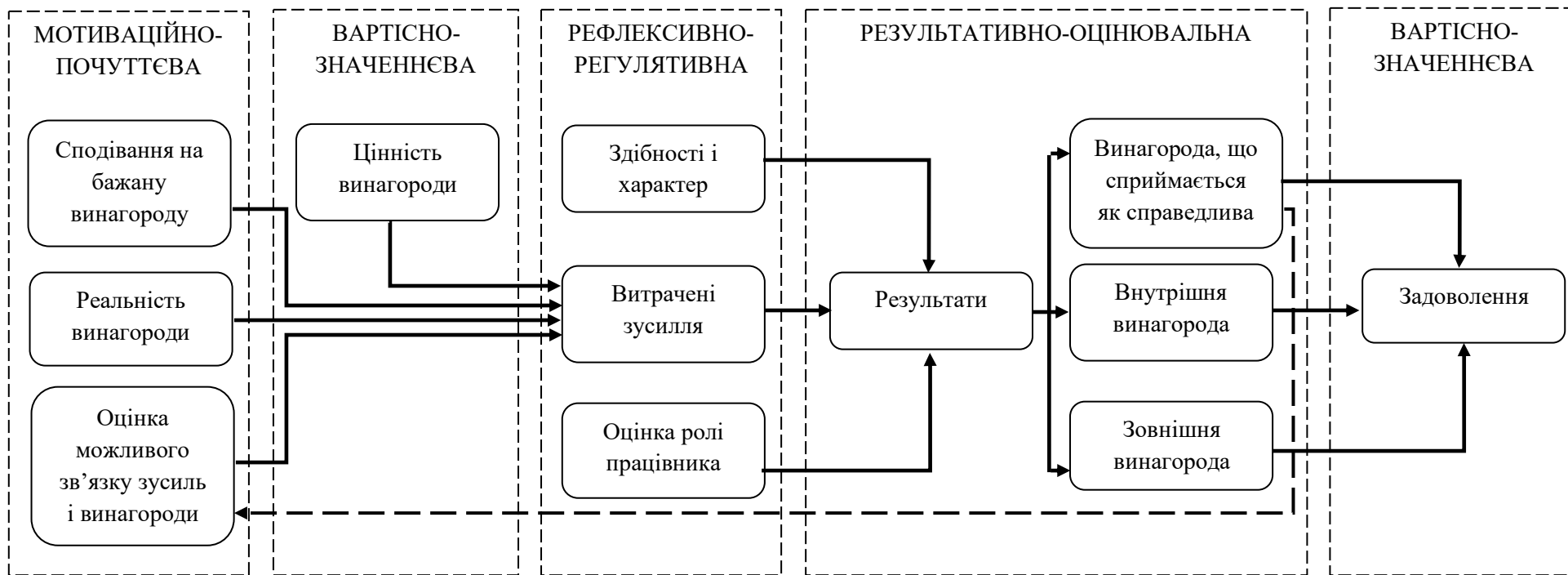


Рис. 1.4. Процесуально-мотиваційна модель професійної активності працівника

*Примітка: побудовано автором з урахуванням теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості Адамса, теорії Портера-Лоулера та функціональній моделі психологічних механізмів професійної активності (Контни, 2012)*

Мотиваційно-почуттєва структура характеризується внутрішньою усвідомленістю власної цілі, взаємозв'язку витрачених зусиль та отриманої винагороди та поставлених цілей. Вартісно-значеннева структура описує внутрішнє усвідомлення людиною цінності отриманої винагороди та її здатності до задоволення потреб працівника. Результативно-оцінювальна структура ґрунтується на суб'єктивній оцінці отриманої винагороди від певного обсягу витрачених зусиль. Рефлексивно-регулятивна структура відповідно характеризується певною діяльністю або бездіяльністю працівника.

При дослідженні рефлексивно-регулятивної структури варто детальніше дослідити поняття рефлексії. Як зазначає автор Контні У.-Е. (2012), поняття рефлексії напряму пов'язане із феноменом суб'єктивності, яка заснована на самоконтролі, розумінні власних емоцій та відношенні до самого себе. Хоча автор не використовує термін «емоційний інтелект», проте, на нашу думку, це є суттю даного поняття. Отже, нами висунуто припущення, що важливу роль у даній схемі відіграє саме емоційний інтелект.

Досліджуючи емоційну складову задоволених або незадоволених потреб, нами проведений аналіз літератури, який описує взаємозв'язок таких понять як потреби, мотиви діяльності та емоції.

Леонт'єв А.Н. у своїх дослідженнях потребу визначав як основну передумову будь-якої діяльності. Проте збудником певної направленої діяльності є не сама потреба, а лише предмет, який відповідає даній потребі. Такий предмет і називається мотивом. Мотив може бути як матеріальним, так і чуттєво сприятливим, тобто уявним. Психологічний аналіз потреб автор зводить до аналізу мотивів діяльності людини. Схожої думки дотримується Пир'єв Є.А. (2014), який в якості основного мотиву вважає потреби. Проте автор зазначає, що поведінка людини часто залежить не від глобальних цілей, а саме від потреби у досягненні певної емоції в даний момент. За вчинками людини криється банальна потреба у досягненні емоцій: прагнення до комфорту, задоволення, спокою, іноді - до злості, люті, в рідкісних випадках - до печалі, страждання. Також автор стверджує, що людина виконує певні дії не задля досягнення певного предмету, а саме задля переживання емоції, які пов'язані з даним предметом. Нікіфорова Л.О. на основі власного дослідження на



глобальному рівні, систематизуючи знання із генетики, психології, теорії еволюції та соціології, основою мотивації позиціонує людські потреби: вроджені та набуті. Вроджені, тобто генетичні потреби, такі як голод, спрага, сон вже давно досліджені та отримали своє логічне пояснення. Проте духовні потреби, як бажання успіху, поваги, лідерства, соціальної приналежності досі досліджується науковцями у різних галузях. С.Рубінштейн потребу визначає неусвідомленою нуждою людини, при усвідомленні вона трансформується у мотив. Автор вважає, що стан, який передуює усвідомленню власних потреб це суто фізіологічний процес, який після усвідомлення переходить у психологічний. Саме цей стан і є установкою до активності (Галян, 2011).

Нікіфорова (2010, с.35) зазначає, що мотиви виникають, формуються та розвиваються на основі потреб, проте інтенсивність та стійкість мотивів не завжди залежить від потреби. Також автор зауважує, що одні і ті ж потреби у різних людей формують різні мотиви (наприклад голод може спонукати купувати різні продукти).. Тобто потреба – це відчуття дискомфорту, невдоволення від чогось, а мотив – це спонукання до дії, для подолання даного дискомфорту. Автор стверджує, що під впливом генетичних програм поведінки у людини формуються певні потреби. Кожна потреба трансформується у групу мотивів які відповідно впливають на різного роду активності.

Кузьмін О.Є. (2007, с.196) пропонує власну модель мотивування працівника через потреби. Автор в даній моделі виділяє такі складові: потреби, інтереси, стимули, мотиви, поведінка, винагороди, цілі та результат задоволення потреб.

Божович Л.І. у своїй теорії пропонує схему взаємозв'язку емоцій та поведінки людини: переживання певного виду емоцій створює певну напругу, яка проявляється в діях, спрямованих на предмет, з яким у емоції встановлений тривалий емпіричний зв'язок. Метою даної діяльності є відповідно зміцнення, покращення або руйнування зв'язку із предметом (явищем). Реалізація даних дій призводить до погашення первинної емоції. Особливістю даної схеми є формування на завершенні протилежних емоцій. Тобто, в даному контексті, емоція як мотив спрямовує дії на формування протилежної їй емоції. Відповідно погашення мотиваційної емоції

відбувається не тільки в діях, спрямованих в бік предмета, а й в появі нових емоцій (Пирьев, 2014, с.194; Гуткина, 2018). Нікіфорова Л.О. (2010, с.35) називає такі стадії формування мотиву: усвідомлення предмету потреби, вибір мети та перетворення на мотив.

Пирьев Є.А. (2012) у своїй праці досліджує взаємозв'язок емоцій та потреб людини. Автор на прикладах доводить власну думку, що саме емоції «господарюють» над потребами. Леонтьєв А.Н. (1971) та інші автори висловлюють протилежну думку, що саме потреба являється первинною перед емоціями. Ми погоджуємось із автором В.К. Вилюнасом (2007), який виділяє вид емоцій, які є результатом діяльності, та інші емоції, які є основою потреб.

На основі проведеного нами аналізу, нами сформована послідовність внутрішньої активізації мотивів діяльності та поведінки людини через потреби (Рис. 1.5).

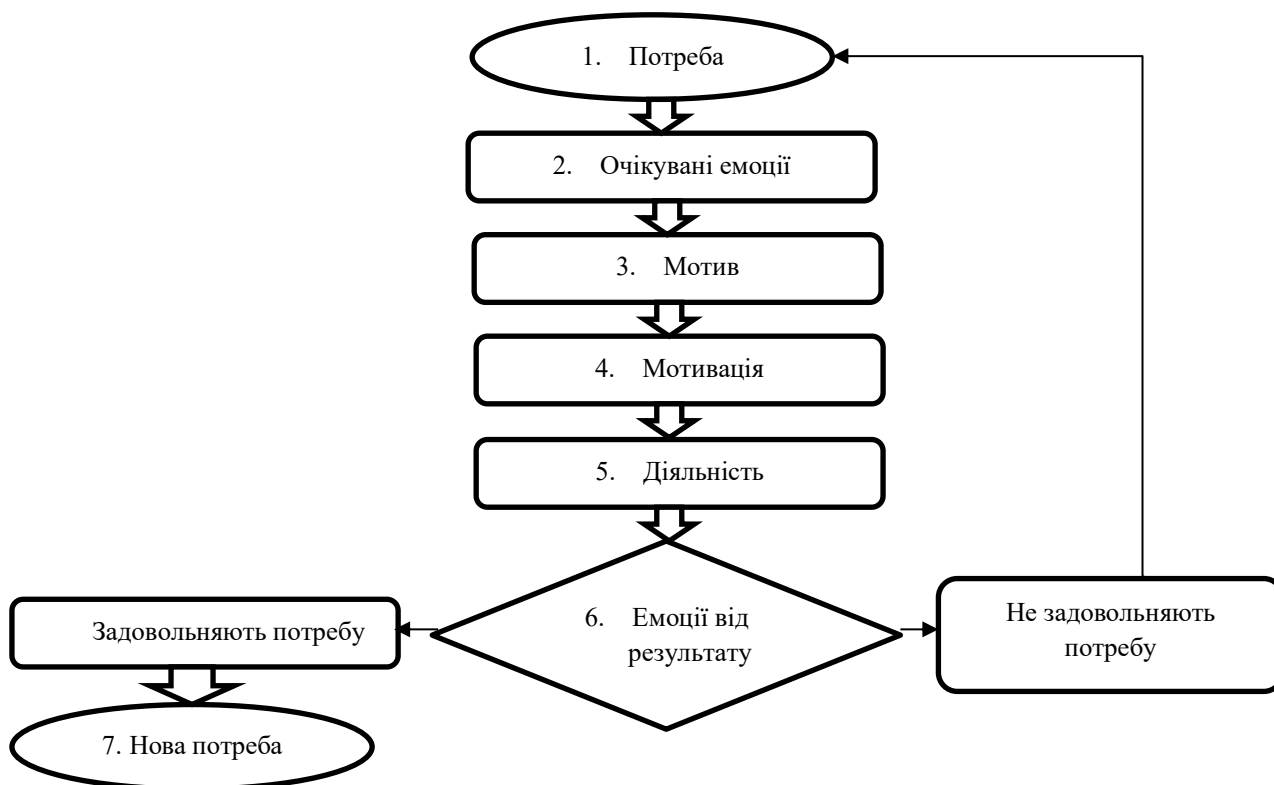


Рис.1.5. Послідовність внутрішньої активізації мотивів діяльності працівника через потреби

*Примітка: побудовано автором*

В даній схемі процесу активізації мотивів діяльності та поведінки людини емоції виконують дві основні функції: формування мотиву діяльності та оцінка отриманого результату. У першому випадку у більшості випадків, мова іде про емоції, зароджені певним незадоволенням основних потреб людини. Дані емоції, відповідно, впливають на внутрішню мотивацію людини до певного виду діяльності, з метою задоволення даних потреб та досягнення емоцій радості. Адже основною метою будь-якої діяльності чи бездіяльності є саме досягнення емоції радості та уникнення негативних емоцій.

У другому випадку, виконуючи функцію оцінки отриманих результатів діяльності, емоції виступають певним індикатором. Тут важливо зазначити, що отримані емоції від результату пов'язані не стільки з самим результатом діяльності, а з тим, наскільки отриманий результат відповідає мотиву діяльності та задовольняє потребу, тобто, якою мірою досягнуте бажане (Молодушкіна, 2010, с.11).

Отже, отримані результати дають змогу стверджувати, що основою будь-якої діяльності або бездіяльності людини є задоволення потреб та, як наслідок, досягнення очікуваних емоцій та/або уникнення негативних емоцій. Важливим завданням системи менеджменту є дослідження основних мотивів діяльності працівників та на основі отриманих результатів побудова дієвої системи мотиваційних заходів, яка дасть змогу вплинути на внутрішню мотивацію працівника, і як наслідок - на продуктивність його діяльності та задоволення його потреб, і в кінцевому результаті досягнення цілей організації.

Тобто, індивідуальне мотивування, з одного боку, створює сприятливі умови з метою задоволення потреб працівників, а з іншого, – забезпечує трудову поведінку, яка являється основою успішного функціонування та розвитку підприємства, тобто здійснюється своєрідний обмін діяльністю (Климчук, Михайлов, 2018).

Отже, в результаті проведеного дослідження визначено, що саме емоційна складова працівника являється ключовою у формуванні його внутрішньої мотивації та загалом трудовій діяльності. Саме емоційний інтелект дає змогу усвідомлювати власні емоції, потреби та відповідно зрозуміти власні мотиви діяльності, що в свою чергу, дає змогу працівникові вирішувати ті завдання, які стоять перед ним. Тобто,

емоційний інтелект являється важливою компетенцією працівника у його професійній діяльності.

Оскільки індивідуальне мотивування реалізується за допомогою індивідуальних соціально-психологічних методів, варто детальніше дослідити дані методи. В контексті даного дослідження, важливо враховувати на якому етапі життєвого циклу знаходиться працівник, оскільки на кожному етапі життєвого циклу працівника соціально-психологічні методи можуть відрізнятись.

Дослідження періодизації діяльності працівника свідчить про низку підходів, запропонованих вітчизняними та зарубіжними авторами (Лапкін, 2018, с.5; Рибалка, 2013; Журавлев, Кулапов, Сухарев, 2006; Карковська, 2020; Карковська, 2016). На основі результатів аналізу наукової літератури нами виокремлено такі етапи, які формують життєвий цикл працівника (Рис. 1.6).



Рис. 1.6. Життєвий цикл працівника

*Примітка: побудовано автором з урахуванням (Соломанидина, Соломанидин, 2005; Карковська, 2020; Баннікова, 2018; Захарчин, 2013; Кузьмін, 2014; Журавлев, Кулапов, Сухарев, 2006; Захарова, 2006; Гриценко, 2006)*

На етапі найму шляхом проведення співбесіди визначаються відповідність професійних якостей майбутнього працівника обраній посаді. На етапі соціалізації відбувається ознайомлення працівника із цілями, правилами компанії та колективом. Третій етап життєвого циклу працівника припадає на трудову діяльність та характеризується безпосереднім виконанням працівником поставлених перед ним завдань. На етапі навчання та оцінювання відбувається професійний розвиток, навчання та атестація працівників. На п'ятому етапі професійної реалізації та зростання здійснюється перехід працівника на наступний етап кар'єрного зростання. На останньому етапі життєвого циклу відбувається або перехід працівника на інше місце праці або завершення його трудової діяльності, тобто вихід на пенсію.

Методи управління діяльністю працівника на кожному етапі життєвого циклу відрізнятимуться. Процеси, які відбуваються на кожному етапі життєвого циклу та соціально-психологічні методи на кожному із них наведених наведено в додатку (ДОДАТОК Д).

Отже, важливим аспектом індивідуального соціально-психологічного мотивування є врахування емоційної складової, яка являється ядром мотиву діяльності працівника та відповідно визначає напрям його діяльності. Також важливим аспектом застосування індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту є врахування того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться працівник, адже на кожному етапі дані методи відрізнятимуться.

### 1.2.3. Організаційна культура в системі групового мотивування працівників

Після всебічного аналізу сучасних досліджень управління трудовою мотивацією на підприємстві, проведених багатьма вченими, можна зробити висновок, що у вітчизняній та зарубіжній практиці існують різноманітні підходи до визначення змісту, структури, типів і компонентів моделі мотиваційної поведінки в колективі.

Групове мотивування передбачає послідовність дій із визначення спільних цілей до яких спільними зусиллями колектив має дійти, та підбір відповідних методів мотивування, використання яких дасть змогу підвищити ефективність діяльності групи (Дон, 2016).

Ряд авторів (Дон, 2016; Єщенко, 2022; Якубів, Полюк, 2018) у своїх дослідженнях описують методи групової мотивації працівників. Єщенко М. Г. (2022, с.115) зазначає, що «добра організація командної роботи є важливою умовою мотивації на командному рівні.».

У мотивуванні на рівні групи визначальним являється вплив внутрішніх відносин між працівниками на ефективність її діяльності. Низка дослідників у своїх працях зазначають про значний вплив соціально-психологічного клімату, рівня згуртованості, взаємовідносин між працівниками, організації праці та стилю керівництва на рівень продуктивності діяльності працівників (Мягких, 2011; Johnson, 2016, с.120). Високий рівень довіри та дружня атмосфера можуть в рази підвищити продуктивність та результативність діяльності працівників (Дон, 2016). Соціально-психологічний мікроклімат колективу може або слугувати середовищем підвищення продуктивної діяльності та індивідуального розвитку працівників, або навпаки, чинити негативний вплив як на індивідуальні показники, так і на групові (Погорєлов та Гордієнко, 2013).

Дослідження підтверджують той факт, що для продуктивної діяльності працівники мають перебувати у такому середовищі, яке відповідає їхньому емоційному стану (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008). У міру посилення групового мотивування індивідуальні мотиви працівників частково змінюються на групові, що відповідно позначається на покращення мікроклімату в колективі та сприяє підвищенню продуктивності праці працівників.

Фахівці Гарвардської бізнес-школи визначили такі умови швидкого підвищення мотивації колективу працівників: керівники компанії використовують відповідні організаційні важелі для задоволення потреб працівників; цінність винагороди стимулює працівників до продуктивної діяльності; організаційна культура являється осередком відкритості та взаємодопомоги; організація робочих місць відповідно до потреб працівників; прозорість та справедливість у розподілі ресурсів (Nohria, Groysberg, & Lee, 2008).

Важливими показниками групової діяльності є групова згуртованість. Дон О. Д. (2016) визначає такі чинники досягнення групової згуртованості: рівень емоційної

сумісності та привабливості, взаємної симпатії в колективі; рівень задоволення індивідів перебуванням у колективі та співставність індивідуальних та групових цілей; згуртованість працівників в колективі та спосіб їх взаємодії; схожість та подібність працівників у індивідуальних характеристиках, в тому числі цінностях, поглядах; стиль керівництва у колективі.; статеві-вікова структура колективу; автономність, відносна ізоляція групи.

Згуртованість колективу чинить вагомий вплив на індивідуальні характеристики працівників: самооцінку, впевненість, тривожність. Підвищенню згуртованості сприяють: підбір у колективі людей із спільними цінностями; залучення працівників до спільних заходів; спільний час проведення; організація групових тренінгів; система заохочень, яка згуртовує працівників (Дон О. Д, 2016).

Автори Друскат В. та Віллер Дж. (Druskat & Wheeler 2003, с.146) визначають визначальним у формуванні групової мотивації врахування індивідуальних, групових та організаційних цілей.

Серед основних теорій мотивації, колективну діяльність, де люди краще працюватимуть в групі, описує теорія мотивації «Z» автора У. Оучі. Основою даної теорії є твердження, що «людина є основою будь-якого колективу, і саме вона забезпечує успіх підприємства» (Нікіфорова, 2010, с.20). Згідно з цією теорією, ключовими факторами успіху працівників є віра у загальні цілі, працьовитість, відкриті та довірливі взаємини, взаємна підтримка, співробітництво та інші аспекти (Кузьмін та Мельник, 2007, с.202).

В даній теорії провідну роль відіграє поняття організаційної культури. В основі концепції організаційної культури лежать саме ідеї мотивів групи (Єщенко, 2022, с.115). Організаційна культура, як було зазначено в п.1.1., являється основним інструментом соціально-психологічних методів менеджменту. Отже, з метою дослідження групового мотивування важливим завданням є вивчення даного поняття більш детально.

«Організаційна культура є системою взаємовідносин, що формуються в організації на основі прийнятих цінностей, основних концепцій та стандартів поведінки, які необхідні для досягнення її місії» (Крупський, 2016). «Керування

організаційною культурою має на меті підвищення продуктивності персоналу та створення умов для самомотивації співробітників в межах установлених норм і правил поведінки в організації» (Гайдученко, 2020).

Автори Шепель В.М. (1999), Сазонова Т.О., Федірець О.В. та Пучка О.Ю. (2020), Апостолук О. (2016), Тарасова О.В (2013), Антохова І.М. (2019) організаційну культуру визначають як інструмент соціально-психологічного управління.

Як уже зазначалось, організаційна культура підприємства – це система. Звертаючись до загальновідомого визначення поняття системи - це «множина взаємопов'язаних елементів, які сприймаються як єдине ціле, взаємодіють з оточуючим середовищем і між собою, та мають спільну мету.» (Wikipedia, the free encyclopedia, 2023). Тобто кожен із елементів організаційної культури є важливою та необхідною ланкою загальної системи, яка окремо є малоефективною для досягнення поставленої мети, і лише їх налагоджена взаємодія може дати позитивний результат. Науковці у своїх працях пропонують відмінні варіанти структурування організаційної культури підприємства, виділяючи власні структурні елементи. Аналіз наукової літератури, в якій досліджується структура організаційної культури підприємства дасть змогу виділити ті складові, які визначені більшістю науковців.

Кожен із дослідників у сфері менеджменту висловлює власні погляди щодо структури організаційної культури та її складових елементів. Дяків О.П. (2010) наводить такі складові організаційної культури: пріоритетні цінності, віра в керівництво, комунікаційна система і мову спілкування, сприйняття часу, відношення до нього та його ефективне використання, міжособистісні взаємини, що варіюються в залежності від віку, статі, статусу та влади, методи та стратегії вирішення конфліктів, процес розвитку та навчання працівників, дотримання трудової етики, методи мотивації, розподіл обов'язків та їх виконання, стан та чистота робочого простору, якість виконаної роботи, оцінка результатів і винагорода за них, можливості кар'єрного зростання, зовнішній вигляд, стиль одягу, харчування, представлення себе на роботі та бізнесовий стиль.

Пасінович І.І. (2022) організаційну культуру визначає як систему матеріальних і духовних цінностей. Авторка також виділяє стиль поведінки, і стиль спілкування з



клієнтами та колегами, і активність співробітників, їх зацікавленість та рівень мотивації важливими елементами організаційної культури.

Дослідник у галузі психології Крупський О. П. (2014) виділяє такі складові організаційної культури: поведінкові закономірності, норми, вірування, цінності, місія, правила, організаційний клімат, механізм досягнення мети, інфраструктура, історії і міфи, ритуали та обряди, артефакти, мова, побоювання.

Хомутенко Л.І. та Вязовченко В.Є. (2014) пропонують такі складові організаційної культури як місія, принципи діяльності, цінності, історія, легенди, традиції, умови праці, стратегія розвитку.

Аніщенко В.О. (2009) вважає, що складовими організаційної культури є: філософія функціонування організації та її відношення до працівників і клієнтів; головні цінності, на яких базується організація і що відносяться до її мети і засобів досягнення цієї мети; прийняті норми у організації, які визначають принципи взаємовідносин в ній; правила, за якими ведеться трудовий процес в організації; психологічний клімат у межах організації; обряди і ритуали (церемонії, використання певних слоганів тощо).

Полотай Б.Я. (2016) виділяє такі підсистеми організаційної структури: комунікаційну, ціннісно-нормативну, ігрову, структуру соціально-психологічних відносин та зовнішню ідентифікацію компанії (фірмовий стиль).

Баннікова К.Б (2018, с.22-24) виділяє декілька загальних елементів структури організаційної культури, які є спільними для більшості визначень авторів: зразки базових припущень (яких дотримуються усі члени колективу), цінності (напр.. клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність), символіка. Також авторка наводить власний перелік елементів структури організаційної структури підприємства, серед яких: цінності, норми та правила поведінки, філософські переконання, знаково-симвлічна система (міфи, ритуали, обряди, вірування), процес постановки та реалізації цілей.

Е. Шейн аналізуючи структуру організаційної культури, запропонував виділити три її рівні (Баннікова, 2018):

1. поверхневий – зовнішній видимий рівень артефактів. Види поведінки, комунікативні підходи, методи взаємодії, дизайн, вбрання, емоційний фон, організація праці, символи, традиції та урочистості;
2. підповерхневий (внутрішній) – рівень вірувань, орієнтацій та цінностей. моральні установки, етичні стандарти, плани, підходи, цінності, правила поведінки, та мети, цілі;
3. глибинний – основні припущення, які важко усвідомлювати навіть членам організації без спеціальної уваги до цього аспекту. Значення об'єктів і явищ, сприйняття часу і простору, ставлення до людини та власної діяльності, переконання, погляди та культурний контекст.

З метою дослідження структури організаційної культури, нами проведено аналіз літературних джерел (ДОДАТОК Е) та виділено основні складові структури організаційної культури, які зазначають у своїх дослідженнях більше 60% авторів: цінності (85,0%), взаємовідносини між людьми (65,0%), обряди, ритуали, традиції (65,0%), комунікаційна система (60,0%) (Чернобай та Широн, 2022) (Рис.1.7).

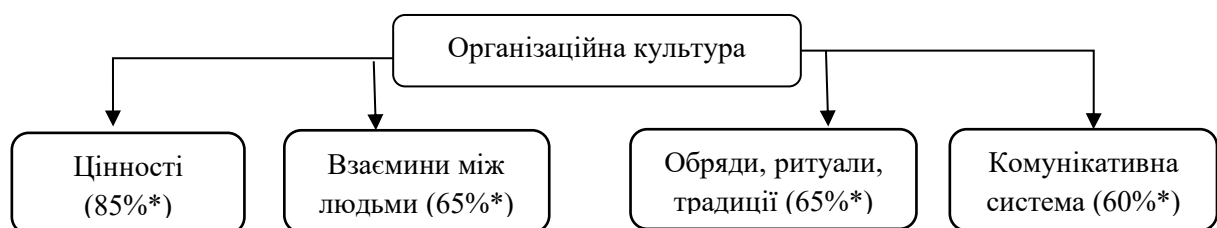


Рис.1.7. Визначені основні складові структури організаційної культури

\* відсоток згадування в науковій літературі

*Примітка: побудовано автором*

Підтвердженням нашого висновку щодо виокремлених основних складових структури організаційної культури слугують також результати авторського дослідження «Організаційна культура сучасних міжнародних організацій та її вплив на технології управління персоналом» (грудень 2016 – січень 2017 р.), Банніковою К.Б. (2018), де було опитано 352 експерти – менеджери вищого та середнього рівня управління та фахівці з управління персоналом з 318 компаній, що діють в Україні..

Також автором у рамках даного дослідження було проведено опитування міжнародних експертів, компаній, що функціонують за кордоном. На основі цих даних, нами сформована порівняльна таблиця вітчизняних та зарубіжних експертних оцінок рівня значущості компонентів організаційної культури на вітчизняних компаніях та міжнародних, що функціонують за кордоном (середньозважені) (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця вітчизняних та зарубіжних експертних оцінок рівня значущості компонентів організаційної культури

Компоненти організаційної культури	Міжнародні		Вітчизняні		Спільні
	Середньозважене (мах 5,0)	Ранг	Середньозважене (мах 5,0)	Ранг	
Зовнішні атрибути, логотип, будівлі, кольори	3,38	10	3,7	8	
Взаємини між людьми	3,31	4	4,44	1	+
Цінності	4,63	2	4,33	2	+
Трудова етика та мотивування	4,73	1	4,23	3	+
Комунікативна система та мова спілкування	4,19	5	4,33	2	+
Норми та правила поведінки	4,25	3	3,91	6	
Структурованість часу та простору	4,06	7	4,02	5	
Звички й традиції, символи, ритуали, церемонії	3,97	8	3,81	7	
Місія організації	4,13	6	4,19	4	
Легенди, міфи, герої, лідери	3,68	9	3,3	9	

*Примітка: сформовано автором з урахуванням (Баннікова, 2018)*

Результати даного дослідження показали, найбільш значущими компонентами організаційної культури у вітчизняних організаціях є відносини між людьми (оцінено на 4,44 бали при максимальному балі 5,0), цінності та система комунікацій (оцінено на 4,33 бали), трудова етика та мотивація (оцінено на 4,23 бали), місія (оцінено на 4,19 бали) та організація часу та простору (оцінено на 4,02 бали). Для міжнародних організацій найбільш значущими визначені трудова етика та мотивування (4,73), цінності (4,63) а також норми (4,25). Спільними компонентами корпоративної культури, які знаходяться на двох перших рангах значущості у вітчизняних та

міжнародних компаніях є: взаємини між людьми, цінності, трудова етика та мотивування, комунікативна система та мова спілкування (Баннікова, 2018).

Як можна зауважити, спільними між переліченими елементами та визначеними в результаті проведеного нами аналізу літературних джерел основних компонентів організаційної культури є: взаємини між людьми, цінності та комунікативна система (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Визначення основних компонентів організаційної культури

Спільні основні компоненти	Основні компоненти, визначені в результаті дослідження	Основні компоненти, визначені на основі дослідження Баннікової К.Б.
Цінності	+	+
Взаємини між людьми	+	+
Комунікативна система	+	+
Обряди, ритуали, традиції	+	-
Трудова етика та мотивування	-	+

*Примітка: сформовано автором за результатами досліджень*

Після ідентифікування ключових елементів організаційної культури переходимо до визначення їх поняття.

В контексті нашого дослідження «цінність» інтерпретується в контексті поняття «корпоративних цінностей», під якими визначається «система основних принципів і постулатів, на яких заснована діяльність підприємства. Це своєрідні установки, які визначають важливі напрями в функціонуванні бізнесу» (Назаренко, 2013, с.16) та виступають чинником регуляції соціальних взаємодій. Визначені «проголошені корпоративні цінності», тобто ті цінності та вірування, які приймаються, усвідомлюються та поділяються членами організації, визначають соціальні норми, які виступають регулятором поведінки працівників (Гнезділова, 2013, с.15).

Основні цінності компанії можуть охоплювати широкий спектр елементів різних напрямків: освіти, релігії, лояльності, патріотизму, конфлікту інтересів, ставлення до клієнтів та ін. М. Сухорукова серед корпоративних цінностей і норм

організації називає такі: призначення організації та її імідж; ієрархія та влада; значення різних керівницьких посад і функцій; взаємодія з людьми; критерії відбору на керівні та контролюючі посади; організація праці й дисципліна; стиль керівництва та управління; процеси ухвалення рішень; розповсюдження й обмін інформацією; характер контактів; процес соціалізації; методи вирішення конфліктів; оцінка ефективності роботи (Гнезділова, 2013, с.51). Грішнова О.А. та Ольшанська Я. В. (2010) у своїй праці, базуючись на результатах досліджень Львівської бізнес-школи (Арапетян, 2010), виділили основні цінності, які декларують більшість вітчизняних компаній: орієнтованість на клієнта, команда, професіоналізм, відповідальність, якість, партнери та партнерство, інноваційність, успіх та прагнення перемагати, лідерство, індивідуальний підхід, досвід, відкритість, навчання та вдосконалення, повага, довіра, орієнтованість на результат, надійність, доступність, ініціативність, порядність, стабільність, новаторство, амбітність, незалежність та неупередженість, конфіденційність, простота, справедливість, прозорість, свобода.

Однією із основних соціальних цінностей багатьох підприємств є працівники, їх життя та здоров'я. Вікторія Кондрашихіна (2019), директор з персоналу ПАТ «Фармак», стверджує, що у її компанії люди є основною цінністю, тому організація запроваджує заходи щодо підвищення та зміцнення здоров'я працівників, шляхом заняття спортом та відвідування спортивних залів та басейнів. Одна із найбільших світових організацій у сфері харчування Nestle функціонує на основі ряду корпоративних принципів, яких дотримується в усі країнах з урахуванням місцевого законодавства, культурних та релігійних особливостей. Перше місце у списку цих принципів належить харчуванню, здоров'ю та здоровому способу життя (Nestlé website, 2014), Adidas (Данилюк, 2019) серед своїх підлеглих пропагує здоровий спосіб життя та вважає спорт основою всього. Химич І.Г. (2016, с.108) у своїх працях зазначає, що серед основних корпоративних цінностей на першому місці знаходиться здоров'я людини (працівника), тобто, це фізичне, духовне та соціальне благополуччя (Дяків О.П., 2010, с.97; В. Кошельник, 2011).

Богомолова Ю. А., Крупський О. П. (2016) здоровий спосіб життя серед компонентів організаційної культури виділяють як окрему складову, яка посідає

важливе місце у даній системі. Останній приклад пропагування здорового способу життя навів польський концерн LPP, підтримкою якого виявилось польське законодавство. В даний час роботодавці, в яких працює понад 20 людей, не повинні надавати їм спеціальну кімнату для куріння. Заощаджений таким чином простір та гроші можна використовувати по-різному, і деякі компанії вирішують побудувати тренажерні зали для своїх працівників. Керівництво LPP спонукає своїх працівників їхати на роботу на велосипеді, а перед тим, як сісти за свій стіл, сходити до згаданого вище спортивного центру, в якому крім тренажерного залу також є сауна та місце для відпочинку. Компанія також інвестує у якіснішу їжу в їдальні (Grzegorz Soczomski, 2015). Також цікавою пропозицією для польських фірм є система Benefit Systems, яка пропонує працівникам заняття різними видами спорту за зниженими тарифами. Популярність такої системи у Польщі щороку зростає, що свідчить про позитивну тенденцію у даному напрямку.

Другим важливим елементом організаційної культури а також управління підприємством, який зазначають у своїх працях 82,35% досліджуваних авторів, є підтримка та регулювання взаємин між людьми.

У даній сфері важливе та фундаментальне місце відіграють психологічні методи впливу на відносини між працівниками. Серед основних індикаторів, які дають змогу оцінити рівень відносин між працівниками, варто виділити такі:

- Рівень конфліктності. Вміння врегульовувати конфлікти та їх уникати, в чому значним чином допомагають дослідження у сфері конфліктології.
- Рівень згуртованості. Формування згуртованого та дружнього колективу, формування позитивного та теплого психологічного клімату у колективі. Групова згуртованість має вплив не лише на результати діяльності самої групи, але й на загальні показники організації (Баннікова, 2018, с.125).
- Рівень соціалізації. Соціалізація являється важливим аспектом діяльності працівника. Адже соціалізація – це розуміння своєї соціальної ролі у колективі, вміння працювати в команді, при цьому зберігаючи свою індивідуальність (Захарчин, Струтинська, Любомудрова та Винничук, 2013, с.16).

Згідно з теорією формування груп Дж. Хоманса, під час виконання завдань люди взаємодіють один з одним, що може призвести до виникнення різних емоційних реакцій, як позитивних, так і негативних, як до співробітників, так і до керівництва. Чим більше спільних завдань вирішують співробітники, тим активніше вони взаємодіють між собою (Баннікова, 2018, с.123).

Захарчин Г.М. (2013,с.12) персонал визначає як «люди, з їх особистими проблемами, які взаємодіють у доволі складному просторі організації, що підсилює навантаження на їх емоційно-психологічний стан». Саме вміння управляти та контролювати власні емоції дає змогу колективу працювати злагоджено та продуктивно. Підвищення рівня емоційного інтелекту дає широкий спектр можливостей у розвитку взаємовідносин між людьми. Даний чинник значним чином впливає як на згуртованість колективу, підвищуючи рівень емпатії серед працівників, також на конфліктність, знижуючи негативні та агресивні реакції на виникнувши ситуації, та загалом підвищує рівень задоволення людей власною сферою діяльності та комунікацію.

Третім ключовим елементом структури організаційної культури підприємства, який зазначають у своїх працях 64,71% досліджуваних авторів, є мотивування працівників. Поняття мотивування детально досліджувалось нами у п.1.1. Досліджуючи дане поняття в контексті формування організаційної культури, важливо зазначити, що мотиваційна система тісно взаємопов'язана та взаємозалежить від цінностей компанії та взаємовідносини в колективі.

Оскільки у сприйнятті методів мотивації організації, в якій працює людина важливу роль відіграє система її життєвих цінностей. Адже «мотивація - це спонукання до вчинення будь-якої дії, яка може задовольнити потреби людини, що відповідають її цінностям.» (Башук, 2011, с180). Саме цінності є вагомим мотиваційним фактором для працівників, які прагнуть досягти як своїх особистих цілей, так і стратегічних цілей компанії (Грішнова, Ольшанська, 2010, с.227-228).

Отже, після ідентифікування ключових елементів організаційної культури переходимо до формування системи показників їх оцінювання, які забезпечать оцінювання впливу групових соціально-психологічних методів менеджменту.

### 1.3. Підходи до оцінювання впливу індивідуальних та групових соціально-психологічних методів менеджменту

Як було зазначено в розділі 1 п.1.1, суб'єктами впливу індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту є кожен працівник, а групових методів – колектив працівників та взаємовідносини між ними. Відповідно, в контексті нашого дослідження оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту визначається оцінюванням індивідуальних компетенцій працівника, а оцінювання впливу групових соціально-психологічних методів визначається оцінюванням сформованої організаційної культури підприємства.

Сьогодні у сфері менеджменту існує велика кількість теоретико-методичних підходів до процесу оцінювання працівників, і досі з'являються все нові методи. Перед керівництвом компанії стоїть важливе завдання пошуку найефективнішого методу оцінювання саме для їхньої організації, адже від якості оцінки залежить велика кількість показників: задоволення працівників їх діяльністю, результативність системи менеджменту, та загальної продуктивності діяльності підприємства.

Баннікова (2018) трактує оцінювання персоналу як визначення відповідності якісних параметрів персоналу (наприклад, здібностей, навичок, мотивації) вимогам посади або робочого місця.

Основними цілями оцінювання персоналу є :

1. Оцінювання відповідності якостей працівника посаді та співвідношення витрат на утримання працівника та отриманого прибутку. Визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії;
2. Оцінювання потенціалу працівника та можливостей його кар'єрного зростання. Можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву. Створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
3. Оцінювання особистих якостей працівника, його якостей як командного чи індивідуального гравця;
4. Мотивація персоналу;



## 5. Побудова корпоративної культури. Організаційний розвиток (Калінкін, 2020).

Медвідь Н.П. (2016, с.27) зазначає, що оцінювання працівників виконує дві важливі функції: орієнтувальну і стимулювальну. Орієнтувальна полягає в тому, що людина через зовнішню оцінку та самооцінку усвідомлює власні почуття, поведінку та її взаємозв'язок із наслідками діяльності, розуміє напрями і можливості подальших дій. Стимулювальна функція оцінювання полягає в тому, що пробуджуючи в людині відчуття успіху або невдачі, визначає доцільність обраної поведінки, що відповідно спонукає людину до відповідних дій.

Малтиз В.В. (2018, с.484-489) до основних цілей оцінювання персоналу відносить: адміністративну, інформативну та мотиваційну. Адміністративна полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній основі. Інформативна забезпечує керівників про кількісний та якісний склад персоналу. Мотиваційна орієнтує працівників на покращення результативності діяльності (Крушельницька, 2003).

Об'єктивне оцінювання позитивно впливає на мотивацію праці, особистісно-професійний розвиток як індивідуального працівника так і колективу. Зовнішня оцінка настільки важлива, що відомий психолог В. Г. Ананьєв зазначив, що «Відсутність оцінки перешкоджає особі повністю усвідомити свої дії та їхні наслідки. Недооцінка може призвести до дезорієнтації та спричинити почуття депресії» (Медвідь, 2013, с.4). Дослідники у галузі соціальної психології стверджують, що брак оцінки негативно впливає на продуктивність діяльності працівників. Тому часто потребу у оцінюванні ініціює сам працівник, з метою підвищення статусного рівня.

Важливим аспектом оцінювання працівників є холистичний та комплексний підхід до оцінювання всіх основних показників. На сьогодні філософський принцип холізму (англ. holism, з грец. – ціле) у світовій теорії та практиці набуває особливої популярності. Холізм у перекладі з грецького «філософія цілісності» (Smuts, 1926). Даний принцип передбачає філософську позицію щодо «співвідношення цілого та його окремих частин, згідно з яким ціле завжди більше, аніж сума його частин» (Beinhocker, 2018). Поняття холізм вперше було введено у 1926 році південноафриканським філософом Я.Сматсом у його праці «Холізм і еволюція».

Згідно з холістичною концепцією, систему необхідно не розбивати на окремі компоненти, а сприймати її як неподільний блок, тобто використовувати цілісний підхід (Косар., Сарапін та Кузьо, 2013). Поняття холізму набуває популярності у різних наукових галузях: педагогіці, управлінні, менеджменті, маркетингу та ін. Семеняк І.В. та Євтушенко В.А. у своїх дослідженнях стверджують, що усі елементи процесу управління досліджуються як єдине ціле. Холістичне управління персоналом — це поняття комплексне, яке охоплює різноманітні аспекти, починаючи від розробки стратегії управління персоналом і мотивації працівників і закінчуючи організаційними та практичними підходами до втілення його в життя в конкретній компанії (Снігур, 2016). Подібної думки у своїх працях описують ряд авторів (Котлер, Келлер, Павленко, 2008; Козлова, 2011; Загорна, 2012; Криковцев, 2011; Чучко, 2010; Семеняк, 2010) які досліджують поняття холістичного управління. М. О. Базь (2011, с.69) у своїй праці використовує холістичний метод оцінювання, який враховує раціональні та емоційні компоненти оцінки.

В контексті нашого дослідження важливим виступає саме соціально-психологічне оцінювання, яке полягає власне у зовнішньому оцінюванні, і дозволяє визначити рівень авторитету керівника або фахівця в колективі та його вплив на соціально-психологічну атмосферу у групі; особисті якості працівників, їх вплив на продуктивність діяльності; рівень сформованої організаційної культури підприємства (Медвідь, 2016, с.5).

Оцінювання впливу соціально-психологічних методів управління підприємством здійснюється за допомогою кваліметричної моделі оцінювання. Методологія кваліметрики (від "якість" та "вимірювати") полягає у кількісному описі якості об'єктів чи процесів. Основний метод кваліметрії - експертний. Метод експертних оцінок включає в себе аналіз інформації, зібраної через опитування експертів (Грабовецький, 2010).

Ряд авторів (Баннікова, 2018; Миронова, 2011) у своїх дослідженнях виділяють дві групи методів оцінювання персоналу: традиційні та інноваційні (сучасні). В.О. Римаренко, М.П. Сичевський (2007) та Малтиз В.В. (2018) в основні методи

оцінювання поділяють на якісні, кількісні та комбіновані. Колпаковою Т.О. (2017), пропонує поділ існуючих методів експертних оцінок на індивідуальні та групові.

Оскільки, як було зазначено у п.1.3, подальші дослідження ми базуватимемо на класифікації соціально-психологічних методів за напрямком впливу – групові та індивідуальні, під час дослідження методів оцінювання працівників, ми використовуватимемо класифікацію, запропоновану Колпаковою Т. О. (2017), відповідно на індивідуальні та групові.

Індивідуальне оцінювання полягає у індивідуальному підході до оцінювання кожного працівника. Баннікова К.Б. (2018, с.114) у своїх дослідженнях пропонує два основних способи індивідуального оцінювання працівників: оцінювання потенціалу працівника та оцінювання індивідуального внеску працівника.

Часто на підприємствах процес оцінювання має чисто формальний характер, який не сприяє особистісно-професійному розвитку працівника. Також важливо зазначити, що більшість методів оцінювання працівників не враховують індивідуальні та особистісні якості працівника, практично не здійснюється соціально-психологічне оцінювання. Тому, важливим та необхідним завданням сьогодні є розробка якісного комплексного діагностичного інструментарію на основі кваліметрії для формування дієвої комплексної моделі оцінювання впливу соціально-психологічних методів на діяльність підприємства.

В сфері державних службовців механізм оцінювання в даний час діє у двох формах: оцінки виконання державними службовцями своїх завдань і обов'язків під час атестації та щорічного оцінювання. Проте, під час оцінювання особистості і діяльності працівника практично не здійснюється соціально-психологічне оцінювання (Медвідь, 2013, с.5).

Серед основних індивідуальних методів оцінювання персоналу ряд авторів виокремлюють: особисте інтерв'ю, опитування, спостереження, експеримент, панель, описовий метод, метод рейтингових поведінкових установок, ранговий метод, метод незалежних суддів, метод ділових ігор, метод анкет і порівняльних анкет, метод оцінювання на основі моделей компетентності, KPI (Key Performance Indicators), MBO (Management by Objectives) (Калінкін, 2020), матричний метод, метод еталону,

система довільних характеристик, метод групової дискусії, оцінку виконання завдань, метод 360 градусів, метод рангового порядку, метод заданої бальної оцінки, метод вільної бальної оцінки, систему графічного профілю, тестування, визначення коефіцієнта інтелектуальності співробітника, метод підсумкових оцінок, метод суми оцінок, система угруповання та інші (Римаренко та Сичевський, 2018, с.484-489).

Важливо зазначити, що ряд перелічених методів оцінювання являються індивідуальними, які за необхідності можна інтегрувати в групову оцінку. Досліджуючи зазначені методи оцінки, можна зазначити, що кожен із них має свої переваги та недоліки. В ДОДАТКУ Ж наведено аналіз відповідно сильних та слабких сторін кожного із наведених індивідуальних методів.

Серед основних показників, які визначають ефективність індивідуальних соціально-психологічних методів управління є результативність праці, рівень професійної поведінки та особисті якості працівника (Балабанова та Сардак, 2011). Перелічені вище індивідуальні методи оцінювання дають змогу оцінити лише окремі якості працівника і не дозволяють оцінити його комплексно. У зв'язку з цим логічним та необхідним є застосування декількох методів оцінювання працівника, вдале поєднання яких дасть змогу позитивно вплинути на результативність та продуктивність його діяльності, а також покращити кінцеві показники ефективності діяльності підприємства (Широн, 2023а).

Оцінювання групових соціально-психологічних методів управління полягає у оцінюванні внутрішньо-групових відносин, рівня конфліктності та згуртованості колективу. Застосування групових методів оцінювання соціально-психологічних методів управління дає змогу підвищити якість та обґрунтованість управлінських рішень; удосконалити інформаційне та аналітичне забезпечення процесів соціально-психологічного управління; знизити рівень невизначеності та ризику при прийнятті управлінських рішень (Овчаренко, 2013). До групових методів оцінювання відносяться ранговий метод, метод ділових ігор та інші методи (Дідур, 2011).

Проте, в контексті нашого дослідження, важливо звернутись до попередніх наших висновків, де основним методом групового мотивування визначено формування організаційної культури. Отже, оцінювання результату впливу групових

соціально-психологічних методів є оцінювання якості сформованої організаційної культури підприємства та її впливу на показники діяльності організації.

На сьогоднішній день науковцями пропонується широкий вибір методів оцінювання організаційної культури за різними критеріями та напрямками. Серед існуючих методів можна виокремити ті, які досліджують організаційну культуру: за типами організаційної культури (Метод дослідження типів організаційної культури Ч. Ханді, Метод «Організаційна культура освітнього закладу» Н. Рожкової та ін.), за рівнями організаційної культури (Метод «Оцінка рівня організаційної культури» І.А. Ладанова (1998), метод Д.Мацумото "Багаторівневий профіль організаційної культури" (Multi-Level Organizational Culture Profile - МОСР), за функціями організаційної культури (Метод оцінки організаційної культури на основі її функцій Г. Захарчин), за параметрами організаційної культури (Метод Ван де Поста і де Конінг (1997), Метод «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) (1996) (Терещенко, 2013) в тому числі за кількісними та якісними параметрами організаційної культури (Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури Хаєт Г., метод оцінки організаційної культури на основі її функцій Захарчин Г.М. та ін.). Також існуючі методи можна об'єднати у три групи: холістичні, метафоричні та кількісні (Слабко, 2010).

Існуючі методи відрізняються технологією та інструментами, напрямками та параметрами оцінювання організаційної культури (Широн, 2022b). Кожній із перелічених методів властиві певні переваги та недоліки. У ДОДАТКУ 3 наведено результати аналізу існуючих методів оцінювання організаційної культури, їх переваги та недоліки. Для задач нашого дослідження важливо визначити той метод оцінювання, який здатний охопити всі визначені нами основні значущі структурні елементи організаційної культури.

Після аналізу літературних джерел було встановлено, що кожен із існуючих методів має свої переваги та недоліки. Проте, серед існуючих методів, найбільш відповідною до завдань нашого дослідження є саме методика Г. Хаєта, оскільки запропонована автором система показників здатна оцінити всі визначені нами значущі структурні елементи організаційної культури підприємства (Рис. 1.8).

Для оцінювання мотивації персоналу у контексті дослідження організаційної культури автор використовує поняття «задоволеність людини працею» (Хаєт, 2003, с.38). Серед високих цінностей Г.Хаєт (2003, с.359), виділяючи такі важливі цінності, як альтруїзм та користь праці для інших людей.. Серед зовнішніх проявів організаційної культури Г.Хаєт (2003, с.181, 185) «використання символів, створення сприятливого кольорографічного і звукового середовища у організації, проведення свят, дотримання ритуалів та прийнятого стилю, певного способу життя, мова спілкування та ін». Тобто, комунікативну систему автор описує як «рух мотиваційних впливів та інформації у процесі діяльності» а також «специфічна мова спілкування, сленг, який з'являється в організації або її підрозділі.», До основних елементів показника колективізму та поваги до особистості за методикою Г.Хаєта (2003, с.213) входять такі елементи: єдність та лідерство, взаємні турбота та допомога, афіліація, безконфліктність, референтність групи, повага до особистості та відповідальність кожного.

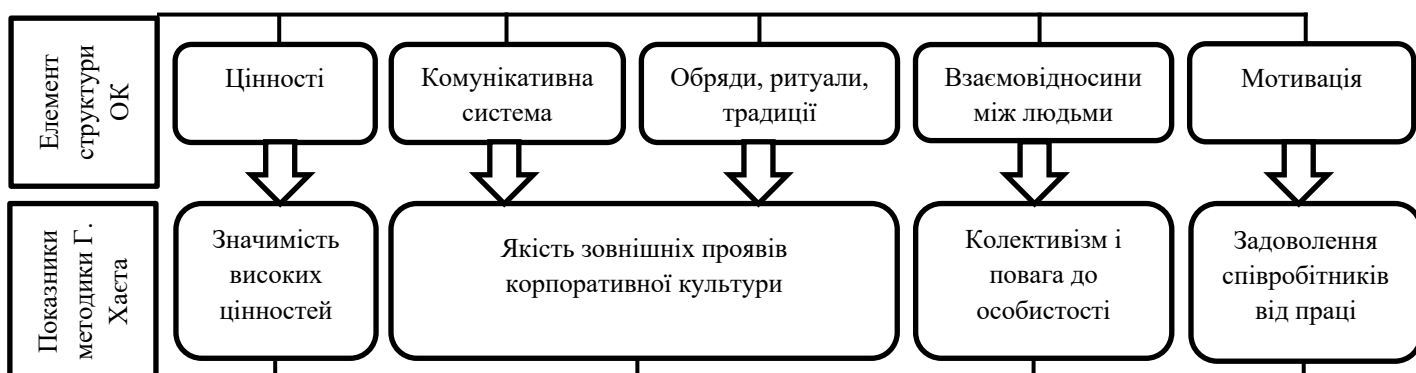


Рис. 1.8. Елементи організаційної культури та показники її оцінювання

*Примітка: побудовано автором*

Таким чином, з метою оцінювання впливу групових соціально-психологічних методів на продуктивність діяльності працівників нами обрано метод оцінювання якості організаційної культури Г.Хаєта.

Отже, з метою комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів на продуктивність діяльності працівників важливе як індивідуальне оцінювання кожного працівника так і групове оцінювання

організаційної культури, яке дасть змогу оцінити результати впливу відповідно індивідуальних та групових соціально-психологічних методів. На рисунку зображено місце процесу оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту в системі соціально-психологічного управління (Рис. 1.9).

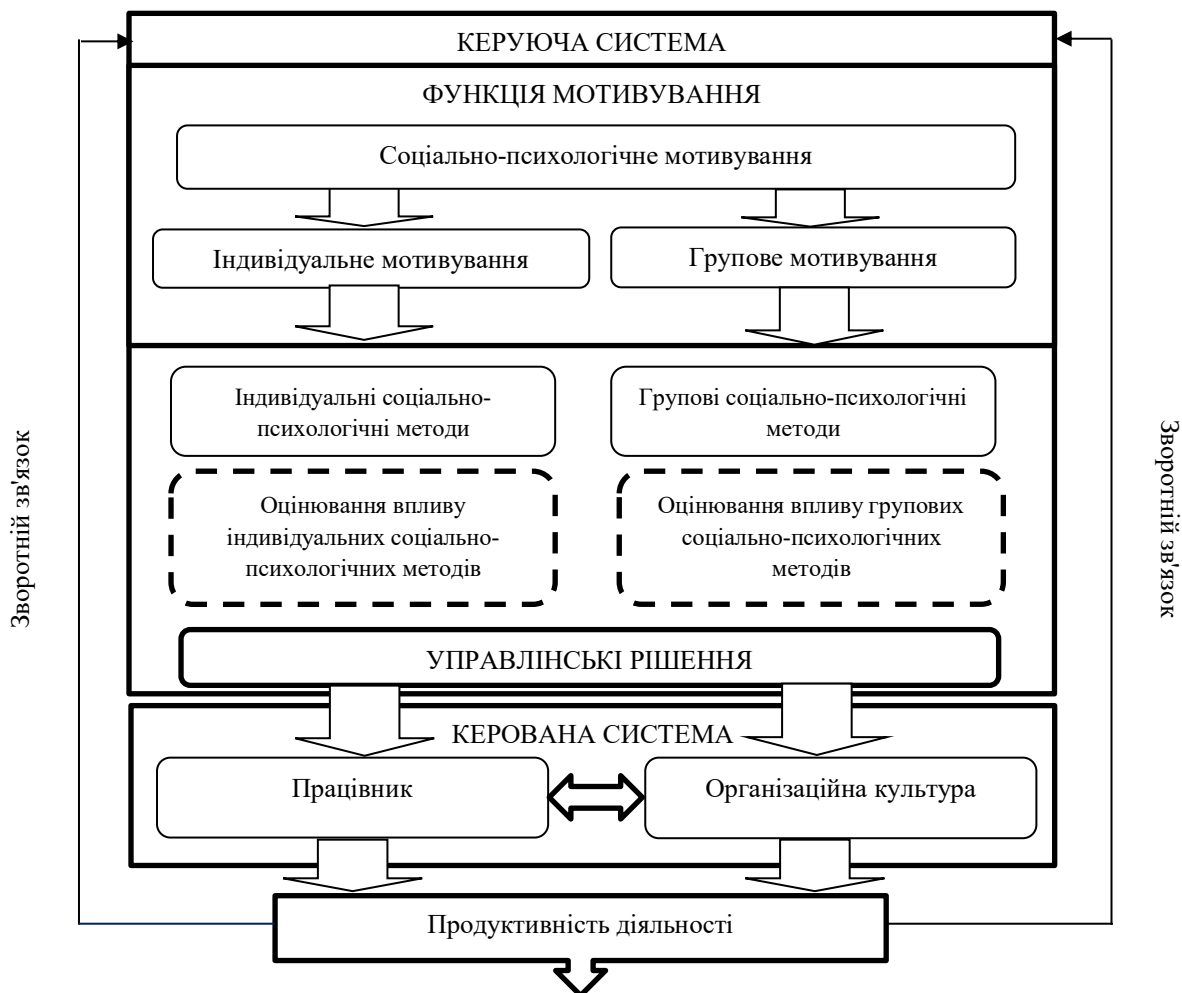


Рис. 1.9. Процес реалізації соціально-психологічного управління

*Примітка: сформовано автором з урахуванням (Кузьмін та Мельник, 2007)*

В результаті проведеного аналізу наукової літератури визначено, що індивідуальні методи оцінювання дають змогу оцінити лише окремі якості працівника і не дозволяють оцінити його комплексно, тому з метою комплексного підходу до оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту на працівника та його продуктивність діяльності необхідним є застосування декількох методів оцінювання. З метою оцінювання впливу групових соціально-психологічних методів на організаційну культуру підприємства обрано

методику оцінювання якості організаційної культури Г.Хаєта. Саме комплексний підхід до оцінювання впливу індивідуальних та групових соціально-психологічних методів на діяльність підприємства забезпечить холістичність даного методу до оцінювання.

### Висновок до розділу 1

1. Основою соціально-психологічного управління визначено соціально-психологічне мотивування, що дало змогу визначити його місце в системі менеджменту. Розглянуто існуючі класифікації функції мотивування та за результатами систематизації класифікаційних ознак (за впливом на свідомість та за масштабом впливу) сформовано класифікаційну структуру функції мотивування, в якій виділено область дослідження, а саме індивідуальний та груповий вплив соціально-психологічного мотивування.

2. Розглянуто існуючі класифікації соціально-психологічних методів менеджменту, як методів реалізації соціально-психологічного мотивування. В контексті дослідження виокремлено класифікацію за напрямом впливу, відповідно на індивідуальні (які реалізують індивідуальне соціально-психологічне мотивування) та групові (які реалізують групове соціально-психологічне мотивування). Об'єктом впливу індивідуальних соціально-психологічних методів є кожен працівник, а групових - колектив працівників та взаємовідносини між ними. Відповідно до етапів життєвого циклу працівника проведено систематизацію соціально-психологічних методів менеджменту.

3. В контексті дослідження індивідуального мотивування визначено сутність понять мотивація (як процес внутрішнього спонукання), мотивування (як зовнішній процес спонукання до діяльності) та мотив (як внутрішньо усвідомлені спонукання, особистісні прагнення та почуття, сформовані під впливом внутрішніх та зовнішніх умов, які визначають вектор поведінки суб'єкта з метою задоволення потреб). На основі поняття множинного інтелекту, досліджено основні види інтелекту працівника. Визначено, що емоційний інтелект є основною компетенцією працівника,



яка впливає на продуктивність його діяльності. Досліджено емоційну складову процесу мотивування працівників та визначено, що емоції слугують ядром мотиву діяльності та бездіяльності людини.

4. В результаті дослідження процесуальних теорій мотивації та структурної схеми функціональної моделі психологічних механізмів професійної активності Контни У.-Е., сформовано процесуально-мотиваційну модель професійної активності працівника. В результаті дослідження змістовних теорій мотивації, сформовано послідовність внутрішньої активізації мотивів діяльності людини через потреби з урахуванням емоційної складової.

5. Досліджено поняття організаційної культури як інструменту групового соціально-психологічного мотивування. На основі проведеного аналізу літературних джерел, виділено основні складові структури організаційної культури, які зазначають у своїх дослідженнях більше 60% авторів, а саме: цінності (85,0%), взаємовідносини між людьми (65,0%), обряди, ритуали, традиції (65,0%), комунікаційна система (60,0%), що дало змогу обрати доцільний в контексті дослідження метод оцінювання організаційної культури.

6. Визначено, що з метою оцінювання впливу соціально-психологічних методів на результати діяльності підприємства варто використовувати комплексний підхід, який включає як індивідуальне оцінювання кожного працівника так і групове оцінювання організаційної культури підприємства.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях: (Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2021; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2013; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2022; Liana Chernobay, Yuliia Shiron, 2023; Чернобай Л., Широн Ю. 2017 р; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2018а; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2018b; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2019b; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2019c; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2022 b; Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2023a)

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО ДОСВІДУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Дослідження системи мотивування працівників на закордонних та вітчизняних підприємствах

Опираючись на схожість у ментальних ознаках, які формують спільні цінності, географічну близькість та схожий ринок праці, нами запропоновано дослідити саме польський досвід мотивування працівників.

За результатами опитувань Antal.pl, лідером по підборі спеціалістів та менеджерів, а також у сфері кадрового консультування, 34% респондентів на польському ринку праці вважають, що визначальними для них є саме додаткові переваги, які може запропонувати компанія. Показник «додаткові переваги» знаходиться на сьомому місці і йому передують: можливість розвитку, стабільність, інноваційність, розмір оплати праці, величина і престиж фірми, стиль управління та атмосфера в колективі. Нами проведено власне дослідження мотиваційної складової працівників на польських підприємствах. На основі онлайн відгуків 500 працівників польських фірм, нами сформовано перелік мотиваційних факторів, які є важливими для працівників на польському ринку праці (Рис. 2.1).

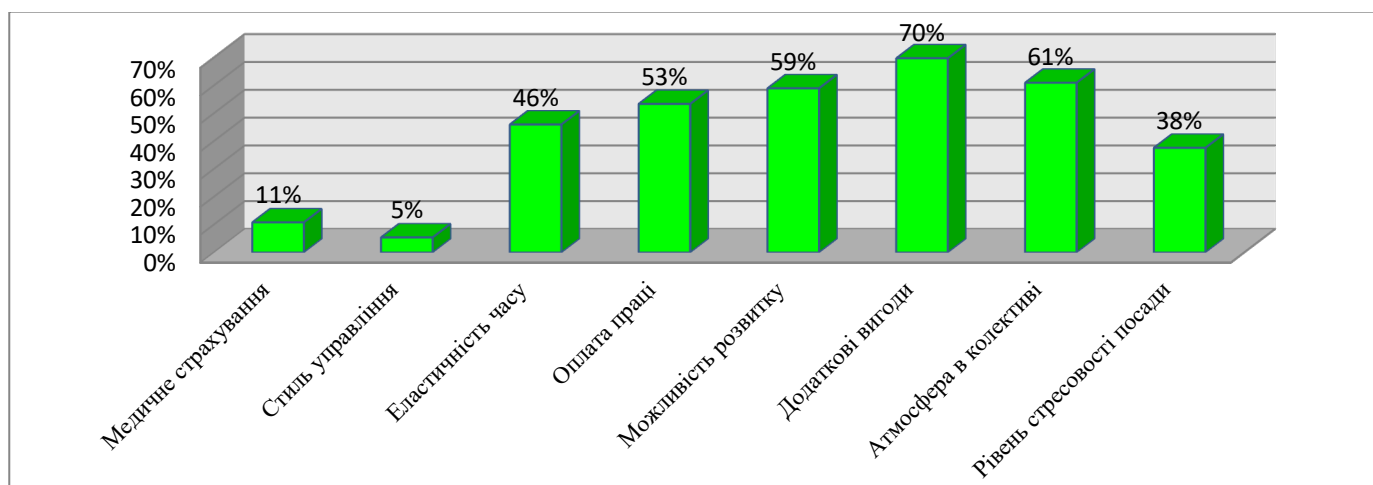


Рис.2.1. Мотиваційні фактори для працівників польських підприємств

Примітка: побудовано автором на основі: (Kerry Jones, 2017; Absolvent.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020; Greatplacetowork.com, 2020; Indeed.com, 2020, Antal.pl, 2020)

Зокрема, на першому місці в переліку є додаткові переваги (70%), на другому - позитивна атмосфера в колективі (61%), на третьому - можливість розвитку (59%). Таким чином, визначено, що польські респонденти надають високу оцінку саме нематеріальному мотивуванню. Така ситуація спричинена високою конкуренцією серед працедавців та широким спектром запропонованих додаткових вигід серед підприємств Польщі. Економічна стабільність Польщі та високий середній рівень заробітної плати виносить оплату праці на четверте місце у рейтингу мотиваційних факторів.

З метою дослідження мотиваційних вподобань працівників вітчизняних підприємств, нами проведено дослідження на базі таких об'єктів: проектного відділу ТЗОВ ВТП "БОДЕКС", проектного відділу ТЗОВ Спецбудсервіс, проектного відділу ТЗОВ «Терміт», проектного відділу ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», проектного відділу ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», проектного відділу ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ», проектного відділу КБП «ГАЛИЧАРТБУД», ТЗОВ «Балко», ПП Інвестпроект, ПрАТ Галгазотерм, ТОВ «МОРЕ ФОРМ», ТЗОВ "АРХІТЕКТУРНА МАЙСТЕРНЯ "МЕТРОПОЛІС", ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ", ДП ДПМ "МІСТОПРОЕКТ", відділу кадрів ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», відділу кадрів ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» та відділу кадрів ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ». У дослідженні взяли участь 257 осіб.

В результаті визначено, що на першому місці для працівників досліджуваних підприємств знаходиться оплата праці (74%), на другому - можливість розвитку (64%) та на третьому місці - позитивна атмосфера в колективі (52%). Додаткові вигоди знаходяться на четвертому місці (40%). Як свідчать отримані результати у працівників вітчизняних підприємств найважливішим мотиваційним фактором виступає оплата праці, що пояснюється нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні. Можливість розвитку та атмосфера в колективі як у працівників польських, так і вітчизняних підприємств являються важливими мотиваційними факторами.

Результати порівняння мотиваційних факторів працівників польських та вітчизняних наведено на рис. 2.2.

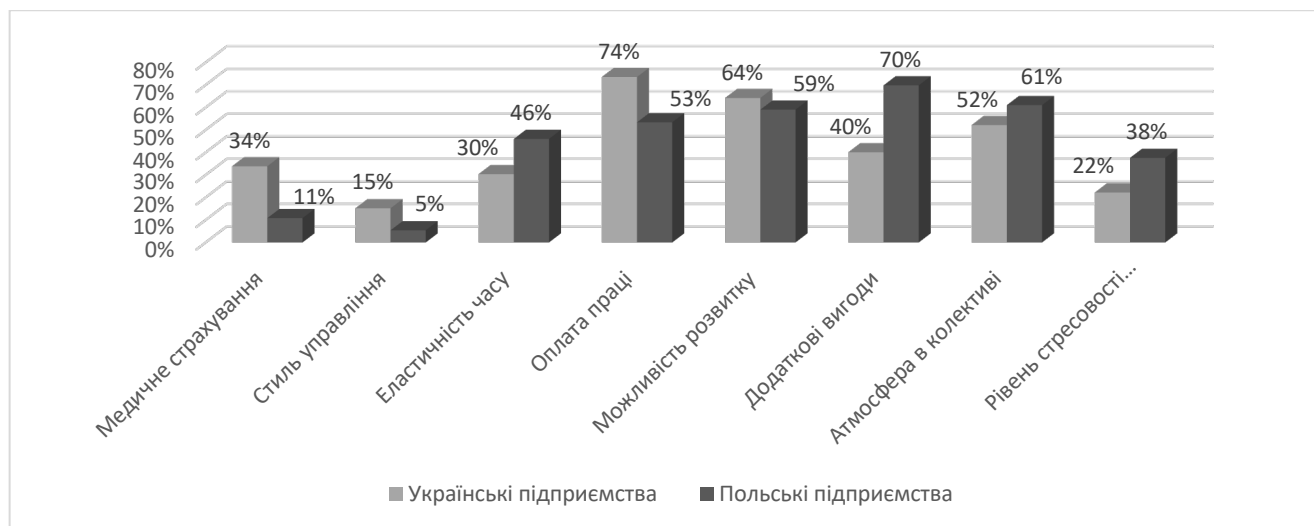


Рис. 2.2. Порівняльний аналіз мотиваційних факторів працівників польських та вітчизняних підприємств

*Примітка: побудовано автором за результатами експертного опитування*

Отримані результати дослідження можуть слугувати базою для формування системи мотивування працівників менеджерами компаній. Результати аналізу мотиваційних факторів свідчать про наявність спільних вподобань для працівників вітчизняних та польських підприємств: можливість розвитку та атмосфера в колективі.

Оскільки, додаткові переваги являються превалюючими у мотивації працівників польських підприємств, доцільно проаналізувати додаткові переваги, пропоновані вітчизняними та закордонними підприємствами, як заходи системи мотивування працівників.

На сьогоднішній день польський роботодавець все частіше доповнює перелік додаткових бонусів, не пов'язаних із заробітною платою, оригінальними та менш традиційними рішеннями, які відповідають очікуванням працівників. На тепер Польща демонструє зниження безробіття та покращення ситуації на ринку праці. Зростання конкуренції між роботодавцями змушує менеджмент компаній шукати рішення задля покращення власного бренду роботодавця, а також методи залучення кваліфікованих кадрів. Фірми збільшують свої бюджети не тільки на зарплати, але й на виплати, не пов'язані із заробітною платою (додаткові вигоди). У Польщі ними вже користується три чверті працівників. Широкий пакет додаткових вигід став стандартом у багатьох галузях промисловості. Повний перелік бонусів, які польські

співробітники можуть використовувати в деяких компаніях, іноді включає понад 50 найменувань. Серед них не лише пенсійні програми, страхові пакети та приватна медична допомога, але також спортивні картки, доплати за харчування, більше свіжих фруктів та овочів для працівників, програми профілактики здоров'я, масаж на роботі та інші додаткові вигоди (Блащак, 2018).

Однією із найавторитетніших компаній Польщі, яка проводить опитування та дослідження у галузі працевлаштування, є JobStreet.com. Це провідна онлайн-комісія з працевлаштування, яка в даний час охоплює ринки праці в Малайзії, Сінгапурі, Гонконгу, Таїланді, Філіппінах, Індонезії та В'єтнамі. Наразі JobStreet.com обслуговує понад 230 000 корпоративних наймачів та понад 15 мільйонів шукачів роботи у своїй базі даних. Частиною компанії є SEEK Asia - продовження австрійської біржової компанії SEEK. Мета компанії - допомогти покращити життя людей завдяки кращій кар'єрі. База даних SEEK Asia складається з понад 500 000 наймачів підприємств та понад 24 мільйонів кандидатів. Згідно останніх досліджень польських компаній JobStreet.com Philippines Top Companies Report показало, що заробітна плата була головною причиною того, чому до 2014 року кандидати хотіли працювати в цих компаніях. Включно із 2015 р. результати даних опитувань свідчать, що переваги та заохочення, такі як премії за результатами діяльності, медичне страхування, пенсійні виплати, позики на автомобіль та житло є найбільш популярними факторами для більшості кандидатів різних рівнів при виборі місця праці. Для випускників вагомим мотиваційним фактором є можливість навчання та розвитку, а заробітна плата знаходиться лише на третьому місці (Jobstreet content team, 2015).

Згідно з дослідженням консалтингової компанії Sedlak & Sedlak, троє з чотирьох польських службовців скористались принаймні однією додатковою вигодою від роботодавця. Лідерами в цьому відношенні є компанії з іноземним капіталом (Блащак, 2018).

Проте, за словами Дороти Гехнер, експерта з рекрутингової компанії Naays Poland, широкого пакету додаткових вигід недостатньо, якщо він не супроводжується привабливою зарплатою, сильним брендом роботодавця та можливостями для розвитку. Швидше це розглядається як доповнення до вже вигідної пропозиції

роботи. «Правильно підібрана пропозиція додаткових вигід часто відіграє значну роль як на роботі, так і в приватний час працівника, і їх відсутність може сприяти зниженню якості життя. Тому привабливий пакет виплат можна вважати елементом стратегії утримання працівників, оскільки це підвищує їх лояльність та відданість», - пояснює Дорота Хехнер (Блащак, 2018).

Згідно з дослідженням Інституту медицини праці у Польщі, компанії приділяють все більше уваги потребам здоров'я працівників. Медична страховка в Польщі пропонується у 52% компаній, в яких працює не менше 50 осіб. Це більш ніж утричі більше, ніж до 2015 року. Програми профілактики здоров'я (медичні дослідження, підтримка дієтолога, допомога у боротьбі з курінням тощо) пропонуються частіше. Вони є частиною пакету пільг не тільки в корпоративних офісах, а й на виробництві та в торгових мережах (Блащак, 2018).

У Польщі широкого розповсюдження набула програма Benefit Systems, яка пропонує широкий спектр бонусів. Найбільші компанії охоче користуються даною системою. На платформі вони пропонують на вибір кілька десятків додаткових переваг, включаючи медичний, спортивний або культурний пакет (картка Multisport, знижки на обід, квитки на культурні програми, в кінотеатри, театри та музеї, знижки у магазинах, на туризм, талони на пальне, покупки чи святкові поїздки). Працівник, маючи визначену компанією суму коштів, сам складає власний пакет виплат (Benefitssystem.pl, 2020).

В результаті опитування серед більш ніж 500 польських компаній ARC Rynek і Opinia на замовлення Benefit Systems найпопулярніші пільги, не пов'язані із заробітною платою, передбачають: навчальні та професійні курси, субсидії на відпустку, святкові пакети, обладнання компанії для приватного користування (мобільний телефон, ноутбук, а іноді і автомобіль), подарункові ваучери та купони (Блащак, 2018).

Казімеж Седлак, директор консалтингової компанії Sedlak & Sedlak, зазначає: «Щорічні опитування показують, що працівники набагато більше задоволені отриманими благами, ніж фінансовою винагородою. Тому, інвестуючи в додаткові вигоди, можна легко збільшити загальне задоволення працівників.» (Блащак, 2018).

Опираючись на результати дослідження «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі», проведеного світовою рекрутинговою компанією Antal.pl, нами проаналізовано 39 компаній-лідерів серед польських роботодавців у 15 галузях та їх пропозиції своїм співробітникам. Компанії-лідери розміщені за показником найбільш затребуваного роботодавця галузі відповідно на I та II місцях.

З метою подальшого дослідження нами проведено групування означених компаній відповідно до показників трудомісткості та капіталомісткості, результати якого наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Групування компаній-лідерів за результатами дослідження «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі»

Галузь	I місце	II місце
Трудомісткі		
Банківська справа	Bank Zachodni WBK	ING Bank Śląski
Центри загального та аутсорсингового обслуговування (SSC / BPO)	Swarovski Global Business Services	Sony Pictures Global Business Services, UBS Business Solutions Poland
Консалтинг	Deloitte Polska	EY, PwC Polska
Роздрібна торгівля	IKEA	LIDL, LPP, Jeronimo Martins
Інтернет, нові медіа, електронна комерція	Amazon	Currency One
ІТ та телекомунікації	Google	Apple, Microsoft
Юридичні фірми	CMS Cameron McKenna	Dentons
Страховання	Aviva	PZU
Капіталомісткі		
Енергетика, нафта, газ	PKN Orlen	KGHM
Фармацевтичні компанії	Bayer	GSK Poland, Roche Poland
Споживчі товари	Coca-Cola HBC Polska	Mars
Автомобільна промисловість	Volkswagen Poznań	Mercedes Manufacturing Poland
Будівництво та нерухомість	Skanska	Budimex, CBRE
Виробництво	ABB	Grupa Bosch
Транспорт, доставка та логістика	DHL Supply Chain	DB Schenker, DSV, Maersk

*Примітка: сформовано автором з урахуванням результатів дослідження «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі»*

Серед лідерів, які займають перші місця в рейтингу «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі» визначено, що кожна компанія пропонує своїм

працівникам різну кількість та асортимент додаткових вигід. В ДОДАТКУ И та ДОДАТКУ К зазначені запропоновані додаткові вигоди перелічених компаній.

На Рис.2.3. представлено порівняння кількості запропонованих додаткових вигід кожною лідируючою компанією, яка знаходиться на першому місці в рейтингу «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі».

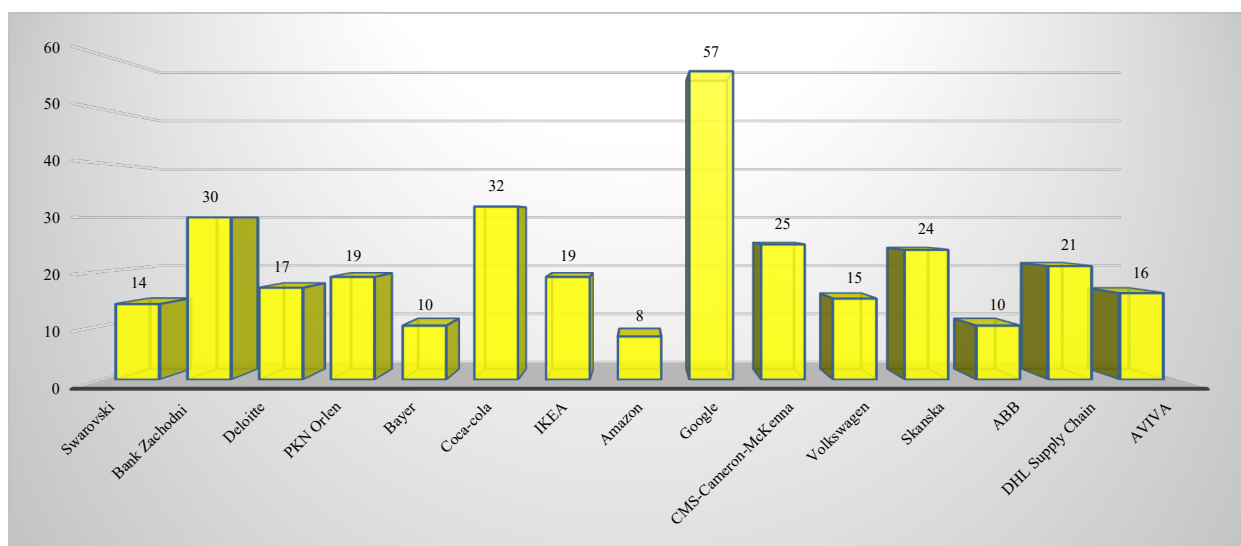


Рис. 2.3. Порівняння кількості додаткових вигід серед компаній, які займають перше місце в рейтингу «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі»

*Примітка: побудовано автором на основі даних : (Aine Cain, 2017; Michał Szafrński, 2014; Pracuj.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020; Google.com, 2020; Glassdoor.com., 2020; Ikea, 2011; Greatplacetowork.com, 2020; Robin Tickle, 2014; Kariera.pl, 2020)*

Встановлено, що найбільшу кількість пропозицій надає своїм працівникам компанія Google. Серед запропонованих переваг: необмежена кількість смачних страв та закусок, доступ до кафе в кампусі (Кузьмін, Станасюк, та Уголькова, 2021, с.59), послуги перукаря, хімчистки, миття автомобіля, ремонт велосипедів, можливість привести собаку на робоче місце, день батьків та дітей на роботі, мобільна бібліотека, масаж, фінансова підтримка чоловіка, або дружини померлого працівника у розмірі половини заробітної плати протягом 10 років, надання працівникам, які мають маленьких дітей, додаткової допомоги в розмірі 500 доларів для придбання



дитячого харчування тощо (Michał Szafranski, 2014; Áine Cain, 2017; Google.com, 2020; Glassdoor.com., 2020).

Найбільш застосовувані додаткові вигоди досліджуваних компаній є представлені на рис. 2.4.

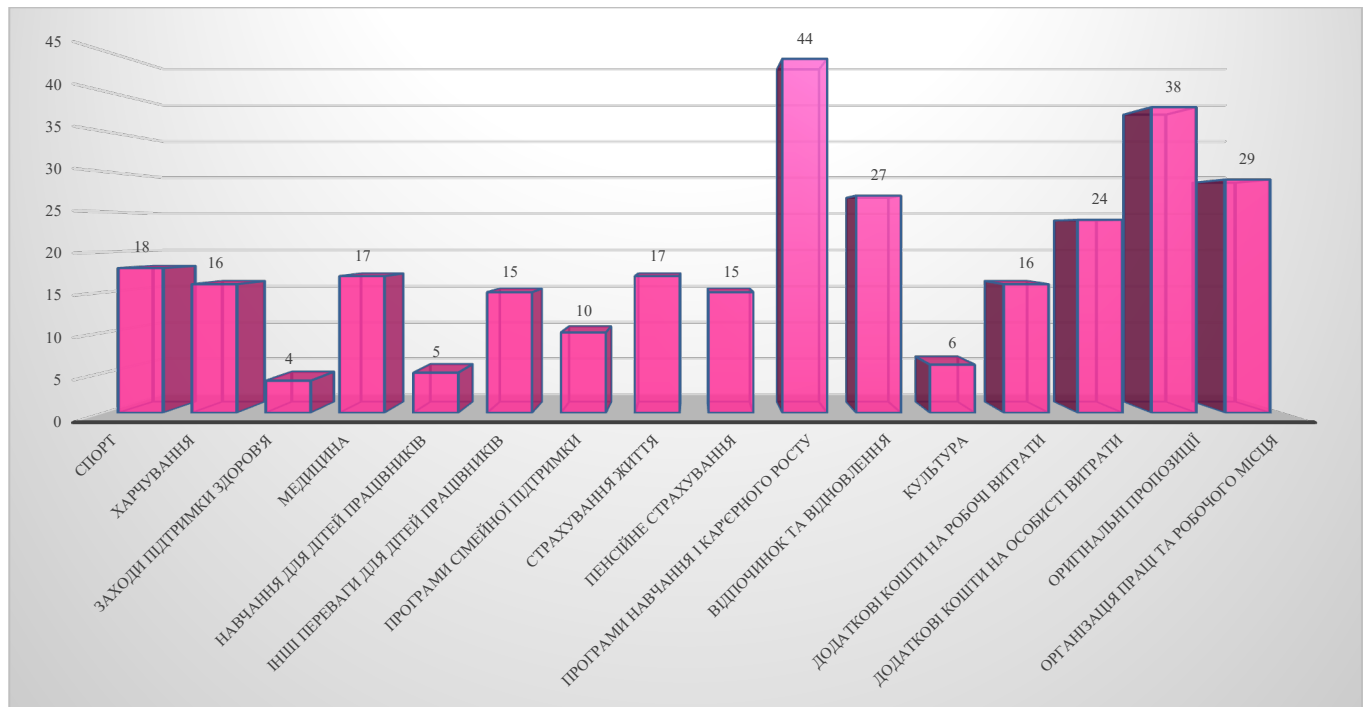


Рис. 2.4. Порівняння кількості запропонованих додаткових вигід підприємствами, які займають перше місце в рейтингу «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі»

*Примітка: побудовано автором на основі даних: (Áine Cain, 2017; Michał Szafranski, 2014; Pracuj.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020; Google.com, 2020; Glassdoor.com., 2020; Ikea, 2011; Greatplacetowork.com, 2020; Robin Tickle, 2014; Kariera.pl, 2020)*

Як видно із рис.2.4, найпопулярнішими додатковими вигодами є програми навчання та кар'єрного зростання та неординарні та оригінальні пропозиції компаній.

Серед найбільш оригінальних пропозицій виокремлено такі:

- працівникам компанії Deloitte надає 5000 доларів на витрати, пов'язані з процесом усиновлення дитини, послуги психолога на робочому місці, масаж

- та корпоративні велосипеди. Amazon також надає додаткову фінансову допомогу на усиновлення дитини своїми працівниками (Indeed.com , 2020);
- PKN Orlen надає додаткове фінансування на перебування дитини-інваліда в реабілітаційному таборі з опікуном (Goldenline.pl, 2020);
  - Bank Zachodni WBK фінансує шкільне вбрання дітей працівників у початковій школі, а також квитки та абонементи в дитячі ігрові кімнати (Pracuj.pl, 2020);
  - ІКЕА пропонує своїм працівникам такі цікаві додаткові вигоди: допомога психолога по телефону, ваучери на різні заходи відпочинку, організація «Дня добрих вчинків» (Goldenline.pl, 2020);
  - компанія CMS Cameron McKenna пропонує своїм працівникам безкоштовну доставку продуктів додому (Goldenline.pl, 2020).

На рис. 2.5 представлено порівняння кількості додаткових вигід серед закордонних компаній, які займають друге місце в рейтингу польських роботодавців.

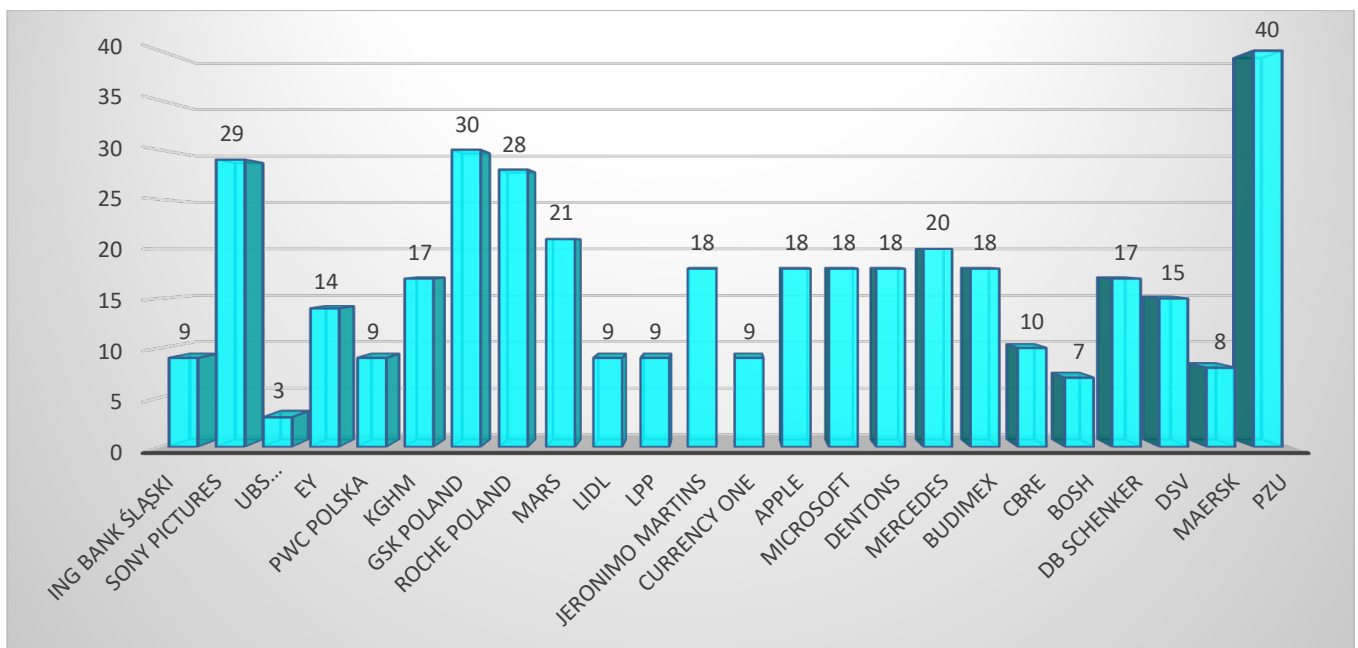


Рис. 2.5. Порівняння кількості додаткових вигід серед закордонних компаній, які займають друге місце в рейтингу «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі»

*Примітка: побудовано автором на основі даних (Benefitsystems.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020; Glassdoor.com., 2020; Kariera.pl, 2020; Indeed.com , 2020; Absolvent.pl, 2020; Klubpzuopotoc.pl, 2020; Lidl.com, 2020)*

В наведеному переліку найбільшу кількість запропонованих додаткових вигід пропонує страхова фірма PZU. Серед них: фінансування різноманітних навчальних курсів, мовних програм та аспірантури, квитки на спорт і відпочинок, квитки в кінотеатри, святкові пропозиції та інвестиційні позики, медичне страхування, службовий телефон та автомобіль тощо (Goldenline.pl, 2020).

Також, велику кількість додаткових вигід пропонують такі компанії: Sony Pictures, GSK Poland, Roche Poland, Mars, Mercedes, Apple, Budimex, Dentons, Jeronimo Martins та Microsoft.

Найбільш розповсюдженими для компаній, які займають друге місце, є такі додаткові вигоди: програми навчання, організація праці і робочого місця та відпочинок і відновлення (рис. 2.6)

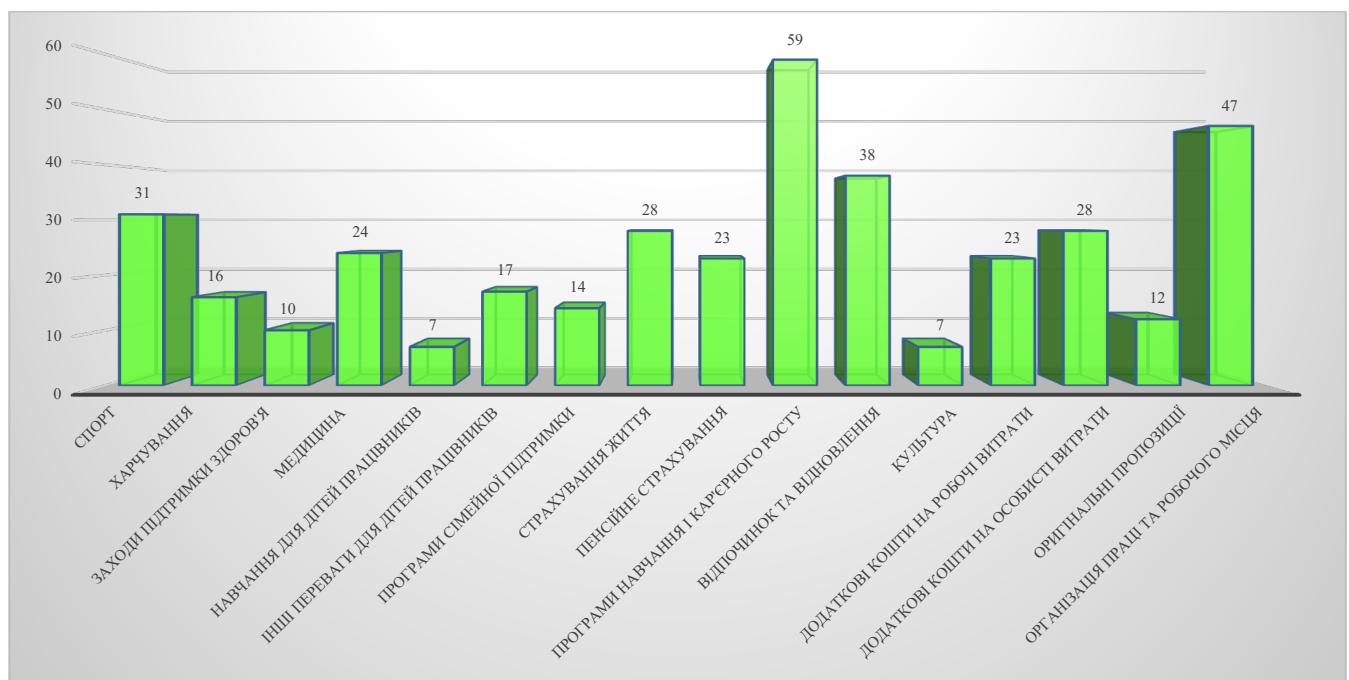


Рис. 2.6. Порівняння кількості запропонованих додаткових вигід підприємствами, які займають друге місце в рейтингу «Найбільш затребувані роботодавці 2017 у Польщі»

*Примітка: побудовано автором на основі даних: (Benefitsystems.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020; Glassdoor.com., 2020; Kariera.pl, 2020; Indeed.com, 2020; Absolvent.pl, 2020; Klubpzuopotoc.pl, 2020; Lidl.com, 2020)*

Для вказаної групи компаній, найчастіше пропонованими є бонуси на відпочинок та неординарні та оригінальні пропозиції. Серед найоригінальніших слід виокремити такі додаткові вигоди:

- Sony Pictures надає своїм працівникам оплату ліків, раз на місяць безкоштовні напої для працівників фірми, а також квитки в кінотеатри (Indeed.com , 2020);

- Jeronimo Martins пропонує своїм співробітникам додаткові виплати для новонароджених дітей, дитячі табори в горах та на березі моря , організація продуктових заходів, під час яких працівники можуть, наприклад, скористатися косметичними порадами. (Absolvent.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020);

- Currency One пропонує своїм співробітникам скористатись послугою бібліотеки та кімнати відпочинку із різним розважальними додатками (Goldenline.pl, 2020);

- оригінальною пропозицією Apple своїм працівникам є допомога із замороженням яйцеклітин , різноманітні спортивні змагання та інші бонуси. Також фірма організовує розважальні заходи під назвою “Beer bash”, де подають безкоштовне пиво та грає жива музика (Glassdoor.com., 2020);

- в компанії DB Schenker в літні місяці безкоштовне морозиво доступне щодня (Indeed.com , 2020);

- Mercedes своїм працівникам щодня проводить сидячу йогу в офісах (Greatplacetowork.com, 2020);

- Budimex надає своїм працівникам допомогу із житлом та виплати на орендну плату, додаткові виплати на відпочинок та безкоштовний день SPA, також скорочений робочий день в кінці тижня та вихідний в день іменин (Glassdoor.com., 2020);

- Microsoft пропонує своїм працівникам такі додаткові вигоди: співробітники отримують безкоштовне членство в ProSports Club, доступ за потребою до медичного центру у кампусі, різноманітні розваги в офісі, включаючи Xbox, більярдні столи та аркадні автомати, довіз своїх працівників на роботу в спеціальних

автобусах, обладнаних комп'ютерними станціями з підключенням до Інтернету (Glassdoor.com., 2020).

Важливо зазначити, що кількість запропонованих додаткових вигід кожною досліджуваною компанією свідчить про індивідуальний підхід до потреб їхніх працівників.

Оскільки досліджувані компанії являються лідерами серед кращих роботодавців Польщі, отримані результати можуть слугувати для керівництва вітчизняних підприємств прикладом для підвищення власного бренду роботодавця, зменшення плинності кадрів та залучення нових кваліфікованих працівників.

Для встановлення взаємозв'язку кількості запропонованих додаткових вигід досліджуваних груп підприємств на міжнародному ринку роботодавців та їх дохідності, нами проведено дослідження, яке включає два етапи.

На першому з них проведено кластеризацію досліджуваної групи підприємств за показниками трудо-/капіталомісткості та за чисельністю працівників. Відповідно до отриманих результатів, визначено шість кластерів (А, В, С, D, E, F). До першого кластеру А входять групи підприємств, які являються трудомісткі та чисельністю працівників, менше 125 000 осіб; кластер В включає групу підприємств, які є трудомісткі з чисельністю працівників від 125 000 до 300 000 осіб; кластер С включає трудомісткі підприємства з чисельністю працівників від 300 000 осіб і більше; кластер D містить групу підприємств, які є капіталомісткими з чисельністю працівників менше 125 000 осіб; кластер E складає групу капіталомістких підприємств з чисельністю працівників від 125 000 до 300 000 осіб; кластер F містить групу підприємств капіталомістких з чисельністю працівників від 300 000 осіб і більше (ДОДАТОК Л). На рис. 2.7 зображено розподіл підприємств відповідно за вказаними кластерами.

Наступним етапом дослідження є порівняння кількості запропонованих додаткових вигід та величини чистого доходу компаній, з метою встановлення взаємозалежності між ними. Оскільки, як зазначено в розділі 1.1 об'єктом нашого дослідження є система управління людськими ресурсами, тому предметом аналізу обрано трудомісткі галузі, тобто кластери А, В та С.

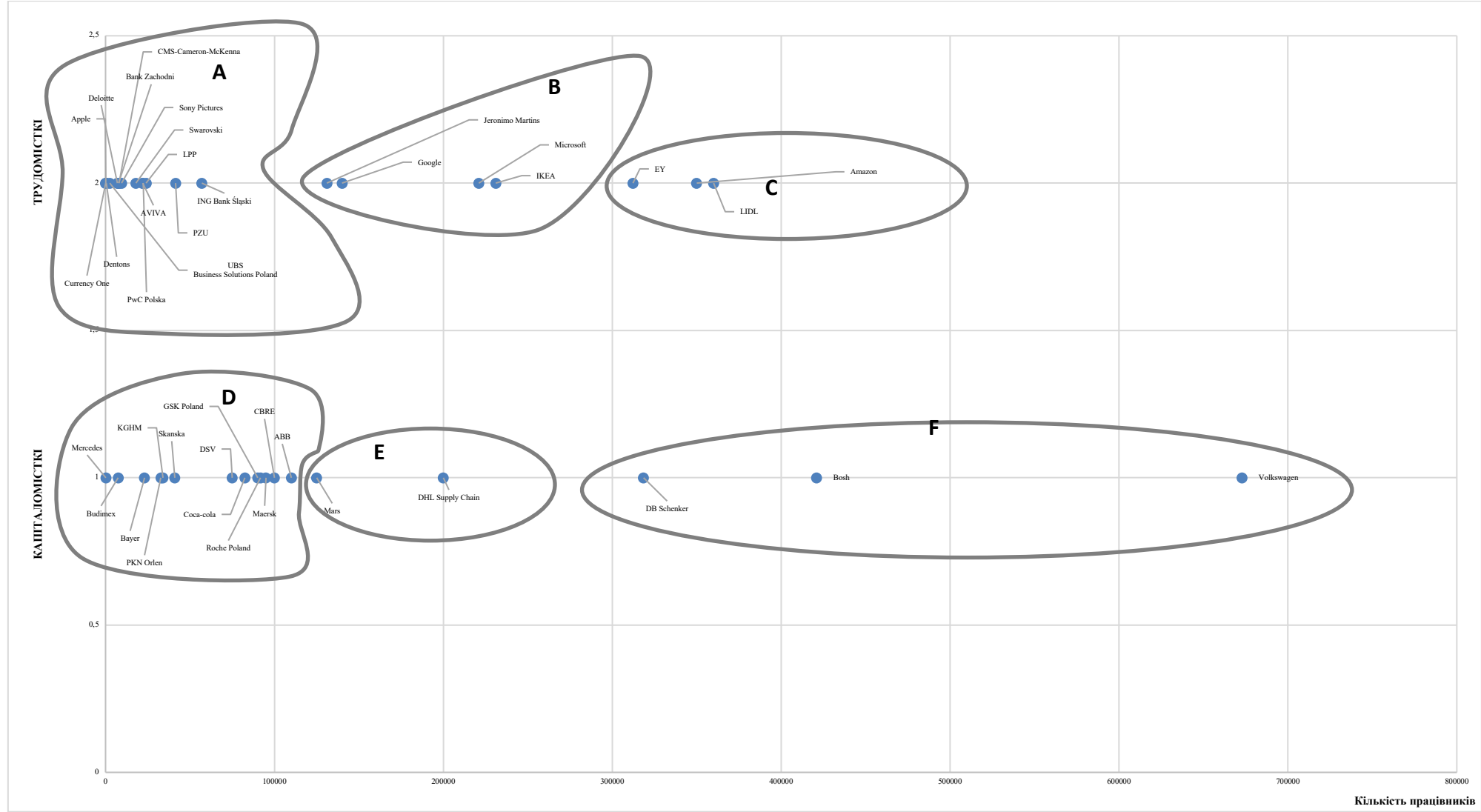


Рис. 2.7. Кластеризація досліджуваних закордонних підприємств за показниками трудо- /капіталомісткості та чисельності працівників  
Примітка: побудовано автором

На рис. 2.8 зображено взаємозв'язок кількості запропонованих підприємствами кластеру А додаткових вигід та величиною їх чистого доходу за період 2019-2022 роки.

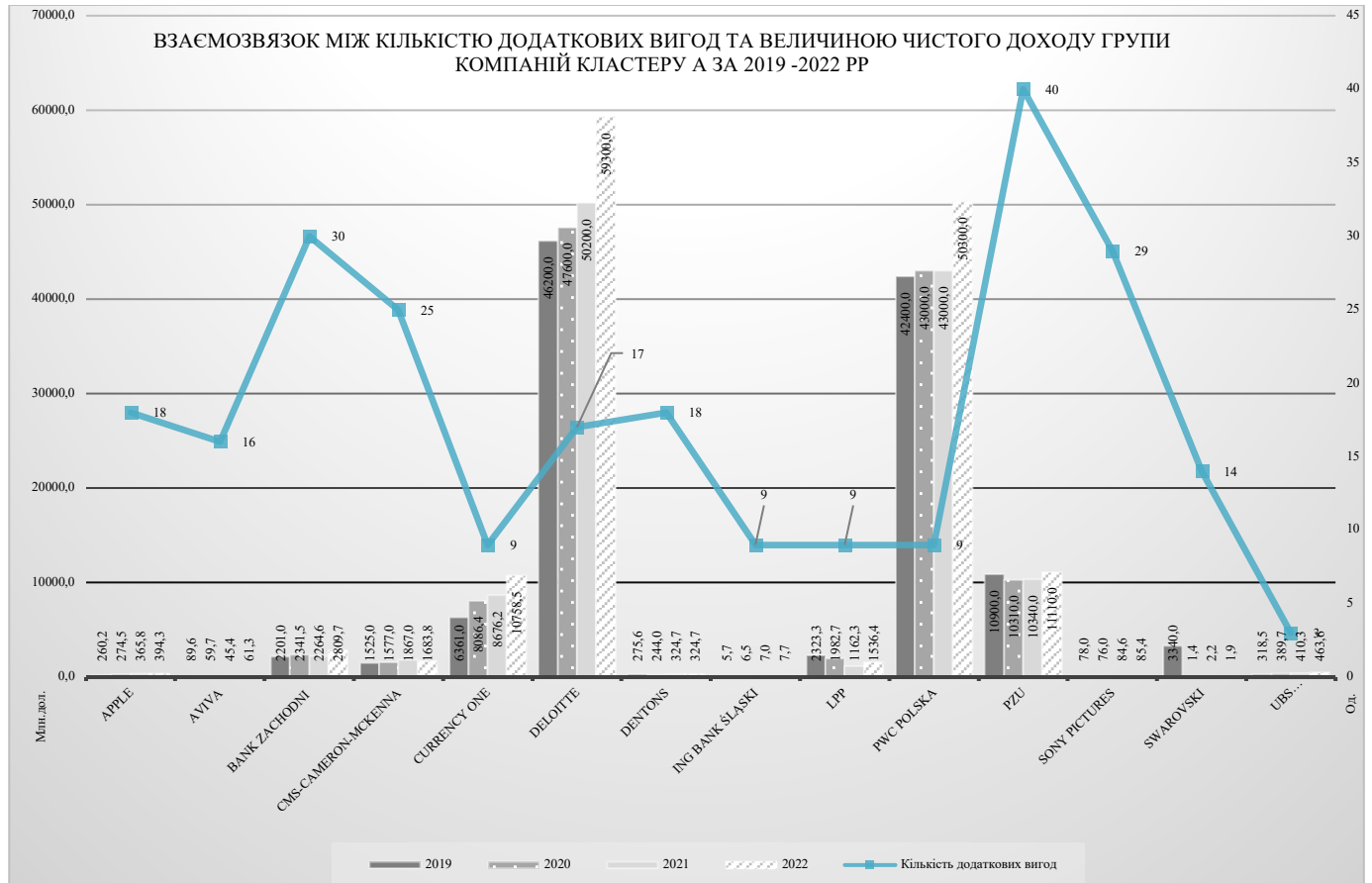


Рис. 2.8. Взаємозв'язок між кількістю додаткових вигід та величиною чистого доходу групи компаній кластеру А за 2019 -2022 рр

Примітка: побудовано автором на основі офіційних даних підприємств та звітності компанії: (Aleo.com; Macrotrends; Statista.com, 2019-2022; Annual report of Santander Bank Polska Group, 2019-2023; CMS reports steady global revenues and new investments, 2019-2022)

Як видно із отриманих результатів, найбільшу кількість додаткових вигід пропонують своїм працівникам компанії PZU та Bank Zahodni. Найвищий рівень доходу даного кластеру за досліджуваний період припадає на компанію Deloitte. Проте, варто зазначити, що PZU та Bank Zahodni знаходяться на високому рівні в рейтингу отриманого доходу (третьому та п'ятому відповідно).

На рис. 2.9 зображено взаємозв'язок кількості запропонованих підприємствами кластеру В додаткових вигід та величиною чистого доходу за період 2019-2022 роки.

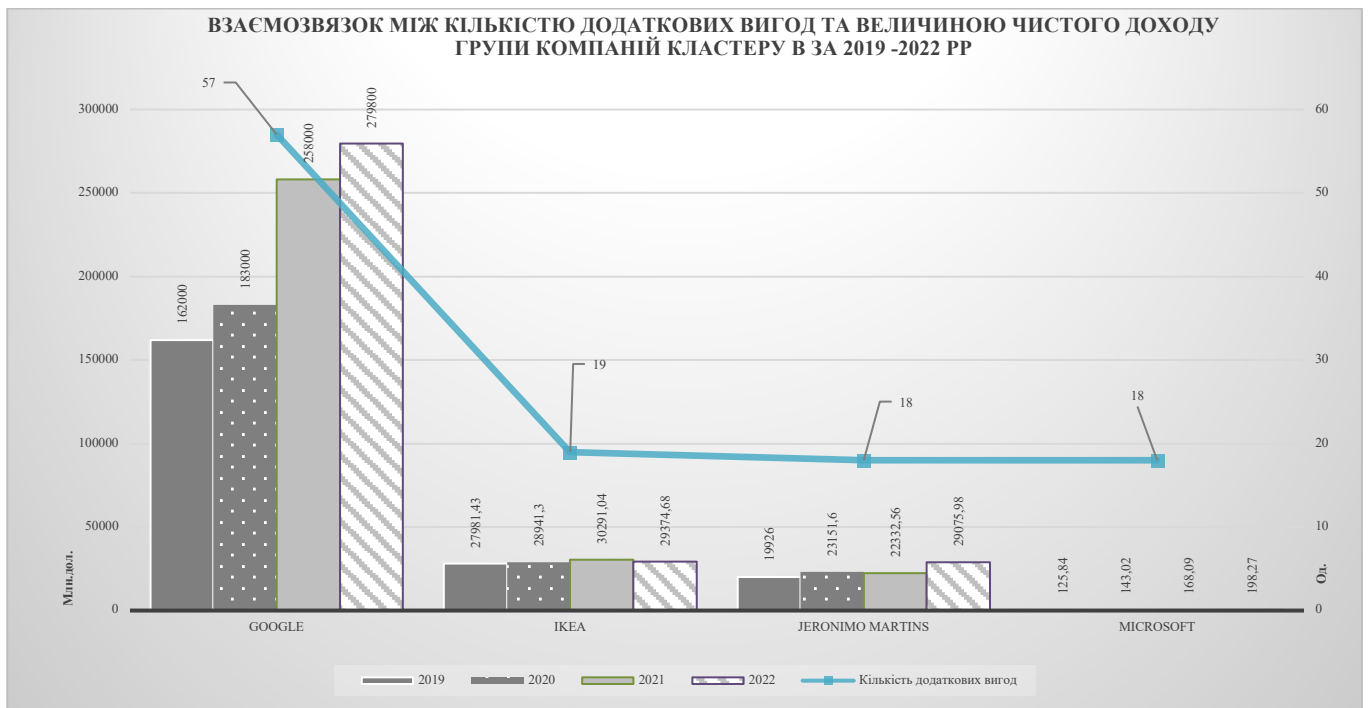


Рис. 2.9. Взаємозв'язок між кількістю додаткових вигід та величиною чистого доходу групи компаній кластеру В за 2019 -2022 рр

*Примітка: побудовано автором на основі офіційних даних підприємств та звітності компаній: (Aleo.com; Macrotrend; Statista.com, 2019-2022)*

В результаті дослідження групи підприємств кластеру В визначено, що найбільшу кількість додаткових вигід пропонує своїм працівникам компанія Google. Найвищий рівень чистого доходу відповідає також в цієї компанії.

На рис. 2.10 зображено взаємозв'язок кількості запропонованих додаткових вигід підприємствами кластеру С та величиною чистого доходу за період 2019-2022 роки.

В результаті дослідження групи підприємств кластеру С найбільшу кількість запропонованих додаткових вигід своїм працівникам та величини чистого доходу є в компанії ЕУ.



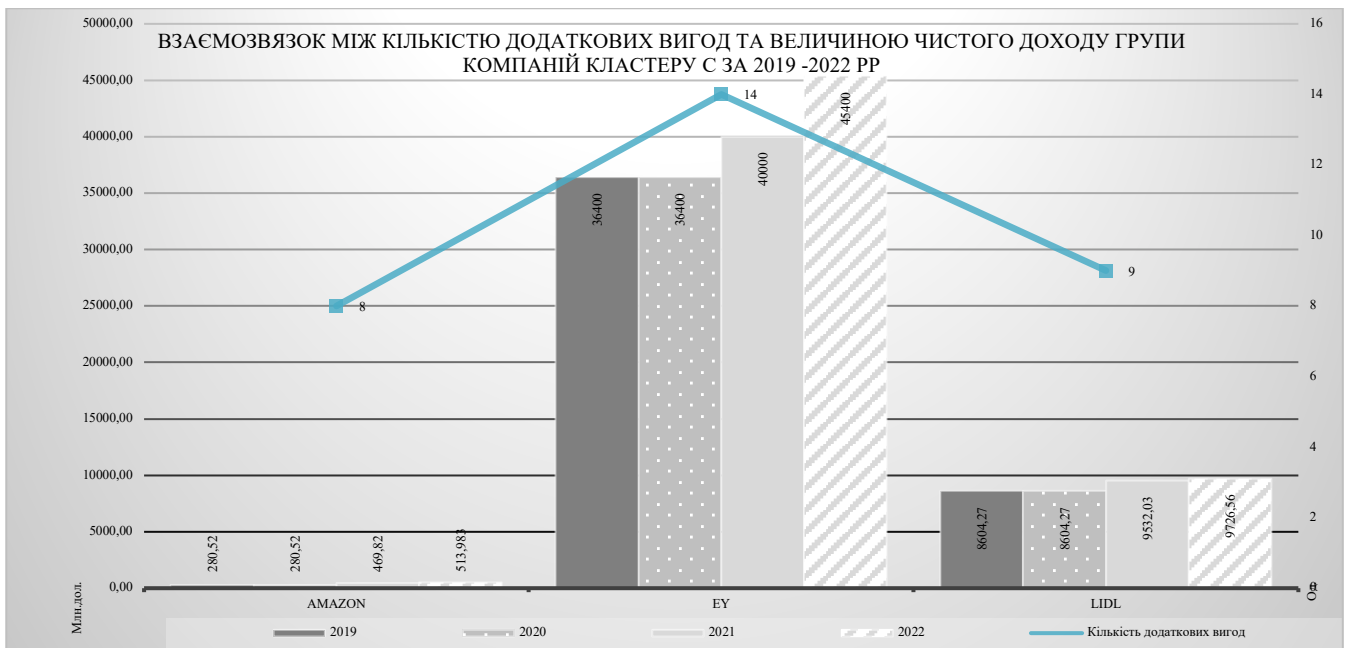


Рис. 2.10. Взаємозв'язок між кількістю додаткових вигід та величиною чистого доходу групи компаній кластеру С за 2019 -2022 рр

*Примітка: побудовано автором на основі офіційних даних підприємств та звітності компаній: (Aleo.com; Macrotrends; Statista.com, 2019-2022)*

Отже, в результаті проведеного дослідження встановлено, що в групі підприємств кластерів В та С найбільшу кількість додаткових вигід пропонують компанії, величина чистого доходу яких у відповідному кластері найбільша. У кластері А ситуація не так однозначна, проте компанії, які пропонують найбільшу кількість додаткових вигід своїм працівникам, у рейтингу отриманого доходу також займають лідируючі позиції. На основі отриманих результатів нами виявлено взаємозв'язок між кількістю запропонованих додаткових вигід компаній своїм працівникам та величиною отриманого чистого доходу.

Таким чином, можна припустити, що результати діяльності міжнародних компанії взаємопов'язані з ефективністю застосування індивідуального підходу до мотивування працівників. А врахування та застосування міжнародного досвіду у сфері менеджменту сприятиме осучасненню системи управління на багатьох вітчизняних підприємствах.

Компанії, які не зайняли I і II місця, також пропонують низку неординарних та оригінальних пропозицій, якими заохочують своїх працівників. Серед них:

- Макдональдс винагороджує своїх працівників на кожну п'яту річницю співпраці додатковим тижнем відпустки;
- Starbucks забезпечує знижкою 30% у магазині та один фунт кави або чаю щотижня;
- Nestle пропонує знижки на товари Nestle, квитки в кінотеатри, мобільні телефони, до 90% знижки на страви у вибраних місцях;
- Marriott надає значні знижки на номери в готелях Marriott для сім'ї та друзів, а для працівників, які стаж роботи яких понад 25 років, надається безкоштовне житло в Marriott на все життя;
- SouthWest.com надає безкоштовні рейси авіакомпанії SouthWest Airlines, а також знижки та гостьові квитки для родини та друзів;
- ЗМ відшкодування витрат за програмою схуднення (Sophie Deering, 2015);
- 40% співробітників IBM не мають постійного офісу як робочого місця. Компанія оснащує їх необхідними інструментами, а працівники виконують завдання з будь-якого місця, де вони хочуть;
- працівники Quiksilver, австралійської серфінгової компанії, яка виробляє дошки та взуття для серферів, можуть виходити на серфінг, під час робочого дня;
- компанія Nike дає можливість реалізовувати свої освітні плани не лише співробітникам, але компанія також підтримує навчання дітей працівників шляхом фінансування освітніх стипендій (Inforgasa.pl, 2008);
- окрім приватної медичної допомоги, ЗІЗ та спортивних карток, РКО ВР, серед іншого, надає можливість своїм працівникам доступ до системи кафетерію на одній із зовнішніх платформ (придбання за спеціальними тарифами, включаючи квитки на культурні та спортивні заходи) (Аніта Блащак, 2018).

Отож, кожна із провідних лідируючих компаній світу намагається запропонувати своїм працівникам якомога оригінальніші та цікавіші пропозиції у вигляді додаткових вигід для зміцнення власного бренду роботодавця, залучення нових цінних кадрів та задоволення потреб своїх працівників з метою їх утримання.

Дослідження запропонованих додаткових вигід на ринку вітчизняних підприємств нами проведено на базі таких об'єктів: проектних організацій будівельної галузі: ТОВ «МОРЕ ФОРМ», ПП "ІНВЕСТПРОЕКТ", ПрАТ Галгазотерм, ТЗОВ "АРХІТЕКТУРНА МАЙСТЕРНЯ "МЕТРОПОЛІС", ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ", ДП ДПІМ "МІСТОПРОЕКТ"; Будівельних компаній ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», ТзОВ «Терміт», ТЗОВ ВТП "БОДЕКС", ТзОВ Спецбудсервіс, ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ», КБП «ГАЛИЧАРТБУД», ТзОВ «Балко».

В ДОДАТКУ М наведена загальна інформація про досліджувані вітчизняні підприємства.

На рисунку 2.11 зображено найпоширеніші додаткові вигоди, запропоновані вітчизняними підприємствами на ринку роботодавців.

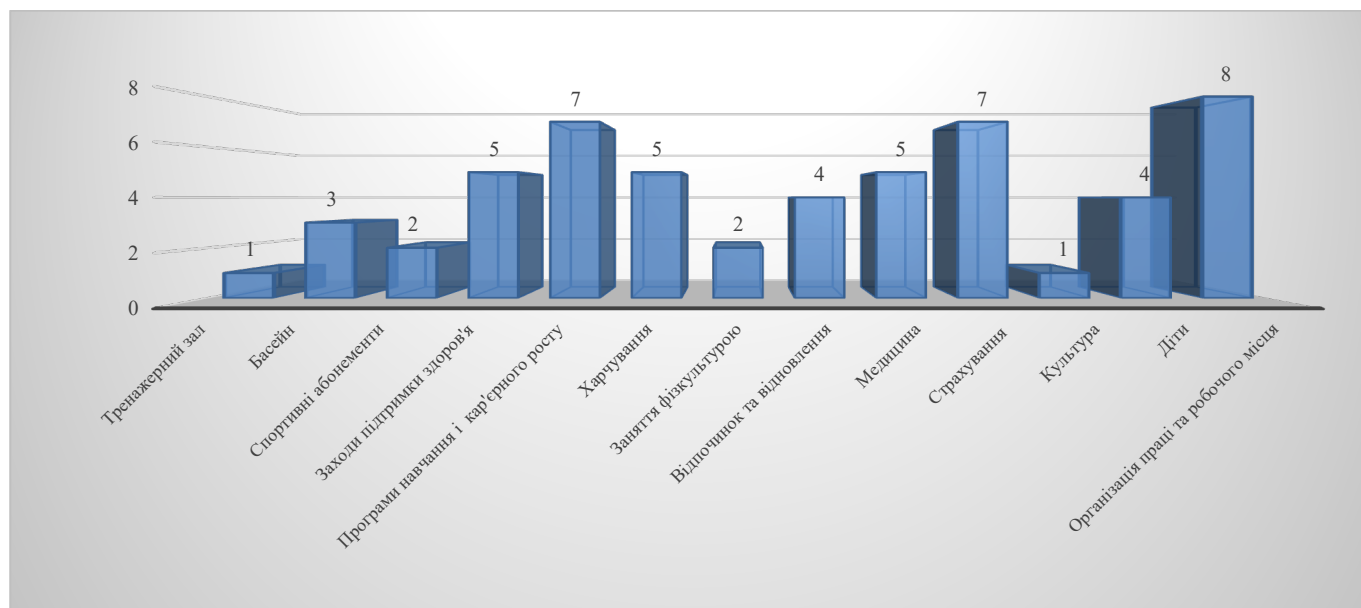


Рис. 2.11 Порівняння кількості запропонованих додаткових вигід на вітчизняних досліджуваних підприємствах

*Примітка: побудовано автором за результатами експертного опитування*

Як свідчать дані на рис.2.11, серед найбільш розповсюджених вигід є такі: програми навчання та кар'єрного зростання, страхування та організація робочого місця.

Порівняння кількості додаткових вигід та величини чистого доходу вітчизняних досліджуваних підприємств зображено на рис. 2.12.

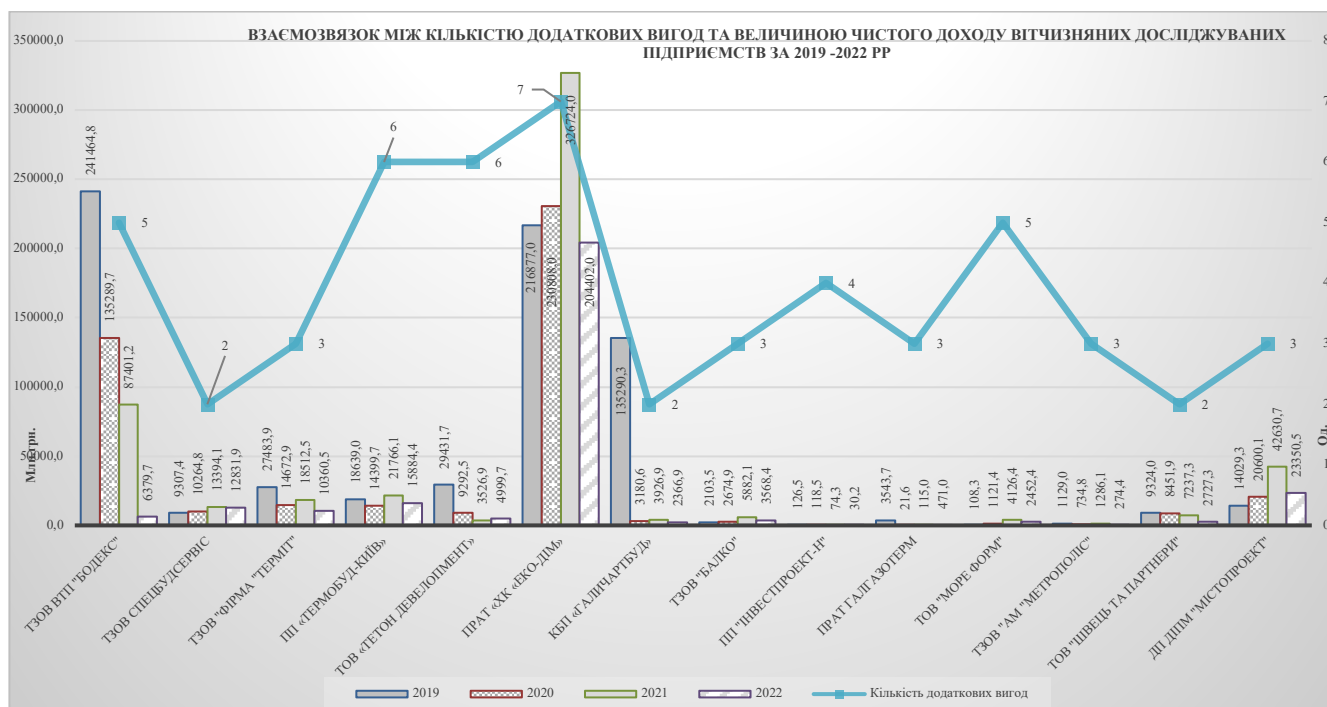


Рис. 2.12. Взаємозв'язок між кількістю додаткових вигід та величиною чистого доходу вітчизняних досліджуваних підприємств за 2019 -2022 рр

*Примітка: побудовано автором за результатами експертного опитування та (Clarity-project.info, 2019-2022)*

За результатами дослідження, найбільшу кількість додаткових вигід своїм працівникам пропонує ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ», яка має найвищий рівень чистого доходу.

Отримані результати дослідження взаємозв'язку між кількістю додаткових вигід та величиною чистого доходу на вітчизняних підприємствах підтверджують раніше висунуте припущення щодо значущості застосування індивідуального підходу до мотивування працівників.

Загалом, керівництву вітчизняних підприємств слід звернути увагу на те, що кількість запропонованих додаткових вигід, а, відтак, і величини отриманого чистого доходу, закордонними компаніями в рази перевищує аналогічний показник в Україні.

## 2.2. Оцінювання емоційного інтелекту як компетенції працівника в системі мотивування

Як було зазначено в пп. 1.2.1., емоційний інтелект є важливою компетенцією працівника, яка впливає на здатність ефективно виконувати поставлені перед ним завдання. Тому, пошук ефективних інструментів вимірювання емоційного інтелекту та оцінювання його впливу на продуктивність діяльності людини є завданням нашого дослідження.

Серед найбільш поширених методів оцінювання емоційного інтелекту можна виокремити тести, націлені на об'єктивність оцінки, та опитувальники, яким притаманний високий рівень суб'єктивізму. Деякі автори (Андреева И. Н., 2011) зазначають, що означені методи оцінювання націлені на різні підсистеми здібностей працівника: опитувальники – на емоційну, а тести – на інтелектуальну. Важливо зазначити, що такі методи являються однаково важливими при оцінюванні емоційного інтелекту.

Автором однієї із перших методик оцінювання емоційного інтелекту (Emotional Competence Inventory - ECI) був Д.Голман (Goleman D., 2000). Дана методика достатньо популярна у сфері менеджменту, побудована на основі структурованої моделі у формі тестів та спрямована на професійну діяльність людини.

Серед існуючих методів оцінювання емоційної грамотності найширшого розповсюдження набули: методика М.Холла, методика Self Report Emotional Intelligence Test (SREIT) автора Н.Шутте, опитувальник «Емоційний інтелект-2» (ЭМИQ-2) Д.Люсіна, тест самозвіту «Emotional Quotient Inventory» (EQ-i) Р. Бар-Она, інтегральний тест на вимірювання емоційних знань «Izard's Emotional Knowledge Test» (ЕКТ) К. Ізарда, тест на встановлення міжособистісних моделей успіху «EQMap» Р. Купера; тест «Trait Emotional Intelligence Questionnaire» (TEIQue) К. Петридеса й Е. Фернхема та ін.

Найбільш застосовуваним об'єктивним тестовим методом оцінювання рівня емоційного інтелекту є метод Дж. Майєра, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, 1990 р.) (Сергиенко, 2010; Августюк, 2021;

Робертс, 2004), який серед існуючих є найбільш точним та найбільш широко охоплює всі складові емоційного інтелекту.

Для оцінювання емоційного інтелекту застосовується чотирикомпонентна модель та відповідні їй вісім секцій (А,В,С,Д,Е,Ф,Г,Н). Кожній компоненті моделі відповідають по дві скомпоновані секції. Наприклад, компонента «сприйняття, оцінка та ідентифікація емоцій» визначається оцінюванням емоцій, зображених на фотографіях облич (секція А) та картинок (секція Е). Компонента «використання емоцій для підвищення ефективності мислення» оцінюється завданнями, які полягають в описі відчуттів та порівнянні їх з іншими сенсорними модульностями (секція Ф), а також асимілювання наперед заданого настрою у своїх процесах мислення щодо вигаданого персонажа (секція В). Компонента «розуміння та аналіз емоцій» оцінюється здатністю пояснювати як одні емоції поєднуються з іншими (секція С) та здатністю розрізняти змішані та складні почуття (секція Г). Компонента «свідоме управління емоціями для особистого зростання та поліпшення міжособистісних відносин» визначається за допомогою наочної ілюстрації проблеми зі встановлення так званої «правильності» відповідей в області управління своїми емоціями (секція Д) та емоціями інших людей (секція Н) (Мединська, 2013; Сергиенко, Ветрова, 2009).

З використанням зазначеного методу нами проведено дослідження впливу рівня емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівників, що містить такі етапи:

I етап. Адаптація та валідація методу оцінювання емоційного інтелекту Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT);

II етап. Оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників на базі підрозділу польського підприємства, вітчизняних підприємств та їх підрозділів;

III етап. Встановлення взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та продуктивності праці досліджуваних груп працівників;

IV етап. Дослідження рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності працівників відповідно до етапів життєвого циклу.

Розглянемо детально кожен із запропонованих етапів.

I етап. Адаптація та валідація методу оцінювання емоційного інтелекту Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT).

Нами проведена адаптація та валідація методу MSCEIT (The Mayer–Salovey–Caruzo. Emotional Intelligence Test) американських дослідників Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо до української вибірки західного регіону на базі Національного університету «Львівська політехніка» (Широн, 2022а).

Як зазначає автор тесту Дж.Майер, ключі для тесту визначаються двома методами: експертним та консенсусного розподілу (Робертс, 2003; Mayer, 2003). Метод консенсусного розподілу полягає у визначенні частки вибірки респондентів, які обрали певну відповідь, та відповідно кожному варіанту відповіді присвоюється бал, який відповідає даній частці. Експертний метод відповідає частці експертної вибірки, яка обрала кожену відповідь. Тобто, якщо відповідь обрали 23% респондентів, то їй відповідає 0,23 бали. (Робертс, 2004). Обидва методи визначення ключів використані у нашому дослідженні.

Валідація методу MSCEIT проводилась шляхом перевірки ретестової надійності та надійності паралельних форм.

Респондентами виступали особи старше 17 років, що відповідає критеріям застосування методу MSCEIT. Досліджувану групу респондентів складали студенти і фахівці економічних та психологічних спеціальностей (N=468) та експерти - доктори психологічних наук, кандидати наук з психології та економіки (N=10).

Тестування відбувалось шляхом заповнення бланкових форм та підрахунку отриманих результатів відповідно консенсусним та експертним методами. Для спрощення та уніфікації оцінок тесту отриману вибірку переведено у динамічні стени від 1 до 9.

Отримані результати, переведені в стени, визначають набір ключів, які будуть використані нами у подальших дослідженнях впливу рівня емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівників вітчизняних підприємств.

В межах етапу проведено перевірку ретестової надійності, шляхом повторного тестування через три тижні. Отримані результати дослідження підтверджують надійність тесту MSCEIT (коефіцієнт кореляції консенсусної та експертної групи

становить 0,83 по загальних балах; 0,71-0,87 по окремих шкалах консенсусної групи; 0,8-0,88 по окремих шкалах експертної групи).

Перевіркою рівня надійності отриманих результатів тестування є визначення надійності паралельних форм, яку проведено із використанням суб'єктивних опитувальників Д.Гоулмана (2014; 2000) та М.Холла (Рогов, 2012). Застосування опитувальників Д.Гоулмана та М.Холла є обгрунтованим, оскільки вони відповідають співставленим елементам структури моделі MSCEIT (Сергиенко., Ветрова, 2009; Четверик-Бурчак, 2015, с.31; Августюк, 2021). Опитування проводились шляхом заповнення бланкових форм тесту та обчислення результатів за допомогою існуючих ключів (Рогов, 2012; Livejournal, 2014).

Визначено тісний кореляційний зв'язок між отриманими результатами проведених методик (за методикою М.Холла: коефіцієнт кореляції консенсусної групи 0,75, експертної групи 0,82; за методикою Д. Гоулмана: коефіцієнт кореляції консенсусної групи 0,948, експертної групи 0,963). Показники кореляційної надійності альфа Кронбаха знаходяться в діапазоні 0,948-0,965, що підтверджує високий рівень надійності досліджуваного тесту MSCEIT та відповідно отриманих ключів.

Високий ступінь суб'єктивності методів оцінки, які використовуються у формі опитувальників, впливає на те, наскільки результати залежать від самооцінки учасників опитування. З метою підтвердження дослідження надійності паралельних форм було проведено дослідження рівня самооцінки досліджуваних груп з використанням методу «Я реальне» та «Я ідеальне» (Дригус, 1994). Даний метод полягає у порівнянні реальних та ідеальних уявлень про себе.

У 19% досліджуваних визначено низький рівень самооцінки (коефіцієнт рангової кореляції ( $r$ ) знаходиться в межах від 0,49-0,01 (при  $p=0,05$ )). У 22% респондентів даний показник знаходиться в діапазоні 0,7-0,99, що визначає високий рівень самооцінки. У більшій половини групи досліджуваних осіб (59%) визначено середній рівень самооцінки, що підтверджує отримані результати дослідження надійності паралельних форм.



II етап. Оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників підрозділу польського підприємства, вітчизняних підприємств та їх підрозділів.

Проведено оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників семи проектних відділів вітчизняних будівельних підприємств, семи проектних організацій, трьох відділів кадрів будівельних підприємств та одного відділу кадрів польської страхової компанії.

Важливо зазначити, що для досліджуваних підприємств із штабною та матрично-штабною організаційною структурою управління (ПрАТ Галгазотерм, КБП "ГАЛИЧАРТБУД", ТЗОВ "СПЕЦБУДСЕРВІС", ТЗОВ "ТЕРМІТ", ТЗОВ ВТ "БОДЕКС", ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», ДП „Містопроект”, ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ», ТЗОВ «Балко») оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників проводили керівники відділів кадрів. У свою чергу, для підприємств з матричною організаційною структурою управління (ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ", ТЗОВ "АРХІТЕКТУРНА МАЙСТЕРНЯ «Метрополіс», ПП "ІНВЕСТПРОЕКТ", ТОВ "МОРЕ ФОРМ") проведенням оцінювання займалось безпосередньо керівництво компаній.

У дослідженні взяли участь 257 осіб (133 чоловіки та 124 жінки). Досліджувана група респондентів включала три вікові групи: 18–25 роки (51 юнак та 39 дівчат), 25–35 років (54 чоловіка та 53 жінки), 35–50 років (28 чоловіків та 32 жінки) (Табл.2.2). Такі дані дозволили порівняти шкали MSCEIT за віком і статтю, використовуючи непараметричний критерій U Манна–Уїтні.

Таблиця 2.2

Вхідні дані для дослідження гендерних відмінностей рівня емоційного інтелекту

Досліджувані об'єкти	жінки	чоловіки	разом
Проектні відділи	40	47	87
Проектні організації	54	59	113
Відділи кадрів	30	27	57
Разом	124	133	257

*Примітка: сформовано автором*

Отримані результати оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників досліджуваних об'єктів відповідно до гендерних відмінностей наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати опитування з використанням наборів ключів тесту MSCEIT,  
адаптованих експертним та консенсусним методами

Шкала	Жінки (n=124)		Чоловіки (n=133)	
	Експерт.	Консенс.	Експерт.	Консенс.
Ідентифікація емоцій	0,51	0,47	0,65	0,57
Шкала А	0,54	0,49	0,60	0,64
Шкала Д	0,48	0,45	0,69	0,49
Використання емоцій	0,59	0,66	0,42	0,38
Шкала Е	0,67	0,60	0,40	0,35
Шкала Б	0,51	0,71	0,43	0,41
Розуміння та аналіз емоцій	0,45	0,45	0,52	0,55
Шкала В	0,41	0,38	0,48	0,61
Шкала Ж	0,49	0,51	0,56	0,49
Свідоме управління емоціями	0,71	0,67	0,38	0,38
Шкала Г	0,78	0,73	0,43	0,41
Шкала З	0,63	0,60	0,33	0,35
Загальний бал	0,56	0,56	0,49	0,47

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

На рис. 2.13 зображено відмінності у значеннях показників емоційного інтелекту жінок за віковою відмінністю.

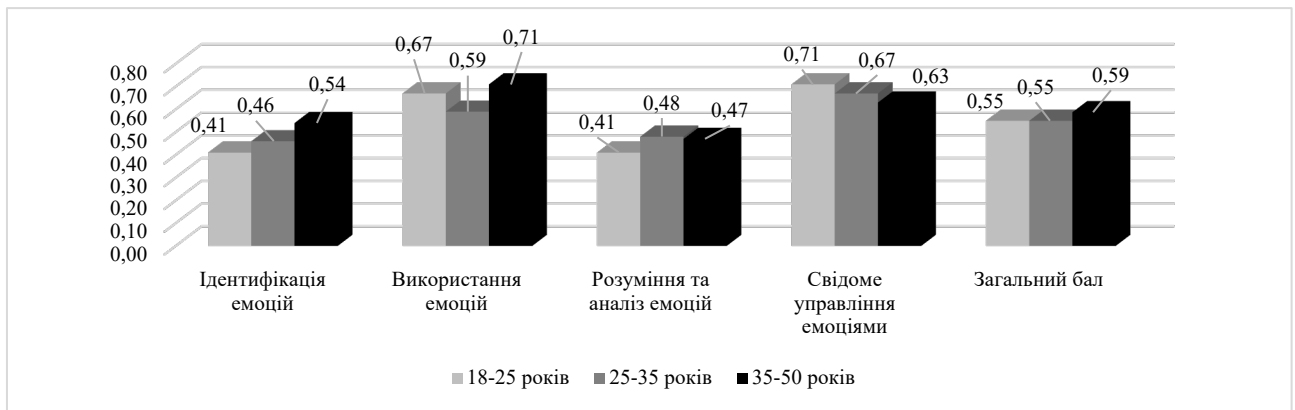


Рис.2.13. Вікові відмінності елементів емоційного інтелекту жінок

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Встановлено, що респондентки у віці 25-35 років та 35-50 років у порівнянні із віком 18-25 років мають вищі значення за такими показниками: ідентифікація емоцій, використання емоцій, розуміння та аналіз емоцій та загальний бал.

На рис. 2.14 зображено відмінності у значеннях показників емоційного інтелекту чоловіків за віковою відмінністю.

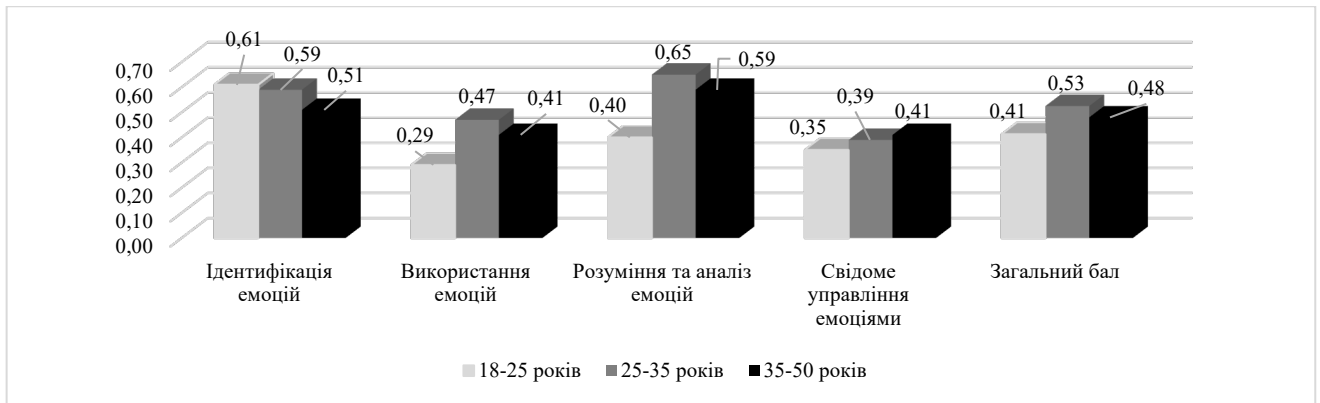


Рис.2.14. Вікові відмінності елементів емоційного інтелекту чоловіків

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Серед чоловіків визначено, що найвищі показники належать групі респондентів, які знаходяться у віковій категорії 25-35 років.

На рис. 2.15 наведено відмінності у значеннях показників емоційного інтелекту чоловіків та жінок.

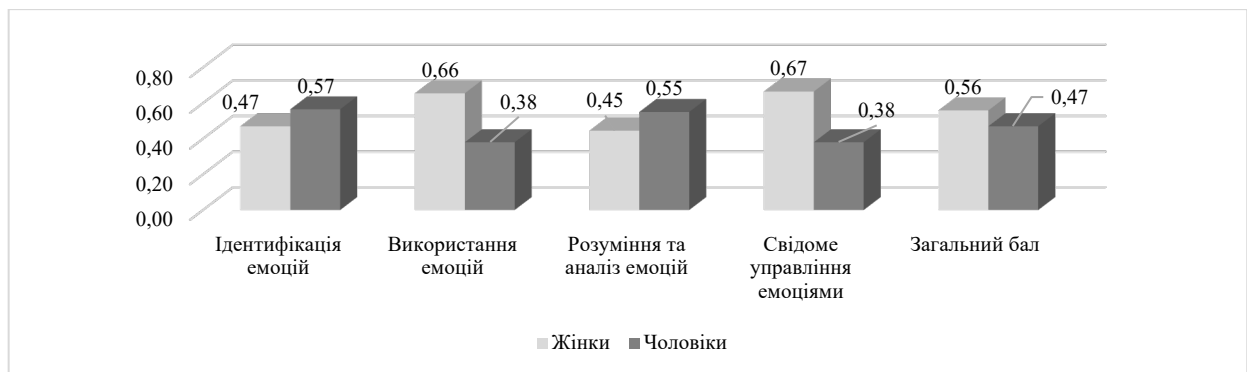


Рис.2.15. Порівняння отриманих результатів тесту MSCEIT за гендерною відмінністю

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Як свідчать дані на рис.2.15, у досліджуваній групі працівників жіночої статі статистично вищі значення за 3 показниками MSCEIT: використання емоцій, свідоме управління емоціями та загальний бал.

Отримані результати дослідження та врахування відмінностей у показниках емоційного інтелекту за віковою та гендерною відмінністю може бути використано

менеджерами компаній при формуванні трудових колективів та створенні сприятливого мікроклімату.

З метою дослідження взаємозв'язку продуктивності діяльності та рівня емоційного інтелекту оцінено елементи емоційного інтелекту відповідно до показників MSCEIT працівників досліджуваних об'єктів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати дослідження емоційного інтелекту працівників відповідно до показників MSCEIT

№	Підприємство	Ідентифікація емоцій	Використання емоцій	Розуміння та аналіз емоцій	Свідоме управління емоціями	Загальний бал
1	Проектний відділ ТЗОВ ВТП "БОДЕКС"	0,34	0,4	0,54	0,49	0,44
2	Проектний відділ ТЗОВ Спецбудсервіс	0,48	0,6	0,5	0,4	0,50
3	Проектний відділ ТЗОВ «Терміт»	0,34	0,73	0,41	0,59	0,52
4	Проектний відділ ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	0,58	0,75	0,39	0,47	0,55
5	Проектний відділ ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	0,57	0,66	0,6	0,77	0,65
6	Проектний відділ ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	0,49	0,72	0,58	0,66	0,61
7	Проектний відділ КБП «ГАЛИЧАРТБУД»	0,58	0,73	0,39	0,45	0,54
8	ТЗОВ «Балко»	0,55	0,48	0,4	0,6	0,51
9	ПП Інвестпроект	0,78	0,51	0,49	0,55	0,58
10	ПрАТ Галгазотерм	0,57	0,48	0,51	0,63	0,55
11	ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	0,56	0,39	0,82	0,57	0,59
12	ТЗОВ "АРХІТЕКТУРНА МАЙСТЕРНЯ "МЕТРОПОЛІС"	0,63	0,4	0,51	0,52	0,52
13	ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"	0,33	0,51	0,38	0,49	0,43
14	ДП ДІПМ "МІСТОПРОЕКТ"	0,5	0,63	0,43	0,56	0,53
15	Відділ кадрів ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	0,5	0,47	0,55	0,4	0,48
16	Відділ кадрів ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	0,46	0,3	0,54	0,35	0,41
17	Відділ кадрів ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	0,45	0,7	0,5	0,39	0,51
18	Відділ кадрів AVIVA	0,58	0,63	0,49	0,76	0,62

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Найвищий показник ідентифікації емоцій визначено у працівників таких об'єктів: ПП Інвестпроект та ТЗОВ "АРХІТЕКТУРНА МАЙСТЕРНЯ "МЕТРОПОЛІС". Показник використання емоцій найвищий у працівників таких досліджуваних об'єктів: проектний відділ ТЗОВ «Терміт», проектний відділ ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», проектний відділ КБП «ГАЛИЧАРТБУД», проектний відділ та відділ кадрів ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ». Високі показники розуміння та аналізу емоцій спостерігаються у працівників ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» та

ТОВ «МОРЕ ФОРМ». Свідоме управління емоціями найвище у працівників проектного відділу ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» та відділу кадрів AVIVA.

На рис. 2.16 зображено результати оцінювання рівнів емоційного інтелекту працівників досліджуваних об'єктів.

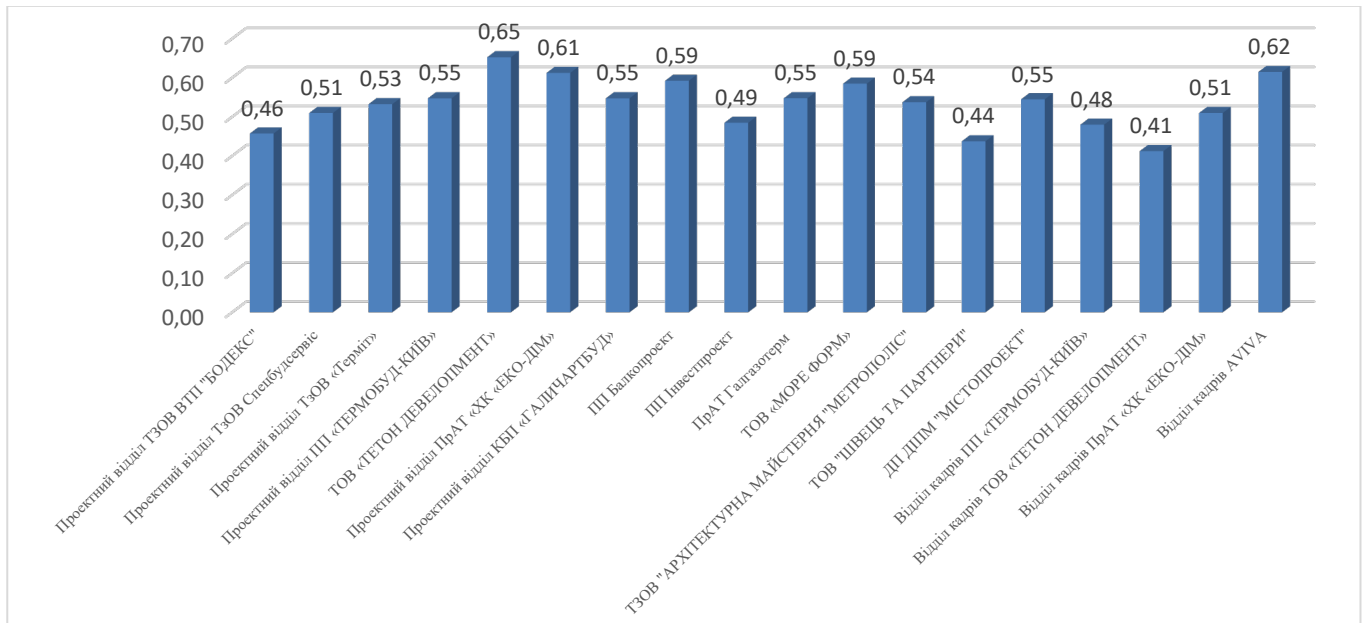


Рис.2.16. Рівні емоційного інтелекту працівників досліджуваних підприємств

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Встановлено, що найвищий рівень емоційного інтелекту належить працівникам таких об'єктів: проектний відділ ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», проектний відділ ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ» та відділу кадрів AVIVA. Найнижчі зазначення показників визначено у компаній відділ кадрів ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», ТОВ «ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ» та проектний відділ ТЗОВ ВТП «БОДЕКС».

III етап. Дослідження взаємозв'язку рівня емоційного інтелекту та продуктивності праці.

В табл. 2.5 наведено дані продуктивності діяльності проектних відділів вітчизняних підприємств будівельної галузі та вітчизняних проектних організацій будівельної галузі, розрахованих як середнє значення кількості опрацьованих проектів кожним працівником за останні три місяці до моменту проведення дослідження.

Таблиця 2.5

Дані продуктивності діяльності проектних відділів вітчизняних підприємств та вітчизняних проектних організацій будівельної галузі

№	Підприємство	Продуктивність праці
Проектні відділи будівельних компаній		
1	ТЗОВ ВТП "БОДЕКС"	4,9
2	ТЗОВ Спецбудсервіс	4,1
3	ТЗОВ «Терміт»	7,05
4	ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	10,07
5	ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	9,00
6	ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	4,11
7	КБП «ГАЛИЧАРТБУД»	5,95
Проектні компанії будівельної галузі		
1	ТЗОВ «Балко»	7,08
2	ПП Інвестпроект	6,87
3	ПрАТ Галгазотерм (вода, кондиц, елект)	12,00
4	ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	8,15
5	ТЗОВ "АРХІТЕКТУРНА МАЙСТЕРНЯ "МЕТРОПОЛІС"	4,12
6	ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"	5,1
7	ДП ДПМ "МІСТОПРОЕКТ"	9,97

*Примітка: сформовано автором на основі даних підприємств*

В табл. 2.6 наведено дані продуктивності діяльності відділів кадрів польського підприємства AVIVA та вітчизняних підприємств будівельної галузі, розраховані як середній показник кількості опрацьованих вакансій та проведених заходів із працівниками підприємств за останні три місяці до моменту проведення дослідження.

Таблиця 2.6

Дані продуктивності діяльності відділів кадрів польського підприємства AVIVA та вітчизняних підприємств будівельної галузі

№	Підприємство	Кількість опрацьованих вакансій	Кількість проведених заходів	Разом
1	ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	5,08	1,00	6,08
2	ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	5,97	1,00	6,97
3	ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	13,1	3,00	16,1
4	AVIVA	9,15	8,00	17,15

*Примітка: сформовано автором на основі даних підприємств*

Результати розрахунку кореляційного зв'язку між рівнем емоційного інтелекту відповідно до показників MSCEIT та продуктивністю діяльності досліджуваних об'єктів наведено у табл.2.7.

Коефіцієнт кореляції r-Спірмена взаємозв'язку рівнів EQ та продуктивності діяльності

Об'єкти дослідження	Ідентифікація емоцій	Використання емоцій	Розуміння та аналіз емоцій	Свідоме управління емоціями	Загальний бал
Проектні відділи вітчизняних підприємств та проектні організації будівельної галузі	0,3840	0,8638	-0,9952	0,6489	0,8053
Відділи кадрів польського та вітчизняних підприємств будівельної галузі	0,2943	-0,2122	0,2854	0,4315	0,3419

*Примітка: сформовано автором*

Як свідчать отримані результати, найтісніший взаємозв'язок продуктивності діяльності працівників досліджуваних об'єктів спостерігається із загальним показником оцінки рівня емоційного інтелекту та свідомим управлінням емоціями.

В результаті дослідження взаємозв'язку емоційного інтелекту та продуктивності діяльності відділів кадрів польського підприємства AVIVA та вітчизняних підприємств будівельної галузі, встановлено найтісніший кореляційний взаємозв'язок між продуктивністю і загальним показником рівня емоційного інтелекту та показником використання емоцій.

На основі даних результатів висунуто припущення про взаємозалежність продуктивності діяльності та рівня емоційного інтелекту працівників. В подальшому досліджуватиметься достовірність даного припущення.

IV етап. Дослідження рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності працівників відповідно до етапів життєвого циклу.

На базі п'яти досліджуваних об'єктів було проведено дослідження рівня емоційного інтелекту працівників відповідно до етапів їх життєвого циклу. Досліджувана вибірка склала 105 осіб. Для проектних відділів підприємств будівельної галузі: вибірка проектного відділу ТЗОВ «БОДЕКС» складалась із 14 працівників, ТЗОВ «Спецбудсервіс» – 12 працівників, ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ» – 9 осіб, ТЗОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» – 19 осіб, ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» – 14 осіб. Для проектних організацій: на ТОВ «МОРЕ ФОРМ» – 20 осіб, на підприємстві ПрАТ Галгазотерм – 17 осіб.

На основі отриманих результатів оцінювання рівня емоційного інтелекту з використанням адаптованого тесту MSCEIT V2.0 (Дж. Мейера et al.), встановлено зв'язок між величиною продуктивності діяльності та отриманими результатами тесту груп працівників на різних етапах життєвого циклу.

За допомогою функції сортування програмного забезпечення MS Excel нами сформовано таблиці даних, які представляють зв'язок між працівниками на певному етапі життєвого циклу, продуктивністю їх діяльності та результатами тестувань у стенах.

Отримано шість груп працівників, які перебувають на різних етапах життєвого циклу. Кількість працівників, які перебувають на першому етапі життєвого циклу складає 10 осіб, на другому – 20 осіб, на третьому – 17 осіб, на четвертому – 21 осіб, на п'ятому – 25 осіб і на шостому етапі – 12 осіб.

З використанням майстра функцій як одного із модулів програмного забезпечення MS Excel, обчислено максимальне (MAX) та мінімальне (MIN) значення продуктивності діяльності загальної вибірки працівників, яке становить відповідно 14 од. та 1 од. Середнє значення продуктивності діяльності (AVERAGE) загальної вибірки становить 8 од. Також, з використанням функції AVERAGE обчислено середнє значення показників (продуктивності діяльності; результатів тестувань, переведених у стени) для кожної групи працівників з урахуванням етапів життєвого циклу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Середні значення результатів дослідження емоційного інтелекту з урахуванням етапів життєвого циклу працівника

Етап життєвого циклу	Групи працівн., ос.	Продуктивність діяльності	Ідентифікація емоцій	Використання емоцій	Розуміння та аналіз емоцій	Свідоме управління емоціями	Загальний бал
Перший	10	5,80	5,1	5,9	7,1	8,3	6,60
Другий	20	6,70	3,9	6,1	8,4	5	5,85
Третій	17	6,47	7,34	5	6,2	4,3	5,71
Четвертий	21	9,62	6,6	5,3	8	5,62	6,38
П'ятий	25	9,20	6,88	6	7,4	5	6,32
Шостий	12	8,00	5,1	8,2	5,6	4,1	5,75

*Примітка: сформовано автором*



На рис.2.17 наведено взаємозв'язок значень емоційного інтелекту відповідно до показників MSCEIT, виражених у стенах, та продуктивності діяльності груп працівників з урахуванням етапів їх життєвого циклу.

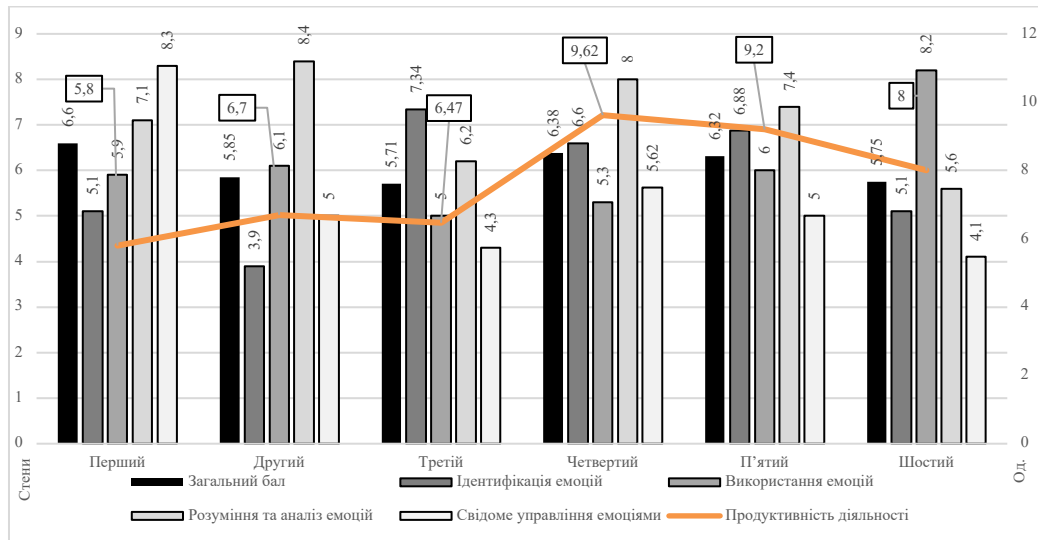


Рис. 2.17. Взаємозв'язок емоційного інтелекту працівника та продуктивності його діяльності з урахуванням етапів життєвого циклу

*Примітка: побудовано автором*

Наведений графік дає змогу наочно відстежити значне зростання продуктивності діяльності на четвертому та п'ятому етапах життєвого циклу. Четвертий етап життєвого циклу припадає на період навчання та оцінювання працівників, високий рівень продуктивності діяльності свідчить про високу вмотивованість працівників на даному етапі, оскільки результати діяльності працівників впливатимуть на результати їх атестації. Високий рівень продуктивності діяльності на п'ятому етапі професійної реалізації та зростання обґрунтовується підвищенням рівня кваліфікації працівників. Також на даних етапах спостерігається достатньо високий рівень емоційного інтелекту, а також таких його складових як використання емоцій та розуміння та аналіз емоцій. Найвищий рівень свідомого управління емоціями притаманний працівникам, які знаходяться на першому етапі життєвого циклу.

Отримані результати дослідження емоційного інтелекту працівників можуть бути використані менеджерами компаній при виборі індивідуальних соціально-

психологічних методів менеджменту з метою ефективного впливу на продуктивність діяльності працівників та результати діяльності підприємства. Оскільки визначено, що саме емоційний інтелект є основною компетенцією працівника, вивчення емоційної грамотності та підвищення рівня емоційного інтелекту працівників може бути дієвим інструментом впливу на продуктивність діяльності компанії в цілому.

### 2.3. Оцінювання стану організаційної культури підприємств

В контексті дослідження проведено оцінювання організаційної культури вітчизняних підприємств і підрозділів польського та вітчизняних підприємств, з метою дослідження взаємозв'язку якості організаційної культури та рівня продуктивності діяльності їх працівників.

Оцінювання проводилось за такими етапами: Етап 1. Опис формалізації, яка призводить до виведення моделі; Етап 2. Ідентифікація системи показників; Етап 3. Встановлення вагомостей оціночних властивостей; Етап 4. Оцінювання організаційної культури вітчизняних підприємств і підрозділів польського та вітчизняних підприємств.

Оцінювання організаційної культури підприємства в контексті проведеного дослідження (розділ 1.3.) побудовано на базі методики Г.Хаєта та розвинуто для досягнення поставлених цілей в частині формування системи показників. Наприклад, організаційна культура відділів та компаній оцінювалась за шістьма властивостями 2-го рівня згідно методики Хаєта: 1) значимістю високих цінностей (ВЦ); 2) здоровим способом життя (ЗСЖ); 3) ефективністю праці (ЕФ); 4) колективізмом і повагою до особистості (КОЛ); 5) якістю зовнішніх проявів організаційної культури (ЯЗП); 3) вдоволення співробітників від своєї праці (ВП) (Рис.2.18). У той же час, система показників 3-го рівня за результатами авторського дослідження доповнена такими показниками: продуктивність праці, розпорядок дня та заходи здорового способу життя; та система показників 4-го рівня доповнена такими показниками, як дотримання графіку, здорове харчування, заняття спортом та ін.

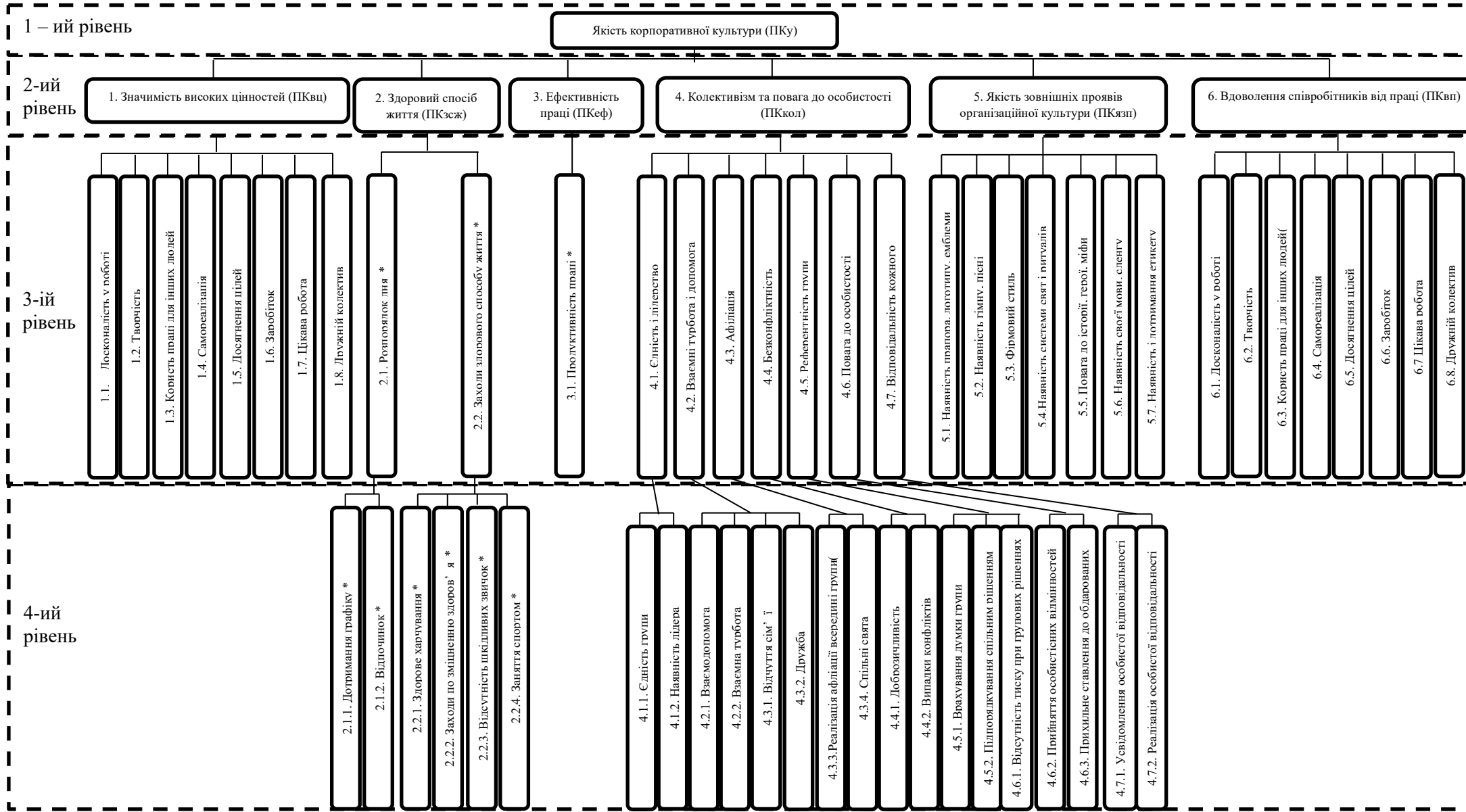


Рис.2.18 Удосконалена модель оцінювання якості організаційної культури (за Г.Хастом)

Примітка: Розвинуто автором за моделлю Г.Хаста та \* доповнено автором на основі (Барно О.М., 2010; Оржеховська В. М., 2010)

Застосування даної методики, зокрема, описаних автором дерев властивостей та математичних моделей (Хаєт, 2003), на прикладі проектних компаній будівельної галузі, проектних підрозділів та відділу кадрів будівельних підприємств України та відділу кадрів польської страхової компанії AVIVA мало на меті дослідження взаємозалежності рівня ефективності праці, як одного з показників якості організаційної культури, оціненого через показник продуктивності діяльності, та інших показників якості організаційної культури.

Етап 1. Опис формалізації, яка призводить до виведення моделі. Для отримання математичних моделей комплексних властивостей застосована модель Хаєта, в межах якої застосовували такі групи показників:

$PK_{aj}$  — абсолютний показник  $j$ -ї властивості - показує величину, безпосередньо отриману за даними анкетного опитування, експертних даних та звітними документами;

$PK_{базj}$ , — абсолютний базовий показник  $i$ -ї властивості - Можна врахувати світовий стандарт або найкращий показник порівнюваних відділів або організацій, або значення, яке встановлене керівництвом (Хаєт, 2003, с.215);

$PK_{vj}$  — відносний показник  $j$ -ї властивості – вводиться з метою порівняння результатів оцінювання властивостей різної природи або отримані різними методами. Обчислюється даний показник за формулою (Хаєт, 2003, с.215):

$$PK_{vj} = \frac{PK_{ai}}{PK_{базi}}; \quad (2.1)$$

де  $PK_{aj}$  — абсолютний показник  $j$ -ї властивості;  $PK_{базj}$ , — абсолютний базовий показник  $j$ -ї властивості;

$PK_{оцj}$  — оціночний показник  $j$ -ї властивості. Цей показник пов'язаний з відносним показником оцінювальної функції, яка визначається функцією корисності. Оціночний показник визначається за формулою (Хаєт, 2003, с.216):

$$PK_{оц} = \left( \frac{PK_{ai}}{PK_{базi}} \right)^a \quad (2.2)$$

де  $PK_{aj}$  — абсолютний показник  $i$ -ї властивості;  $PK_{базj}$ , — абсолютний базовий показник  $i$ -ї властивості.

З метою обмеження, у нашому випадку, використовуючи підхід Хаєта.(2003, 216), припустимо що  $PK_{оц} = PK_{в.}$ , тобто приймаємо  $a = 1$ .

У нашому дослідженні, використовуючи підхід Хаєта, обрано найбільше застосовувану у практиці адитивну згортку (середнє арифметичне), яка визначається за формулою:

$$PK_{к_{i-1}} = \sum_{j=1}^n PK_{оц_i} B_{ij} = \sum_{j=1}^n \frac{PK_{a_j}}{PK_{баз_i}} B_{ij}, \quad (2.3)$$

де  $PK_{к_{i-1}}$  — комплексний показник якості рівня  $i-1$ ;

$j=N$ —кількість властивостей  $i$ -го рівня, які обумовлюють властивість  $i-1$  рівня;

$PK_{оц_j}$ — оціночний показник  $j$ -ї властивості;

$B_j$  — вагомість властивості  $PK_{оц_j}$ ;

$PK_{aj}$  — абсолютний показник  $j$ -ї властивості;

$PK_{базj}$ , — абсолютний базовий показник  $i$ -ї властивості.

Тоді система моделей якості організаційної культури на рівні  $i-1$  набуде вигляду:

$$PK_{к_{i-1}} = \sum_{j=1}^n \frac{PK_{a_j}}{PK_{баз_i}} B_{ij}; \sum_{j=1}^n B_{ij} = 1; PK_j \geq M_j, \quad (2.4)$$

де  $M_j$  - регламентоване експертами значення комплексного показника якості рівня  $i-1$ .

Виконання останньої нерівності означає, що якщо показник певної характеристики впаде нижче встановленого експертами значення  $M_j$ , то показник якості організаційної культури попереднього рівня автоматично стане нульовим, що призведе до визнання загальної якості як неприпустимо низької.

Використана система моделей пов'язує комплексний показник якості організаційної культури  $PK_{к}$  1-го рівня ієрархії із комплексними показниками

нижчих рівнів ієрархії, що утворюють його, а також з умовно-простими оціночними показниками  $PK_{оці}$ . Умовно-прості – це ті властивості або показники, які не підлягають подальшому розчленуванню, тобто для конкретного об'єкта це означає зупинення декомпозиції властивостей організаційної культури (Хаєт, 2003).

Етап 2. Ідентифікація системи показників. Абсолютні показники (ПКА), необхідні для визначення умовно-простих оціночних показників і-х властивостей, отримані різними методами, описаними в попередньому підрозділі (анкетний, експертний, математичний). Так, значення абсолютних показників значимості високих цінностей, вдовolenість співробітників від праці, здоровий спосіб життя та колективізм і повага до особистості отримані за даними анкетування (ДОДАТОК Н) (Хаєт, 2003, с. 58, с. 392-400). Якість зовнішніх проявів організаційної культури отримані експертним методом.

Ефективність роботи визначалась як середній показник продуктивності праці за три місяці. Тут важливо зазначити, що система показників ефективності праці для різних підрозділів відрізняється. Так, для проектних компаній та проектних відділів підприємств будівельної галузі продуктивність праці визначалась як середнє значення кількості опрацьованих проектів. А для відділів кадрів продуктивність праці визначалась як середній показник кількості опрацьованих вакансій та проведених заходів із працівниками підприємства за три місяці (Рис. 2.19).

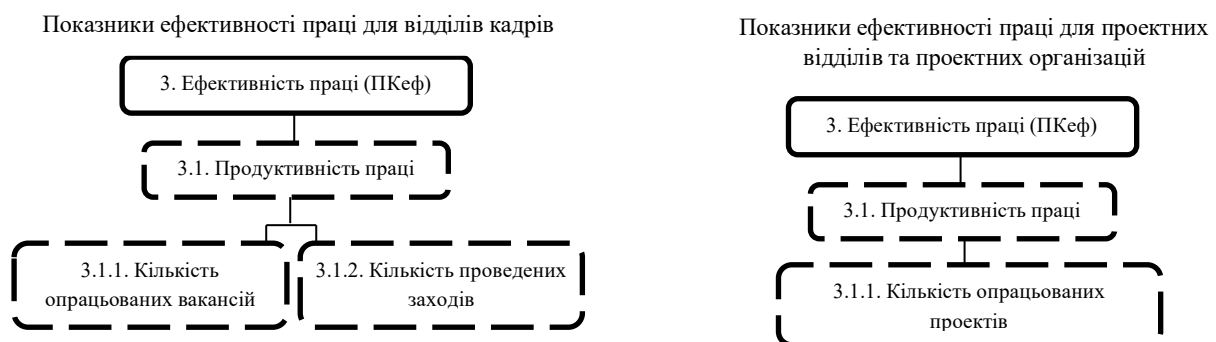


Рис.2.19. Показники ефективності праці для різних досліджуваних об'єктів

*Примітка: побудовано автором на основі (Хаєт, 2003)*

----- - доповнено автором

Абсолютні базові показники (ПКбаз), необхідні для визначення умовно-простих оціночних показників і-х властивостей, отримані також за допомогою різних підходів. Оскільки у випадку оцінювання значимості високих цінностей, задоволення співробітників від своєї праці та колективізму і поваги до особистості під час анкетування працівників використано 10-бальну шкалу, базовий показник ПКбаз для оцінювання даних властивостей складає 10, як найвищий бал. Для базового показника ПКбаз оцінювання ефективності праці керівництвом компаній директивно встановлюється конкретне значення, яке являється цільовим для конкретного підприємства чи підрозділу. Оскільки цільовим завданням підприємства є залучення максимальної кількості працівників до ведення здорового способу життя, обумовленим до застосування розробленої методики є використання показника кількості працюючих на підприємстві або підрозділі. А саме, для оцінювання здорового способу життя як базовий абсолютний показник використано безумовний показник кількості працюючих на підприємстві або підрозділі. Базовий абсолютний показник якості зовнішніх проявів організаційної культури встановлено експертним методом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Підходи до визначення основних показників для умовно-простих оціночних показників властивостей

Властивість	Підхід до визначення	
	Абсолютний показник	Абсолютний базовий показник
Значимість високих цінностей	Встановлюється методом анкетування	Встановлюється за десятибальною шкалою (складає від 0 до 10)
Задоволення співробітників від своєї праці	Встановлюється методом анкетування	Встановлюється за десятибальною шкалою (складає від 0 до 10)
Ефективність праці	Встановлюється на основі фінансової звітності	Встановлюється директивно керівництвом компанії
Здоровий спосіб життя	Встановлюється методом анкетування	Використано безумовний показник кількості працюючих
Якість зовнішніх проявів організаційної культури	Встановлено експертним методом	Встановлено експертним методом
Колективізм і повага до особистості	Встановлюється методом анкетування	Встановлюється за десятибальною шкалою (складає від 0 до 10)

*Примітка: сформовано автором*

Етап 3. Встановлення вагомостей оціночних властивостей.

Для опису вагомостей ( $V_{ij}$ ) оціночних властивостей комплексних показників використано показники, запропоновані Г.Хаєтом, та отримані експертним методом (табл. 2.10). Так, для другого рівня ієрархії оцінювання якості організаційної культури (табл. 2.17) (Хаєт Г.Л., 2003, с.203) та показників колективізму третього та четвертого рівнів (Хаєт Г.Л., 2003, с.213) (табл. 2.14) використано показники, запропоновані Г.Хаєтом.

Оскільки продуктивність діяльності для проектних відділів та організацій є основним визначальним показником ефективності, його вагомість на третьому рівні ієрархії для даних об'єктів дорівнює 1. А вагомості показників ефективності для відділів кадрів четвертого рівня ієрархії (табл. 2.13) визначено експертним методом. Вагомості показників якості зовнішніх проявів організаційної культури (табл. 2.15), вагомості значимості високих цінностей (табл. 2.11), здорового способу життя (табл. 2.12) та вагомості показників вдовolenня працівників від праці (табл. 2.16) також визначено експертним методом.

Таблиця 2.10

## Методи визначення вагомостей показників

Метод визначення	В2-го рів.	В3-го рів.					В4-го рів.		
		Ввц	Взсж	Вкол	Вязп	Ввп	Взсж	Вкол	Веф*
Запропоновані Г.Хаєтом	V			V				V	
Отримані експертним методом		V	V		V	V	V		V

\* для дослідження якості організаційної культури на базі відділів кадрів підприємств

Примітка: сформовано автором

Базовими для визначення вагомостей будуть умовно-прості показники, тобто ті показники, які не підлягають подальшому розчленуванню. У нашому випадку це показники третього та четвертого рівнів ієрархії.

Встановлення вагомостей оціночних властивостей комплексного показника значимості високих цінностей ПКвц (Табл. 2.11).



Таблиця 2.11

## Вагомості показників значимості високих цінностей

Показник другого рівня ієрархії	Вагомість*	Цінність	Вагомість**
Значимість високих цінностей	0,23	Досконалість у роботі	0,14
		Творчість	0,09
		Користь праці для інших людей	0,13
		Самореалізація	0,14
		Досягнення цілей	0,12
		Заробіток	0,13
		Цікава робота	0,12
		Дружній колектив	0,13
		Сума	1

Примітка: \* запропоновано Г.Хаетом; \*\* визначені експертним методом

Встановлення вагомостей оціночних властивостей комплексного показника здорового способу життя ПКзсж (Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Вагомості показників здорового способу життя

Показник другого рівня ієрархії	Ваго мість*	Показники третього рівня ієрархії	Ваго мість	Показники четвертого рівня ієрархії	Ваго мість**
Здоровий спосіб життя	0,1	Розпорядок дня	0,4	Дотримання графіку	0,4
				Відпочинок	0,6
		Заходи здорового способу життя	0,6	Здорове харчування	0,3
				Заходи по зміцненню здоров'я	0,2
				Відсутність шкідливих звичок	0,2
				Заняття спортом	0,3

Примітка: \* запропоновано Г.Хаетом; \*\* визначені експертним методом

Встановлення вагомостей оціночних властивостей комплексного показника ефективності праці ПКЕф (Табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Вагомості показників ефективності праці на базі відділів кадрів

Показник другого рівня ієрархії	Вагомість*	Показник ефективності	Вагомість**
Ефективність роботи	0,2	Кількість опрацьованих вакансій	0,45
		Кількість проведених заходів	0,55
		Сума	1

Примітка: \* запропоновано Г.Хаетом; \*\* визначені експертним методом

Встановлення вагомостей оціночних властивостей комплексного показника колективізму та поваги до особистості ПКкол (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

## Вагомості показників колективізму та поваги до особистості

Показник другого рівня ієрархії	Вагомість*	Показники третього рівня ієрархії	Вагомість*	Показники четвертого рівня ієрархії	Вагомість*	
Колективізм і повага до особистості	0,16	Єдність і лідерство	0,11	Єдність групи	0,55	
				Наявність лідера	0,45	
		Взаємні турбота і допомога	0,11	Взаємодопомога	Взаємна турбота	0,6
					Взаємна турбота	0,4
		Афіліація	0,13	Відчуття сім'ї	Дружність колективу	0,3
					Реалізація афіліації всередині групи	0,2
					Проведення спільних свят	0,25
					Проведення спільних свят	0,25
		Безконфліктність	0,11	Доброзичливість	Випадки конфліктів	0,4
					Випадки конфліктів	0,6
		Референтність групи	0,09	Врахування думки групи	Підпорядкування спільним рішенням	0,5
					Підпорядкування спільним рішенням	0,5
		Повага до особистості	0,25	Відсутність тиску при групових рішеннях	Прийняття особистісних відмінностей	0,33
					Прийняття особистісних відмінностей	0,35
					Прихильне ставлення до обдарованих	0,32
Відповідальність кожного	0,2	Усвідомлення відповідальності особистої	Реалізація особистої відповідальності	0,4		
			Реалізація особистої відповідальності	0,2		

Примітка: сформовано автором на основі (Хаєт Г.Л., 2003)

Встановлення вагомостей оціночних властивостей комплексного показника якості зовнішніх проявів організаційної культури ПКязп (Табл. 2.15).

Таблиця 2.15

## Вагомості показників якості зовнішніх проявів організаційної культури \*

Показник другого рівня ієрархії	Вагомість*	Показники третього рівня ієрархії	Вагомість для компаній**	Вагомість для підрозділів**
Якість зовнішніх проявів організаційної культури	0,13	наявність видимих символічних зображень, знаків	0,25	0,08
		наявність гімну, улюбленої пісні	0,13	0,12
		наявність героїв та міфів	0,09	0,1
		наявність своєї мови, сленгу, жартів	0,2	0,3
		наявність та дотримання етикету	0,08	0,1
		наявність системи проведення свят та ритуалів	0,25	0,3

Примітка: \* запропоновано Г.Хаєтом; \*\* визначені експертним методом

Встановлення вагомостей оціночних властивостей вдоволення працівників від праці ПКвп (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

## Вагомості показників вдоволення працівників від праці

Показник другого рівня ієрархії	Вагомість*	Цінність	Вагомість цінності**
Вдоволення працівників від праці	0,18	Досконалість у роботі	0,121
		Творчість	0,103
		Користь праці для інших людей	0,120
		Самореалізація	0,133
		Досягнення цілей	0,126
		Заробіток	0,146
		Цікава робота	0,121
		Дружній колектив	0,129
		Сума	1

Примітка: \* запропоновано Г.Хаєтом; \*\* визначені експертним методом

Встановлення вагомостей оціночних властивостей комплексного показника другого рівня ієрархії оцінювання якості організаційної культури ПКвц (Табл. 2.17).

Таблиця 2.17

## Вагомості оціночних властивостей комплексного показника другого рівня ієрархії оцінювання якості організаційної культури

№	Показник другого рівня	Вагомість*
1	Значимість високих цінностей	0,23
2	Ефективність роботи	0,2
3	Вдоволення співробітників від праці	0,18
4	Колективізм і повага до особистості	0,16
5	Якість зовнішніх проявів організаційної культури	0,13
6	Здоровий спосіб життя	0,1

Примітка: \* запропоновані Г.Хаєтом

Етап 4. Оцінювання організаційної культури підрозділу польської компанії та окремих вітчизняних компаній та їх підрозділів

В результаті проведеного дослідження отримана власна удосконалена методика оцінювання якості організаційної культури, розвинена на базі методики Г.Хаєта. Удосконалена методика, зокрема, описані дерева властивостей та математичні моделі, використана для оцінювання організаційної культури підрозділу польської

компанії та окремих вітчизняних компаній та їх підрозділів. Оцінюванню підлягали такі об'єкти: сім вітчизняних проектних компаній, сім проектних відділів вітчизняних підприємств будівельної галузі, три відділи кадрів вітчизняних підприємств будівельної галузі та один відділ кадрів польської страхової компанії. Дані для оцінювання ефективності праці польського та вітчизняних підприємств та їх підрозділів наведені в табл. 2.18 та табл. 2.19

Таблиця 2.18

Дані для оцінювання ефективності праці відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств

№	Підприємство	Кількість опрацьованих вакансій (ПК <sub>вак.</sub> )	ПК <sub>баз.</sub> , вак.*	Кількість проведених заходів (ПК <sub>зах.</sub> )	ПК <sub>баз.</sub> , зах.*
1	ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	5,08	10	1,00	5
2	ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	5,97	8	1,00	5
3	ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	13,1	15	3,00	5
4	AVIVA	9,15	10	8,00	8

*Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компаній*

Таблиця 2.19

Дані для оцінювання ефективності праці проектних відділів та компаній вітчизняних підприємств будівельної галузі

№	Підприємство	Продуктивність праці (ПК <sub>а ефект</sub> )	ПК <sub>баз.</sub> , ефект.*
Проектні відділи будівельних компаній			
1	ТЗОВ ВТП "БОДЕКС"	4,9	9
2	ТЗОВ Спецбудсервіс	4,1	9
3	ТЗОВ «Терміт»	7,05	9
4	ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	10,07	12
5	ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	9,00	10
6	ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	4,11	9
7	КБП «ГАЛИЧАРТБУД»	5,95	9
Проектні компанії будівельної галузі			
1	ТЗОВ «Балко»	7,08	13
2	ПП Інвестпроект	6,87	10
3	ПрАТ Галгазотерм (вода, кондиц, елект)	12,00	16
4	ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	8,15	10
5	ТЗОВ "АМ "МЕТРОПОЛІС"	4,12	10
6	ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"	5,1	10
7	ДП ДІПМ "МІСТОПРОЕКТ"	9,97	10

*Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компаній*

Безумовні показники для оцінювання здорового способу життя польського та вітчизняних підприємств та їх підрозділів зазначені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

## Безумовні показники для оцінювання здорового способу життя

№	Підприємство	Кількість працівників	ПКбаз, зд.сп.жит.
Проектні відділи вітчизняних компаній будівельної галузі			
1	ТЗОВ ВТП "БОДЕКС"	14	14
2	ТЗОВ Спецбудсервіс	12	12
3	ТЗОВ «Терміт»	7	7
4	ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	14	14
5	ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	19	19
6	ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	9	9
7	КБП «ГАЛИЧАРТБУД»	12	12
Вітчизняні проектні компанії будівельної галузі			
1	ТЗОВ «Балко»	21	21
2	ПП Інвестпроект	11	11
3	ПрАТ Галгазотерм (вода, кондиц, елект)	17	17
4	ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	20	20
5	ТЗОВ "АМ "МЕТРОПОЛІС"	12	12
6	ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"	15	15
7	ДП ДПМ "МІСТОПРОЕКТ"	17	17
Відділи кадрів польського та вітчизняних підприємств			
1	ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	11	11
2	ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	11	11
3	ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	14	14
4	AVIVA	21	21

Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компаній

В табл. 2.21 наведено результати оцінювання організаційної культури проектних відділів вітчизняних підприємств будівельної галузі.

Таблиця 2.21

Результати оцінювання якості організаційної культури проектних відділів  
вітчизняних підприємств будівельної галузі

Підприємство	Показник значимості високих цінностей (ПКВц)	Показник ефективності (ПКеф)	Показник вдоволення працівників своєю працею (ПКвп)	Показник колективізму (ПКкол)	Показник якості зовнішніх проявів організаційної культури (ПКязп)	Показник здорового способу життя (ПКзж)	Узагальнений показник оцінювання організаційної культури (ПКу)
ТЗОВ ВТП "БОДЕКС"	0,77	0,556	0,64	0,483	0,428	0,340	0,57
ТЗОВ Спецбудсервіс	0,665	0,444	0,39	0,632	0,51	0,637	0,543
ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	0,626	0,833	0,7	0,780	0,766	0,657	0,727
ТЗОВ «Терміт»	0,719	0,778	0,5	0,574	0,522	0,437	0,614
ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	0,795	0,900	0,77	0,642	0,698	0,816	0,776
ПрАТ «ХК «ЕКО-ДІМ»	0,752	0,444	0,49	0,483	0,404	0,516	0,532
КБП «ГАЛИЧАРТБУД»	0,726	0,667	0,44	0,805	0,736	0,630	0,667
Середнє значення	0,722	0,660	0,561	0,628	0,581	0,576	0,633

Примітка: сформовано автором на основі дослідження

Як видно із наведених даних в табл.2.21, у всіх досліджуваних відділів значення оціночного показника значимості високих цінностей знаходиться на високому рівні, що свідчить про високий рівень моральних якостей працівників досліджуваних підприємств. Значення даних показників відрізняються незначною мірою 0,626-0,795, що пояснюється тим, що респонденти належать до однієї професійної групи. Натомість, реалізація вказаних цінностей у процесі роботи, тобто задоволення від праці, відрізняються у декілька разів та знаходяться в діапазоні від 0,39-0,77. Отримані дані дослідження можуть бути використані керівництвом компаній при формуванні системи групових соціально-психологічних методів та з метою підвищення якості організаційної культури підприємств.

Оскільки саме задоволення працівників від праці визначає рівень вмотивованості працівників, варто дослідити даний показник детальніше. В таблиці наведено дані третього рівня ієрархії оцінювання задоволення працівників від праці (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Результати оцінювання показників високих цінностей працівників проектних відділів вітчизняних підприємств будівельної галузі

Цінність	ТзОВ ВВП «БОДЕКС»		ТзОВ Спецбудсервіс		ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»		ТзОВ «Терміт»		ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»		ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»		КБП «ГАЛИЧАРТБУД»		Середнє значення	
	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп
Досконалість у роботі	0,8	0,6	0,57	0,3	0,64	0,73	0,52	0,43	0,88	0,84	0,73	0,51	0,69	0,35	0,69	0,54
Творчість	0,6	0,6	0,49	0,3	0,47	0,68	0,46	0,72	0,67	0,77	0,69	0,44	0,77	0,42	0,59	0,56
Користь праці для інших людей	0,6	0,5	0,63	0,4	0,51	0,77	0,77	0,6	0,82	0,78	0,87	0,54	0,83	0,57	0,72	0,59
Самореалізація	0,9	0,7	0,7	0,3	0,65	0,68	0,84	0,4	0,89	0,83	0,89	0,46	0,78	0,32	0,81	0,53
Досягнення цілей	0,9	0,6	0,67	0,3	0,58	0,74	0,83	0,37	0,79	0,82	0,76	0,4	0,86	0,33	0,77	0,51
Заробіток	0,8	0,6	0,81	0,4	0,78	0,57	0,88	0,48	0,71	0,51	0,83	0,46	0,75	0,37	0,79	0,48
Цікава робота	0,7	0,8	0,77	0,5	0,8	0,63	0,67	0,57	0,8	0,9	0,63	0,58	0,55	0,57	0,70	0,65
Дружній колектив	0,8	0,7	0,64	0,6	0,54	0,84	0,71	0,48	0,75	0,75	0,58	0,56	0,59	0,61	0,66	0,65

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Як свідчать дані одержані на трьох досліджуваних підприємствах (ТзОВ Спецбудсервіс, ТзОВ «Терміт» та КБП «ГАЛИЧАРТБУД»), можливість реалізації досконалості на роботі, самореалізації та досягнення поставлених цілей знаходяться на низькому рівні (0,3-0,43), що свідчить про нерозкритий потенціал працівників. Можливість приносити користь іншим людям на більшості підприємств оцінено на достатньо високому рівні (0,4-0,78), що підтверджує високий рівень моральності на досліджуваних підрозділах. Хоча рівень оплати праці в даній сфері діяльності знаходиться на середньому та вище середнього рівня, проте показники задоволення рівнем заробітної плати значно різняться (0,4-0,9).

Отримані результати дослідження наведені в табл. 2.22 визначають рівень вмотивованості працівників та можуть бути використані керівниками проектних відділів досліджуваної групи вітчизняних підприємств будівельної галузі з метою удосконалення системи мотивування працівників та підвищення рівня їх мотивації.

З метою дослідження взаємозв'язку елементів організаційної культури та продуктивності діяльності працівників, визначено кореляційний зв'язок між показником ефективності із показниками 2-го рівня ієрархії та узагальненим показником оцінювання якості організаційної культури (рис. 2.20).

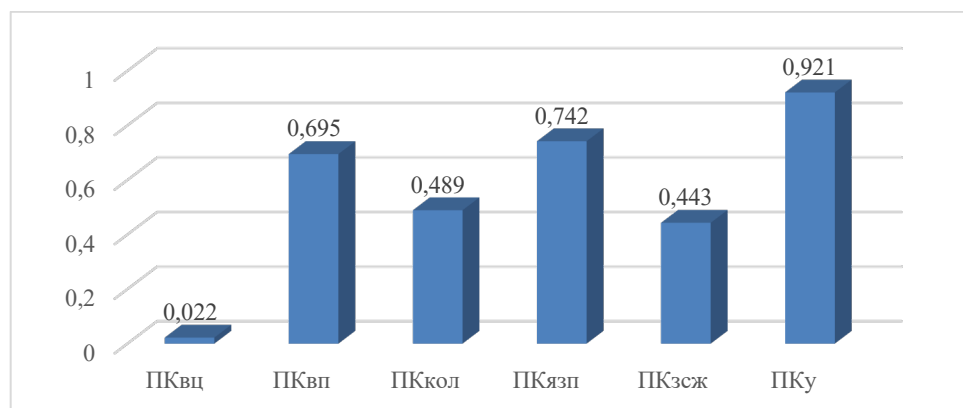


Рис. 2.20. Величини коефіцієнтів кореляції r-Пірсона показників ефективності із показниками 2-го рівня ієрархії та узагальненим показником оцінювання якості організаційної культури проектних відділів підприємств будівельної галузі

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Як видно із отриманих результатів, властивості високих цінностей виявилися мало залежними від показників ефективності діяльності проектних відділів. Найтісніший зв'язок ефективності діяльності відділів визначено із узагальненим показником якості організаційної культури (0,921), показниками якості зовнішніх проявів організаційної культури та задоволення працівників від праці. На рис. 2.21 зображено рівні показника ефективності та показників якості організаційної культури, з якими виявлений найтісніший кореляційний взаємозв'язок (Рис.2.21).

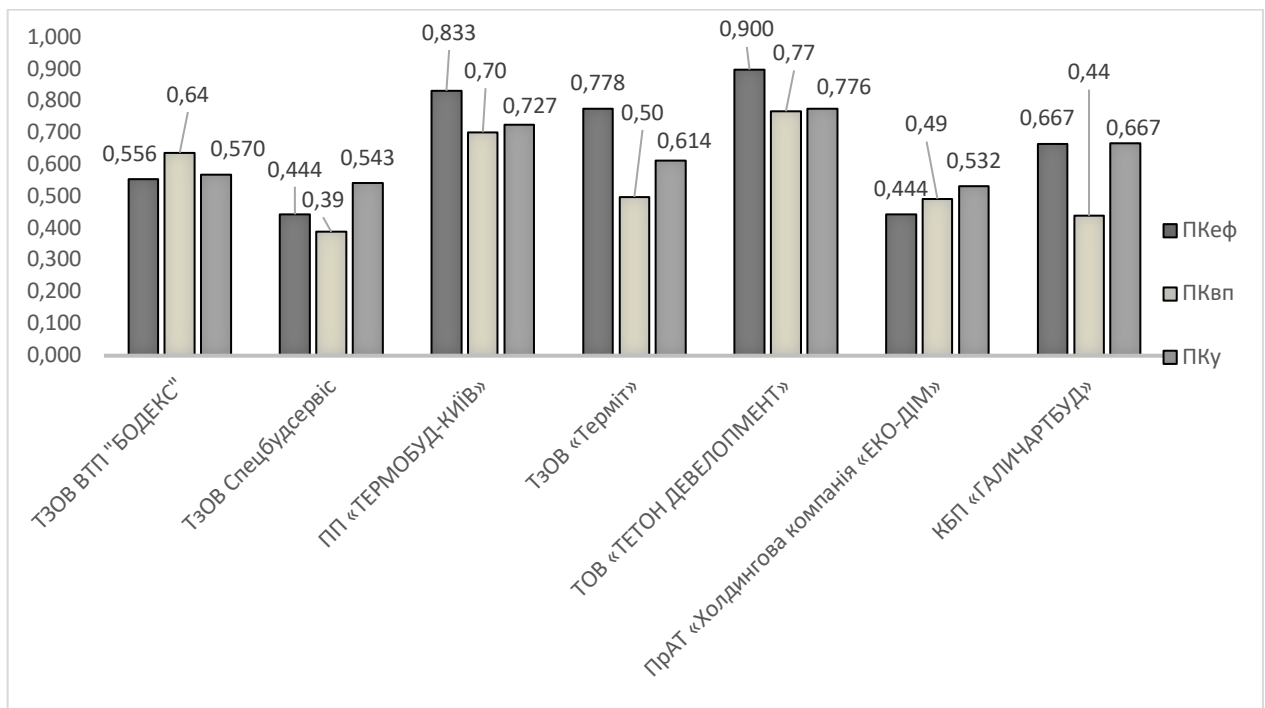


Рис.2.21. Рівні показника ефективності діяльності та взаємозалежних показників проектних відділів

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Як видно на рис. 2.21, найтісніший кореляційний зв'язок показників ефективності праці із показником вдоволення від праці та узагальненим показником, спостерігається на таких підприємствах: ТЗОВ ВТП «БОДЕКС», ТЗОВ Спецбудсервіс, ТЗОВ «Терміт» та ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ».

В результаті дослідження організаційної культури проектних компаній будівельної галузі отримано такі результати (табл. 2.23).



Таблиця 2.23

Результати оцінювання якості організаційної культури вітчизняних проектних компаній будівельної галузі

Підприємство	ПКвц	ПКеф	ПКвп	ПКкол	ПКязп	ПКзсж	ПКу
ТзОВ «Балко»	0,5443	0,538	0,51	0,628	0,4398	0,376	0,519
ДП ДПМ "МІСТОПРОЕКТ"	0,662	0,700	0,62	0,536	0,414	0,347	0,578
ПрАТ Галгазотерм	0,573	0,765	0,624	0,748	0,7147	0,342	0,644
ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	0,680	0,815	0,75	0,632	0,6808	0,625	0,710
ТЗОВ "Архітектурна майстерня "Метрополіс"	0,552	0,400	0,50	0,495	0,3314	0,637	0,483
ТОВ "Швець та партнери"	0,782	0,500	0,53	0,568	0,5288	0,437	0,578
ПП Інвестпроект	0,791	0,800	0,62	0,745	0,659	0,676	0,744
Середнє значення	0,65	0,65	0,61	0,62	0,54	0,49	0,61

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Отримані результати дослідження свідчать про незначну відмінність у більшості показників якості організаційної культури проектних компаній та проектних відділів. Проте рівень високих цінностей працівників проектних компаній (0,655) у порівнянні із даними показниками проектних відділів будівельних підприємств (0,722) значно нижчий. Встановлена суттєва різниця у значеннях показників здорового способу життя. Це обґрунтовується пропагуванням на проектних відділах здорового способу життя та застосування соціальних пакетів фінансування працівникам спортивних секцій. На рис. 2.22 наведені значення показників якості організаційної культури вітчизняних проектних компаній та проектних відділів вітчизняних підприємств.

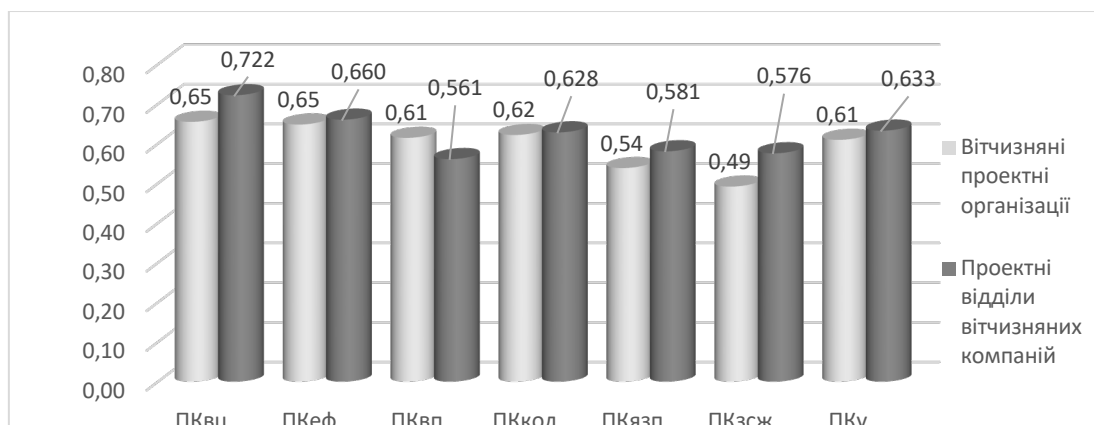


Рис. 2.22. Показники якості організаційної культури вітчизняних проектних компаній та проектних відділів вітчизняних підприємств

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Також в результаті дослідження визначено, що рівень вмотивованості, визначений показником задоволення працівників від праці працівників проектних компаній дещо вища у порівнянні із працівниками проектних відділів підприємств. В табл.2.24 наведені детальні дані дослідження значущості та реалізації високих цінностей досліджуваної вибірки респондентів, які визначають рівень вмотивованості працівників.

Як видно із наведених даних, найнижче значення серед показників задоволення працівників від праці є рівень самореалізації та досягнення цілей. Це свідчить про неможливість розкриття власного потенціалу та реалізації поставлених цілей досліджуваної вибірки працівників. Вирішенням даної проблеми може бути детальне вивчення потреб та індивідуальний підхід до працівників. Важливим завданням керівництва досліджуваних компаній є врахування отриманих результатів дослідження у подальшому формуванні системи мотивування.

Дослідження кореляційного взаємозв'язку показників ефективності із показниками якості організаційної культури досліджуваної вибірки проектних компаній зображено на рис.2.23.

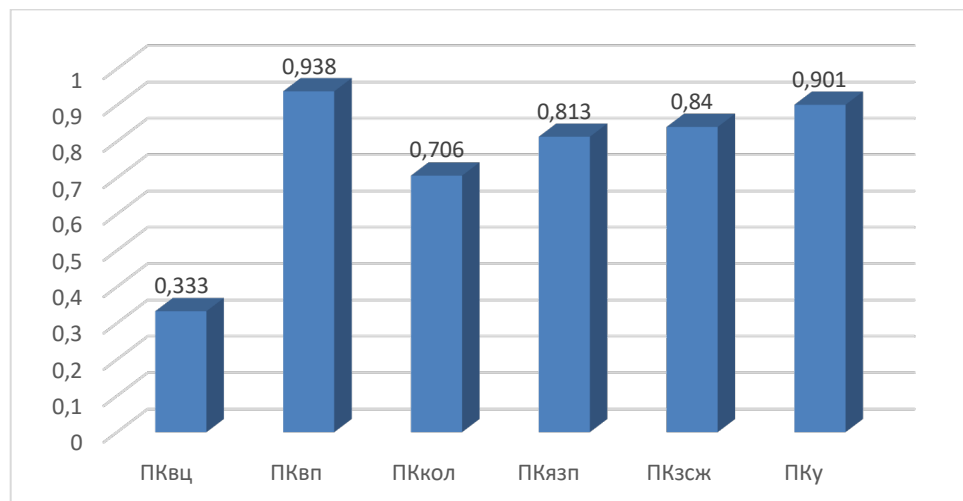


Рис. 2.23. Величини коефіцієнтів кореляції r-Пірсона показників ефективності із показниками оцінювання якості організаційної культури вітчизняних проектних компаній будівельної галузі

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Таблиця 2.24

Результати оцінювання показників високих цінностей та вдоволення працівників від праці вітчизняних проектних компаній будівельної галузі

Цінність	ТЗОВ «Балко»		ПП Інвестпроект		ПрАТ Галгазотерм		ТОВ «МОРЕ ФОРМ»		ТЗОВ "АРХІТЕКТУРН А МАЙСТЕРНЯ "МЕТРОПОЛІС"		ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"		ДП ДІПМ "МІСТОПРОЕКТ "		Середнє значення	
	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп
Досконалість у роботі	0,44	0,53	0,8	0,74	0,58	0,79	0,52	0,84	0,46	0,51	0,82	0,54	0,78	0,68	0,63	0,66
Творчість	0,5	0,54	0,6	0,78	0,37	0,35	0,75	0,75	0,53	0,64	0,84	0,68	0,83	0,83	0,63	0,65
Користь праці для інших людей	0,48	0,48	0,5	0,81	0,54	0,73	0,64	0,64	0,47	0,47	0,75	0,62	0,88	0,79	0,61	0,65
Самореалізація	0,55	0,32	0,78	0,49	0,47	0,42	0,71	0,51	0,63	0,42	0,83	0,43	0,79	0,69	0,68	0,47
Досягнення цілей	0,56	0,36	0,65	0,51	0,58	0,49	0,68	0,78	0,52	0,34	0,87	0,38	0,87	0,54	0,68	0,49
Заробіток	0,7	0,52	0,74	0,56	0,83	0,83	0,84	0,89	0,73	0,58	0,75	0,42	0,79	0,61	0,77	0,63
Цікава робота	0,55	0,61	0,57	0,6	0,35	0,42	0,58	0,84	0,49	0,54	0,69	0,57	0,69	0,89	0,56	0,64
Дружній колектив	0,57	0,71	0,61	0,52	0,79	0,89	0,74	0,75	0,57	0,51	0,72	0,64	0,71	0,78	0,67	0,69

Примітка: сформовано автором на основі дослідження

Як зображено на рис.2.23, найтісніший кореляційний зв'язок показника ефективності спостерігається із показниками задоволення працівників від діяльності та узагальненим показником (ПКу) досліджуваних компаній. Це дає змогу висунути припущення, що саме вмотивованість та якість організаційної культури вагомо впливають на продуктивність діяльності працівників. Порівняння значень зазначених показників зображено на рис. 2.24.

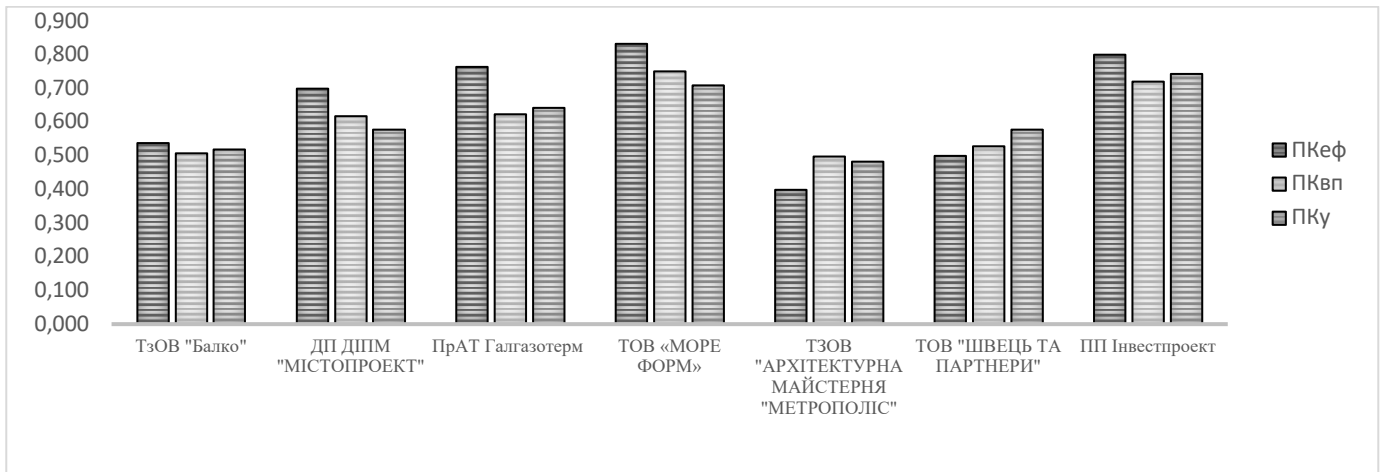


Рис. 2.24. Показники ефективності діяльності та взаємозалежних показників якості організаційної культури проектних компаній

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Наступною досліджуваною вибіркою є відділи кадрів польського та вітчизняних підприємств. В результаті дослідження отримано такі показники якості організаційної культури (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Результати оцінювання якості організаційної культури відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств

Підприємство	Країна	ПКвц	ПКЕф	ПКВп	Пккол	Пкязп	ПКзсж	ПКу
AVIVA	Польща	0,6898	0,8	0,72	0,772	0,66	0,781	0,74
ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	Україна	0,691	0,335	0,5	0,629	0,523	0,398	0,524
ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	Україна	0,589	0,448	0,6	0,590	0,6078	0,638	0,57
ПрАТ «ХК «ЕКО-ДІМ»	Україна	0,764	0,660	0,71	0,681	0,551	0,599	0,675
Середнє значення	Польща, Україна	0,68	0,60	0,65	0,67	0,60	0,60	0,64
Середнє значення	Україна	0,57	0,41	0,6	0,52	0,45	0,43	0,58

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Як видно із отриманих результатів, найвищий показник ефективності діяльності даної досліджуваної групи визначено у відділі кадрів польської компанії AVIVA (рис. 2.25.).

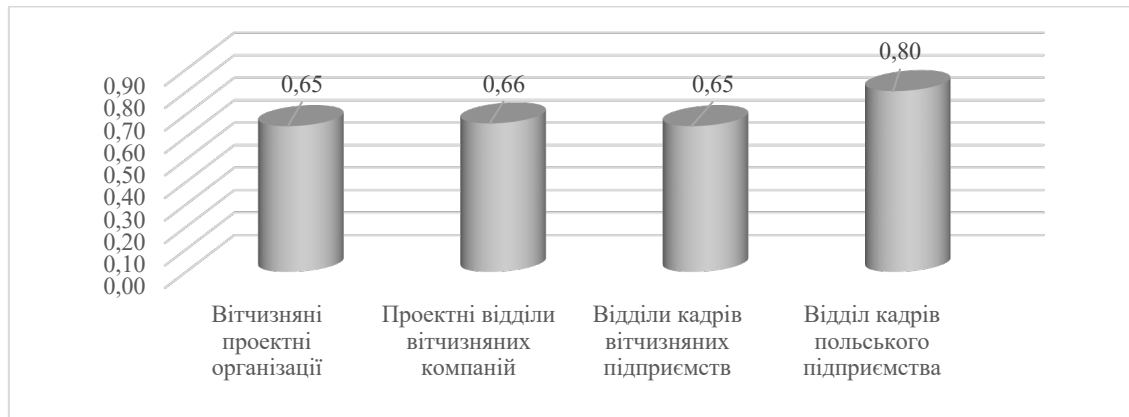


Рис. 2.25. Порівняльний наліз показників ефективності діяльності досліджуваних об'єктів

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Як видно із рис. 2.25, значення показників ефективності вітчизняних підприємств значно нижче у порівнянні значенням показника відділу кадрів польського підприємства.

Результати дослідження кореляційного зв'язку показників ефективності діяльності із показниками якості організаційної культури працівників відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств, зображені на рис.2.26.

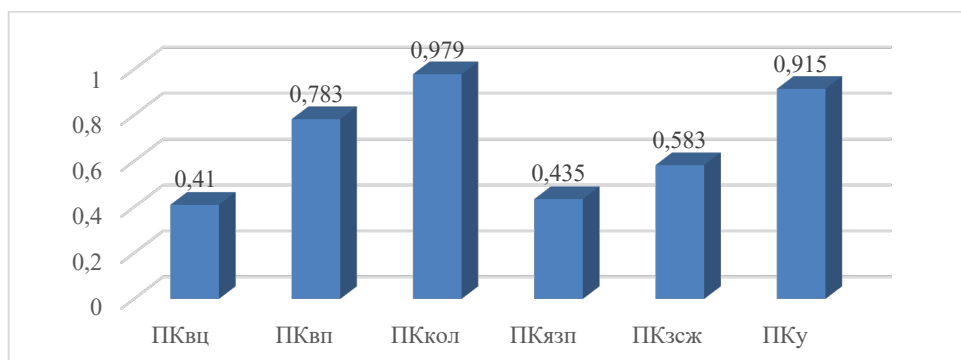


Рис.2.26. Величини коефіцієнтів кореляції r-Пірсона показників ефективності із показниками якості організаційної культури відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Як показують отримані результати дослідження, найтісніший взаємозв'язок рівня ефективності діяльності визначено із показником колективізму, задоволенням від праці та узагальненим показником якості організаційної культури (рис.2.27).

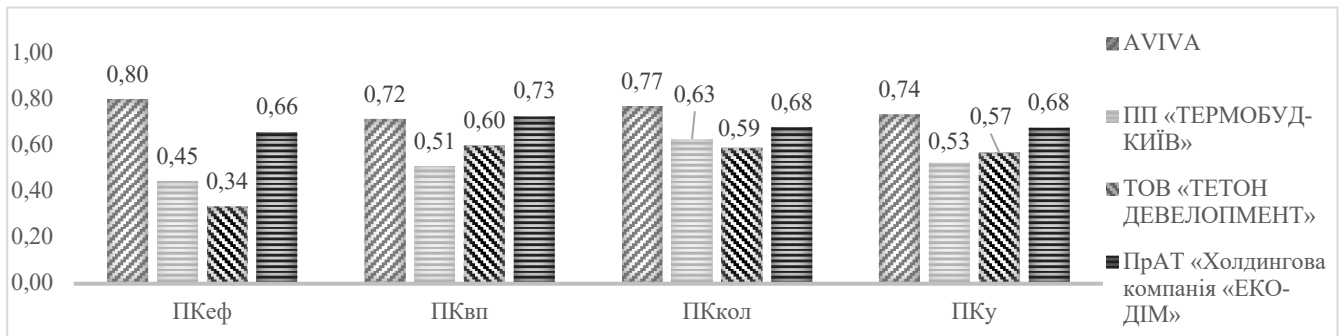


Рис.2.27. Показники ефективності діяльності та взаємозалежні показники якості організаційної культури відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Також визначено, що серед досліджуваної групи відділів кадрів польського та вітчизняних компаній, найвищий рівень вдовolenня працівників працею у працівників польської компанії AVIVA. Проведемо детальніший аналіз вагомості та реалізації високих цінностей групи працівників відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Результати оцінювання показників високих цінностей працівників відділів кадрів польського та вітчизняних підприємств

Цінність	AVIVA		ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»		ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»		ПрАТ «ХК «ЕКО-ДИМ»		Середнє значення	
	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвц	ПКвп	ПКвп	ПКвц
Досконалість у роботі	0,64	0,7	0,41	0,45	0,84	0,54	0,84	0,76	0,68	0,61
Творчість	0,54	0,6	0,31	0,31	0,42	0,41	0,31	0,43	0,40	0,44
Користь праці для інших людей	0,79	0,7	0,42	0,54	0,76	0,61	0,67	0,58	0,66	0,61
Самореалізація	0,65	0,74	0,56	0,62	0,65	0,7	0,83	0,66	0,67	0,68
Досягнення цілей	0,67	0,69	0,51	0,43	0,46	0,69	0,68	0,64	0,58	0,61
Заробіток	0,57	0,71	0,89	0,48	0,89	0,69	0,89	0,74	0,81	0,66
Цікава робота	0,85	0,8	0,74	0,52	0,61	0,54	0,86	0,87	0,77	0,68
Дружній колектив	0,78	0,8	0,81	0,61	0,78	0,57	0,88	0,91	0,81	0,72

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Як свідчать дані в таблиці 2.26, як вагомість так і реалізація показника дружності колективу для даної групи працівників є найвищими. Найнижче значення визначено у показників вагомості та реалізації творчості. Значення показника заробітку для працівників є достатньо вагомим, проте рівень реалізації даного показника знаходиться на досить низькому рівні, що свідчить про значне невдоволення працівниками їх рівнем оплати праці.

Отже, результати дослідження трьох груп досліджуваних об'єктів, свідчать, що саме вмотивованість та якість організаційної культури має найтісніший кореляційний зв'язок із показником ефективності діяльності досліджуваних об'єктів. На основі отриманих результатів, можна сформулювати припущення, що підвищення мотивації працівників та якості організаційної культури підприємства може значним чином підвищити продуктивність діяльності працівників та ефективність їх діяльності.

На основі отриманих показників якості організаційної культури вітчизняних компаній та відділів польського та вітчизняних підприємств, визначено, що найвищий рівень ефективності (0,8-0,9) мають ті об'єкти, показники здорового способу життя яких знаходиться на високому рівні (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

## Показники якості організаційної культури досліджуваних об'єктів

Підприємства	ПКвц	ПКеф	ПКвп	ПКкол	ПКязп	ПКзсж	ПКу
ТзОВ «Балко»	0,5443	0,538	0,51	0,628	0,4398	0,376	0,520
ДП ДІПМ "МІСТОПРОЕКТ"	0,662	0,700	0,62	0,536	0,414	0,347	0,578
ПрАТ Галгазотерм	0,573	0,765	0,67	0,748	0,7147	0,342	0,651
ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	0,680	0,815	0,75	0,632	0,6808	0,625	0,710
ТЗОВ "АМ МЕТРОПОЛІС"	0,552	0,400	0,50	0,495	0,3314	0,637	0,483
ТОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"	0,782	0,500	0,53	0,568	0,5288	0,437	0,579
ПП Інвестпроект	0,791	0,800	0,72	0,745	0,659	0,676	0,745
ТЗОВ ВТП "БОДЕКС"(проектний відділ)	0,77	0,556	0,64	0,483	0,428	0,340	0,571
ТзОВ Спецбудсервіс(проектний відділ)	0,665	0,444	0,39	0,632	0,51	0,637	0,544
ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» (проектний відділ)	0,626	0,833	0,69	0,780	0,766	0,657	0,727
ТзОВ «Терміт» (проектний відділ)	0,719	0,778	0,49	0,574	0,522	0,438	0,614
ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» (проектний відділ)	0,795	0,900	0,78	0,642	0,698	0,816	0,778
ПрАТ «ХК «ЕКО-ДІМ» (проектний відділ)	0,752	0,444	0,49	0,483	0,404	0,520	0,532
КБП «ГАЛИЧАРТБУД» (проектний відділ)	0,726	0,667	0,43	0,805	0,736	0,630	0,666
AVIVA (відділ кадрів)	0,69	0,80	0,72	0,77	0,66	0,78	0,74
ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» (відділ кадрів)	0,59	0,45	0,5	0,63	0,52	0,40	0,53
ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» (відділ кадрів)	0,69	0,34	0,60	0,59	0,61	0,64	0,57
ПрАТ «ХК «ЕКО-ДІМ» (відділ кадрів)	0,76	0,66	0,71	0,68	0,55	0,60	0,68

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Отже, на основі отриманих даних, та опираючись на зарубіжний досвід, мнами проаналізовано заходи здорового способу життя відділу кадрів польської компанії AVIVA та вітчизняних підприємств та їх підрозділів, ефективність діяльності яких знаходиться на високому рівні (0,8-0,9).

Першим об'єктом дослідження є польська страхова компанія AVIVA. Компанія знаходиться у Варшаві та займає лідируючі позиції на ринку польських роботодавців у сфері страхових послуг. Налагоджена та продумана організаційна культура формує всередині організації позитивну, творчу та мотивуючу атмосферу. Багатий перелік запропонованих бонусів та додаткових пільг, серед яких: можливість використання системи MyBenefit, використання картки Multisport, кімнати спокою та відпочинку в офісах, тренажерні зали, використання технології Work Based Workplace, можливість відпочинку у ігровій формі, йога, велика простора веранда з можливістю праці та відпочинку на ній, медичне страхування, робочі велосипеди, ваучери для дітей працівників, пенсійний план, вільний графік та можливість роботи з дому, допомога психолога та коучера також інші додаткові вигоди, які роблять співпрацю приємною та в рази ефективнішою. Також компанія постійно інвестує у розвиток своїх працівників, пропонуючи різноманітні курси та тренінги.

Оригінальною пропозицією фірми є фінансування коригуючих окулярів. Працівник, працевлаштований за трудовим договором, якому окуліст видав медичну довідку з інформацією про необхідність використання окулярів в роботі з монітором, має можливість отримати кошти для придбання таких окуляр.

Позиція фірми полягає у фінансуванні коштів у розвиток, фізичне та психологічне здоров'я працівників. Такі заходи мають широкі перспективи та довгострокову вигоду.

Як уже зазначалось, в компанії бонусом як доповнення до соціального пакету є карта системи MyBenefit. Даною системою пільг може користуватись як сам працівник, так і члени його сім'ї. Дана карта включає велику кількість спортивних клубів, басейнів, аквапарків, саун, скалодромів, катків, тенісних кортів, занять йогою, танцями та іншими секціями. Дані клуби підписують домовленість із системою MyBenefit, згідно з якою власники карт мають можливість відвідувати дані комплекси



із відповідною знижкою. Існують різні види карт, в залежності від спектра доступних секцій та занять, які можна відвідувати. Кількість допустимих секцій та годин відвідування залежить від величини доходів працівника та членів його сім'ї. Всі працівники поділяться на чотири групи, відповідно до середнього доходу на одного члена сім'ї. Відповідно до даної групи залежить оплата картки.

В табл. 2.28 наведені дані користування послугами даної системи працівниками Aviva та кількості днів відсутності працівників на робочих місцях у зв'язку із хворобою.

Таблиця 2.28

Дослідження взаємозв'язку кількості днів відсутності працівників на робочому місці через хворобу та активністю користування додатковими вигодами компанії AVIVA

Рік	Кількість днів відсутності працівників на робочому місці	Кількість активованих карток				Разом додаткові вигоди
		Карта MultiSport	Дитячий абонемент	Карта Cinema City	Карта Multikino	
2016	9767	432	1	17	15	465
2017	9957	529	3	23	19	574
2018	8605	607	3	27	20	657
2019	5751	728	7	27	24	786
2020	3860	874	8	33	27	942
Коефіцієнт кореляції	-	-0,966	-0,955	-0,849	-0,941	-0,963
Рівень значущості	-	0,01	0,05	0,01	0,01	0,01

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Як видно із наведених даних, за досліджуваних п'ять років затребуваність та частота користування системою вигід MyBenefit щороку зростає, що свідчить про ефективність та користь даного виду вигід. Також наведені дані свідчать, що кількість пропущених днів у зв'язку із хворобою щороку зменшується, при тому, що кількість працівників, які користуються картою MultiSport та іншими додатковими вигодами компанії за досліджуваний період зростає. Коефіцієнт кореляції r-Пірсона показує тісний взаємозв'язок кількості пропущених днів у зв'язку із хворобою та кількості працівників, які користуються системою MyBenefit. На основі отриманих даних можна висунути припущення, що заняття фізичною активністю є одним із вагомих факторів впливу на стан здоров'я та імунітет працівників.

В таблиці наведено дані щодо втрат, понесених компанією у зв'язку із відсутністю працівників на робочому місці за досліджуваний період (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Втрати компанії AVIVA у зв'язку із відсутністю працівників на робочому місці

Рік	Кількість днів	Втрати, злотих/день	Втрати, злотих/рік
2016	9767	-	-
2017	9957	369	3 674 133
2018	8605	369	3 175 245
2019	5751	380	2 185 380
2020	3860	387	1 493 820

*Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компанії*

Втрати компанії за 2017 та 2020 роки зменшились на суму 2 183 936 злотих. Отже, на основі проведеного дослідження на базі польської страхової компанії AVIVA, нами визначено тісний кореляційний зв'язок кількості працівників, які займаються спортом, та кількістю пропущених днів у зв'язку із хворобою, а відтак, показниками економічної діяльності компанії. На основі даних результатів висунуто припущення, що залучення працівників до занять фізичною активністю є ефективним методом підвищення фінансових показників підприємства.

ТОВ "MORE ФОРМ" – це українська архітектурна компанія, яка займається будівельними проектами різного виду споруд. Усвідомлюючи вагомість впливу підготовки персоналу на якість будівельних робіт, керівництво компанії постійно розвиває та підвищує мотивацію працівників сучасними методами. Продуманий рекрутинг із сформованою комунікацією місії, візії, цінностей компанії за допомогою сайту, порталів для пошуку роботи, соціальних мереж та ін. Спланований онбординг, який дає змогу швидко влитись працівникові у роботу та тривалий період приносити максимальну користь компанії. Коуч-менеджмент, створення менторських програм, діджитал HR-менеджмент та інші сучасні методи організації та розвитку персоналу. Оскільки штат компанії складають працівники віком до сорока років, серед основних мотиваційних заходів є часткове фінансування абонементів в українській мережі фітнес-клубів Sport Life, курсу лікувального масажу та курсів вивчення іноземних мов в школі "Language Step". В таблиці зазначено дані відсутності працівників на

робочих місцях у зв'язку із лікарняними та хворобою, а також дані залученості працівників ТОВ "МОРЕ ФОРМ" у спортивних секціях та користування запропонованими додатковими вигодами компанії (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

Дослідження взаємозв'язку кількості днів відсутності працівників на робочому місці через хворобу, активністю користування додатковими вигодами та втратами ТОВ «МОРЕ ФОРМ» через відсутність працівників на робочому місці

Рік	Кількість днів відсутності працівників на робочому місці	Кількість активованих абонементів					Разом додаткових вигід	Втрати, грн/день	Втрати, грн./рік
		Тренажерний зал	Басейн	Групові заняття	Масаж	Курси іноземних мов			
2019	211	16	17	8	13	11	65	230	48530
2020	345	9	12	4	10	10	45	260	89700
2021	289	7	8	3	11	9	38	290	83810
2022	258	13	11	9	14	10	57	315	81270
Коефіцієнт кореляції	-	-0,810	-0,569	-0,727	-0,819	-0,567	-0,787	-	-
Рівень значущості	-	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	-	-

*Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компанії*

Як свідчать вищенаведені дані в табл. 2.30, найтісніший кореляційний зв'язок кількості пропущених днів у зв'язку із хворобою спостерігається із кількістю працівників, які оформили абонементи у тренажерних залах, пройшли курси масажу та загальною кількістю користування додатковими вигодами компанії. Проте, важливо зазначити, що дані кореляційного зв'язку дещо нижчі, у порівнянні із отриманими даними дослідження компанії AVIVA.

Втрати компанії через відсутність одного працівника на робочому місці за досліджуваний період складає 210-315 грн./день. Як видно з отриманих даних, найбільша сума втрат компанії припадає на період, 2020-2021 рр., саме в цей період спостерігається спад активності користування додатковими вигодами компанії, що дає змогу сформулювати припущення щодо впливу зайнятості фізичною активністю на фінансові показники компанії.

ПП "ІНВЕСТПРОЕКТ-Н" у своїй діяльності активно використовує практику залучення та інші сучасні методи мотивування та розвитку на всіх етапах життєвого

циклу працівників. Також в компанії активно пропагують здоровий спосіб життя, залучаючи дієтологів, запроваджуючи фізичні вправи на робочому місці та озеленюючи робочі місця. Також працівникам компанії доступне медичне страхування. За всі роки досліджуваного періоду активність користування запропонованими додатковими вигодами компанії залишалась практично незмінною, що свідчить про стабільність залучення працівників до здорового способу життя. В таблиці наведені дані активності користування додатковими вигодами компанії та втрати фірми через відсутність працівників на робочому місці у зв'язку із хворобою (табл.2.31).

Таблиця 2.31

Дослідження взаємозв'язку кількості днів відсутності працівників на робочому місці через хворобу, активністю користування додатковими вигодами та втратами ПП "ІНВЕСТПРОЕКТ-Н" через відсутність працівників на робочому місці

Рік	Кількість днів відсутності працівників на робочому місці	Послуги дієтолога	Медичне страхування	Кількість працівників залучених до занять фізкультурною	Разом додаткові вигоди	Втрати, грн/день	Втрати, грн./рік.
2019	238	13	8	16	37	195	46410
2020	187	10	6	17	33	210	39270
2021	210	15	9	15	39	210	44100
2022	193	14	8	16	38	225	43425
Коефіцієнт кореляції	-	0,351	0,499	-0,411	0,399	-	-
Рівень значущості	-	0,01	0,01	0,01	0,01	-	-

*Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компанії*

Як свідчать отримані дані дослідження, на даному підприємстві взаємозв'язок кількості пропущених днів у зв'язку із хворобою та активністю користування додатковими вигодами компанії незначний.

ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» добре зарекомендувала себе на регіональному ринку будівельної галузі як перспективна компанія, яка використовує сучасні технології як в області технічних розробок так і в управлінні персоналом. Керівництво використовує у своєму арсеналі такі мотиваційні заходи: залученість працівників, святкові подарунки для дітей працівників, пропагування здорового способу життя у

формі часткового фінансування спортивних абонементів та басейнів для працівників фірми та курсів оздоровчих процедур в санаторії міста Трускавець. Зазначені заходи впроваджені на підприємстві у 2021 році.

В таблиці наведені дані активності користування додатковими вигодами компанії та втрати фірми через відсутність працівників на робочому місці у зв'язку із хворобою (табл.2.32).

Таблиця 2.32

Дослідження взаємозв'язку кількості днів відсутності працівників на робочому місці через хворобу, активністю користування додатковими вигодами та втратами ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» через відсутність працівників на робочому місці

Рік	Кількість днів відсутності працівників на робочому місці	Кількість активованих абонементів		Санаторій	Разом додаткові вигоди	Втрати, грн/день	Втрати, грн./рік.
		Басейн	Спортивні абонементи				
2019	7534	-	-	-	-	149	1122566
2020	6342	-	-	-	-	155	983010
2021	2842	535	559	324	1418	175	586425
2022	3351	476	648	258	1382	175	497350
Коефіцієнт кореляції	-	-0,977	-0,958	-0,975	-0,974	-	-
Рівень значущості	-	0,01	0,01	0,01	0,01	-	-

*Примітка: сформовано автором на основі наданих даних керівництвом компанії*

Як видно із наведених даних в табл.2.32, кількість пропущених днів у зв'язку із хворобою та кількість втрат фірми через відсутність працівників на робочому місці щороку зменшується. Важливо також зазначити, що за останні два досліджувані роки на підприємстві впровадили також багато сучасних нововведень як в управлінському процесі так і в облаштуванні приміщень, що також позитивно позначилось на мотивації працівників.

З метою формування команди висококваліфікованих спеціалістів, у всіх областях діяльності ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», керівництво компанії намагається підвищувати мотивацію працівників шляхом застосування різноманітних мотиваційних заходів в управлінні.

Серед додаткових вигід, які компанія пропонує своїм працівникам, наступі: повна оплата послуг масажиста та із 2021 року працівникам компанії доступна послуга повної оплати абонементів у басейн. Усвідомлюючи користь даних заходів, керівництво компанії у подальшому планує розширити перелік запропонованих додаткових вигід для працівників з метою підвищення рівня їх вмотивованості та залучення до фізичної активності. Активність користування зазначеними додатковими вигодами та втрати фірми через відсутність працівників на робочому місці зазначено в табл. 2.33.

Таблиця 2.33

Дослідження взаємозв'язку кількості днів відсутності працівників на робочому місці через хворобу, активністю користування додатковими вигодами та втратами ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» через відсутність працівників на робочому місці

Рік	Кількість днів відсутності працівників на робочому місці	Масаж	Басейн	Разом додаткові вигоди	Втрати, грн/день	Втрати, грн./рік.
2019	5490	324	-	324	343	1883070
2020	6350	420	-	420	350	2222500
2021	6243	385	289	674	350	2079000
2022	5940	369	315	684	365	2278695
Коефіцієнт кореляції	-	0,968	0,237	0,440	-	-0,673

*Примітка: сформовано автором на основі даних наданих керівництвом компанії*

Отримані дані в табл.2.33 свідчать про стабільну активність працівників у користуванні запропонованими додатковими вигодами компанії. Проте тісний кореляційний зв'язок спостерігається лише між кількістю пропущених днів у зв'язку із хворобою та кількістю працівників, які оформили абонементи у басейн.

Досліджуючи взаємозв'язок кількості днів відсутності працівників на робочому місці та активності працівників у користуванні запропонованими додатковими вигодами компаній виявлено такі значення коефіцієнтів кореляції r-Пірсона (рис.2.28).

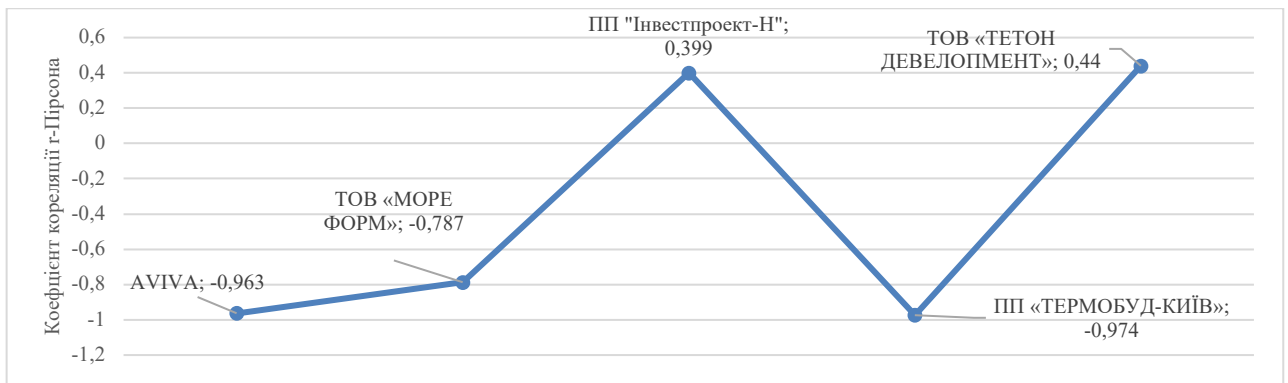


Рис.2.28. Величини коефіцієнтів кореляції r-Пірсона показників взаємозв'язку кількості днів відсутності працівників на робочому місці та активності працівників у користуванні запропонованими додатковими вигодами компанії

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Як свідчать отримані результати дослідження, на трьох із п'яти досліджуваних об'єктах (ТОВ «МОРЕ ФОРМ», ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», AVIVA) виявлено тісний від'ємний кореляційний взаємозв'язок між кількістю днів відсутності працівників на робочому місці та активністю працівників у користуванні запропонованими додатковими вигодами. На двох об'єктах (ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ», ПП «ІНВЕСТПРОЕКТ-Н») кореляційного зв'язку між даними показниками не виявлено, що може бути обґрунтовано впливом додаткових факторів на стан здоров'я працівників.

На основі даних результатів, можна висунути припущення, що залученість працівників до здорового способу життя позитивно впливає на показники їх фізичного здоров'я, та відповідно зменшує фінансові втрати компанії. Керівництво компанії варто враховувати даний факт при формуванні системи мотивування працівників.

Отже, в результаті проведеного дослідження запропоновано удосконалену модель оцінювання якості організаційної культури, на основі існуючої моделі Г.Хаєта. Використання даної методики на базі польського та вітчизняних підприємств та їх підрозділів, дало змогу дослідити взаємозв'язок ефективності праці, оцінену через показник продуктивності діяльності та інших показників якості організаційної культури.

## Висновок до розділу 2

1. Ідентифіковано ключові мотиваційні фактори працівників польських та вітчизняних підприємств. Для працівників польських підприємств основними мотиваційними факторами визначено додаткові вигоди, для працівників вітчизняних підприємств – оплата праці. Проведено дослідження запропонованих додаткових вигід своїм працівникам на закордонних та вітчизняних підприємствах.

2. З метою встановлення взаємозв'язку кількості запропонованих додаткових вигід та величини чистого доходу закордонних підприємств проведено їх кластеризацію за трудо-/капіталомісткістю та за чисельністю працівників. Серед отриманих шести кластерів, об'єктами дослідження обрано саме трудомісткі кластери (кластери А, В та С). В двох кластерах та в групі вітчизняних підприємств найвищий рівень чистого доходу визначено у тих підприємств, які пропонують своїм працівникам найбільшу кількість додаткових вигоди. Отримані результати дали змогу сформулювати припущення про наявність взаємозв'язку між даними показниками.

3. Проведено оцінювання рівня емоційного інтелекту із використанням адаптованого методу Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT) груп працівників досліджуваних підприємств та їх підрозділів за віковою та гендерною відмінністю. Врахування відмінностей у показниках емоційного інтелекту за віковою та гендерною відмінністю може бути використана менеджерами компаній при формуванні трудових колективів та створення сприятливого мікроклімату між працівниками.

4. В результаті проведеного дослідження визначено тісний кореляційний зв'язок між показниками рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності груп працівників досліджуваних підприємств та їх підрозділів, на основі чого висунуто припущення про наявність взаємозалежності між даними показниками.

5. На базі п'яти досліджуваних об'єктів проведено дослідження рівня емоційного інтелекту працівників відповідно до визначених етапів життєвого циклу. Отримані результати можуть бути використані менеджерами компаній при



формуванні індивідуальної системи мотивації працівників з метою підвищення продуктивності їх діяльності.

6. В контексті дослідження модель оцінювання якості організаційної культури Г.Хаєта розвинуто в частині формування системи показників, а саме показників третього та четвертого рівнів. Із використанням розвинутої моделі проведено оцінювання організаційної культури досліджуваних підприємств та їх підрозділів. Визначено взаємозалежність рівня ефективності праці як одного з показників якості організаційної культури, оціненого через показник продуктивності діяльності, та інших показників якості організаційної культури. Отримані результати дослідження, свідчать, що саме вмотивованість та якість сформованої організаційної культури має найтісніший взаємозв'язок із ефективністю діяльності досліджуваних об'єктів. На підставі отриманих результатів можна припустити, що підвищення мотивації працівників та рівня організаційної культури підприємства сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності їх діяльності.

7. Проаналізовано залученість працівників досліджуваних підприємств до здорового способу життя. У трьох із п'яти досліджуваних об'єктів становлено тісний від'ємний кореляційний взаємозв'язок між активністю користування заходами здорового способу життя та кількістю днів відсутності працівників на робочому місці через хворобу. На основі отриманих результатів, висунуто припущення, що залученість працівників до здорового способу життя позитивно впливає на показники їх фізичного здоров'я, та відповідно зменшує фінансові втрати компанії.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях: (Чернобай Л. І., Широн Ю. О., 2019а; Широн Ю. О., 2022а; Liana Chernobay, Yuliia Shiron, 2023; Широн Ю. О., 2023b)

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1. Індивідуальна модель оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту

З метою формування системи оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства, використано широко застосовуваний у різних сферах діяльності холістичний підхід, зазначений у п. 1.3.

Як було зазначено у п. 1.2. та п. 2.2., емоційний інтелект є ключовою компетенцією працівника, яка впливає на продуктивність його діяльності. Науковці у сфері менеджменту поняття «працівник» в основному досліджують із позиції його здібностей, кваліфікації, фаховості, освіти, досвіду та ставленням до праці, тобто трудові характеристики працівника. Деякі автори враховують такі фактори як розуміння цінностей, сприйняття корпоративного духу, потреби та самореалізацію (Мадзігон та Вачевський, 2010; Кузьмін, Громовик, Гасюк, Левицька та Мельник, 2009). Мало дослідженими залишаються такі фактори як здоров'я, звички, спосіб життя, здатність управляти емоціями, які також чинять вагомий вплив на продуктивність діяльності працівника. Застосовуючи холістичний підхід важливо ідентифікувати ті види інтелекту працівника, які чинять вагомий вплив на продуктивність його діяльності.

Фактори впливу на продуктивність діяльності працівників досліджено у працях низки авторів (Пасінович І.І., 2020; Махначова та Семенюк, 2017; Кондратюк, 2016). Результат аналізу літературних джерел дав змогу сформулювати припущення, що саме показники фізичного та психологічного здоров'я чинять вагомий вплив на продуктивність та ефективність діяльності працівника (Чернобай та Широн, 2013). Адже саме від стану здоров'я залежить настрій, налаштованість на різного роду діяльність.

Зміст поняття «здоров'я», в залежності від професійної точки зору різних авторів, відрізняється. Здоров'я – це достатній запас фізичних та енергетичних ресурсів, здатний протистояти стресовим факторам. Тобто, це рівновага між тим, що на людину впливає (стрес, зовнішні обставини) та тим, що її захищає (ресурси, імунітет) (Чернобай, Широн та Басій, 2022, с.255). Здоров'я людини — це результат складної взаємодії соціальних, біологічних факторів, а також факторів середовища (Robbins, 1980). Здоров'я є гармонійною сукупністю структурно-функціональних даних організму, адекватних навколишньому середовищу, і таких, що забезпечують оптимальну життєдіяльність організму, у тому числі повноцінну трудову діяльність. Це процес підтримки і розвитку фізичних, психологічних та біологічних аспектів забезпечення працездатності та соціальної активності людини протягом її тривалого активного життя.

Важливо зазначити, що вплив різних чинників на стан здоров'я можна розподілити таким чином: спадковість — 20%; навколишнє середовище — 20%; рівень медичної допомоги — 10%; спосіб життя — 50% (Хаєт, Єськов, Ковалевський, Медведєва, Кулійчук та Яшина, 2003, с.190).

У преамбулі Статуту Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) наведено трактування поняття здоров'я: це не лише відсутність хворіб або фізичних вад, а й стан повного фізичного, психологічного та соціального благополуччя. Дослідження сутності перелічених видів благополуччя слугуватиме теоретичним підґрунтям для визначення основних показників, які впливають на продуктивність діяльності працівника.

Фізичне благополуччя характеризує бажання та здатність до діяльності та фізичних навантажень. Це хороше самопочуття, енергетична наповненість, функціональні можливості та відсутність порушень у діяльності органів і систем людини (Пономаренко та Воронцова, 2018; Рудоміно-Дусятська 2018). Основні показники, які характеризують рівень фізичного благополуччя, – це фізичний інтелект (PQ) та показник життєвої енергії (VQ).

Психологічне благополуччя - це стан, коли людина виявляє свої здібності, досягає самореалізації та автономії, реалізує компетентності, а також розвиває

інтелектуальний та емоційний потенціали. (WORLD HEALTH ORGANIZATION. The World health report, 2001). Психологічне благополуччя включає в себе два ключових аспекти: переважання позитивних емоцій над негативними та позитивна оцінка власного життя. Таким чином, доцільно виокремити два компоненти психологічного благополуччя: когнітивний (IQ) (оцінка різноманітних аспектів буття) і емоційний (EQ) (домінуюче емоційне забарвлення ставлення до цих аспектів) (Панина, 2006; Сердюк, 2017).

Соціальне благополуччя (SQ) – це вміння успішно взаємодіяти та будувати здорові міжособистісні відносини, а також адаптуватися до соціальних норм і правил, що присутні в суспільстві, взаємодіяти з державними інституціями та оточуючими людьми (Пономаренко та Воронцова, 2018). Це усвідомлення й оцінка соціального функціонування на основі співвідношення між рівнем домагань (соціальною позицією, яку займає індивід, та яка закріплюється через його індивідуальний вибір) та рівнем задоволення соціальних потреб суб'єкта (Данильченко, 2020).

Отже, на тепер термін здоров'я не обмежується фізичним рівнем (PQ), тобто відсутністю порушень у діяльності органів та систем, травм чи хворіб, але це також: - задоволення соціальним статусом та здатність ефективно спілкуватися (SQ); - рівень енергетичної наповненості та здатність заряджати енергією себе та інших (VQ); - здатність управляти своїми емоціями та емоціями інших людей (EQ); - вміння запам'ятовувати інформацію, логічно та критично мислити (IQ).

В результаті проведеного аналізу джерельної бази встановлено, що види благополуччя, які визначають рівень здоров'я працівника, можна оцінити п'ятьма основними видами інтелекту: когнітивним IQ (Intelligence Quotient) та емоційним інтелектом EQ (Emotional Quotient) інтелектами оцінюється психологічне благополуччя; фізичне благополуччя - фізичним інтелектом PQ (Physical Quotient) та коефіцієнтом життєвої енергії VQ (Vitality Quotient); соціальне благополуччя оцінюється рівнем соціального інтелекту SQ (Social Quotient) (Чернобай, Широн та Басій, 2022, с.256).

Відповідно, основується на твердженні, що саме від стану здоров'я залежить працездатність та результативність діяльності працівника, можна сформулювати

припущення, що визначені види інтелекту чинять вагомий вплив на продуктивність діяльності працівника. На основі даного припущення та запропонованого Г.Гарднером поняття множинного інтелекту з використанням холістичного підходу, нами розроблено індивідуальну п'ятифакторну модель інтелекту працівника, яка включає п'ять вище ідентифікованих видів інтелекту (Chernobay, Skybinskyi & Shyron, 2021), що впливають на продуктивність його діяльності (Рис.3.1).

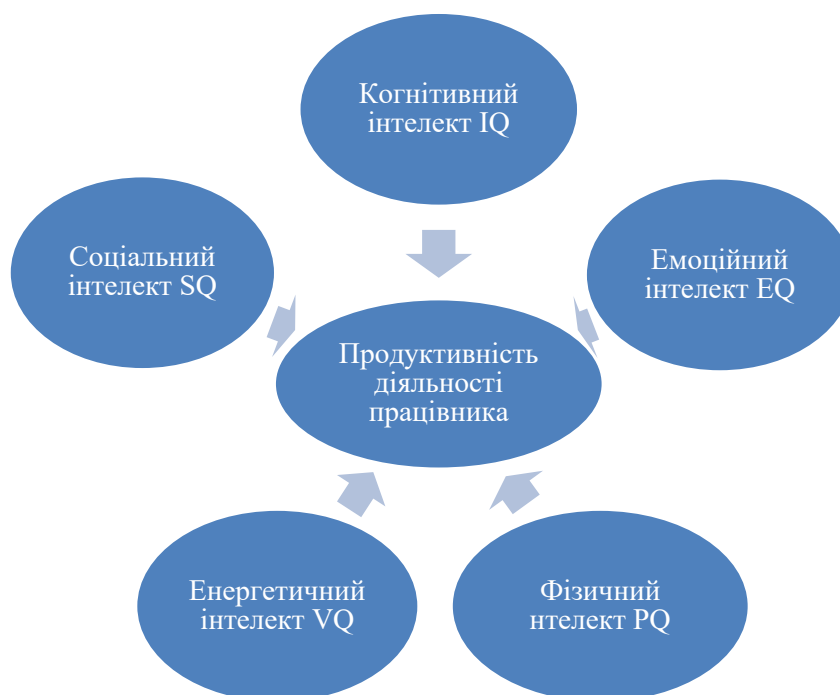


Рис. 3.1. П'ятифакторна модель впливу інтелекту працівника на продуктивність його діяльності (Чернобай, Широн та Басій, 2022, с.257)

*Примітка: запропоновано автором*

Кожен елемент п'ятифакторної моделі впливає на працездатність та продуктивність діяльності працівника. Фізичний інтелект (PQ) визначає імунітет та схильність до захворювань, здатність виконувати завдання, які потребують фізичних навантажень, фізичну витривалість та здатність швидкого відновлення після стресових ситуацій (Болдырева, 2018).

Рівень енергетичної наповненості (VQ) визначає інтенсивність та обсяг виконаної роботи; впливає на швидкість навчання та розвитку; допомагає спонукати інших до продуктивної діяльності (Болдырева, 2018).

Ефективними заходами підвищення рівнів фізичного та енергетичного інтелектів є ведення здорового способу життя та харчування, фізична активність, прогулянки на свіжому повітрі, дотримання режиму сну, роботи та відпочинку.

Когнітивний інтелект (IQ) визначає здатність до аналізу та запам'ятовування інформації, прогнозування, логічного та критичного мислення та, відповідно, прийняття обдуманих рішень. Проходження різноманітних курсів та семінарів, самостійне навчання та розвиток сприяють підвищенню рівня когнітивного інтелекту.

Соціальний інтелект (SQ) відіграє важливу роль у налагодженні дружніх відносин, спілкуванні та веденні ділових переговорів, ефективній взаємодії в колективі, розумінні інших та донесенні до них своєї точки зору (Болдырева, 2018). Підвищенню рівня соціалізації сприяють проведення колективних заходів та спільно проведений поза роботою час.

Емоційний інтелект (EQ) визначає здатність управляти власними емоціями та емоціями інших людей, критично мислити та залишатись продуктивним у стресових ситуаціях. Основними заходами підвищення рівня емоційної грамотності є проходження курсів та самостійне вивчення теорії, а також професійна психологічна підтримка.

Оскільки наше дослідження базується на понятті множинного інтелекту Г.Гарднера, всі визначені ним види інтелекту враховано при побудові п'ятифакторної моделі інтелекту працівника. На рис.3.2 зображена ієрархія елементів п'ятифакторної моделі інтелекту працівника та їх відповідність визначеним елементам моделі множинного інтелекту Г.Гарднера.

Отже, розроблена нами п'ятифакторна модель інтелекту працівника включає всі означені Г.Гарднером елементи множинного інтелекту. Наприклад, вербально-лінгвістичний, логіко-математичний, музичний та просторовий елементи множинного інтелекту полягають у ментальній здатності обробляти різного типу інформацію, тому нами їх об'єднано у спільний когнітивний інтелект. Тілесно-кінетичний інтелект за Г.Гарднера нами досліджується як сукупність двох видів інтелектів - фізичного та енергетичного.



Рисунок 3.2. Сутнісна характеристика елементів п'ятифакторної моделі

інтелекту працівника та їх відповідність моделі множинного інтелекту Г.Гарднера

Примітка: \*Сформовано та \*\*доповнено автором на основі (Gage & Smith, 2016; Gardner, Howard, 2006; Болдырева, 2018)

Всі п'ять видів інтелекту п'ятифакторної моделі являються взаємодетермінованими та взаємозалежними між собою. Кожен із них може формуватися та змінюватись під впливом багатьох факторів, а також змін у взаємодетермінованих із ним елементах моделі.

Низка науковців у своїх дослідженнях зазначають взаємозалежність та взаємодоповнюваність різних видів інтелекту. Наприклад S. Cote та С.Т.Н. Miners (2006) висловлюють думку щодо часткової компенсації низького рівня когнітивного інтелекту за рахунок високого рівня емоційного інтелекту. А, в свою чергу, низький рівень емоційної грамотності блокує канали, які ведуть до комірок пам'яті з необхідною інформацією, таким чином негативно впливає на когнітивний рівень

(Côté, 2006). Г.Айзенк висуває припущення щодо залежності когнітивного інтелекту від фізичного на 70% і на 30% від соціального (Айзенк, 1995). В табл. 3.1 наведено взаємозалежність та взаємодетермінованість елементів п'ятифакторної моделі інтелекту працівника (Чернобай, Широн та Басій, 2022, с.261).

Досліджень взаємозв'язку між частотою емоційного вигорання та рівнем захворюваності у працівників медичної сфери свідчать про тісний кореляційний зв'язок (Чулкова, 2009). Підтвердження даного припущення є в результатах досліджень від Mental Health America (вересень 2020р.), які свідчать, що за сучасних умов пандемії, спричиненої COVID-19, 93% працівників медичної сфери переживають стрес, а 76% емоційне виснаження та вигорання, серед працівників освіти 30% переживають емоційне виснаження та вигорання. Внаслідок психоемоційних порушень у працівників спостерігається погіршення стану фізичного здоров'я, головні болі та порушення сну (Олійник, 2021).

Таблиця 3.1

Матриця взаємодетермінованості елементів п'ятифакторної моделі інтелекту працівника

Під впливовий рівень	Впливовий рівень				
	PQ	VQ	EQ	IQ	SQ
PQ	---	Рівень інтенсивності фізичних активностей	Рівень психосоматичних захворювань	Обрання здорового способу життя	Колективна підтримка здорового способу життя
VQ	Фізична здатність засвоювати поживні речовини, кисень та виробляти енергію	---	Здатність залишатись в ресурсному стані у стресових ситуаціях. Джерелом енергії є переживання позитивних емоцій.		
EQ	Фізична здатність головного мозку до критичного мислення	Частота та інтенсивність вивчення емоційної грамотності	---	Навчання емоційній грамотності	Вплив мікроклімату в колективі на психоемоційний стан, колективне вивчення емоційної грамотності
IQ	Фізична здатність головного мозку до критичного мислення, навчання та аналізування інформації	Частота та інтенсивність навчання	Здатність критично мислити у стресових ситуаціях, аналізувати отриману інформацію та концентрувати увагу	---	Зовнішня мотивація до навчання в колективі
SQ	Фізична здатність залученості працівника до колективних активностей	Частота проведеного часу із колективом та активність у колективних заходах	Здатність формувати стосунки, рівень емпатії	Здатність підтримувати розмову та формувати стосунки	---

*Примітка: запропоновано автором*



Дані, наведені в таблиці 3.1, свідчать про взаємозалежність, системність та взаємодію визначених рівнів інтелекту індивідуальної п'ятифакторної моделі, тобто порушення на одному із рівнів впливатиме на функціонування суміжних елементів моделі.

Наступним етапом дослідження є оцінювання означених видів інтелекту п'ятифакторної моделі із використанням існуючих методів.

Оцінювання рівня емоційного інтелекту, як було визначено у попередньому розділі (Розділ 2, п.2.2), доцільно проводити із використанням найбільш розповсюдженого об'єктивного тесту Дж. Майера, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT) (Широн, 2022а).

Одними із перших, хто досліджували соціальний інтелект як об'єкт вимірювання, були Дж. Гілфорд та М. О'Салліван. Запропонований ними тест вимірювання SQ на сьогоднішній день являється найбільш точним та розповсюдженим. Даний метод складається із трьох субтестів, які визначають чотири вміння в рамках складових соціального інтелекту: пізнання класів, систем, перетворень та результатів поведінки (Козляковський, 2004).

Серед існуючих методик оцінювання рівня енергетичної наповненості (VQ) найбільшого розповсюдження на практиці набула авторська методика Оксани Чехової – HR-експерта та консультанта з організаційного розвитку та розвитку персоналу. Дана методика містить три частини: тестові запитання, суб'єктивна оцінка опитуваного та розв'язання міні кейсів (Чехова, 2021).

З метою оцінювання рівня фізичного здоров'я (PQ) нами використано термін, запропонований М.М. Амосовим, «кількість здоров'я». Соматичне здоров'я автор визначає як «певний функціональний резерв, який забезпечує продуктивність функціонування всіх органів та систем, визначає швидкість адаптації організму до умов навколишнього середовища та може бути визначений конкретними показниками або параметрами» (Сокрут, 2013).

Також у деяких дослідженнях (Ассонов, 2021; Матвеев, 2003) автори використовують термін «фізичний розвиток людини» для оцінювання працездатності, фізичного розвитку та фізичної сили організму.

У практичній медицині рівень фізичного здоров'я оцінюється за допомогою загального обстеження. За відсутності ознак захворювання, або фізичних вад, визначається діагноз «здоровий». Проте, такий метод є занадто обмеженим та спрощеним (Chernobay, Karska & Shiron, 2022).

У науковій літературі описується багато методів оцінювання рівня фізичного здоров'я, запропонованих низкою авторів, серед яких П. Рамзаєва та ін. (1978), В. Зайцева (1991), Круцевич Т. Ю. (2008), Толмачова С. Є. (2009) та ін.

З метою оцінювання фізичного рівня здоров'я (PQ) працівника нами обрано метод визначення біологічного віку, запропонований Є.Л. Михалюк et al. (2013). Визначений метод містить об'єктивні (антропометричні та функціональні показники) та суб'єктивні (анкетні дані) системи оцінювання (Chernobay, Karska & Shiron, 2022).

Оцінювання видів інтелекту працівників відповідно до складових п'ятифакторної моделі з урахуванням етапів їхнього життєвого циклу проведено за використанням авторського методу, який складається із двох послідовних етапів.

Перший етап- оцінювання видів інтелекту за елементами п'ятифакторної моделі;

Другий етап – аналіз отриманих результатів тестування та встановлення взаємозв'язку між отриманими результатами поелементного оцінювання видів інтелекту та величиною продуктивності діяльності груп працівників на різних етапах життєвого циклу з використанням програмного забезпечення MS Excel (Chernobay, Karska & Shiron, 2022).

На першому етапі запропонованого методу оцінювання видів інтелекту п'ятифакторної моделі проводиться наступним чином (Chernobay, Karska & Shiron, 2022):

1. Рівень емоційного інтелекту (EQ) визначається з використанням адаптованого тесту MSCEIT V2.0 (Дж. Мейера et al.) (Широн, 2022а);
2. Оцінювання рівня соціального інтелекту (SQ) - із застосуванням тесту Дж. Гілфорда & М. О'Саллівана (Козляковський, 2004);

3. Розрахунок коефіцієнту життєвої енергії (VQ) авторським методом Оксани Чехової (2021);
4. Оцінювання рівня фізичного інтелекту (PQ) методом обчислення біологічного віку (Сокрут, 2013; Михалюк, Черепок та Малахова, 2013);
5. Визначення рівня когнітивного інтелекту (IQ) з допомогою одного із найбільш досліджених та розповсюджених методів – класичного тесту англійського психолога Ганса Айзенка (2003).

Для уніфікації отриманих результатів тестів застосовано систему динамічних стенів від 1 до 9 (Зелінський, 2016).

Запропонований метод апробовано на базі проектних відділів п'яти підприємств будівельної галузі та двох проектних організацій будівельної галузі. Досліджувана вибірка працівників проектного відділу підприємства ТзОВ «БОДЕКС» складалась із 14 осіб, на підприємстві ТзОВ «Спецбудсервіс» – 12 осіб, на підприємстві ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ» – 9 осіб, на підприємстві ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» – 19 осіб, на підприємстві ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» – 14 осіб. Для проектних організацій: на підприємстві ТОВ «МОРЕ ФОРМ» – 20 осіб, на підприємстві ПрАТ Галгазотерм – 17 опитуваних працівників. Загалом, вибірка склала 105 осіб.

Оцінювання п'яти видів інтелекту проводилось протягом п'яти днів, відповідно кожного дня проводився один тест, з метою зменшення навантаження на респондентів.

Як було зазначено в попередньому розділі, на об'єктах дослідження з визначеною штабною та матрично-штабною організаційною структурою управління, проведенням досліджень займалися керівники відділів кадрів даних підприємств. На підприємствах з визначеною матричною структурою управління – безпосередньо керівництво.

Етап I. Результати оцінювання видів інтелекту п'ятифакторної моделі переведено у динамічні стени від 1 до 9 (табл. 3.2).

Отримані дані дають можливість співставити та порівняти результати оцінювання різних видів інтелекту із використанням різних методів оцінювання.

Таблиця 3.2.

Результати переведення значень видів інтелекту п'ятифакторної моделі в стени

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9
IQ									
Діапазон	0-17	18-34	35-52	53-70	71-88	89-106	107-124	125-142	143-160
EQ									
Діапазон	0,00 - 0,110	0,111- 0,220	0,221- 0,330	0,331- 0,440	0,441- 0,550	0,551- 0,660	0,661- 0,770	0,771- 0,880	0,881- 0,990
SQ									
Діапазон	0-6	7-12	13-18	19-25	26-31	32-37	38-43	44-49	50-55
PQ									
Діапазон	2,0-1,78	1,77- 1,56	1,55- 1,34	1,33- 1,12	1,11- 0,9	0,89- 0,68-	0,67- 0,46	0,45- 0,23-	0,22-0
VQ									
Діапазон	0,0-0,10	0,11- 0,20	0,21- 0,30	0,31- 0,40	0,41- 0,50	0,51- 0,60	0,61- 0,70	0,71- 0,80	0,81- 0,90

*Примітка: розроблено автором на підставі (Зелінський, 2016)*

Етап II. На другому етапі встановлено взаємозв'язок між отриманими даними дослідження, наданими керівництвом підприємств даними про кількість проектів, виконаних кожним працівником протягом трьох місяців, включно із періодом дослідження а також даними, на якому етапі життєвого циклу знаходиться кожен працівник. Важливим фактором у нашому дослідженні є періодизація діяльності працівника. Адже на кожному із визначених нами етапів життєвого циклу (Чернобай та Широн, 2021) вплив окремих видів інтелекту на продуктивність діяльності працівника може відрізнятись.

Отриманий масив інформації за допомогою програмного забезпечення MS Excel зведено у таблиці. З використанням функції сортування ПЗ MS Excel побудовано таблиці, які представляють зв'язок між працівниками на певному етапі життєвого циклу, продуктивністю їх діяльності та результатами тестувань у стенах.

В результаті визначено шість груп працівників, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. Група працівників, які перебувають на першому етапі життєвого циклу становить 10 осіб, на другому – 20 осіб, на третьому – 17, на четвертому – 21, на п'ятому – 25 і на шостому етапі – 12 працівників.

За допомогою майстра функцій, як одного із модулів ПЗ MS Excel, визначено максимальне (MAX), мінімальне (MIN) та середнє (AVERAGE) значення продуктивності діяльності загальної вибірки працівників. Максимальне значення визначено 14, мінімальне – 1, середнє значення обчислено 8. Також, з використанням функції AVERAGE обчислено середнє значення показників (продуктивність діяльності; результатів тестувань, переведених у стени) для кожної групи працівників з урахуванням етапів життєвого циклу.

В табл.3.3 наведено середні значення продуктивності діяльності та результатів оцінювання видів інтелекту за п'ятифакторною моделлю з урахуванням етапів життєвого циклу працівника.

Таблиця 3.3

Середні значення результатів дослідження п'ятифакторної моделі інтелекту та продуктивності діяльності з урахуванням етапів життєвого циклу працівника

Етап життєвого циклу	Група працівн., ос.	Продуктивність діяльності	Види інтелекту за елементами п'ятифакторної моделі, стени				
			IQ	EQ	SQ	PQ	VQ
Перший	10	5,80	6,30	6,60	5,40	5,40	5,90
Другий	20	6,70	5,0	5,85	6,25	5,35	6,15
Третій	17	6,47	5,59	5,71	5,53	6,35	5,12
Четвертий	21	9,62	5,57	6,38	5,43	5,86	5,67
П'ятий	25	9,20	6,52	6,32	5,28	5,44	5,64
Шостий	12	8,00	5,00	5,75	5,25	6,08	5,92

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

В результаті проведеного дослідження визначено, що працівники, які знаходяться на першому етапі життєвого циклу, характеризуються достатньо

високим рівнем емоційного та когнітивного інтелектів, а показники фізичного, соціального та енергетичного інтелектів знаходяться в діапазоні 5,4-5,9. Середнє значення продуктивності діяльності працівників даної групи складає 5,8, що знаходиться нижче середнього результату у загальній вибірці.

У групи працівників, які перебували на час дослідження на другому етапі життєвого циклу, встановлено високі показники рівня життєвої енергії та рівня соціалізації. Рівень продуктивності діяльності в даній групі працівників є вищим, ніж у групи працівників, які знаходяться на першому етапі, проте нижчим, ніж середнє значення продуктивності праці у загальній вибірці.

Найвищі значення за результатами тестувань працівників на третьому етапі життєвого циклу відповідають рівню фізичного та емоційного інтелекту. Значення інших видів інтелекту знаходяться вище середнього рівня. Оскільки основною функцією даного етапу є виконання трудових зобов'язань, фізичне здоров'я відіграє визначальну роль. Значення продуктивності діяльності працівників на даному етапі також знаходиться нижче середнього рівня загальної вибірки.

У групи працівників, які на період дослідження знаходились на четвертому етапі життєвого циклу, визначено високий рівень емоційного інтелекту та найвище значення продуктивності діяльності серед усіх досліджуваних груп.

Працівники, які перебували на п'ятому етапі життєвого циклу характеризуються достатньо високим рівнем когнітивного та емоційного інтелекту, також продуктивність діяльності даної досліджуваної групи є вище середнього значення загальної вибірки.

У групи працівників, які перебувають на шостому етапі життєвого циклу, визначено низький рівень життєвої енергії, що може свідчити про емоційне вигорання під дією низки чинників: трудових, соціальних або психологічних (Ассонов Д., 2021), незадоволення місцем праці, або бажання завершити трудову діяльність. Високий рівень життєвої енергії властивий тим працівникам на даному етапі, які переходять на наступний цикл, тобто ідуть на підвищення по посаді, або змінюють місце праці. Середнє значення продуктивності діяльності даної групи працівників дорівнює середньому значенню даного показника загальної вибірки.

На рис.3.3 зображено результати оцінювання інтелекту за елементами п'ятифакторної моделі, виражені у станах, та продуктивності діяльності груп працівників з урахуванням етапів життєвого циклу (Chernobay, Karska & Shiron, 2022).

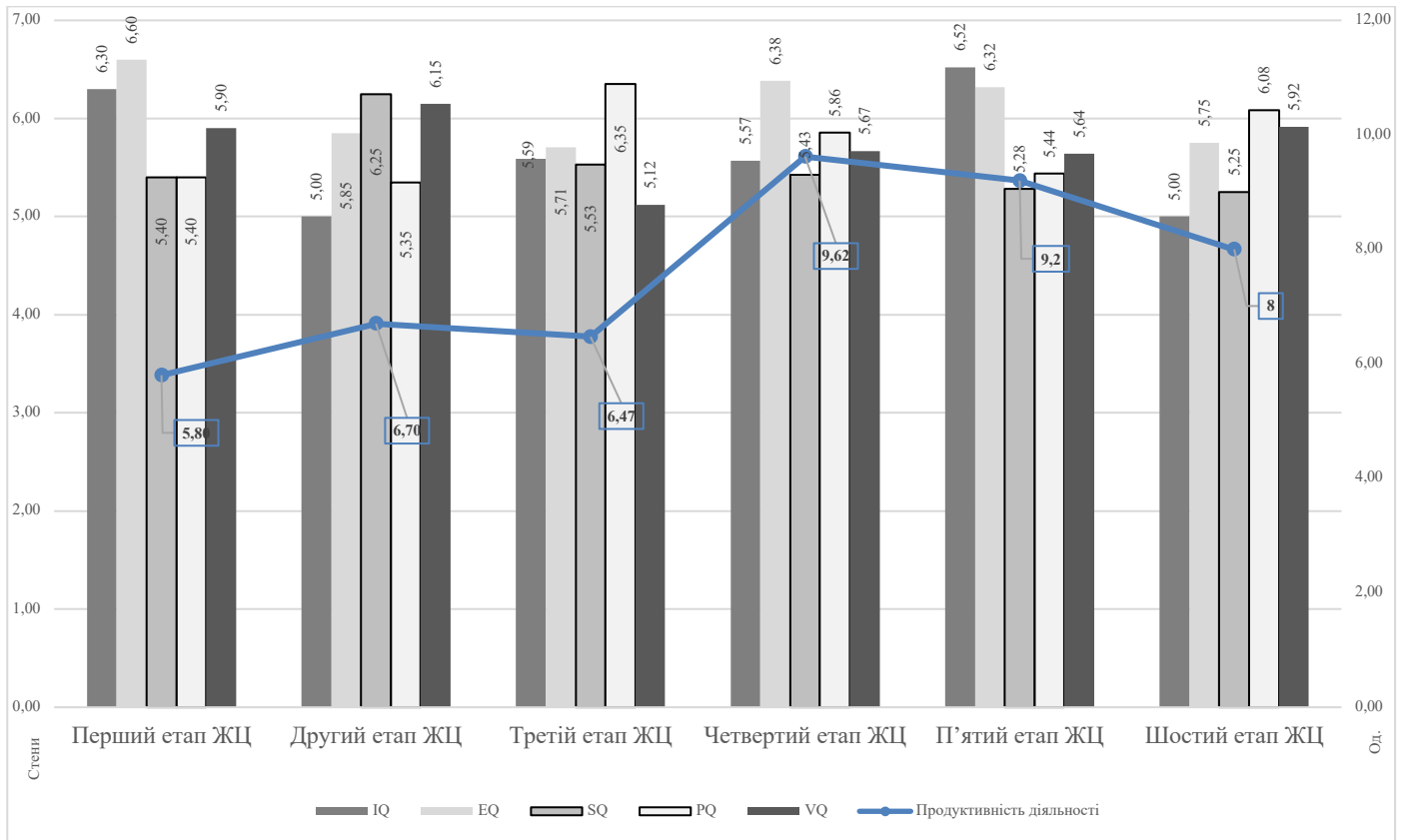


Рис.3.3. Результати оцінювання видів інтелекту працівника та продуктивності його діяльності за етапами життєвого циклу

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

На наведеному рисунку можна спостерігати значне зростання продуктивності діяльності на четвертому та п'ятому етапах життєвого циклу. Високий рівень продуктивності діяльності на четвертому етапі життєвого циклу (навчання та оцінювання) свідчить про набуття нових навичок та високу вмотивованість покращення результатів атестації. На п'ятому етапі (професійна реалізація та зростання) високий рівень продуктивності діяльності пояснюється зростанням рівня кваліфікації працівників.

За результатами дослідження ідентифіковано пріоритетні види інтелекту працівника на кожному етапі життєвого циклу, на які слід звертати увагу керівництву підприємства при плануванні продуктивності діяльності (Chernobay, Karska&Shiron, 2022).

Продовж останніх десятиліть кількість досліджень впливу різних видів інтелекту на діяльність людини зростає. На основі власних експериментальних досліджень вчені пропонують свої теорії щодо величини впливу певного виду інтелекту на результативність діяльності людини. Одним із перших тверджень серед науковців було те, що життєвий успіх людини лише на 20% залежить від IQ, а на 80% від інших факторів (Білик, 2019; Передало, 2020).

Д. Гоулман (2018) на основі результатів своїх емпіричних досліджень визначив, що успішність діяльності працівника на 15% залежить від рівня IQ, а на 85% від рівня його емоційної грамотності. Серед дослідників також існує твердження, що кожен вид інтелекту чинить однаковий вплив на діяльність людини (Волівна-Онишина, 2020), проте як свідчить практика, такий підхід не завжди отримує практичне підтвердження.

Тому, наступним етапом дослідження є визначення величини впливу кожного виду інтелекту п'ятифакторної моделі на продуктивність діяльності працівника з урахуванням етапів його життєвого циклу.

Інформативною базою виступає масив інформації, отриманий на попередньому етапі (Chernobay, Karska & Shiron, 2022).

Об'єктами дослідження обрано: ТзОВ ВТП "БОДЕКС" (А), ТзОВ Спецбудсервіс (Б), ПрАТ "Холдингова компанія "ЕКО ДІМ" (В), ТОВ "ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ" (Г), ПрАТ Галгазотерм (Д), ПП "ТЕРМОБУД КИЇВ" (Е), ТОВ "МОРЕ ФОРМ" (Ж).

З використанням програмного забезпечення MS Excel, на основі вхідних даних обчислено величину впливу кожного з п'яти елементів моделі інтелекту на продуктивність діяльності працівника з урахуванням етапів його життєвого циклу. (Табл. 3.4).



Таблиця 3.4

Величина елементів п'ятифакторної моделі у формуванні продуктивності діяльності працівників з урахуванням етапів життєвого циклу

Етап	Перший										Другий																						
Підприємство	А		Б		В		Г		Д		Е		Ж		А		Б		В		Г				Д				Е				Ж
Працівник	А6	Б5	Б6	В4	Г2	Г9	Д7	Е10	Ж3	Ж18	А4	А7	Б4	Б11	В9	Г7	Г8	Г11	Г12	Г18	Д1	Д6	Д8	Д16	Д17	Е4	Е7	Е13	Е14	Ж14			
IQ	0,15	1,69	0,38	0,17	1,33	2,38	2,33	0,77	2,13	1,58	0,26	0,48	0,43	0,16	0,20	1,52	0,97	0,73	0,83	0,69	1,75	3,36	0,93	0,35	2,00	1,20	0,96	2,25	1,78	0,97			
EQ	0,15	1,50	0,38	0,17	1,33	2,68	3,00	0,62	2,13	2,03	0,07	0,48	0,43	0,19	0,16	0,76	1,30	1,70	2,50	1,03	1,31	2,24	3,71	2,84	2,33	0,80	1,93	0,90	2,07	1,70			
SQ	0,15	0,94	0,38	0,17	1,33	1,78	2,33	0,62	1,87	1,35	0,30	0,32	0,43	0,22	0,24	0,57	1,46	2,18	2,22	1,03	1,09	2,80	3,25	3,19	2,33	0,60	1,61	1,80	1,78	1,94			
PQ	0,26	0,56	0,48	0,24	0,89	1,78	2,00	1,23	0,80	1,13	0,15	0,56	0,35	0,22	0,16	0,57	0,97	1,21	2,22	1,21	1,53	2,80	1,39	1,42	0,33	1,80	2,57	1,80	0,89	1,70			
VQ	0,30	1,31	0,38	0,24	1,11	2,38	2,33	0,77	1,07	0,90	0,22	0,16	0,35	0,22	0,24	0,57	1,30	2,18	2,22	1,03	1,31	2,80	3,71	3,19	3,00	0,60	1,93	2,25	1,48	1,70			

\* Примітка: сформовано авторами з використанням програмного забезпечення MS Excel

Продовження Таблиці 3.4

Величина елементів п'ятифакторної моделі у формуванні продуктивності діяльності працівників з урахуванням етапів життєвого циклу

Етап	Третій														Четвертий																			
Підприємство	А			Б		В		Г			Д		Е			Ж						А			Б			В		Г			Д	
Працівник	А1	А2	А12	Б1	В1	Г1	Г10	Г16	Д9	Д13	Е9	Ж2	Ж4	Ж6	Ж7	Ж15	Ж16	А5	А10	А11	Б3	Б8	Б12	В5	В6	Г3	Г4	Г15	Д2	Д3				
IQ	1,46	0,55	0,35	0,22	0,97	1,04	0,53	2,48	2,62	2,00	1,74	3,25	1,19	1,20	0,55	1,80	0,30	1,25	1,74	0,78	2,48	2,03	0,43	1,50	1,00	3,27	1,78	1,72	1,82	1,73				
EQ	1,04	0,36	0,24	0,16	0,85	1,81	1,41	3,19	2,10	1,20	2,32	3,25	1,43	1,60	0,55	2,10	0,30	3,75	0,87	0,78	2,48	2,32	0,38	2,25	1,60	2,91	1,48	1,72	2,55	3,47				
SQ	1,25	0,36	0,41	0,22	0,73	1,04	1,41	1,06	2,62	3,60	1,16	0,46	0,71	1,60	0,83	1,50	0,80	0,83	2,03	1,83	2,13	1,74	0,38	1,25	0,60	2,18	2,07	1,38	2,91	3,47				
PQ	0,83	0,48	0,53	0,22	0,73	1,56	1,41	3,19	1,57	2,00	4,05	3,71	0,95	1,20	0,83	2,40	0,40	2,08	2,03	1,57	1,77	1,74	0,43	0,75	0,40	1,45	1,19	3,10	2,91	2,17				
VQ	0,42	0,24	0,47	0,19	0,73	1,56	1,24	1,06	2,10	3,20	1,74	2,32	0,71	1,40	1,24	1,20	0,20	2,08	2,32	1,04	2,13	1,16	0,38	1,25	1,40	2,18	1,48	2,07	1,82	2,17				

\* Примітка: сформовано авторами з використанням програмного забезпечення MS Excel



З метою формалізації та моделювання взаємозв'язків між продуктивністю діяльності та елементами п'ятифакторної моделі інтелекту працівника нами використано метод головних компонент (Principal components PCA) програмного забезпечення Statistica, модуль факторного аналізу (Factor Analysis). Зазначений метод дозволяє оцінити величину впливу окремих факторів у значенні результуючого показника, у нашому випадку продуктивності діяльності працівника, а також визначити ключові фактори впливу.

Метод головних компонент є технікою факторного аналізу. Проте на відміну від власне факторного аналізу, який основну увагу приділяє кореляції змінних, метод PCA визначає варіацію змінних (Мхитарян, 2009). Головні компоненти є множиною ознак, кожна з яких отримана у результаті деякої лінійної комбінації вихідних ознак, що, у свою чергу, є результатами оцінювання та описів об'єктів. Отримані в результаті такого перетворення нові ознаки мають низку зручних властивостей. Зокрема, вони впорядковані за ступенем розсіювання у досліджуваній сукупності об'єктів.

Встановлення ієрархії головних компонент визначається часткою дисперсії, яка припадає на кожну головну компоненту. Відповідно, перша ознака має найбільшу ступінь розсіювання, тобто дисперсію (Айвазян, Бухштабер, Енюков та Мешалкин, 1989). Нами висунуто припущення щодо найбільшого рівня впливу перших трьох факторів, які ми називатимемо ключовими.

Даний метод широко застосовується у багатьох сферах діяльності: візуалізації даних (Зінов'єв, 2000), стисненні зображень і відео (Rao, Yip 2001), придушенні шуму на фотографіях (Muresan, Parks, 2019), біоінформатиці (Benzécri, 1973), психодіагностиці (Дюк, 1994), економетриці, соціології (Гуц, 2007), політології (Мельвиль, 2007) тощо. У табл. 3.4 наведено вхідні дані для застосування методу головних компонент (PCA) з використанням програмного забезпечення Statistica.

Результати дослідження групи працівників на першому етапі життєвого циклу наведено в ДОДАТКУ П (Рис. 1, Рис. 2). Як видно з отриманих результатів, на першому етапі життєвого циклу ключовими є емоційний, соціальний та когнітивний інтелекти. На даному етапі діяльності працівник знаходиться або на стажуванні, або лише перейшов на нову посаду, тому здатність справлятися із новим видом стресу,

засвоювати інформацію та адаптовуватись у новому колективі відіграють ключову роль у діяльності в цьому періоді. На основі результатів статистичного аналізу нами отримано формалізовану залежність продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі на першому етапі життєвого циклу:

$$Pr = 0,967 EQ + 0,931 IQ + 0,934 SQ + 0,91 VQ + 0,8 PQ \quad (3.1)$$

В ДОДАТКУ П рис. 3 та рис. 4 зображено результати аналізу групи працівників на другому етапі життєвого циклу, згідно яких ключовими є такі три види інтелектів: SQ, VQ та EQ. На другому етапі життєвого циклу, тобто етапі соціалізації, відбувається адаптація працівника у новому колективі та його ознайомлення із організаційною культурою підприємства. Саме рівень міжособистісної взаємодії, а також здатність управляти власними емоціями на даному етапі чинять визначальний вплив на продуктивність діяльності працівника. На основі результатів аналізу запропоновано формалізацію залежності продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі на другому етапі життєвого циклу:

$$Pr = 0,854 EQ + 0,341 IQ + 0,923 SQ + 0,915 VQ + 0,53 PQ \quad (3.2)$$

Результати аналізу головних компонент групи працівників на третьому етапі життєвого циклу зображено в ДОДАТКУ П (рис. 6. та рис.7). Третій етап життєвого циклу припадає на трудову діяльність працівника. Як свідчать отримані результати, в ієрархії ключових видів інтелекту на даному етапі першим виступає IQ, другим - EQ та третім - PQ. В результаті проведеного аналізу нами формалізовано залежність продуктивності діяльності працівників, які знаходяться на третьому етапі життєвого циклу від кожного виду інтелекту п'ятифакторної моделі:

$$Pr = 0,79 EQ + 0,86 IQ + 0,33 SQ + 0,733 VQ + 0,775 PQ \quad (3.3)$$

Результати досліджень групи працівників на четвертому етапі життєвого циклу, зображені в ДОДАТКУ П (рис. 7. та рис. 8.). Отримані результати дали змогу визначити ключові елементи, які впливають на продуктивність діяльності працівників на четвертому етапі життєвого циклу, а саме: енергетичний, когнітивний

та емоційний. На даному етапі навчання та оцінювання, працівники отримують додаткові знання в області своєї професії, а також проходять ряд атестацій. На основі отриманих даних нами запропоновано формулу залежності продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі на четвертому етапі життєвого циклу:

$$Pr = 0,635 EQ + 0,758 IQ + 0,5 SQ + 0,773 VQ + 0,456 PQ \quad (3.4)$$

Результати досліджень працівників п'ятого етапу життєвого циклу зображені в ДОДАТКУ П (рис.9. та рис.10). Отримані результати дали змогу виокремити ключові види інтелекту працівника які впливають на продуктивність діяльності, які співпадають із переліком елементів попереднього етапу. П'ятий етап життєвого циклу припадає на професійну реалізацію та зростання, як і в попередньому етапі саме здатність засвоювати та аналізувати інформацію, рівень наполегливості та енергійності, а також здатність залишатись продуктивним у стресових ситуаціях являються вирішальними у формуванні продуктивності діяльності працівника. На основі отриманих результатів нами запропоновано формалізації залежності продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі на п'ятому етапі життєвого циклу:

$$Pr = 0,884 EQ + 0,86 IQ + 0,448 SQ + 0,82 VQ + 0,5 PQ \quad (3.5)$$

Результати факторного аналізу впливу видів інтелекту п'ятифакторної моделі на продуктивність діяльності працівників на шостому етапі життєвого циклу наведено в ДОДАТКУ П (рис. 11, рис.12). Як свідчать отримані результати дослідження для працівників на шостому етапі життєвого циклу ключовими елементами впливу на продуктивність діяльності виступають енергетичний, фізичний та емоційний інтелекти. На даному етапі працівник знаходиться в процесі виходу на пенсію або зміни місця праці. Саме здоров'я працівника та його енергетична наповненість являються вирішальними у формуванні продуктивності діяльності. На основі отриманих результатів аналізу, нами запропоновано формалізацію залежності

продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі на шостому етапі життєвого циклу:

$$Pr = 0,826 EQ + 0,178 IQ + 0,7 SQ + 0,928 VQ + 0,89 PQ \quad (3.6)$$

На основі результатів проведеного дослідження нами проведено формалізацію залежності продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі з урахуванням етапів життєвого циклу. Також визначено ключові елементи п'ятифакторної моделі інтелекту, які впливають на продуктивність діяльності працівників на кожному етапі життєвого циклу. Важливо зазначити, на кожному етапі життєвого циклу емоційний інтелект є ключовим видом, який чинить вагомий вплив на продуктивність діяльності працівника.

### 3.2. Комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства та алгоритм його застосування

Як було зазначено у розділі 1 п.1.3., оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства необхідно проводити із використанням комплексного підходу, який включає індивідуальну та групову складові.

Описана в розділі 3, п.3.1. п'ятифакторна модель оцінювання інтелекту працівника дозволяє оцінити вплив індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту на продуктивність діяльності працівників (розділі 1 п.1.3). Із застосуванням запропонованої в розділі 2, п.2.3. удосконаленої моделі оцінювання якості організаційної культури проводиться оцінювання впливу групових соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства.

Таким чином, запропонований комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства включає індивідуальну складову у формі п'ятифакторної моделі оцінювання впливу інтелекту працівника та групову складову у формі удосконаленої моделі оцінювання якості організаційної культури (Рис.3.4).

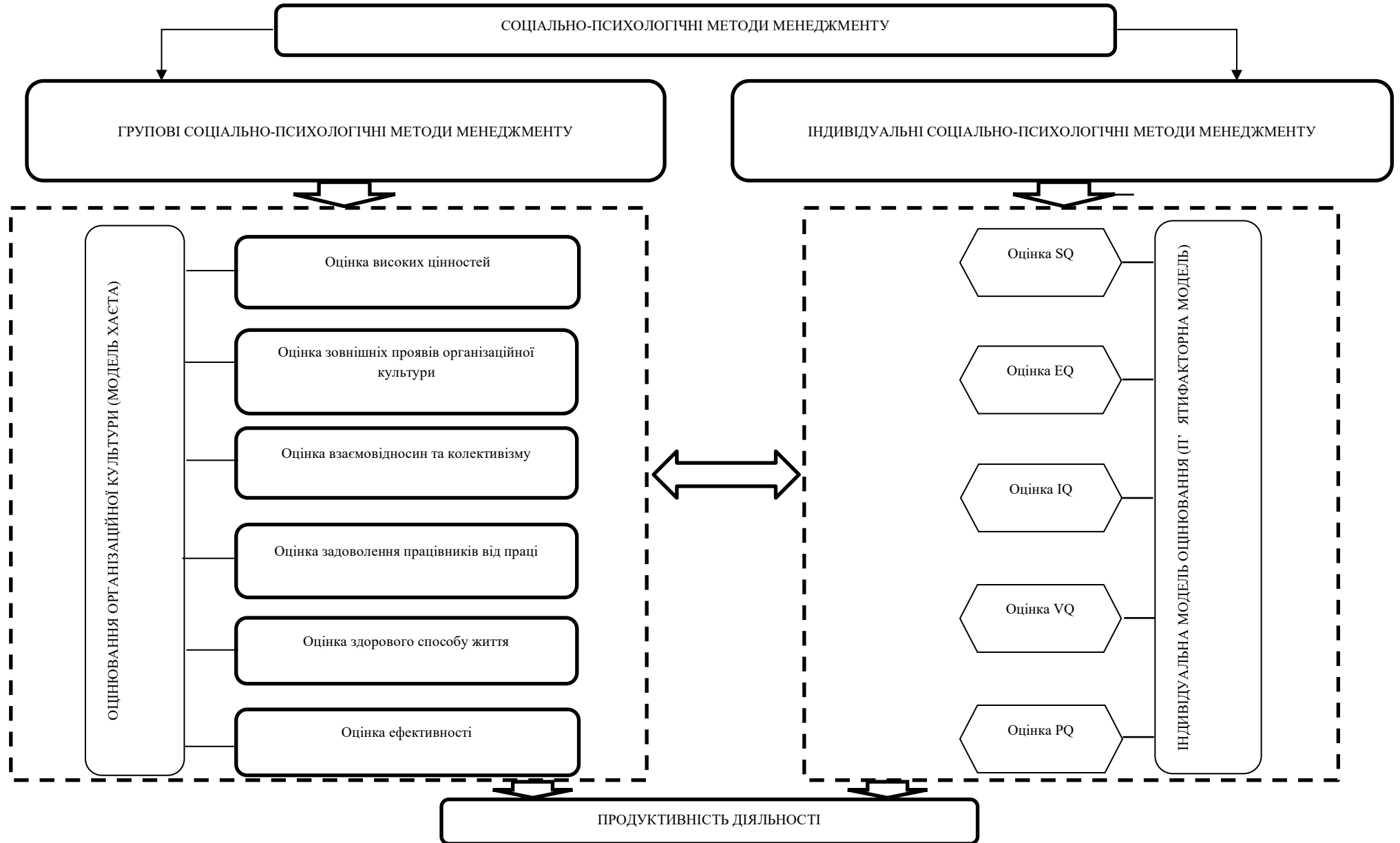


Рис.3.4. Комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства

Примітка: запропоновано автором

Як індивідуальна, так і групова складові комплексного підходу до оцінювання є однаково важливими, взаємозалежними та взаємодетермінованими.

Запропонований комплексний підхід доцільно застосовувати з в рамках загальноприйнятого в бізнес-середовищі Scrum-методу. Скрам (Scrum) це «простий фреймворк, який допомагає людям, командам та організаціям генерувати цінність через адаптивні рішення складних проблем.» (Sutherland & Schwaber, 2020, с.3). На сьогодні світові лідери визнають метод Scrum найбільш ефективним та зазначають, що завдяки йому вони змогли досягти підвищення ефективності в управлінні їх підприємствами.

Сфера застосування Scrum-методу вже давно вийшла за межі ІТ-технологій та управління проектами. Принципи та практичний досвід його застосування можна побачити у командній роботі будь-якого характеру. Метод Scrum, насамперед, передбачає формування гнучкості («agile»). Принципи Agile (Kent Beck, Mike Beedle ets, 2001) можуть бути застосовані у будь-якій сфері діяльності, в тому числі управлінні кадрами та мотивуванні працівників (Кулініч, 2017).

Основними суб'єктами Scrum-методу є Скрам Команда (Scrum Team), яка складається з Скрам Майстра (Scrum Master), Власника Продукту (Product Owner), і Розробників (Developers). В нашому випадку, Scrum Майстер (Scrum Master) - це відповідальна особа, яка керує усіма Scrum-процесами впровадження запропонованого підходу. У відповідності до чисельності працівників на підприємстві, це може бути працівник відділу кадрів, керівник організації або інша призначена особа. Розробники (Developers) - це група працівників, які беруть участь у впровадженні запропонованого підходу.

Основною Ціллю Продукту (Product Goal) являється підвищення продуктивності діяльності працівників. Елементи оцінювання комплексного підходу являються Беклогом Продукту (Product Backlog). Важливим елементом Scrum-методу є Спринт (Sprint), який включає в себе всі необхідні систематичні наради, де обговорюються отримані результати оцінювання за комплексним підходом, забезпечується зворотній зв'язок від працівників та пропозиції щодо покращення



отриманих результатів. Такі процеси створені спеціально для того, щоб забезпечити необхідну прозорість.

Систематичність проведення оцінювання з використанням комплексного підходу та проведення нарад у Scrum Команді являється обов'язковою умовою використання Scrum-методу. Період проведення нарад визначається Scrum Майстром (Scrum Master), проте, як зазначає автор запропонованого методу, він не має бути занадто тривалим (Sutherland, Schwaber, 2020).

Алгоритм застосування запропонованого комплексного підходу характеризується систематичністю та циклічністю характер і складається з таких етапів:

I етап – проведення відповідальною особою на підприємстві оцінювання впливу соціально-психологічних методів на засадах запропонованого комплексного підходу;

II етап – аналізування отриманих результатів оцінювання;

III етап – прийняття управлінських рішень щодо удосконалення системи соціально-психологічних методів менеджменту.

Після завершення третього етапу починається наступний цикл (Рис.3.5). Напрямок стрілки відповідає принципу циклічності.



Рис. 3.5. Алгоритм застосування запропонованого комплексного підходу

*Примітка: запропоновано автором*

Впровадження комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів на результати діяльності підприємства покладається на фахівців, які володіють навиками роботи з персоналом.

Як уже було зазначено у розділі 1 п.1.3., всі процеси оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту відбуваються у керуючій системі. Відповідно до чисельності працівників відповідальним за впровадження запропонованого комплексного підходу на підприємстві може бути керівник підприємства, якщо підприємство невелике, працівник відділу кадрів або інша уповноважена особа.

На другому етапі застосування комплексного підходу проводиться аналізування отриманих результатів оцінювання та встановлюється їх відповідність цільовим значенням.

На третьому етапі на основі результатів проведеного аналізу керівництвом компанії приймаються відповідні управлінські рішення щодо удосконалення системи соціально-психологічних методів менеджменту.

На основі отриманого висновку Scrum Майстер формує заходи для корегування визначених показників. Наприклад, якщо показники якості організаційної культури не відповідають цільовим показникам, можуть бути застосовані такі заходи: підвищення рівня колективізму, шляхом спільного проведення свят та відпочинку; підвищення рівня здорового способу життя, шляхом пропагування серед працівників здорового харчування, заняття спортом тощо.

Оскільки в основу нашого дослідження покладено саме індивідуальний підхід до працівника, на рис. 3.6. нами розроблено заходи щодо корегування значень видів інтелекту п'ятифакторної моделі.

Запропоновані на рис. 3.6. заходи можуть бути використані менеджерами компаній з метою удосконалення системи індивідуальних соціально - психологічних методів та підвищення продуктивності діяльності працівників.



Рис. 3.6. Характеристика видів інтелекту працівника за п'ятифакторною моделлю та заходи їх корегування

Примітка: запропоновано автором

### 3.3. Результати застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту вітчизняних підприємств

Застосування запропонованого комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємств проведено відповідно до розробленого алгоритму (п. 3.2.).

Згідно з висунутим припущенням, саме емоційний інтелект являється ключовим та чинить вагомий вплив на продуктивність діяльності працівників і відповідає основним завданням розробленого комплексного підходу, а саме:

- забезпечення можливості виявлення взаємозалежності зміни рівня емоційного інтелекту працівників та продуктивності діяльності;
- дослідження закономірності зміни рівня емоційного інтелекту із зміною інших елементів п'ятифакторної моделі інтелекту (соціального інтелекту, фізичного інтелекту, рівня енергетичної наповненості та когнітивного інтелекту);
- дослідження закономірності зміни рівня емоційного інтелекту із зміною показників удосконаленої методики оцінювання якості організаційної культури.

Опираючись на дане припущення, для працівників досліджуваних підприємств проведено захід з підвищення рівня емоційної грамотності.

Апробація запропонованого комплексного підходу проводилась за трьома стадіями.

На першій стадії проведено оцінювання впливу соціально-психологічних методів на діяльність підприємства на засадах запропонованого комплексного підходу, аналіз отриманих результатів та прийняття управлінських рішень.

На другій стадії дослідження через два місяці та на третій стадії дослідження через рік проведено чергове оцінювання та аналіз отриманих результатів, який відповідав поставленим завданням апробації комплексного підходу.

Стадія 1. Оцінювання впливу соціально-психологічних методів на діяльність підприємства на засадах запропонованого комплексного підходу відбувалось із застосуванням методів, зазначених в п.3.1 (методи оцінювання видів інтелекту

п'ятифакторної моделі) та п. 2.3 (методика оцінювання якості організаційної культури).

Розроблений комплексний підхід апробовано на базі чотирьох проектних відділів вітчизняних будівельних підприємств та однієї проектно-організаційної будівельної галузі. Досліджувану вибірку склали:

- працівники проектного відділу ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» в чисельності 14 осіб;

- працівники проектного відділу ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» в чисельності 19 осіб;

- працівники проектного відділу ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ» в чисельності 7 осіб;

- працівник проектно-організаційної ТОВ «МОРЕ ФОРМ» в чисельності 20 осіб.

Загалом, досліджувана група складала 60 працівників різних вікових категорій.

Застосування комплексного підходу проводилось керівництвом ТОВ «МОРЕ ФОРМ» на базі всієї компанії; в ПП «ТЕРМОБУД КИЇВ» проводилось керівником відділу кадрів на базі проектно-конструкторського відділу; у ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» проводилось працівниками відділу кадрів на базі проектного відділу; в ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО ДІМ» проводилось відповідальним працівником відділу кадрів на базі проектного відділу. Відповідальні за впровадження комплексного підходу та відділи, на яких проведено апробацію кожного із досліджуваних об'єктів, зображені на схемах організаційних структур в ДОДАТКУ Р.

Для спрощення та уніфікації оцінок тестів як і у п.3.1, використано систему динамічних ступенів від 1 до 9 (Мадзігон та Вачевський, 2010).

Дана система застосована також для уніфікації результатів оцінювання організаційної культури. При цьому, діапазон ступеню 1 становить 0,00 - 0,110; ступеню 2 - 0,111- 0,220; ступеню 3 - 0,221- 0,330; ступеню 4 - 0,331- 0,440; ступеню 5 - 0,441- 0,550; ступеню 6 - 0,551- 0,660; ступеню 7 - 0,661- 0,770; ступеню 8 - 0,771- 0,880; ступеню 9 - 0,881- 0,990 (Мадзігон та Вачевський, 2010).

Отриманий масив інформації забезпечує співставність результатів оцінювання різних елементів комплексного підходу. В табл. 3.5 наведено результати оцінювання досліджуваних груп працівників.

Таблиця 3.5

Отримані результати оцінювання працівників із застосуванням комплексного підходу

Підприємство	Продуктивність праці	EQ (стени)					Загальний бал	SQ (стени)	PQ (стени)	VQ (стени)	IQ (стени)	Якість організаційної культури					
		Ідентифікація емоцій	Використання емоцій	Розуміння та аналіз емоцій	Свідоме управління емоціями	ПКвц						ПКеф	ПКвп	ПКкол	ПКязп	ПКзсж	ПКу
ТОВ «МОРЕ ФОРМ»	8,15	5,95	4,5	8,15	6	6,2	4,9	5,6	5,35	5,9	7	8	7	6	7	6	7
ПП «ТЕРМОБУД-КІЙВ»	10,07	5,86	7,43	4,21	4,93	5,6	5,5	4,79	5,93	5,07	6	8	7	8	8	6	7
ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	9,00	6,00	6,79	6,42	8,00	6,8	5,68	6,0	5,95	6,53	8	9	6	6	7	8	8
ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	4,11	5,56	7,56	6,33	6,67	6,5	5,11	4,78	5,67	5,67	7	5	5	5	4	5	5

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Як свідчать отримані результати оцінювання, найвище значення показника ефективності (ПКеф) емоційного інтелекту та якості організаційної культури визначено у ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ». Найнижчі значення отриманих показників оцінювання (показника ефективності та якості організаційної культури) визначено у працівників проектного відділу ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-

ДІМ». Найнижче значення рівня емоційного інтелекту – у працівників проектного відділу ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ». На основі отриманих результатів сформувано висновок, що більшість показників знаходяться на середньому рівні.

На цій же стадії для досліджуваної групи запроваджено захід з підвищення рівня емоційного інтелекту у формі проходження базового курсу підвищення рівня емоційної грамотності у онлайн школі Ю. Подлесної.

Базова програма курсу емоційної грамотності дає змогу навчитися управляти своїми емоціями, розуміти себе через свої емоції та вибудовувати гармонійні відносини з собою та оточуючими без страхів, самокритики та образ (Подлесна, 2016).

Курс навчання тривав три тижні. Заняття проходили тричі на тиждень тривалістю 90 хвилин та можливістю повторного перегляду матеріалу, шляхом надання доступу до матеріалів протягом всього періоду навчання та трьох місяців після його завершення. Це дало змогу переглядати курс всім працівникам досліджуваної вибірки.

Керівництво проектної організації ТОВ «МОРЕ ФОРМ» надало дозвіл своїм працівникам використовувати робочий час для проходження даного курсу, таким чином працівники отримали змогу перегляду прямої трансляції уроків та змогу задавати запитання спікерам. Працівники інших підприємств за бажанням мали змогу задавати запитання в індивідуальних повідомленнях. Частина працівників ТОВ «МОРЕ ФОРМ» виявили бажання продовжити навчання та пройти інші курси, які пропонуються у даній онлайн школі.

На другій стадії дослідження через два місяці та на третій стадії дослідження через рік після проходження курсу було проведено чергові оцінювання всіх показників комплексного підходу, наведені в таблиці 3.6.

На рис. 3.7-3.10 зображено результати апробації комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів кожного із досліджуваних підприємств.

Аналізування отриманих даних проводилось з метою виявлення взаємозалежності зміни рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності працівників, а також іншими показниками індивідуальної моделі інтелекту працівника (VQ, PQ, IQ, SQ) і якістю організаційної культури.





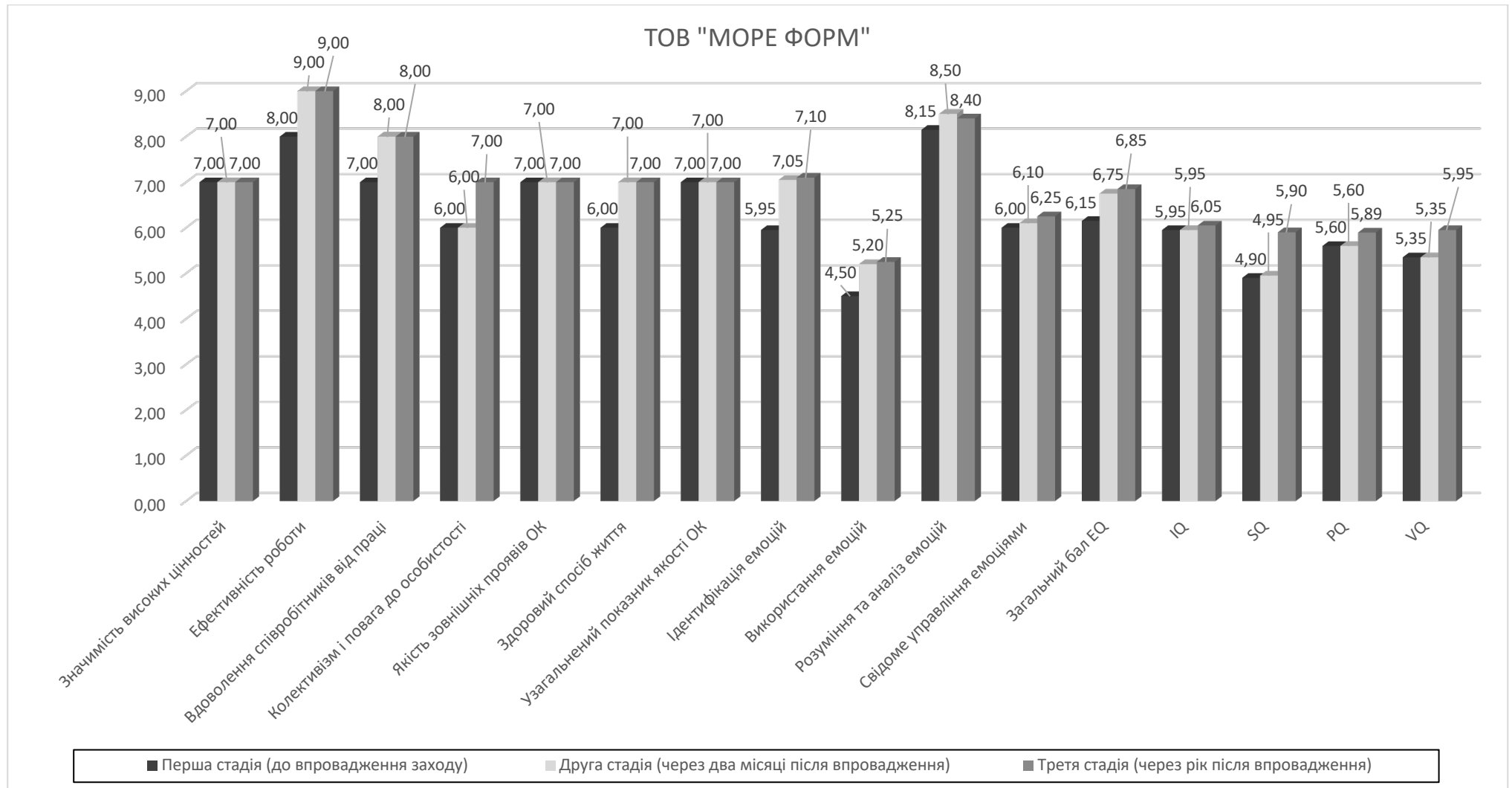


Рис. 3.7. Результати застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів на результати діяльності ТОВ «МОРЕ ФОРМ»

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

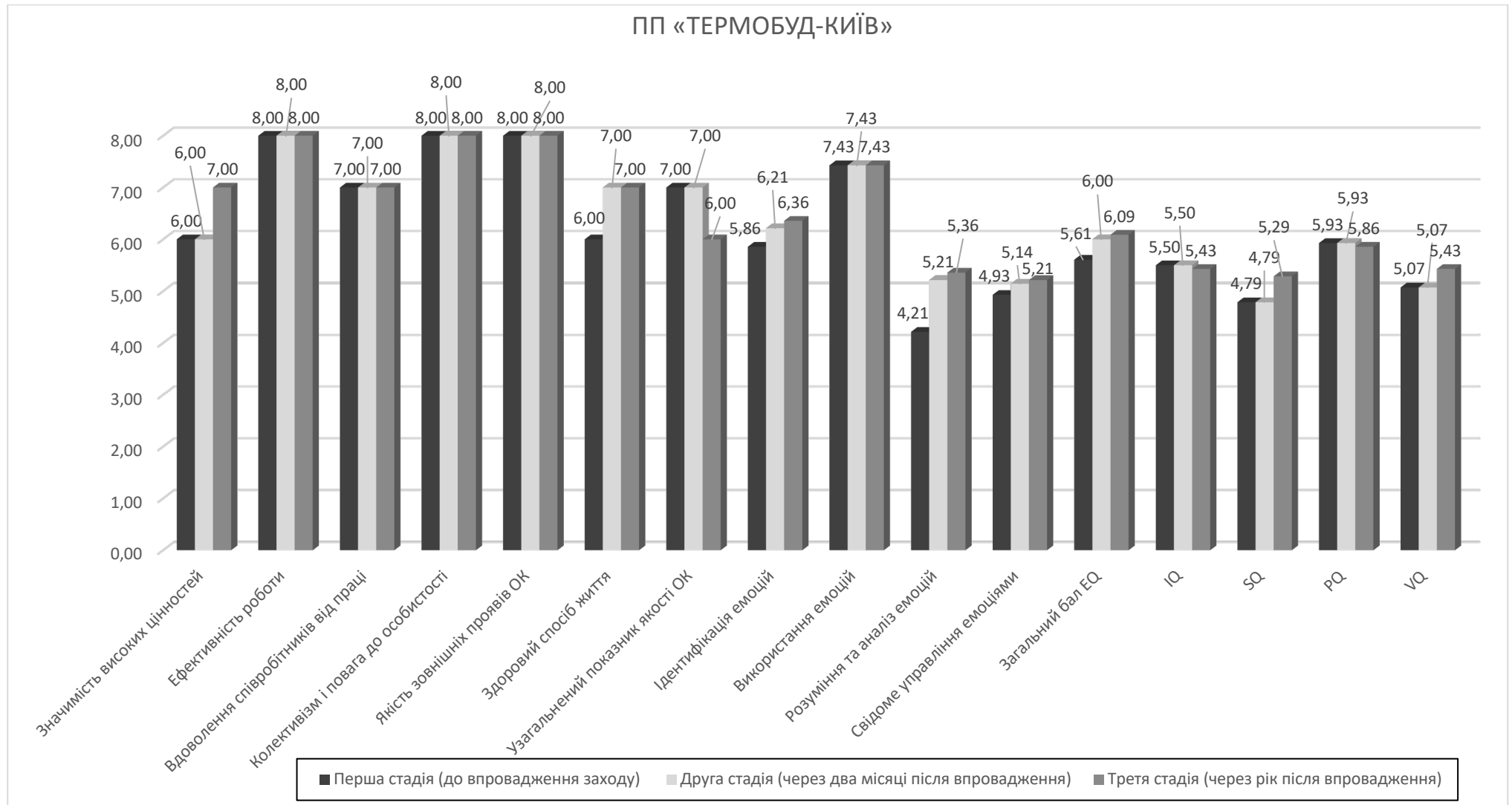


Рис. 3.8. Результати застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів на результати діяльності ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»

Примітка: побудовано автором на основі дослідження

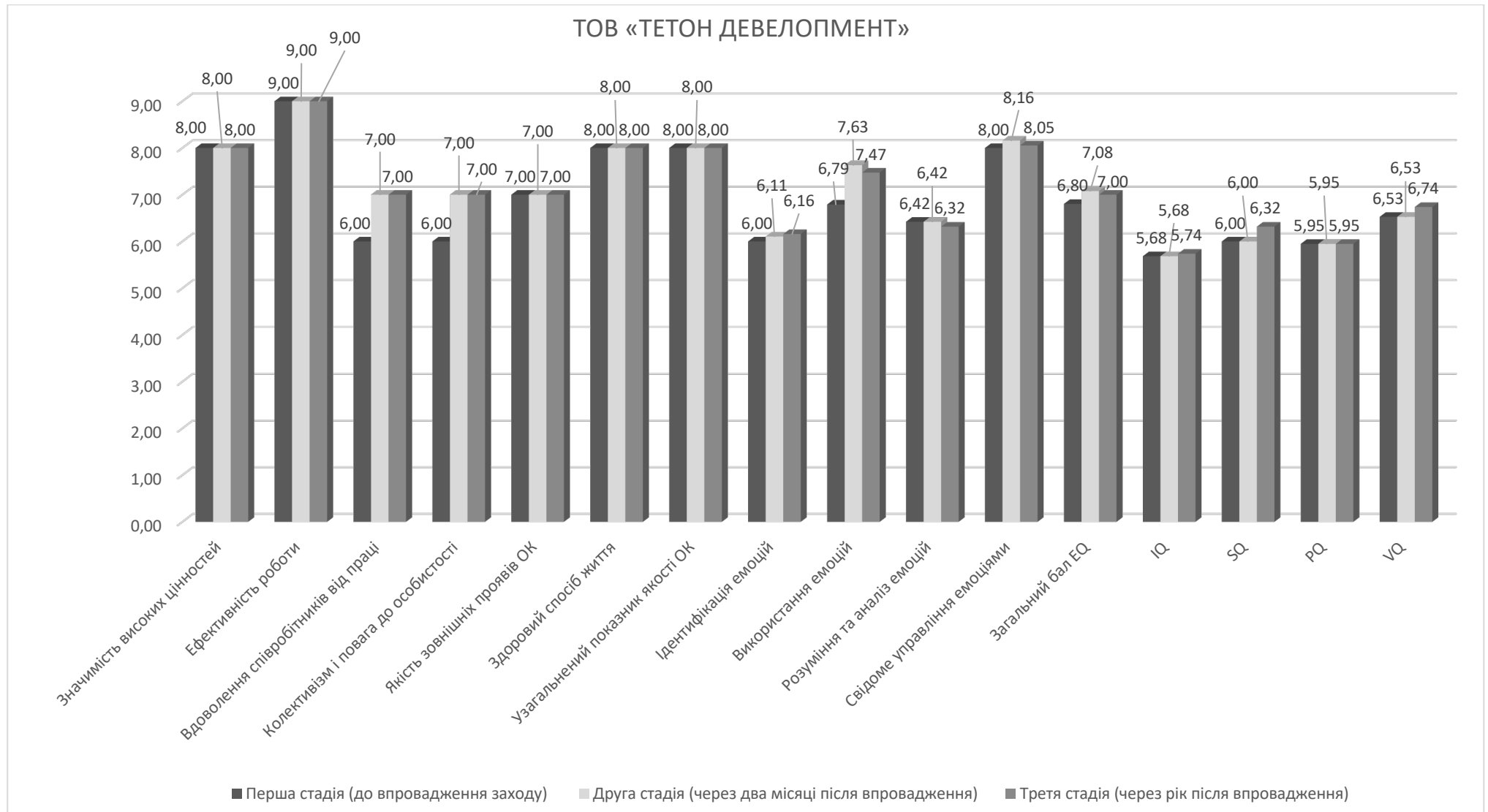


Рис. 3.9. Результати застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів на результати діяльності ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

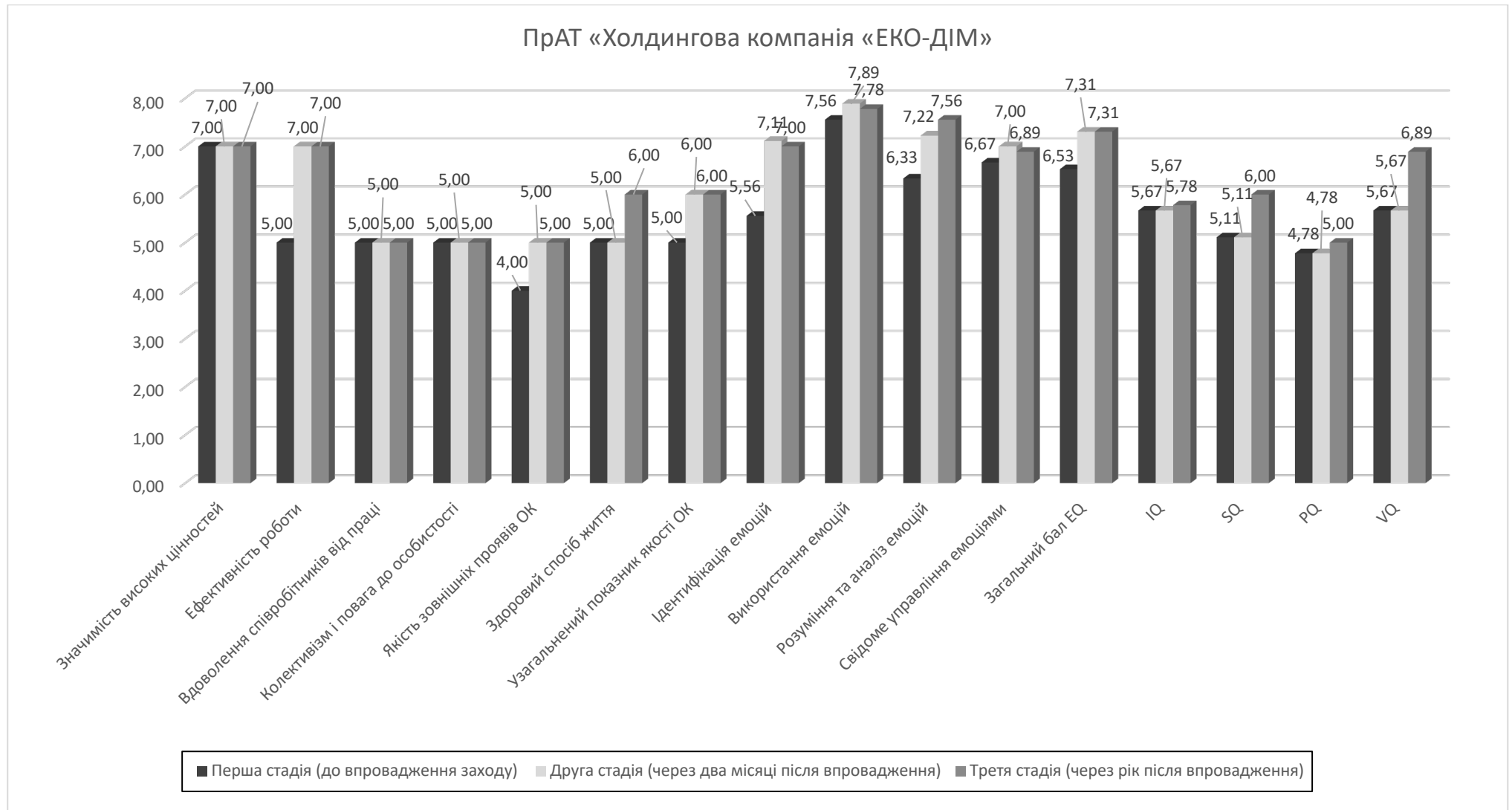


Рис. 3.10. Результати застосування комплексного підходу до оцінювання впливу соціально-психологічних методів на результати діяльності ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»

*Примітка: побудовано автором на основі дослідження*

Першим об'єктом дослідження є ТОВ «МОРЕ ФОРМ». Як було зазначено вище, частина працівників даної компанії продовжила проходження тренінгів у школі емоційної грамотності Ю. Подлесної. В ДОДАТКУ С зображено динаміку отриманих показників складових емоційного інтелекту, видів інтелекту п'ятифакторної моделі працівників та показників якості організаційної культури ТОВ «МОРЕ ФОРМ».

Як свідчать отримані дані, всі показники емоційного інтелекту працівників ТОВ «МОРЕ ФОРМ» на другій стадії зростають, проте на третій показник розуміння та аналізу емоцій дещо знижується. Лінії тренду всіх показників емоційного інтелекту є зростаючими, що свідчить про стійку тенденцію у разі систематичного вивчення емоційної грамотності працівниками за підтримки керівництва компанією. Значення більшості показників п'ятифакторної моделі за досліджуваний період зростає на третій стадії дослідження, що свідчить про накопичувальний ефект від проведеного заходу.

Дослідження показників якості організаційної культури ТОВ «МОРЕ ФОРМ», переведених у стени, показало незначні зміни. Проте, дослідження емпіричних даних показало, що такі показники як значимість високих цінностей (ВЦ), здоровий спосіб життя (ЗСЖ), ефективність праці (ЕФ), колективізм і повага до особистості (КОЛ), вдовolenня співробітників від своєї праці (ВП) та узагальнений показник якості організаційної культури зросли на другій стадії дослідження. На третій стадії відстежується незначне зростання таких показників як значимість високих цінностей, колективізм і повага до особистості та узагальнений показник якості організаційної культури. Показник якості зовнішніх проявів організаційної культури залишився незмінним протягом всього періоду дослідження. Таким чином, як свідчать отримані дані дослідження елементів якості організаційної культури ТОВ «МОРЕ ФОРМ» у всіх показників, окрім якості зовнішніх проявів організаційної культури, спостерігається зростаючий тренд.

Наступним об'єктом оцінювання був проектний відділ ПП «ТЕРМОБУД-КІЇВ», результати якого наведені в ДОДАТКУ Т. Всі зазначені показники емоційного інтелекту на кожному етапі дослідження зростають, окрім показника використання емоцій, який залишився незмінним. Лінії тренду зростають, що

свідчить про тенденцію до подальшого росту показників за тих самих умов розвитку працівників. За досліджуваний період рівень емоційного інтелекту, енергетичної наповненості та соціального інтелекту зріс. Рівень когнітивного та фізичного інтелектів незначним чином знизився, що відповідає впливу інших факторів на працівників, наприклад, плинності кадрів.

Отримані дані змін показників якості організаційної культури проектного відділу ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ» за досліджуваний період свідчать про зростання всіх показників якості організаційної культури та, відповідно, зростаючий тренд. Проте, на третьому етапі дослідження значення показника ефективності діяльності знизилось, що вплинуло на зниження узагальненого показника якості організаційної культури досліджуваного підприємства.

Ще одним об'єктом дослідження був проектний відділ ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ». В ДОДАТКУ У зображена динаміка значень показників комплексного підходу даного відділу за досліджуваний період. Серед значень показників емоційного інтелекту більшість мають зростаючий тренд, що свідчить про позитивну динаміку при сталих умов розвитку. Лише значення показника розуміння та аналізу емоцій на другій стадії дослідження залишилось незмінним, а на третій - дещо знизилось, що визначило спадаючий тренд даного показника.

Серед значень видів інтелекту за п'ятифакторною моделлю працівників проектного відділу ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» значення показника емоційного інтелекту на другій стадії дослідження зросло, а на третій - знизилось. Це може свідчити про те, що працівники даного відділу не продовжували вивчення емоційної грамотності. Однак, значення соціального інтелекту та рівня енергетичної наповненості зросло саме на третьому етапі дослідження.

Серед досліджуваних показників якості організаційної культури проектного відділу ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» значення показника ефективності діяльності та загального показника якості організаційної культури мало зростаючий тренд. Значимість високих цінностей характеризувалась спадним трендом, значення якості зовнішніх проявів організаційної культури та здорового способу життя залишилось незмінним протягом всього періоду дослідження.

В ДОДАТКУ Ф зображено динаміку значень показників комплексного підходу проектного відділу ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО ДІМ». Як видно із отриманих даних, тренди всіх значень елементів емоційного інтелекту працівників даного відділу є зростаючими та свідчать про позитивну тенденцію при сталих умовах розвитку працівників. Динаміка значень показників елементів п'ятифакторної моделі працівників свідчить про значне зростання рівнів емоційного інтелекту, рівня енергетичної наповненості та соціального інтелекту. Більшість показників якості організаційної культури проектного відділу ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО ДІМ» мають зростаючий тренд. Значення показників значимості високих цінностей залишались незмінним протягом всього періоду дослідження, а значення показника колективізму незначним чином знизилось на другому етапі дослідження, що, відповідно, вплинуло на формування спадаючого тренду даного показника.

Отже, в результаті проведеного дослідження нами визначено, що найкращі результати спостерігаються у компанії «МОРЕ ФОРМ», де визначено зростаючий тренд всіх досліджуваних показників. Як уже було зазначено, компанія «МОРЕ ФОРМ» весь досліджуваний період використовувала запропоновану методику та систематично проводила заходи з підвищення рівня емоційної грамотності, що, припускаємо, і вплинуло на отриманий результат. Систематичність використання запропонованої методики на інших підприємствах не підтверджена.

Отож, на нашу думку, разове використання методики є неефективним та несе лише додаткові затрати ресурсів (особливо, часу). Систематичність використання комплексного підходу, в тому числі на засадах методу Scrum, дасть змогу досягти успіху.

Як уже зазначалось, результати оцінювання є важливим елементом мотивування та стимулювання працівників як до продуктивної діяльності, так і до особистісно-професійного розвитку. Тому, проведення оцінювання є важливим на кожному із етапів життєвого циклу працівника та, відповідно, на кожному наступному рівні розвитку.

На рис. 3.11 представлено основні елементи оцінювання відповідно до етапів життєвого циклу працівника, отримані за результатами опрацювання джерельної бази та проведення власного дослідження у розділі 3 п.3.1.

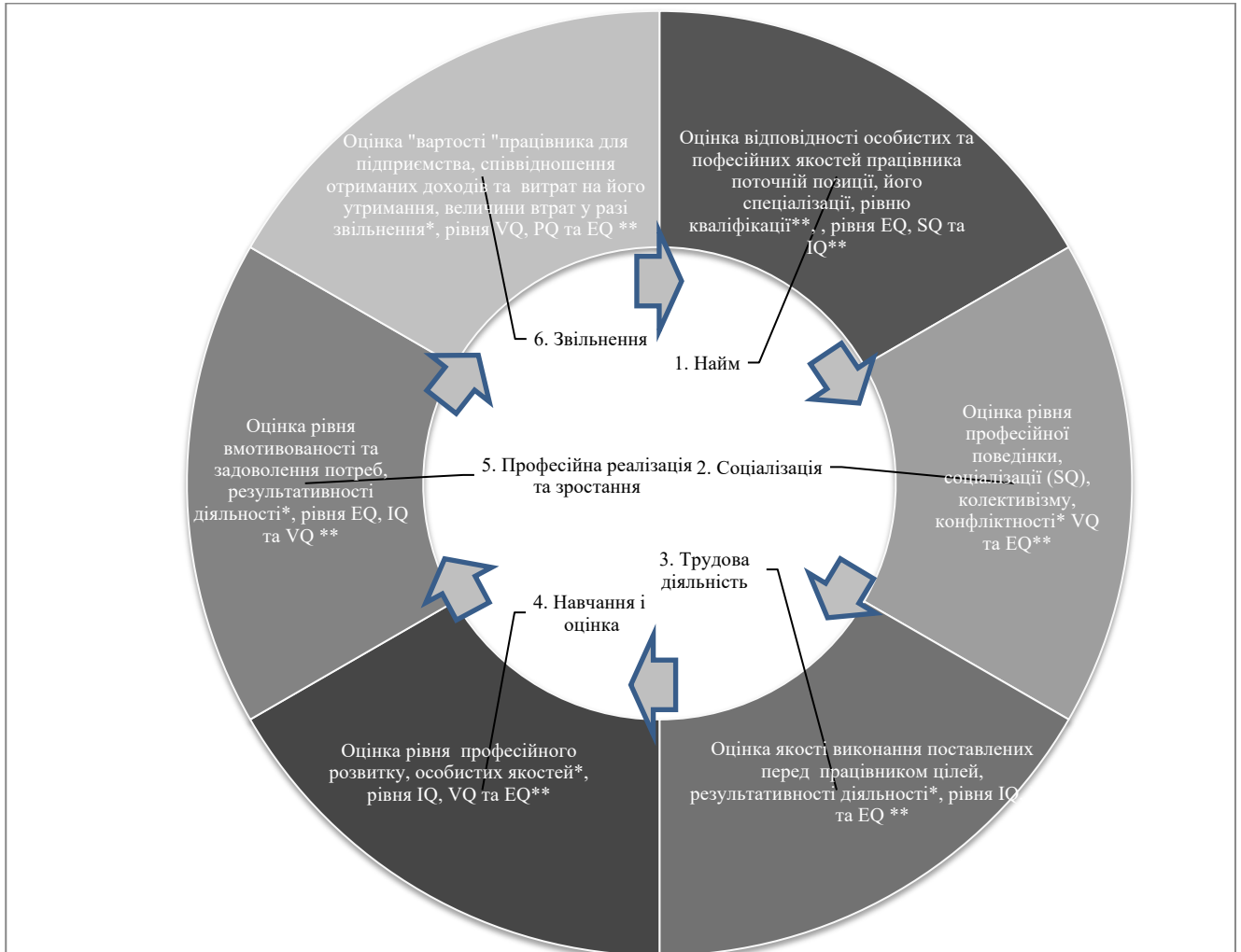


Рис.3.11. Об'єкти оцінювання відповідно до етапів життєвого циклу працівника  
Примітка: побудовано\* та на основі (Соломанидина, 2003; Римаренко, 2007) та доповнено\*\* на основі власних досліджень

Отже, на кожному етапі життєвого циклу об'єкти оцінювання відрізняються. Проте, як уже було зазначено у розділі 3.1., рівень емоційного інтелекту на кожному етапі життєвого циклу є ключовим.

В контексті роботи проведено дослідження зміни показників індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника на базі компанії ТОВ «МОРЕ ФОРМ» за етапами життєвого циклу. З цією метою проведено порівняння результатів дослідження працівників даної компанії відповідно до етапів їх життєвого циклу



відповідно за трьома стадіями дослідження: первинне оцінювання, оцінювання через три місяці та оцінювання через рік (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Результати дослідження зміни показників індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівників на базі компанії ТОВ «МОРЕ ФОРМ» за етапами життєвого циклу

Працівник	Етап життєвого циклу			Продуктивність діяльності			Елементи п'ятифакторної моделі (факт), стени														
	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	IQ			EQ			SQ			PQ			VQ		
							Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3
МФ1	5	5	5	9	10	10	7	7	7	7	7	8	4	5	5	2	2	4	5	5	6
МФ2	3	3	4	13	12	13	7	8	8	7	8	8	4	4	5	2	2	4	5	5	7
МФ3	1	2	3	8	9	10	7	7	7	7	8	8	1	1	2	8	8	7	5	4	4
МФ4	3	4	5	5	9	8	8	8	8	8	8	8	7	6	6	3	3	4	4	4	5
МФ5	5	5	5	14	13	13	5	6	6	6	7	7	3	4	5	4	4	5	3	3	4
МФ6	3	4	4	7	9	9	8	7	8	7	7	8	2	2	3	8	8	8	8	8	8
МФ7	3	3	4	4	6	7	6	6	6	8	8	8	8	7	8	6	6	7	7	7	8
МФ8	4	5	5	8	10	10	4	4	5	4	5	4	6	6	7	6	6	6	9	8	9
МФ9	6	3	3	8	9	9	6	5	5	6	7	6	4	4	5	7	7	7	8	8	8
МФ10	5	5	5	13	12	12	2	3	3	5	5	7	2	2	3	6	6	5	6	5	5
МФ11	5	5	5	7	8	9	9	9	9	6	8	8	4	4	5	7	7	7	6	6	6
МФ12	4	5	5	14	13	13	6	6	6	5	6	6	2	3	3	5	5	6	4	5	6
МФ13	5	5	5	6	7	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9	7	7	7	7	6	8
МФ14	2	3	3	8	8	9	4	4	4	4	5	5	7	7	8	3	3	5	3	4	6
МФ15	3	4	5	9	11	11	4	4	4	5	7	8	8	8	9	7	7	6	7	7	6
МФ16	3	3	4	2	4	5	6	5	5	7	7	7	5	5	6	8	8	8	4	5	4
МФ17	4	5	5	12	13	13	3	3	3	3	4	4	8	8	8	4	4	5	2	2	4
МФ18	1	2	-	7	10	-	7	7	-	8	8	-	1	1	-	9	9	-	6	6	-
МФ19	5	5	5	6	7	7	7	7	7	9	8	9	6	7	6	5	5	5	4	4	4
МФ20	4	5	6	3	8	7	5	5	5	3	4	4	7	7	8	5	5	6	4	5	5
МФ21	-	-	1	-	-	10	-	-	7	-	-	6	-	-	7	-	-	9	-	-	6

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

Наведені дані в табл. 3.6 свідчать, що серед працівників досліджуваної групи лише шестеро (МФ1, МФ5, МФ10, МФ11, МФ13, МФ19) залишились на тому ж етапі життєвого циклу, на якому були на початку дослідження. Більшість працівників за досліджуваний період перейшли на інший етап життєвого циклу. Один працівник

(МФ9), який на початку дослідження знаходився на етапі звільнення, змінив своє рішення та перейшов на третій етап життєвого циклу – трудову діяльність. Один працівник (МФ18) звільнився у зв'язку із зміною місця праці. Також, на підприємстві з'явився один новий працівник (МФ21).

В табл. 3.8 наведено результати показників продуктивності діяльності та елементів п'ятифакторної моделі після впровадження заходу.

Таблиця 3.8

Динаміку зміни показників продуктивності діяльності та елементів п'ятифакторної моделі після впровадження заходу

Етап життєвого циклу	Продуктивність діяльності			IQ			EQ			SQ			PQ			VQ		
	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3
Етап 1	7,5	9,5	10,0	7,0	7,0	7,0	7,5	7,5	8,0	1,0	1,0	2,0	8,5	8,5	7,0	5,5	5,0	4,0
Етап 2	8,0	8,0	9,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	7,0	7,0	8,0	3,0	3,0	5,0	3,0	4,0	6,0
Етап 3	6,7	8,5	8,8	6,5	6,3	6,5	7,0	7,5	7,8	5,7	5,3	6,2	5,7	5,7	6,2	5,8	6,0	6,3
Етап 4	9,3	11	10,8	4,5	4,5	4,8	3,8	4,8	4,5	5,8	6,0	6,5	5,0	5,0	5,8	4,8	5,0	6,0
Етап 5	9,2	9,5	9,8	6,3	6,7	6,7	6,8	7,2	7,8	4,7	5,0	5,5	5,2	5,2	5,5	5,2	4,8	5,5
Етап 6	8,0	9,0	9,0	6,0	5,0	5,0	6,0	7,0	7,0	4,0	4,0	5,0	7,0	7,0	7,0	8,0	8,0	8,0

*Примітка: сформовано автором на основі дослідження*

В ДОДАТКУ Х зображено динаміку показників продуктивності діяльності та елементів п'ятифакторної моделі після впровадження заходу, груп працівників, які на початку дослідження знаходились на різних етапах життєвого циклу.

Як свідчать отримані дані, у працівників (МФ3, МФ18), які на початку дослідження знаходились на першому етапі життєвого циклу, за період дослідження зросли такі показники: продуктивність діяльності, рівень емоційного та соціального інтелектів. Зростання продуктивності діяльності цієї групи працівників пояснюється адаптацією та зростанням досвіду працівників на робочому місці. Після проходження курсу емоційної грамотності, значення даного показника зростає. Підвищення рівня соціального інтелекту можна пояснити зростанням рівня емоційного інтелекту, що вплинуло на здатність будувати доброзичливі стосунки та адаптацію працівників в

новому колективі. Також, у працівників даної групи можна спостерігати зниження фізичного рівня, що, відповідно, вплинуло на зниження рівня енергетичної наповненості працівників.

У працівників (МФ14), які знаходились на другому етапі життєвого циклу, після впровадження запропонованого заходу, також спостерігається значне зростання продуктивності діяльності, емоційного та соціального інтелектів. Проте, на відміну від працівників попередньої групи, рівень фізичного інтелекту та рівень енергетичної наповненості зростають.

У працівників (МФ2; МФ4; МФ6; МФ7; МФ15; МФ16), які на початку дослідження знаходились на третьому етапі життєвого циклу, спостерігається зростання усіх досліджуваних показників.

У працівників на четвертому етапі життєвого циклу (МФ8; МФ12; МФ17; МФ20) спостерігається зростання значення показників продуктивності діяльності, рівня енергетичної наповненості, емоційного і соціального інтелектів на другій стадії дослідження. Проте, на третій стадії зауважено незначне зниження рівня емоційного інтелекту та продуктивності діяльності, що, імовірно, спричинено відсутністю у працівників даної групи ініціативи у продовженні вивчення емоційної грамотності.

У працівників, які знаходились на п'ятому етапі життєвого циклу (МФ19; МФ13; МФ11; МФ10; МФ5; МФ1), всі досліджувані показники зростають на усіх стадіях дослідження.

У працівників на шостому етапі життєвого циклу (МФ9) спостерігається зростання показників емоційного інтелекту та продуктивності діяльності на другій стадії дослідження, проте на третій стадії значення емоційного інтелекту суттєво знижується. За період дослідження на даному етапі знаходився лише один працівник, який не проявив ініціативи у подальшому вивченні емоційної грамотності та застосуванні її практик.

Таким чином, після проходження курсу підвищення рівня емоційної грамотності працівниками ТОВ «МОРЕ ФОРМ» у більшості груп працівників, які знаходились на різних етапах життєвого циклу, спостерігається зростання таких показників як: продуктивність діяльності, рівень емоційного інтелекту, рівень

соціального інтелекту. Рівень когнітивного інтелекту у більшості досліджуваних груп не змінювався протягом усього періоду дослідження. Рівні фізичного інтелекту та енергетичної наповненості у різних груп відрізняються.

Одержані результати підтверджують висунуту гіпотезу щодо впливу емоційного інтелекту працівника на продуктивність його діяльності.

### Висновки до розділу 3

1. Запропоновано авторську індивідуальну п'ятифакторну модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність його діяльності, яка включає п'ять основних видів інтелекту: когнітивний інтелект IQ; емоційний інтелект EQ; фізичний інтелект PQ; коефіцієнт життєвої енергії VQ; соціальний інтелект SQ. Зазначено вплив видів інтелекту моделі на продуктивність діяльності працівника, а також їх взаємозалежність та взаємо детермінованість.

2. Запропоновано метод оцінювання видів інтелекту працівника за п'ятифакторною моделлю з урахуванням етапів життєвого циклу, який складається із двох послідовних етапів: 1. Оцінювання визначених видів інтелекту п'ятифакторної моделі; 2. Аналіз отриманих результатів оцінювання. Даний метод апробовано на базі п'яти проектних відділів підприємств будівельної галузі та двох проектних організацій будівельної галузі. За результатами дослідження ідентифіковано пріоритетні види інтелекту працівника на кожному етапі життєвого циклу, на які слід звертати увагу керівництву підприємства при формуванні системи мотивації.

3. З метою визначення величини впливу кожного виду інтелекту п'ятифакторної моделі на продуктивність діяльності працівника з урахуванням етапів його життєвого циклу використано метод головних компонент (Principal components PCA) програмного забезпечення Statistica (модуль факторного аналізу (Factor Analysis)). На основі результатів статистичного аналізу нами отримано формалізовану залежність продуктивності діяльності працівника від рівнів інтелекту п'ятифакторної моделі на кожному етапі життєвого циклу. Також визначено ключові види інтелекту п'ятифакторної моделі, які впливають на продуктивність діяльності працівників на

кожному етапі життєвого циклу. Встановлено, що на кожному етапі життєвого циклу емоційний інтелект є ключовим видом.

4. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства, який включає індивідуальну та групову складові. Оцінювання впливу індивідуальних соціально-психологічних методів здійснюється із застосуванням п'ятифакторної моделі інтелекту працівника, а оцінювання впливу групових – із застосуванням удосконаленої моделі оцінювання організаційної культури (за Г.Хаєтом). Запропоновано алгоритм застосування комплексного підходу, який включає три послідовні етапи та носить циклічний характер.

5. Апробація запропонованого комплексного підходу проведено на базі чотирьох проектних відділів будівельних підприємств та одній проектній організації будівельної галузі та складалась із трьох стадій. На першій стадії проведено первинне оцінювання із застосуванням комплексного підходу. На цій же стадії проведено захід у формі проходження працівниками онлайн курсу із підвищення рівня емоційного інтелекту. На другій стадії дослідження через два місяці та на третій стадії дослідження через рік, після проходження курсу проведено чергове оцінювання всіх показників комплексного підходу.

6. На базі компанії ТОВ «МОРЕ ФОРМ» досліджено зміни показників індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника за етапами життєвого циклу та проаналізовано їх динаміку відповідно за трьома стадіями дослідження. Отримані результати підтвердили висунуте припущення щодо вагомості впливу емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівників на всіх етапах їх життєвого циклу.

Результати авторських напрацювань відображено у наукових публікаціях: *(Chernobay L.I., Skybinskyi O.S., Shyron Y.O., 2021; Liana Chernobay, Elizabeth Karska, Yuliia Shiron, 2022; Чернобай Л.И., Широн Ю.О., Басій І.Т.; 2022)*

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено узагальнення теоретичних і методологічних підходів та обґрунтування нового рішення науково-практичної проблеми щодо оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства. У підсумку дослідження сформовано такі висновки:

1. Сформовано класифікаційну структуру функції мотивування за результатами систематизації виокремлених класифікаційних ознак (за впливом на свідомість та за масштабом впливу). Виокремлено область дослідження, яка визначається індивідуальним та груповим впливом соціально-психологічного мотивування на працівника та колектив працівників.

2. Уточнено поняття «мотив» та визначено, що ядром мотиву є емоції. А саме, в основі будь якої діяльності або бездіяльності є досягнення очікуваних емоцій та/або уникнення негативних емоцій.

3. Сформовано процесно-мотиваційну модель професійної активності працівника, яка визначає розподіл зусиль працівника на виконання певної діяльності з урахуванням психологічних механізмів його професійної активності

4. Удосконалено послідовність внутрішньої активації мотивів діяльності працівника через потреби та визначено в ній місце емоційної складової. Виокремлено два види емоції: очікувані емоції та отримані емоції від результату діяльності, які являються індикатором задоволення або незадоволення потреб.

5. Визначено основні етапи життєвого циклу працівника та систематизовано соціально-психологічні методи менеджменту у відповідності до визначених етапів

6. Ідентифіковано основні мотиваційні фактори працівників українських та польських підприємств. Досліджено додаткові вигоди, які пропонують своїм працівникам закордонні та вітчизняні підприємства, та встановлено наявність взаємозв'язку між кількістю додаткових вигід та величиною чистого доходу досліджуваних підприємств.

7. Із використанням адаптованого методу Дж. Майєра, П. Саловея та Д. Карузо (MSCEIT) проведено оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників

досліджуваних підприємств та їх підрозділів і визначено наявність кореляційного зв'язку між отриманими результатами оцінювання та показниками продуктивності діяльності працівників.

8. Розвинуто модель оцінювання організаційної культури Г.Хаєта в межах показників третього та четвертого рівнів, а саме показників здорового способу життя та ефективності діяльності

9. Проведено оцінювання організаційної культури досліджуваних підприємств та їх підрозділів та виявлено взаємозв'язок між показником ефективності діяльності, обчисленого через продуктивність діяльності, та інших показників оцінювання якості організаційної культури.

10. Запропоновано індивідуальну п'ятифакторну модель оцінювання впливу інтелекту працівника на продуктивність діяльності як результат впливу індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту.

11. Сформовано комплексний підхід до оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на діяльність підприємства, який включає індивідуальну п'ятифакторну модель оцінювання впливу інтелекту працівника та удосконалену модель оцінювання якості організаційної культури.

12. Проведено апробацію комплексного підходу на базі підприємств будівельної галузі та їх підрозділів, відповідно за трьома стадіями. На першій стадії проведено оцінювання із використанням комплексного підходу. Після чого проведено захід із підвищення рівня емоційної грамотності працівників досліджуваних підприємств. На другій стадії дослідження через два місяці та на третій стадії дослідження – через рік, проведено чергові оцінювання із використанням комплексного підходу. Проведений відповідний аналіз отриманих результатів. В результаті дослідження, підтверджено висунуте припущення щодо вагомості впливу рівня емоційного інтелекту на продуктивність діяльності працівників на кожному етапі життєвого циклу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. İlhan, A., Hakki, U. and Ender, S., 2014. Analysis of the relationship between the emotional intelligence and professional burnout levels of teachers. *Educational Research and Reviews*, 9 (1), pp.1–8.
2. Áine Cain, 2017. 8 unbelievable perks that come with working for Google. Businessinsider. URL: <https://businessinsider.com.pl/international/8-unbelievable-perks-that-come-with-working-for-google/gc2yns9> (date of access: 19.03.2020).
3. Snyder, A., Mitchell, J., Bossomaier, T. and Gerry, P., 2004. The Creativity Quotient: An Objective Scoring of Ideational Fluency, December. *Creativity Research Journal*, 16(4), pp. 415-420.
4. Alloy, L.B. and Abramson, L.,Y., 1988. Depressive realism: Four theoretical perspectives. Cognitive processes in depression. *New York: Guilford Press*. pp. 223–265.
5. Alloy, L.B. and Abramson, L.,Y., 1979. Judgement of contingency in depressed and non-depressed students: Sadder but wiser? *Journal of Experimental Psychology: General*, 108, pp. 441–485.
6. Andrei, F. and Petrides, K. V., 2013. Trait emotional intelligence and somatic complaints with reference to positive and negative mood. *Psihologija*, 46, pp. 5–15.
7. Annual report of Santander Bank Polska Group, 2018-2022, URL: [https://www.santander.pl/regulation\\_file\\_server/download?id=161132&lang=en\\_US](https://www.santander.pl/regulation_file_server/download?id=161132&lang=en_US) (date of access: 09.05.2022).
8. Austin, E.J., Saklofske, D.H. and Egan, V. 2005. Personality, well-being and health correlates of trait emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 38 (3), pp. 547–558.
9. Bemby Soebyakto, B. and Ming, C. W., 2012. An Empirical Testing of Intelligence, Emotional and Spiritual Quotients Quality of Managers using Structural Equation Modeling. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(1).
10. Barney, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99–120.
11. Barney, J., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, pp. 1231–1241.



12. Bechtoldt, M. N., Rohrmann, S., De Pater, I. E. and Beersma, B., 2011. The primacy of perceiving: Emotion recognition buffers negative effects of emotional labor. *Journal of Applied. Psychology*, 96, pp. 94–108.
13. Beinhocker, E.D., 2018. *Origin of Wealth: Evolution, Complexity, and the Radical Remaking of Economics*. Boston : Harvard Business School Press, 530 p.
14. Benzécri, J.-P., 1973. *Analyse des Données. Volume II. L Analyse des Correspondences*, Dunod. Paris, France.
15. Bradberry, T. and Greaves, J., 2009. *Emotional intelligence 2.0*. San Diego: TalentSmart, 255 p.
16. Branson, R., 2015. The 5 secrets of motivation from Virgin Group. URL: <http://theundercoverrecruiter.com/virgin-bransonmotivation/> – Title from the screen.
17. Cherniss Cary, 1999. The Business Case for Emotional Intelligence Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. URL: [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
18. Chernobay, L.I., Skybinskyi, O.S. and Shyron, Y.O., 2021. INDIVIDUAL MODEL OF THE EMPLOYEE, *Zbiór abstraktów na konferencję: Współczesna fala nowoczesności Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko*, Białystok – Augustów.
19. Chernobay, L., Karska, E. and Shiron, Y., 2022. Employees' Types of Intelligence Assessment Method in Accordance with the Elements of the Five-Factor Model Considering Life Cycle Stage. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 9(1), pp. 26-33.
20. Chernobay, L. and Shiron, Y., 2023. MOTIVATION FACTORS OF EMPLOYEE PROFESSIONAL ACTIVITY IN VUCA CONDITIONS: *Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part II*. Praha: OKTAN PRINT, pp. 174-184.
21. CMS reports steady global revenues and new investments, 2018-2022, URL: <https://cms.law/en/int/news-information/cms-reports-steady-global-revenues-and-new-investments-in-2018-2020>
22. Costa, S., Petrides, K. V. and Tillmann, T., 2014. Trait emotional intelligence and inflammatory diseases. *Psychology, Health & Medicine*, 19, pp. 180 –189.

23. Côté, S. and Miners, C. T. H., 2006. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, pp. 1–28.
24. Deci, E. and Ryan, R., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54–67.
25. Dr. Sandeep Atre, 2021 Difference between IQ, EQ and SQ – the Social Intelligence, and why SQ is the future! URL: <https://www.socialigence.net/blog/difference-between-iq-eq-and-sq-the-social-intelligence-and-why-sq-is-the-future/>
26. Druskat, V. U. and Wheeler, J. V., 2003. Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management*, 46(4), pp. 435–457.
27. Dymkowski, M., Nowak, C. and Piskors Z., 1993. Psychologiczny krateria doboru kadry kierowniczej. „*Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*” Tom 1, ped.s. Witkowski Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, 482 p.
28. Gage, T. and Smith, C., 2016. Leadership intelligence: Unlocking the potential for school leadership effectiveness. *South African Journal of Education*, 4 (36), 9 pages.
29. Gardner, H., 2006. *Multiple Intelligences: New Horizons in Theory and Practice*. Basic Books
30. Gautam Mukhopadhyay and Deepa Mazumdar, 2012. *Leadership Quotient*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/256187361\\_Leadership\\_Quotient](https://www.researchgate.net/publication/256187361_Leadership_Quotient)
31. Goleman, D., 1995. Emotional intelligence. *New York: Bantam Books*, 352 p.
32. Goleman, D., 2000. Working with emotional intelligence. *New York: Bantam Books*, 400 p.
33. Grant, R. M., 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7, pp. 375–387.
34. Grzegorz Soczomski (Гжегож Сочомски), 2015. Firmy dbają o formę swoich pracowników. URL: <https://treningbiegacza.pl/firmy-dbaja-o-forme-swoich-pracownikow>
35. Gugliandolo, M. C., Costa, S., Cuzzocrea, F., Larcan, R. and Petrides, K. V. Trait emotional intelligence and behavioral problems among adolescents: A cross-informant design. *Personality and Individual Differences*, 74, pp. 16–21.

36. Guilford, J.P., 1967. The nature of human intelligence. *N.Y.: McGraw – Hill*, 156 p.
37. Baharun H. and Adhimah S., 2019. ADVERSITY QUOTIENT: COMPLEMENTARY INTELLIGENCE IN ESTABLISHING MENTAL ENDURANCE SANTRI IN PESANTREN. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 19(1), P.128.
38. Isen, A. M., Shalcker, T., Clark, M. and Karp, L., 1978. Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, pp. 1–12.
39. Jeffrey Sy, 2014. FQ Financial Quotient: Get Your Finances on Track: How to Take Control of Your Finances: CreateSpace Independent Publishing Platform, 78p.
40. Jobstreet content team, 2015, URL: <https://www.jobstreet.com.ph/career-resources/jobstreet-reveals-top-companies-filipinos-aspire-to-work#.W03C-vkzbIV>
41. Joel, R. Davitz and Michael Beldoch [and others], 1964. Davitz The communication of emotional meaning. *New York, McGraw-Hill*.
42. Johnny, R. J., Fontaine, E. K., Sekwena, Elke Veirman, Katja Schlegel, Carolyn MacCann, Richard D. Roberts, Klaus R., 2022. Scherer Assessing Emotional Intelligence Abilities, Acquiescent and Extreme Responding in Situational Judgment Tests Using Principal Component Metrics, *Frontiers in Psychology*.
43. Johnson, J. D., 2016. Tensions between Teams and Their Leaders. *Technol. Manag. Innov*, 11 (3), pp. 117–124.
44. Revesencio Jonha, 2015, URL: <https://www.fastcompany.com/3048751/happy-employees-are-12-more-productive-at-work>
45. Kent Beck, Mike Beedle et al., 2001. Agile software development principles. URL: <http://agilemanifesto.org/>
46. Kerry Jones, 2017. URL: <https://hbr.org/2017/02/the-most-desirable-employee-benefits>
47. Kopytko, M., Liubokhynets L., Kalinin A., Sai L. and Bala O., 2023. Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of industry. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 13 (3), Pp. 547-554.

48. Law, K. S., Wong, C. S. and Song, L. J., 2004. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 483–496.
49. Martins, A. A., Ramalho, N. and Morin, E., 2010. Comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional intelligence and health. *Personality and individual Differences*, 49, pp. 554–564.
50. Masum, R. And Khan, I., 2014. Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Aggression among Undergraduate Students of Karachi. *Educational Research International*, 3(3), pp. 36–41.
51. Mayer, J. D., 2003. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3, pp. 97-105.
52. Mayer, J. D., Ciarrochi, J. P. and Forgas, J. P., 2001. A field guide to emotional intelligence. *Emotional intelligence in everyday life. Philadelphia. – P.A.: Psychology Press*, pp. 3– 24
53. Mayer, J. D., Sharkey, N. E. (Eds.), 1986. How mood influences cognition. *Advances in cognitive science. – Chichester: Ellis Horwood*, P. 290.
54. Szafrński Michał, 2014. Ile warte są benefity pracownicze? – czyli kiedy opłaca się nam zarabiać mniej. URL: <https://jakoszczedzacpieniadze.pl/jakie-benefity-i-swiadczenia-pracownicze>
55. Moayedi, F., HajiAlizadeh, K., Khakrah, M. and Theshnizi, S. H., 2014. Emotional Intelligence in Suicide Commiters. *Life Science Journal*, 11(2s), pp. 65–68.
56. Effendi M., 2016. Correlation between Adversity Quotient (AQ) with IQ, EQ and SQ Among Polytechnic Students Using Rasch Model. *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (1), pp. 1–8.
57. Muresan, D. D., Parks, T. W., 2003. Adaptive Principal Components and Image Denoising. *IEEE International Conference on Image Processing (ICIP)*, 1, pp. 101-104.
58. Nohria, N., Groysberg, B. and Lee L.-E., 2008. Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review: Spesial HBS Centennial Issue*, 86 (7/8), pp. 78–84.
59. Nongnapas Thiengkamol, 2015. Model of IQ, MQ and Environmental Education Affecting Environmental Behavior, ANPOR

60. Oldc J., Milner P., 1954. Positive reinforcement produced by electrical stimulation of the septal area and other regions of the rat braun. *Journal of Corporative and Physiological Physiology*, 47, pp. 419–427.
61. Pasinovych I, 2022. Global trends regarding competence requirements for managers. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, : Ekonomiczno-finansowe aspekty rozwoju regionalnego Ukrainy w kontekście integracji europejskiej*. 92 (1), pp.107–120
62. Pennenbaker, J. W., 1997. Writing about emotional experiences as a therapeutic process. *Psychological Science*, 8, pp. 66–162.
63. Petrides, K. V., Frederickson, N. and Furnham, A., 2004. The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and Individual Differences*, 36, pp. 277– 293.
64. Poulou, M. S., 2010. The role of Trait Emotional Intelligence and social and emotional skills in students' emotional and behavioural strengths and difficulties: A study of Greek adolescents' perceptions. *The international journal of of Emotional education*, 2 (2), pp. 30–47.
65. Rakheebrita Biswas, 2018. Adversity Quotient (A.Q): A Review of Related Literature along with Literature Matrix. *International journal of research and analytical reviews (IJRAR)*, 5(4), pp. 936-958.
66. Rao, K., Yip P.(eds.), 2001.*The Transform and Data Compression Handbook*. CRC Press, Baton Rouge.
67. Robin Tickle, 2014. Nestlé announces creation of Nestlé Skin Health S.A. URL: <https://www.nestle.com/media/mediaeventsalendar/allevnts/nestle-skin-health>
68. Saklofske, D. H., Austin, E. J. and Minski P. S., 2003. Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and individual Differences*, 34, pp. 21–707.
69. Salovey, P. and Mayer, J.D., 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185–211.
70. Sandeep Atre, 2017. Difference between IQ, EQ and SQ – the Social Intelligence, and why SQ is the future! URL: <https://www.socialigence.net/blog/difference-between-iq-eq-and-sq-the-social-intelligence-and-why-sq-is-the-future/>

71. Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N. and Rooke, S. E., 2007. A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 42, pp. 33 – 921.
72. Shipley, N. L., Jackson, M. J. and Segrest, S. L., 2010. The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. *Research in Higher Education Journal*, 9, pp. 1–18.
73. Siegling, A. B., Nielsen, C. and Petrides, K. V., 2014. Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, pp. 65–68.
74. Slivinski, L., Donoghue, E., Chadwick, M., Ducharme, F. A., Gavin, D. W., Lorimer, a., Mcsheffrey, R., Miles, J., & Morry, G., 1996. The wholistic competency profile: A model. Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada
75. Smuts, J.C., 1926. *Holism and Evolution*. London: Macmillan
76. Deering Sophie, 2015. What Companies Offer the Best Employee Perks? URL: <https://theundercoverrecruiter.com/companies-best-employee-perks/>
77. Spearman, C., 1927. *The abilities of man*. N.Y.: MacMillan, P.37
78. Sunan Siphai, 2015. Influences of moral, emotional and adversity quotient on good citizenship of Rajabhat University’s Students in the Northeast of Thailand. *Academic Journals*, 10(17), pp. 2413-2421.
79. Susanne Weis, 2008. Theory and Measurement of Social Intelligence as a Cognitive Performance Construct, *Dissertation for the academic degree Doctor of Philosophy*. Dissertation defense on: 21.01.2008
80. Sutherland, J. and Schwaber, K., 2020. Scrum Guides. URL: <http://www.scrumguides.org/>
81. Wanda Maulding Green and Edward Leonard, 2019. Leadership and Leadership Intelligence. *Journal of School Leadership*, 29(4)
82. Wikipedia, the free encyclopedia, 2023, URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
83. WORLD HEALTH ORGANIZATION. The World health report, 2001. Mental health: new understanding, new hope. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42390>

84. Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R. D., 2009. *What we know about emotional intelligence: how it affects learning, work, relationships, and our mental health*. London: A Bradford book, 464 P.
85. Zins, J. E., Payton J. W., Weisberg R. P., O'Brien M. U. ; In G. Matthews, M. Zeidner, R. D. Roberts (Eds.), 2007. Social and emotional learning for success school performance. *Emotional Intelligence: Knowns and Unknowns*. – New York: Oxford University Press, pp. 95–376.
86. Августюк, М. М., 2021. Теоретичний аналіз концептуальних підходів до операціоналізації емоційного інтелекту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія» : науковий журнал*, 13, с. 81–87.
87. Айвазян, С. А., Бухштабер, В. М., Енюков, И. С. та Мешалкин Л. Д. *Прикладная статистика: Классификация и снижение размерности*. М: Финансы и статистика, 607 С.
88. Айзенк, Г.Ю., 1995. Интеллект: Новый взгляд. *Вопросы психологии*, №1, с. 111-131.
89. Айзенк, Г., 2003. *Новые IQ тесты*. М. : ЭКСМО, 192 С.
90. Александров, Ю. В., 2019. Теоретичні аспекти дослідження гендерних особливостей емоційних станів в юнацькому віці. Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки фахівців в умовах сучасного освітнього простору. *Харків : матер. V наук.-практ. інтернет-конф. ХДАФК*, с. 5-9.
91. Аминов, К. А., 1995. О компонентах специальных способностей будущих школьных психологов. *Психологический журнал*, 95 (5), с. 105–112.
92. Андреева, И. Н., 2008. Об истории развития понятия «Эмоциональный интеллект». *Вопросы психологии*, 5, с 83–95.
93. Андреева, И. Н., 2011. Эмоциональный интеллект как феномен современной психологии. *Новополоцк : ПГУ*, 388 С.
94. Андрусенко, М. П. та Балла, Л. В., 2016. Розвиток емоційного інтелекту як фактор духовного виховання дошкільників. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 4, с. 6-11.

95. Аніта Блащак , 2018, URL: <http://www.parkiet.com/Akademia-inwestycyjna/305079861-Benefit-pomagaja-zdobyc-i-zatrzymac-talenty.html>
96. Аніщенко, В. О., 2009. Роль корпоративної культури у прийнятті управлінських рішень. *Актуальні проблеми економіки*, 3, с. 64-71.
97. Антохова, І. М., Водянка, Л. Д. та Сибирка, Л. А., 2019. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*, 11.
98. Апостолюк, О., 2016. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2, с. 68-73.
99. Арапетян Антон, 2010. Куплю цінності, дорого. URL: <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/values%20article.pdf>
100. Асонов Дмитро, 2021. Емоційне вигорання медичних працівників: моделі, фактори ризику та протективні фактори. *Журнал «НейроNews: психоневрологія та нейропсихіатрія»*, 10 (131), с. 28-33.
101. Баєва, О. В., Новальська, Л. О. та Згалат-Лозинська, Н. І., 2017. *Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Менеджмент: навч. посіб.; ДП “Вид. дім “Персонал”, 326 с.*
102. Базь, М. О., 2011. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності інноваційного продукту. *Економіка та держава*, 9, с.66-69.
103. Бакуліна, Н. М., 2010. Компетентність — інтегральна оцінка персоналу. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. у 3 томах: Соціально-трудова відносина: теорія та практика* , 3, с.37-43.
104. Бала, В. В. та Мацак, А. Г., 2014. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*, 3, с. 136-144.
105. Балабанова, Л. В. та Сардак О. В., 2011. *Управління персоналом. Підручник.*— К.: Центр учбової літератури, 468 С.
106. Бандурка, М. та Гонська М. Р., 2012. Індивідуальна і групова мотивація на підприємстві. *Електронний студентський науковий вісник*



107. Баннікова, К.Б., 2018. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній. *Дис. канд. соціол. наук : 22.00.04 Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна.*
108. Барко, В. І. та Макаренко, П. В., 2012. Особливості інтелектуальної сфери керівників органів внутрішніх справ. *Право і Безпека*, 1, с. 292-298.
109. Барно, О.М., 2010. Формування фізичного здоров'я майбутніх фахівців, складова частина сучасної вищої освіти. *Збірник тез доповідей наукових досліджень студентів та магістрантів на І-й Всеукраїнській науково-практичній конференції “Здоровий спосіб життя – здорова нація – здорове суспільство”, Кіровоград*, с.12-16.
110. Башук, Т. О. та А. М. Жолудева, 2011. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, с. 179-184.
111. Бесчастна, М.В., 2014. Особливості класифікації соціально-психологічних методів управління в сільському господарстві. *Науковий вісник НУБіП України*, 200(2), с. 35-41.
112. Бикова, С.В., 2010. Психологічна характеристика осіб з різним типом схильності до ризику. *Наукова і освіта*, 9, с.25–29.
113. Білик, Н. І., 2019. Літературний компонент у науковій картині світу та образі світу старшокласника як умова формування емоційного інтелекту. *Технології інтеграції змісту освіти : зб. наук. пр. Всеукр. круглого столу «Інтеграція змісту освіти в профільній школі»*, 11, с. 160–167.
114. Богиня, Д.П., 2002. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ ст.. *Регіональні перспективи*, 3-4 (22-23), с.5-8.
115. Болдырева, Н.В., 2018. Эмоциональная компетентность современного руководителя в бизнесе. *Мировые цивилизации*, 2.
116. Варій, М. Й., 2009. *Загальна психологія. Підр.* К.: Центр учбової літератури, 1007С.
117. Веб-сайт Absolvent.pl, 2020, URL: <https://www.absolvent.pl/pracodawcy/profil>
118. Веб-сайт Aleo.com, 2012, URL: <https://aleo.com/int/>
119. Веб-сайт Antal.pl, 2020, URL: <https://antal.pl/>

120. Веб-сайт Aviva.com, 2000, URL: <https://avivawellbeing.aviva.com/>
121. Веб-сайт Benefitsystems.pl, 2020, URL: <https://www.benefitsystems.pl/dla-ciebie/multisport/>
122. Веб-сайт Glassdoor.com., 2020, URL: <https://www.glassdoor.co.in/Benefits/>
123. Веб-сайт Goldenline.pl, 2020, URL: <https://www.goldenline.pl/firma/>
124. Веб-сайт Google.com, 2020, URL: <https://www.google.com/about/careers/applications/benefits/>
125. Веб-сайт Greatplacetowork.com, 2020, URL: <http://reviews.greatplacetowork.com/>
126. Веб-сайт Ikea, 2011, URL: <https://ikea.jobs.cz/en/vision-culture-and-values/>
127. Веб-сайт Indeed.com, 2020, URL: <https://www.indeed.com/cmp/>
128. Веб-сайт Infopraca.pl, 2008, URL: <http://weblog.infopraca.pl/2010/10/10-ciekawych-benefitow-od-najwiekszych-firm/>
129. Веб-сайт Kariera.pl, 2020, URL: <https://www.kariera.pl/pracodawcy/>
130. Веб-сайт Klubpzupomoc.pl, 2020, URL: <https://klubpzupomoc.pl/oferty-specjalne>
131. Веб-сайт Lidl.com, 2020, URL: <https://careers.lidl.co.uk/life-at-lidl/meet-the-team>,
132. Веб-сайт Livejournal, 2014, Відповіді на тест Гоулмана на емоційний інтелект, URL: <https://brotherflame.livejournal.com/662190.html>
133. Веб-сайт Macrotrends, 2018-2022, URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/>
134. Веб-сайт Pracuj.pl, 2020, URL: <https://www.pracuj.pl/praca/pracownik-recepcji-warszawa,oferta,5929495>
135. Веб-сайт Statista.com, 2018-2022, URL: <https://www.statista.com>
136. Веб-сайт АБА бухгалтерський аутсорсинг, URL: <http://www.buhuslugi.com.ua>
137. Веб-сайт Clarity-project.info, 2019-2022, URL: <https://clarity-project.info/>
138. Вилюнас, В.К., 2007. *Основные проблемы психологии эмоций. Психология эмоций.* – СПб.: Питер, с. 8–41.
139. Виризуб, О. І. та Левченко, О. М., 2016. Використання методів адміністративного менеджменту на підприємстві. *Наука - виробництву: зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів*, С. 20–22.
140. Вихонский, О.С., 1995. *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс.* Учебник М., 308 с.

141. Внуков, Є.О., 2015. *Організаційна культура в транзитивному суспільстві: постановка проблеми*. ГРАНІ, 12/1 (128), с. 80-85.
142. Вовканич, С., 2002. Соціально-психологічні аспекти мотивації зайнятості. *Вісник Національної Академії наук України*, 2, с.41-47.
143. Волівна Онишина Валентина, 2020. URL: <https://present5.com/izdatelstvo-sfera-vidy-intellekta-valentina-volevna-onishina-k/>
144. Волков, Б.С., 1970. *Мотив и квалификация преступлений*. Казань: Изд-во Казанского ун-та, 166с.
145. Воронкова, А. Е., Бабяк, М. М., Коренєв, Е. Н. та Мажура, І. В., 2006. *Корпорації: управління і культура*. Дрогобич: Вимір, 376 с.
146. Гайдученко, С. О., 2020. *Організаційна культура: конспект лекцій Публічне управління та адміністрування: ХНУМГ ім. Бекетова*, 75 с.
147. Галян, І.М., 2011. *Психодіагностика: навч. посіб.* К.: Академвидав, 464 с.
148. Ганас, Л. М., Дорош, О. І. та Білець, Л. В., 2020. Особливості мотивування працівників митних органів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2(1), с. 13-20.
149. Ганнушкин, П.Б., 1995. *Клиника психопатий. Психология индивидуальных различий*. М.: Изд-во МГУ, 287 с.
150. Гарет Робертс, 2005. *Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях*. М.: НІРРО, 288 с.
151. Герасимчук, О.Л. та Мельник, В.В., 2019. Методичні рекомендації призначенні для проведення практичних робіт з навчальної дисципліни «Основи охорони праці та безпека життєдіяльності» для студентів освітнього рівня «Бакалавр» денної та заочної форми навчання. – Житомир, ЖДТУ, 76 с
152. Гетьман, О. О. та Шаповал, В. М., 2010. *Економіка підприємства: Навч. посіб.* — 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 488 с.
153. Гнезділова, К. М., 2013. *Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. Посібник*. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 124 с

154. Гончарук, М., 2012. До проблеми поняття «емоція» у лінгвістиці. *Актуальні проблеми романо-германської філології та 58 прикладної лінгвістики (науковий журнал)*, 1, с.30-39.
155. Гоулман, Д., 2018. *Емоційний інтелект / пер. з англ.* Харків : Віват, 512 С.
156. Гоулман, Д., Бояцис, Р. та Макки, Э., 2005. *Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта.* М.: Альпина Бизнес Букс.
157. Гоулман, Д., 2014, Психологічні тести онлайн: тест емоційного інтелекту Гоулмана. URL: <https://psyttests.org/emotional/goulman.html>
158. Грабовецький, Б. Є., 2010. *Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія.* Вінниця : ВНТУ, 171 С.
159. Грановская, Р. М., 1988. *Элементы практической психологии.* — Л.: Изд-во Ленинградского университета.
160. Гриненко, А. та Іщанова, М., 2015. *Корпоративна культура соціально-відповідального банку, Україна: аспекти праці №2, Соціально-трудова відновина,* с.11-17.
161. Гриценко, С.І. та Калиниченко, М.П., 2006. *Маркетингово-логістичний механізм формування ринку робочої сили: моногр.* Донецьк: МОН України, ДонНУ, 224 С.
162. Грішнова, О. А. та Левицький, М. В., 2005. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна : аспекти праці*, 4, с. 45–49.
163. Грішнова, О. А. та Ольшанська, Я. В., 2010. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в корпоративній системі. *Формування ринкової економіки. Спец. вип.: у 3 т.*, 1, с. 223–232.
164. Гуткина Н.И. та Концепция, Л.И., 2018. Божович о строении и формировании личности (культурно-исторический подход). *Культурно-историческая психология.* 14 (2), с.. 116–128.
165. Гуц, А. К. та Фролова, Ю. В., 2007. *Математичні методи в соціології, Серія: Синергетика: від минулого до майбутнього.* Видавництво «УРСС», 216 С.

166. Данильченко, Т. В., 2020. Особливості особистісного благополуччя військовослужбовців, що перебували в зоні АТО, *УКРАЇНСЬКИЙ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЖУРНАЛ*. 2 (14), с. 64-84.
167. Дейнека, Л., 2017. *Основи психосоматики: наук.-допом. бібліогр. показч.* Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, Бібліотека ; уклад. Л. Дейнека, 144С.
168. Денісон, Д., 2021. *Методика діагностики організаційної культури Д. Денісона.* URL: [http / www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)
169. Дерев'янка, С. П., 2021. ЕМОЦІЙНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ПСИХОЛОГІВ. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 81 (1), с.198-210.
170. Дідур, К. М., 2011. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*, 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_11\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20)
171. Додонов, Б.И., 1978. *Эмоция как ценность*. М.: Политиздат, 272 С.
172. Долгальова О. та Ремесник, Т., 2021. ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. *Галицький економічний вісник*, 3 (70), с.141-147
173. Дольник, В.Р., 2002. *Вийшли ми всі з природи*. М.: Linka press.
174. Дон, О. Д. та Приварникова, І. Ю., 2016. Нематеріальний складник групової трудової мотивації. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*, 24 (7), с. 185-193.
175. Донцов, А.И., 1984. *Психология коллектива. Мктоологические проблемы исследования*. М.: Изд.МГУ, 207С.
176. Дригус, М.Т., 1994. *Методика визначення самооцінки. Для підліткового віку. Визначення особистості підлітка*. Київ : Інститут психології АПН України, 128 С.
177. Дружинін, В.В. та Конторов, Д.С., 2002. *Системотехніка: Підручник*, К., - Вища школа.
178. Дюк, Ст. А., 1994. *Комп'ютерна психодіагностика*. С-Пб.; окремі розділи див. на сайті «Псі-фактор».

179. Дяків, О.П., 2010. Основні складові формування корпоративної культури в організації. *Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. – Соціально-трудова відносини: теорія і практика*, 3, с. 94-100.
180. Егоров, И. А., 2006. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителей организации на выполнение управленческих функций: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01. М., 120 С.
181. Егоршин, А.П., 1997. *Управление персоналом*. Н.Новгород: НИМБ, 607 с
182. Еллууд, Я., 2002. *100 прийомів ефективного брендингу*. СПб.: Пітер, 307 С.
183. Євтухова, Т.І., Легенько, Ю.В., Родіонов, О.В. та Руденко, О.М., 2013. *Корпоративна культура: навчально-методичний посібник*. Київ.: Державне підприємство «Центр науково технічної інформації та сприяння інноваційному розвитку України», 186 С.
184. Егоршин, А.П., 2001. *Управление персоналом: [учебн. для вузов]*. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 720 С.
185. Єщенко, М. Г та Флоркевич П.А., 2022. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*, 74 (1), С. 112–118.
186. Жулина, Е.Г. та Иванова, Н.А., 2009. *Экономика и социология труда. Шпаргалка*. М.: Ай Пи Эр Медиа, 48С. URL: <http://epi.cc.ua/ekonomika-sotsiologiya-truda.html>.
187. Журавлев, П.В., Кулапов, М.Н. та Сухарев, С.А., 2006. *Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Моногр.* М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 232 С.
188. Загорна, Т.О. та Стасюк, О.М., 2012. Концепція холістичного маркетингу: джерела проблематики та елементи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, с. 32-38.
189. Зайцева, В. В., 1991. Проблемы оценки физического состояния человека. *Моделирование и комплексное тестирование в оздоровительной тренировке: Сборник научных трудов*, с. 3-27.
190. Занюк, С., 2002. *Психологія мотивації*. К.: Либідь, 304 С.

191. Захарова, О.В., 2009. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, 14, с. 52–56.
192. Захарчин, Г.М., Любомудрова, Н.П., Винничук, Р.О. та Смолінська Н.В., 2011. *Корпоративна культура: навчальний посібник*. Львів:»Новий світ-2000», 342 с.
193. Захарчин, Г.М., 2009. *Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія*. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 276 с.
194. Захарчин, Г.М., Любомудрова, Н.П. та Винничук Р.О., 2015. *Мотивування й розвиток персоналу : культурологічний аспект: монографія*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 284 С.
195. Захарчин, Г.М., Струтинська, Л.Р., Любомудрова, Н.П. та Винничук., Р.О., 2013. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 260 С.
196. Зварич, Р., Гомотюк, В., Рівіліс, І. та Дейнека, Ю., 2022. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент міжнародного корпоративного менеджменту в умовах кризи. *Вісник економіки*, 2, с. 142-156.
197. Зелінський, С.Е. 2016. *Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія*. К.:НАДУ, 296 с.
198. Зінов'єв, А. Ю., 2000. *Візуалізація багатовимірних даних*. Красноярськ, Вид. КГТУ.
199. Изард, К.Е., 2002. *Психологія емоцій*. СПб.: Питер.
200. Ильин, Е.П., 2011. *Мотивация и мотивы*. СПб. : Питер., 512 С.
201. Ігнатенко, Ж.В., 2020. *ЩО ТАКЕ IQ, EQ ТА VQ І ЯК ЦЕ ВИКОРИСТОВУВАТИ У НАВЧАННІ??* Миколаївський національний аграрний університет, с.21-27.
202. Каверин, С.Б., 1998. *Мотивация труда*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 224 с.

203. Калінкін В'ячеслав, 2020, Електронна система. ОК. Кадровик, URL: [https://k.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/ocinka\\_personalu\\_metodi\\_yaki\\_pov-3-501391.pdf](https://k.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/ocinka_personalu_metodi_yaki_pov-3-501391.pdf)
204. Камерон, К. та Куинн, Р., 2001. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 320 С.
205. Капустянський, П. З., 2007. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект); Інститут підготовки кадрів держ. служби зайнятості України. К.: 156 С.
206. Карковська В.Я., 2020. Формування механізмів кадрової безпеки органів публічної влади в умовах інституційного розвитку. Дис. доктора наук з держ.управління. Чорноморський національний університет Ім. Петра Могили, 426С. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Disertatsiya-1-1.pdf>, с.243
207. Карковська, В.Я. та Васюник, П. І. 2016. Життєвий цикл працівника та його вплив на кадрову безпеку підприємства. Актуальні проблеми економіки, 7, С. 290-297. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_7\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_7_34).
208. Качан, Є. П. та Шушпанов, Д. Г., 2003. Управління трудовими ресурсами. К. : ВД "Юридична книга ", 256 с.
209. Кихтюк, О.В., 2020. Тести для самоконтролю з навчального курсу «Психологія мотивацій та емоцій» – 053 «Психологія», освітньої програми «Психологія», «Практична психологія». Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 27 с.
210. Кіріченко, О. В., 2016. Сутність, структура та формування мотивів трудової діяльності *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 9, с.80-83.
211. Климчук, А.О. та Михайлов, А.М 2018. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, с. 218-234.
212. Козлова Валерія, 2019, *Технологія EQ-BOOST. Як використовувати емоційний інтелект у бізнесі та житті*. Видавництво старого лева, 176 с.



213. Козлова, О.А., 2011. Теория и методология формирования рынка органической продовольственной продукции на основе холистического маркетинга: автореф. дис. д-ра экон. Наук : 08.00.05 . Омск : ОГУ им. Ф.М. Достоевского, 43 с.
214. Козляковський, П.А., 2004. *Загальна психологія: Навч. посібник*: В 2 т. – 2-ге вид., доп. і переробл. Т. II. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 240 С.
215. Колеснік, Т. В., 2015. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. *Право і Безпека*, 3, С. 114-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib\\_2015\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2015_3_24).
216. Колот, А.М. та Цимбалюк, С.О., 2011. *Мотивація персоналу : [підручник]*. К. : КНЕУ, . 397 с.
217. Колпакова, Т. О. 2017. Методи, моделі та інформаційна технологія підтримки процесу вибору конкуруючих агентів.: дис. ... канд. техн. наук : спец. 05.13.06. Харків.
218. Кондратюк, Ю. Ф., 2016. Продуктивність праці як чинник забезпечення людського розвитку. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ: Інститут демографії та соціологічних досліджень ім. М. В. Птухи, 193С.
219. Кондрашихіна Вікторія Директор з персоналу ПАТ «Фармак». [https://farmak.ua/leader\\_opinion/lyudi-nasha-naybilsha-tsinnist-pokrashhuvati-zhittya-vsередini-kompaniyi-shhob-kozhna-lyudina-vpevнено-divilas-u-zavtrashniy-den-vidchuvала-turbotu-vzhe-sogodni-ta-iz-zadovolennyam-yshla-na-robo/](https://farmak.ua/leader_opinion/lyudi-nasha-naybilsha-tsinnist-pokrashhuvati-zhittya-vsередini-kompaniyi-shhob-kozhna-lyudina-vpevнено-divilas-u-zavtrashniy-den-vidchuvала-turbotu-vzhe-sogodni-ta-iz-zadovolennyam-yshla-na-robo/)
220. Копитко, М.І. та Маланчук, А.М., 2024. Соціально-психологічне управління підприємством в умовах сталого розвитку та негативного впливу сучасних загроз. *Вісник науки та освіти*, 1(19), с.1576-1586.
221. Кортни, У.-Е., 2012. Психологічні механізми розвитку професіоналізму соціального працівника: дис.... канд.. псих. наук: 19.00.07. К., 268 С.
222. Косар, Н. С., Сарапін, Т. В. та Кузьо Н. Є., 2013. Концепція холистичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 769, С. 47-53.

223. Котлер, Ф., Келлер, К.Л. та Павленко, А.Ф., 2008. *Маркетинговий менеджмент : підручник*. К. : Видавництво «Хімджест», 720 с.
224. Кошельник, В. М., 2011. Сутність та значення організаційної культури у системі управління підприємством в умовах транзитивної економіки. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 3, С. 263-269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2011\\_3\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2011_3_49)
225. Красовский, Ю. Д., 2014. *Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме*. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 250 с.
226. Криковцев, А.А., 2011. Холистический маркетинг в системе бизнес-взаимодействий предприятий. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 4 (1), С. 85-89.
227. Кримінальний кодекс України (Відомості Верховної Ради України, 2001 р., № 25-26, ст. 131) зі змінами від № 2334-VIII від 14.03.2018
228. Крупський, О. П., 2014. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні. *ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК Національного гірничого університету*, 1 (45), с. 29-38.
229. Крупський, О. П. та Богомоллова, Ю. А., 2022. Складові ефективної організаційної культури. URL: [http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-imenedzhment/1\\_krupskij\\_3.htm](http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-imenedzhment/1_krupskij_3.htm) (дата звернення: 30.04.2022)
230. Круцевич, Т. Ю., 2008. *Теорія і методика фізичного виховання: [підруч. для студ. вищ. навч. закл. фіз. вих. і спорту: у 2 т. / за ред. Круцевич Т. Ю.]*. Т.1. *Загальні основи теорії і методики фізичного виховання*. Київ: Олімпійська література, 391 С.
231. Крушельницька, О.В., 2003. *Управління персоналом: [навч. посіб.]*. К.: Кондор, 296 с.
232. Кузевич (Нікіфорова), Л.О., 2004. Аналіз основних положень теорій мотивації, їх еволюція та становлення. *Формування ринкової економіки в Україні*, 13, С.587-599.
233. Кузнецов, М.А. та Бабарикіна, І.В., 2012. *Шкільні страхи: Види, умови прояву та шляхи подолання*. Харків: ХНПУ, 227 с.
234. Кузьмін, О. Є., Громовик Б. П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. та Мельник О.Г., 2009. *Менеджмент у фармації: Навч. пос.* НОВА КНИГА, 432 С.

235. Кузьмін, О., Петришин Н. та Сиротинська Н., 2010. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Наук. вісн. "Демократичне врядування"*, 6. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/Syrotynska.pdf)
236. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г та Петришин, Н.Я., 2012. *Менеджмент: навч. посібн.* Для самостійної роботи студента. К.: Академвидав..296 С.
237. Кузьмін, О.Є., 1995. *Сучасний менеджмент: навчально-прикладний посібник.* Львів : Центр Європи, 176 с.
238. Кузьмін, О.Є., Процик, І.С., .Передало, Х.С та Комарницька, Б.Б., 2011. *Управління персоналом: навч.-метод. Посібник.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 240 с.
239. Кузьмін, О.Є., Мала, Н. Т., Мельник, О. Г. та Процик, І. С., 2008. *Керівництво організацією Навчальний посібник.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 244 с.
240. Кузьмін, О.Є. та Мельник О.Г., 2007. *Основи менеджменту: підручн. Вид 2-ге, виправ, доп.* К.: Академвидав, 464 с.
241. Кузьмін, О. Є., Станасюк, Н. С., та Уголькова, О. З., 2021. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2 (6), С. 56-64
242. Кулініч, Т. В. та Болібрух, Л. І., 2017. Застосування підходу Scrum на великих промислових підприємствах. *Молодий вчений*, 10, С. 930-933. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_10\\_213](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_213)
243. Кушнірова, Т.В., 2004. Мотив як літературознавча категорія: ознаки і типологія. *Вісник Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г.Короленка*, 1 (34), с.3-11.
244. Лазоренко, Т.В. та Пермінова С.О., 2021. *Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб.* Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 166 с.
245. Лапкін, А.В., 2018. Періодизація діяльності прокурора в досудовому розслідуванні. *Науковий журнал «Судова та слідча практика в Україні»*, 6, с.116-121.

246. Леонтьев, А.Н., 1971. *Потребности, мотивы, эмоции*. М., 40 с.
247. Ліфарєва, Н. В., 2003. *Психологія особистості: навч. посіб.* К. : Центр навчальної літератури, 240С.
248. Лозовський, О. М., 2018. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*, 7(2). с. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_7\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_7(2)_11)
249. Лугова, В.М. та Єрмоленко О.А., 2017. Соціально-психологічні аспекти мотивації підприємницької діяльності. *Проблеми економіки*, 4. с. 296-301. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-4\\_0-pages-296\\_301.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-296_301.pdf).
250. Лукіна, Т.О., 2012. *Технологія розробки анкет для моніторингових досліджень освітніх проблем: методичні рекомендації*. Миколаїв: ОППО, 32 с.
251. Мадзігон В. та Вачевський М., 2010. Суть і принципи організації менеджменту та особливості реактивного і цільового управління в менеджменті, *Молодь і ринок*, 10 (69), с. 16-22.
252. Мазуренко, А.Є., 2017. Використання Key performance indicators, Key risk indicators для визначення ефективності управління інформаційними активами підприємства. *Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Теоретичні і прикладні проблеми фізики, математики та інформатики»*, Київ: ВПІ ВПК «ПОЛІТЕХНІКА», с. 155-156. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/.pdf>.
253. Мала, Н.Т., 2006. Дослідження мотиваційної моделі поведінки керівника: методичні підходи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика», 552, с. 255-259.
254. Малиновський, В.Я., 2005. *Словник термінів і понять з державного управління*. К.: Атіка, 240 с
255. Малтиз, В.В. та Тарасенко, Ю.В, 2018. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*, 19, с. 484-489.
256. Мартиненко, В. П. та Легеза, Н. В., 2018. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Електронний*

- журнал «Ефективна економіка». URL:  
[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2018/6.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2018/6.pdf)
257. Матвеев, Л. П., 2003. *Теория и методика физической культуры Введение в предмет: учебник для высших специальных физкультурных учебных заведений*. 3-е изд. СПб: Издательство «Лань», 128 с.
258. Маусов, Н. К. та Ламскова, О. М., 2004. Адаптация персонала в организации. *Упр. Персоналом*, 13, С. 26–30.
259. Махначова, Н.М. та Семенюк, І.Ю., 2017. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*, 8, с. 303-308.
260. Медведев, В.Э., 2013. Психосоматические заболевания: концепции и современное состояние проблемы. *Архивъ внутренней медицины*, 6, с.37-40. URL: <https://doi.org/10.20514/2226-6704-2013-0-6-37-40>
261. МЕДВІДЬ, Н. П., 2016. Соціально-психологічні особливості атестації керівників сфери державного управління. Дисерт. Львів, 264 С.
262. Мединська, Ю. Я., 2013. Теоретичні підходи та практичні аспекти діагностики компетентності особистості у сфері емоцій. *Практична психологія та соціальна робота*, 10, С. 11–15.
263. Мельвиль, А.Ю., Ильин, М.В., Мелешкина, Е.Ю., Миронюк, М.Г., Полуниин, Ю.А. та Тимофеев, И.Н., 2007. *Политический атлас современности: Опыт многомерного статистического анализа политических систем современных государств*. М.: Изд-во «МГИМО-Университет»,.272 с.
264. Мельман, В.О. та Беспалова, Т.О., 2011. Індивідуальний підхід до мотивації персоналу в сучасних умовах. *Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції "Сучасні проблеми економіки та менеджменту"*, с. 308.
265. Мельник, І. О. та Разговорова А. А., 2019. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. *Modern Economics*, 18, С. 99-105.
266. Миронова, Л.Г., 2011. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*, 214, С. 46-50.

267. Михалюк Є.Л., Черепок О.О. та Малахова С.М., 2013. *Біологічний вік та кількісна оцінка рівня фізичного здоров'я людини. Навчальний посібник*. ЗДМУ, 137 С.
268. Міхова, А. Г., 2010. Емоції і прояви емоцій: історичний екскурс (стресові та стресоподібні стани). *Наука і освіта*, 3, с.. 95–98.
269. Молодушкіна, І.В., 2010. *Загадковий світ емоцій. Розвиток емоційної сфери дошкільників*. Харків.: Основа, 207с.
270. Моргулець, О. Б., 2012. *Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К. : Центр учб. л-ри., Бібліогр., 383С.*
271. Мотрук, Т. О., 2011. Емоційні стани особистості як психологічний феномен. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Психологія*, 937 (45), С. 202-205. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPC\\_2011\\_937\\_45\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhIPC_2011_937_45_47).
272. Муха, Р. А. , 2017. Особливості мотивації роботи в команді. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1, С. 94-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_1_18)
273. Мхитарян, С.В., 2009. *Практикум по дисципліне «Маркетинговые исследования рынка с использованием ППП Statistica»*. М.
274. Мягких, І. М., 2011. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*, 9 (123), С. 208–216.
275. Назаренко, І.М., 2013. Цінність корпорації - головний орієнтир стратегічного менеджменту. *Агросвіт*, 11, с. 14-18.
276. Нестерчук Анна, 2019. Нельзя поделиться тем, чего нет: чем важен VQ в рекрутинге CEO. ЛІГА БІЗНЕС. URL: <https://biz.liga.net/hr/all/opinion/nelzya-podelitsya-tem-chego-net-chem-vajen-vq-v-rekrutinge-ceo>
277. Нечаюк, Л.І. та Телеш, Н.О., 2003. *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 348 с

278. Нікіфорова, Л.О., 2010 Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 270С.
279. Новикова, А., 2006. Вся правда о мотивации. Менеджер по персоналу, 10, С. 48–56.
280. Носенко, Е. Л. та Коврига Н. В., 2000. Емоційна розумність як детермінанта успішності життєдіяльності людини і шляхи її операціоналізації. *Вісник Дніпропетровського університету. Педагогіка і психологія*, 6, с. 3–9.
281. Оболенський, О.Ю., 2006. *Державна служба: навч. посібн.* К.: КНЕУ, 472 с.
282. Овчаренко, М. І та Іванова, Т. В., 2013. Соціально-психологічні аспекти забезпечення формування корпоративної культури. *Соціально-гуманітарні аспекти розвитку сучасного суспільства : матеріали Всеукраїнської наукової конференції викладачів, аспірантів, співробітників та студентів факультету іноземної філології та соціальних комунікацій*
283. Овчаренко, М. І. та Червякова. С. В., 2013. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, с. 130-141.
284. Овчаренко, М.І., 2011. Корпоративна культура організації як економічна категорія: її сутність і зміст. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*, 52/2, с. 250-259.
285. Окорський, В. П., 2009. *Основи менеджменту, Навчальний посібник*, Рівне.
286. Олександр Данилюк, 2019, URL:<http://www.management.com.ua/notes/company-values.html>
287. Олійник, М. 2021. Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. Український інститут когнітивно-поведінкової терапії. Львів,. URL: <https://i-cbt.org.ua/wp-content/uploads/2021/08/Oliynyk-M.-KPT-oriyentovana-model-dopomogy-pry-emotsiynomu-vygoranni.pdf>
288. Оржеховська, В. М. та Єжова, О. О., 2010. *Здоровий спосіб життя : навчально-методичний посібник.* Суми : Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 188 С.

289. Оспіщев, В.І., Костенко О.І. та Пруненко Д.О., 2006. *Основи менеджменту, Навчальний посібник*. Харків: ХНАМГ, 351 С.
290. Палькевич, Ю. С. та Саган, А. В., 2019. Соціальні методи менеджменту та механізми їх застосування на підприємстві. *Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління*, 6.
291. Панина, Е. Н., 2006. Взаимосвязь суверенности психологического пространства и субъективного благополучия личности. *Вестник Красноярского государственного университета. Серия «Гуманитарные науки»*, 3/2, с.89-91.
292. Пасінович, І.І. та Кіндзюр, О.С., 2020. Оцінка продуктивності праці в Україні та фактори її підвищення в контексті забезпечення стійкого інклюзивного зростання. *Бізнес-Інформ*, 5. с.260-267.
293. Передало Х. С., 2020. Роль емоційного інтелекту у системі основних компетенцій менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми роз-ку*, 2(2), с.63-69.
294. Петровская А. С., 2007. Эмоциональный интеллект как детерминанта результативных параметров и процессуальных характеристик управленческой деятельности: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.03. Ярославль, 225 С.
295. Пидкасистый П. И., 2013. *Психология и педагогика: учебник для бакалавров, 3-е изд., перераб. и доп.* М. : Издательство Юрайт, 724 С.
296. Пирогова, Ю., 2019. Соціально-психологічний підхід до управління людськими ресурсами в системі публічної служби України. *Держ. управління та місцеве самоврядування*, 3(42), с.152-159.
297. Пирогова, Ю., 2018. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4, с. 152-158. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2018\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2018_4_24).
298. Погорелов, М. І. та Гордієнко А. Д., 2013. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення. *Вісн. Нац. техн. ун-ту «ХПИ». Сер. : Техн. прогрес та ефективність виробництва*, 22 (995), с. 105–109.



299. Подлесна Юлія, 2016 *Школа емоційної грамотності* URL: <https://eihuman.com.ua/>
300. Полотай, Б.Я., 2016. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*, 20. С.32-35. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/polotaj2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm).
301. Полоус, О.В. та Лукій Т.Р., 2018. Економічний зміст конкурентоспроможності людського капіталу в умовах глобалізації. *ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ*, 35, с 16-21.
302. Полянська, А. С. та Дюк О. М., 2018. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 27(2), с. 9-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_27%282%29\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_27%282%29__4).
303. Пономаренко Володимир і Воронцова Тетяна, 2018. Освіта на основі життєвих навичок: адвокаційний модуль для керівних кадрів. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/19/114>
304. Посилкіна, О.В., Яремчук, О.А., Братішко, Ю.С., 2007. Фармацевтична енциклопедія: Корпоративна культура URL:<https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3697/korporativna-kultura>.
305. Прокопенко О.В., 2006. *Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації”*. Суми: Вид-во СумДУ,. 171 С.
306. Прушківська, Е.В. та Переверзєва А.В., 2007. Людський капітал: проблеми та перспективи. *Економічний вісник НГУ* , 3, с. 17-24.
307. Псядло, Э. М., 2015. *Психофизиологический профессиональный отбор: учеб.-метод. Пособие*. Одесса : Наука и техника,., 183 С.
308. Пьер Касс., 2019. Главное качество лидера – энергия, а не интеллект. URL: <http://www.forbes/column/48259-glavnoe-kachestvo-lidera-energiya-ne-intellekt>
309. Пырьев Е.А., 2014. Эмоциональный и смыслообразующий мотивы. *ВЕСТНИК ОГУ*, 11 (172), с. 194-200.
310. Рамзаев П.В., Тарасов С.И., Машнева Н.И. и др., 1978. Величина здоровья как единый критерий в системе нормирования ионизирующих и других вредных факторов. *Радиационная гигиена*, 7, с. 61-66.

311. Рибалка, В. В., 2013. *Психологія і педагогіка праці особистості : посібник*. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 136С.
312. Римаренко, В. О. (Москаленко В. О.), 2007. Сучасні методи оцінки персоналу. *Наукові праці Нац. ун-т. харч. Технологій*, 23, с. 138–141.
313. Різун, Р.Л., 2019. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ ХНТУСГ*, 1, 100 С.
314. Робертс, Р. Д., Мэттьюс, Дж., Зайднер, М. та Люсин Д.В., 2004. Эмоциональный интеллект: проблемы теории, измерения и применения на практике. *Психология. Журнал высшей школы экономики*, 1(4), с. 3–26.
315. Рогов, Є.І., 2012. Настільна книга практичного психолога. Робота психолога з дорослими: Розділ : діагностика "емоційного інтелекту" (Н. Холл). URL: [https://stud.com.ua/17625/psihologiya/diagnostika\\_emotsiynogo\\_intelektu\\_holl](https://stud.com.ua/17625/psihologiya/diagnostika_emotsiynogo_intelektu_holl)
316. Рудоміно-Дусятська, О.В. 2018. Благополуччя людини як проблема сучасного людинознавства. *Збірник наукових праць Інституту психології імені ГС Костюка.– Екологічна психологія*, 7, с. 91-102.
317. Сазонова, Т. О. та Даниленко В. В., 2020. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 29, с. 142-147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_29\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_29_30).
318. Сазонова Т.О. та Федірець, О. В. та Пучка, О. Ю., 2020. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*, 5 (22), с. 90-94.
319. Салун М. М. та Майстренко, О. В., 2010. *Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія*. Харків : Вид. ХНЕУ. 184 С.
320. Самоукина Н.В., 2006. *Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: [монография]*. М.: Вершина, 224 С.
321. Семеняк, І.В. та Євтушенко, В.А. 2010. Основні тенденції розвитку сучасного менеджменту маркетингу. *Вестник Харьковского НУ «ХПИ». Сборник научных*

- трудоу. Тематический выпуск «Технический прогресс и эффективность производства», 5, с. 146- 156.
322. Сергиенко, Е.А. та Ветрова, И.И., 2017. Русскоязычная адаптация теста Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT V2.0). М.: Смысл, 140 С.
323. Сергиенко Е.А. та Ветрова И.И., 2010. Тест Дж. Мэйера, П.Сэловея, Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT v. 2.0): Руководство. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 176 С.
324. Сергиенко, Е.А. та Ветрова, И.И., 2009. Эмоциональный интеллект: русскоязычная адаптация теста Мэйера–Сэловея–Карузо (MSCEIT V2.0). Психологические исследования: электронный научный журнал, Общество с ограниченной ответственностью Издательство Солитон, 6 (8), С. 2.
325. Сердюк Л.З., 2017. Структура та функція психологічного благополуччя особистості. Актуальні проблеми психології. Збірник наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України – Том V: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія, 17, С. 124-133.
326. Скібіцька Л. І. та Скібіцький О. М., 2007. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 416 С.
327. Слабко Я.Я., 2010. Соціальне дослідження рівня організаційної культури промислових підприємств Придніпровського регіону. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. міжвузівський збірник наукових праць, 44, с. 256-262.
328. Слободянюк О. Е., 2018. Теорії мотивації. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/4124>.
329. Смирнов, С. Д., Корнилова, Т.В., Корнилов С.А. та Малахова, С. И., 2007. О связи интеллектуальных и личностных характеристик студентов с успешностью их обучения. Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология, 3, с.82-87.

330. Смірнова, О.М., 2018. Аналіз структури інтелекту працівників Національної поліції за методикою Р. Амтхауера. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Психологічні науки"*, 3 (2), С. 198 - 203.
331. Снігур, Х. А., 2016. Холістична модель управління персоналом. *Економіка та держава*, 12, С. 47-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2016\\_12\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_12_12).
332. Сокрут, В.М., 2013. *Спортивна медицина: підручник для студентів і лікарів*. Донецьк: «Каштан»,. 472 С.
333. Соломанидина, Т.О., 2003. *Организационная культура компании*. М. : ООО «Журнал «Управление персоналом»»
334. Соломанидина, Т.О. та Соломанидин, В.Г., 2005. *Управление мотивацией персонала (в схемах, таблицах, тестах, кейсах)*. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»»,. 128 С.
335. Спивак, В. А., 2004. *Развивающее управление персоналом*. СПб. : Изд. дом „Нева”, 440 С.
336. Стивен Стайн, 2007. *Преимущества EQ: Эмоциональная культура и ваш успех. Преимущества EQ: Эмоциональный интеллект и ваши успехи*. Говард Бук. Д.: Баланс Бизнес Букс,. 405 С.
337. Струс Р. В, Коваль О. Г. та Мишко О. В., 2018. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 17, с. 373-377.
338. Тарасова О. В. та Марінова С. С., 2013. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*, 3, с. 28-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_8)
339. Терещенко, К.В., 2013. Методи вивчення організаційної культури. *Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 37, с. 28-31.
340. Толмачова, С. Є., 2009. Анкетна і тестова методика оцінки фізичного стану студентів. URL: [http://fv.fbmi.kpi.ua/documents/tolmasheva\\_anketa.pdf](http://fv.fbmi.kpi.ua/documents/tolmasheva_anketa.pdf).

341. Торндайк, Э., 1998. *Принципы обучения, основанные на психологии. Бихевиоризм.* М.: АСТ – ЛТД, С. 5–242.
342. Тутушкина М.К., 2001. *Практическая психология.* СПб.: Изд-во «Дидактика Плюс», 336 с.
343. Федоров, В.М., 2018. Управление формированием организационной культуры опорного университета. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Омск.
344. Фісенко, Е. С. та Малик, І. П., 2016. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*, 10.
345. Фролова, Ю.Г., 2003. *Психосоматика и психология здоровья: Учеб. пособие.* 2-е изд., перераб. и доп. Мн.: ЕГУ, 172 С.
346. Хаббард Л. Рон, 2016. *Шкала эмоциональных тонов.* Ви-во New Era Publications, 32 с. URL: <https://www.scribd.com/document/42597432/Шкала-эмоциональных-тонов>
347. Хаєт Г. Л., Єськов, О. Л. та Хаєт Л. Г. та інші, 2003. *Корпоративна культура: навч. посіб.* К: Центр навч. літератури, 403 С.
348. Харун, О. А., 2016. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 10 Ч. 2, с. 121–125.
349. Харченко, Г. та Боровий Ю., 2013. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*, 53 (1026), с. 178–181.
350. Харчишина, О. В., 2011а. *Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості: монографія.* Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 290 С.
351. Харчишина, О. В., 2011б. Порівняння методологічних підходів до оцінки організаційної культури та перспективи їх використання на підприємствах харчової

- промисловості. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*, 1, URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2011\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_29)
352. Хачатурян, В. Ю. та Петренко М. М., 2016. Економічні методи управління персоналом організації. *Наука - виробництву: зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів*, с. 58–59.
353. Химич, І. Г., 2016. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія*. Т. : ФОП Осадца Ю.В., с. 105–116.
354. Хомутенко, Л.І. та Вязовченко В.С., 2014. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І.Мечникова*, 19 (1/2), с. 31-38.
355. Церковна, А. В. та Харламова, В. В., 2017. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 16 (3). с. 222-237. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2017\\_16\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2017_16_3_19).
356. Чавичалов, І. І., 2018. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 1, с. 41-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_1_9).
357. Чернобай Л. І. та Широно Ю. О., 2013. Підходи до структурування людського капіталу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 776, С. 87-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2013\\_776\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_16).
358. Чернобай Л. І. та Широно Ю. О., 2018а. «Мотиви трудової діяльності працівників як нематеріальна складова інноваційної екосистеми». *Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 129 – 131.
359. Чернобай Л. І. та Широно Ю. О., 2019а. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*, 5, с. 227–232.

360. Чернобай Л. І. та Широно Ю. О., 2021. Систематизація соціально-психологічних методів управління за життєвим циклом працівника. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*, 7. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-7-7449>
361. Чернобай, Л. І. та Широно, Ю. О., 2022. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*, 11. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/747/755>.
362. Чернобай Л.І. та Широно, Ю.О., 2018b. Основні функції мотивування трудової діяльності працівників. *Тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності»*, с. 59-62.
363. Чернобай, Л.І. та Широно, Ю.О. 2019b Сутність мотивування трудової діяльності та мотиваційних очікувань. *«Розвиток людини в інформаційному суспільстві та у суспільстві знань»: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції*, с. 229-232.
364. Чернобай, Л.І. та Широно, Ю.О., 2019с. Сутність мотивування трудової діяльності та види мотивів. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*, с. 46-48.
365. Чернобай Л.І., Широно Ю.О. та Басій І. Т., 2022. Теоретичні аспекти формування індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника, Тема 6 п.6.2. *Міждисципл. навч. посібн. Поведінкова економіка: від теорії до практики*, с.256-265.
366. Чернобай Л., Широно Ю. 2017 р Сутність та методи соціально-психологічного розвитку людського капіталу підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: науковий журнал. Вип.Х, Львів*, – с. 18-22
367. Черножук Ю. Г. та Черногор О. О., 2010. Соціальний інтелект майбутніх менеджерів із різним типом невербального спілкування. *Матеріали міжнародної наук.-практ. конф. молодих учених та студентів «Індивідуальнопсихологічні якості*

*особистості майбутніх психологів та їх динаміка у період професійної підготовки*, С. 62–65.

368. Чернушкіна, О.О., 2007. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика», Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 20 с.

369. Четверик-Бурчак, А. Г., 2015. Механізми впливу емоційного інтелекту на успішність життєдіяльності особистості: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01; Дніпропетровськ, 186 с.

370. Чехова Оксана, 2021 Журнал Директор по персоналу. Випуск №3. URL: <https://e.hr-director.ru/876476>

371. Чулкова, В. А. та Моисеєнко В. М., 2009. Психологические проблемы в онкологии. *Практическая онкология*, 10 (3), С. 151-157.

372. Чхеайло, А. А. та Ткаченко І. А., 2020. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*, 60, С. 203-213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/se\\_2020\\_60\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_21)

373. Шахно А. Ю., 2019. Моделі розвитку та державне регулювання людського капіталу в умовах глобалізації : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством; Львів, 561 с.

374. Швець, Г. О., 2019. Методи управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. Матеріали міжнародної конференції «УНІВЕРСИТЕТСЬКА НАУКА - 2019», с. 116-117.

375. Шейн, Э., 2007. *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер, 336 С.

376. Шепель, В. М., 1999. *Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология*. М.: Народное образование, 432 С.

377. Шильнікова, З.М., 2014. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2, С. 774—777.



378. Шинкаренко, В. Г. та Криворучко, О. Н., 1999. *Управление результатами деятельности работников АТП*. Харьков : Изд-во ХГАДТУ, 143 С.
379. Широн, Ю. О., 2022а. Тест емоційного інтелекту MSCEIT: опис, валідація та адаптація. *Галицький економічний вісник*, 74 (1), С. 141-151.
380. Широн, Ю.О., 2023б. Еволюція дослідження поняття «емоційний інтелект» *Modern Problems of Science, Education and Society: матеріали Міжнародної науково-практичної дистанційної конф.* Київ, с.47-49.
381. Широн, Ю.О., 2022б. Організаційна культура як інструмент забезпечення результативності діяльності підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф.*, с. 201-202.
382. Широн, Ю.О., 2023а. Показники ефективності соціальнопсихологічних методів управління в системі оцінювання персоналу *Перспективи розвитку машинобудування та транспорту: матеріали III Міжнародної науково-технічної конф.* Вінниця, с.462-463.
383. Шуляр, Р.В., 2019. Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів. Дисерт. на здоб. наук. ступ. доктора екон. наук НУ «Львівська політехніка», Львів,
384. Щєбликіна І. О. та Грибова Д. В., 2015. *Основи менеджменту : навч. посіб. з дисципліни*. Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 479 с.
385. Щербатых, Ю.В., 2008. *Общая психология*. СПб.: Питер, 272 с.
386. Якубів, В.М. та Полюк, М.І., 2018. Класифікація методів мотивації персоналу в системі управління організаціями. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*, 13, С.191-196.
387. Яцків, О. С., 2009. *Проблема психосоматичних захворювань (психо-соматозів) у працівників міліції. Право і без-пека. X.* : ХНУВС, С. 202–206.

# ДОДАТКИ

**ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНІСНИХ ПОНЯТЬ «СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ  
МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ», «МОТИВ», «МОТИВУВАННЯ», «МОТИВ»,  
«ЕМОЦІЯ», «ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ»**

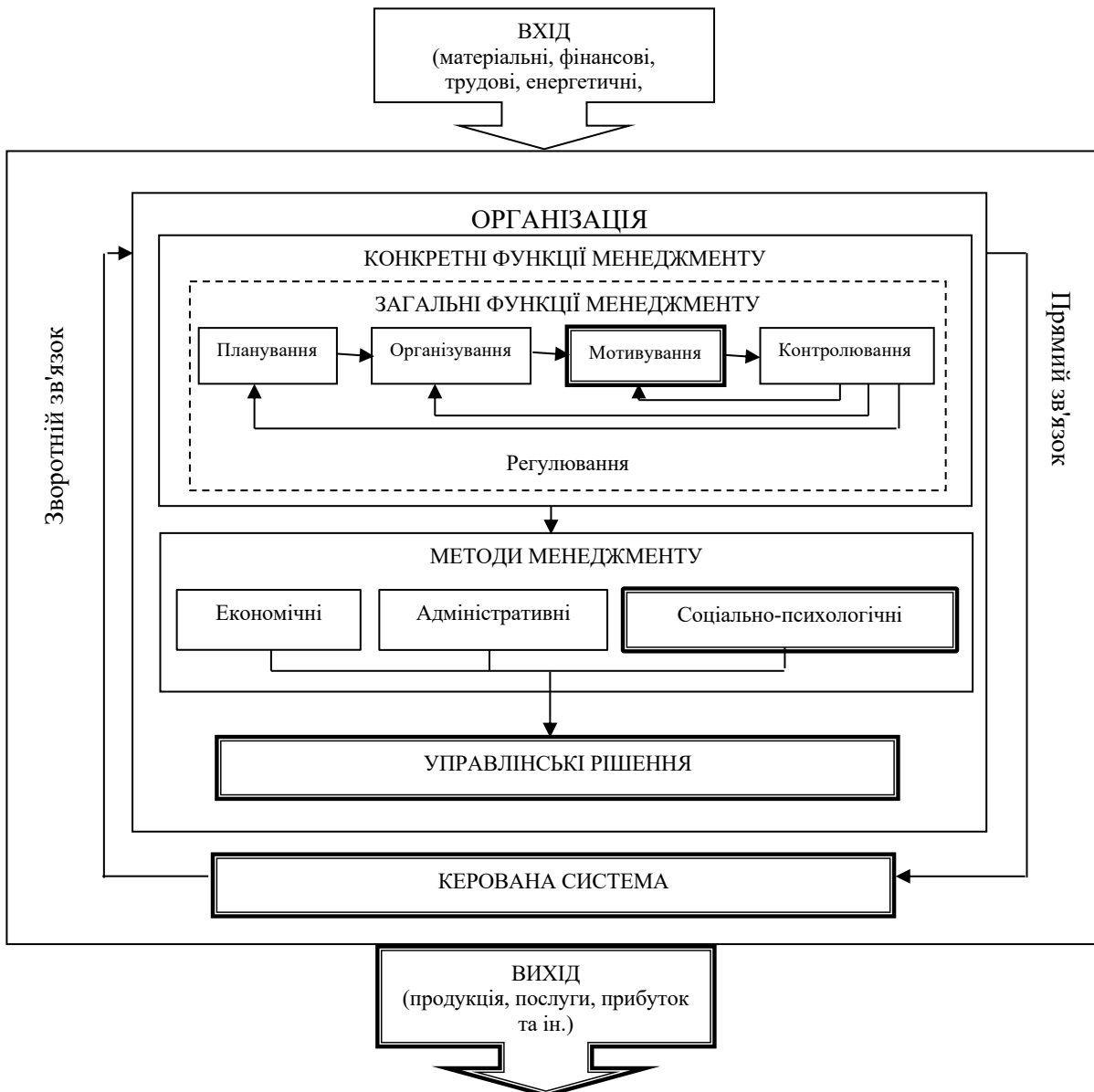
Автор	Визначення
<b>СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ</b>	
Кузьмін О.Є.	«сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають в трудових колективах» (Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., 2007, с.255)
Лазоренко Т.В.	«сукупність специфічних способів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в ньому.» (Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова, 2021)
Різун Р.Л.	«це способи реалізації управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. (Різун Р.Л., 2019, с.60-62)
Пирогова Ю.	це конкретні засоби впливу на формування й розвиток персоналу, його свідомість і поведінку(Пирогова Ю., 2019)
Крушельницька О.В.	це методи впливу на особистість і колектив для формування у них установок щодо їх трудової діяльності і творчої активності. (Крушельницька О.В., 2003, с.215)
<b>МОТИВАЦІЯ</b>	
Б. Карлоф	те, що змушує людину діяти й поводитися певним чином. Це поєднання інтелектуальних, фізіологічних і психологічних процесів, які в конкретних ситуаціях визначають, наскільки рішуче людина діє й у якому напрямку зосереджується вся її енергія (Качан Є. П., 2003, с.21)
Чернушкіна О.О.	внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості під впливом стимулів (Чернушкіна О.О., 2007)
Мала Н.Т.	це динамічний процес внутрішнього психологічного і фізіологічного управління працівника, який містить його ініціативу, організування діяльності, підтримку та спрямований на досягнення особистих цілей і цілей організації (Мала Н.Т., 2006, с.257)
Дечі Е.Л., Раян Р.М.	це бажання виконувати конкретну діяльність задля самого процесу діяльності та отримання від неї задоволення, а не матеріальної вигоди (Дечі Е.Л., Раян Р.М., 2000)
Т. Малон і М. Лепер	діяльність, яку людина здійснює без зовнішнього підкріплення
Ліфарєва, Н. В.	сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність (Ліфарєва, Н. В., 2003, с.190)
Занюк С.С.	сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості. Це всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини (Занюк С.С., 2002, с.7)
<b>МОТИВУВАННЯ</b>	
Єгоршин А.П.	процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей (Єгоршин А.П., 2001, с.457)
Кузьмін О.Є.	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації (Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., 2007, с.196)
Вихонский О.С.	функцію керівництва, котра полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготерміновому впливі на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу (Вихонский О.С., 1995)
Самоукина Н.В.	процес збудження до діяльності, спрямований на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників (Самоукина Н.В., 2006)
Соломанідін В.Г.	процес сполучення цілей компанії і цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб обох, процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення загальних цілей (Соломанидина Т.О., 2005, с.5)

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Моргулець О. Б	процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви (Моргулець О. Б., 2012)
З. П. Румянцева і Е. А. Уткін	діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей (Шинкаренко В. Г., 1999, с.34)
О. В. Крушельницька	довготерміновий вплив на працівника з метою зміни за заданих параметрів структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу (Струс Р. В, Коваль О. Г., Мишко О. В., 2018)
<b>МОТИВ</b>	
Волкова Б.С.	це прагнення одержати вигоду матеріального характеру (Волков Б.С., 1970, с.88)
Закон України про кримінальну відповідальність	прагнення, спонукання особи до незаконного збагачення (як свого, так і третіх осіб) за рахунок вчинення протиправних дій у відношенні інших осіб, суспільства або держави (Кримінальний кодекс України, 2001)
Нікіфорова Л.О.	«усвідомлені причини вибору дій та вчинків, внутрішнє прагнення особи до діяльності, задля задоволення потреби, а також сукупність зовнішніх та внутрішніх умов, що викликають активність особи та визначають її спрямованість» (Нікіфорова Л.О., 2010, с.34)
<b>ЕМОЦІЯ</b>	
Міхова А. Г.	це переживання людини, які супроводжують її поведінку, характеризують ставлення до всього, що її оточує, до своєї особистості (Міхова А. Г., 2010)
Гончарук М.	це єдність інтелекту та афекту, короточасного емоційного стану, а також, що «особистісність» емоцій має універсальний характер (Гончарук М., 2012)
Кихтюк О.В.	визначає стан, пов'язаний з оцінкою значимості для індивіда діючих на нього факторів (Кихтюк О.В., 2020)
Ганнушкин П.Б.	це своєрідні стани психіки людини, які на все життя залишають свій слід на діяльності, вчинках та поведінці людини (Ганнушкин П.Б., 1995)
Р. Лазарус	це відповідь організму, яка складається із трьох підсистем: сигнальної, оцінної та когнітивної
Грановская Р. М.	це психічний процес, який у вигляді переживань відображає особистісну оцінку значущість зовнішніх та внутрішніх ситуацій та предметів для життя та діяльності людини (Грановская Р. М., 1988)
Молодушкіна І.В.	«це безпосереднє віддзеркалення людиною власних станів, оскільки подразник, що викликає відповідну емоцію через зміну стану рецепторного апарату, знаходиться всередині організму» (Молодушкіна І.В., 2010)
Александров Ю. В.	неодмінні компоненти життєдіяльності, могутній засіб активізації сенсорно-перцептивної діяльності особистості (Александров Ю. В., 2019)
Герасимчук О.Л.,	психічний процес, складний стан організму середньої тривалості, що відображає суб'єктивне оціночне ставлення до існуючих або можливих ситуацій та об'єктивного світу, призводить до дії симпатичної нервової системи і підвищення життєдіяльності організму (Герасимчук О.Л., Мельник В.В., 2019)
<b>ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ</b>	
Годман Д.	«здатність людини тлумачити власні емоції і емоції оточуючих з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації власних цілей» (Годман Д., 1995, с.23)
Андреева И. Н.	«когнітивна здібність міркувати про емоції і використовувати емоції для поліпшення розумової діяльності, включає здатності точно розмежовувати емоції, викликати емоції для сприяння мисленню, розуміти емоції і емоційні знання, усвідомлено регулювати емоції, що сприяє емоційному й інтелектуальному зростанню» (Андреева И. Н., 2008, с.89)
Козлова Валерія	«менеджмент емоцій, що дозволяє перетворювати їх зі стоперів на помічників, - для досягнення потрібного результату» (Козлова В., 2019)

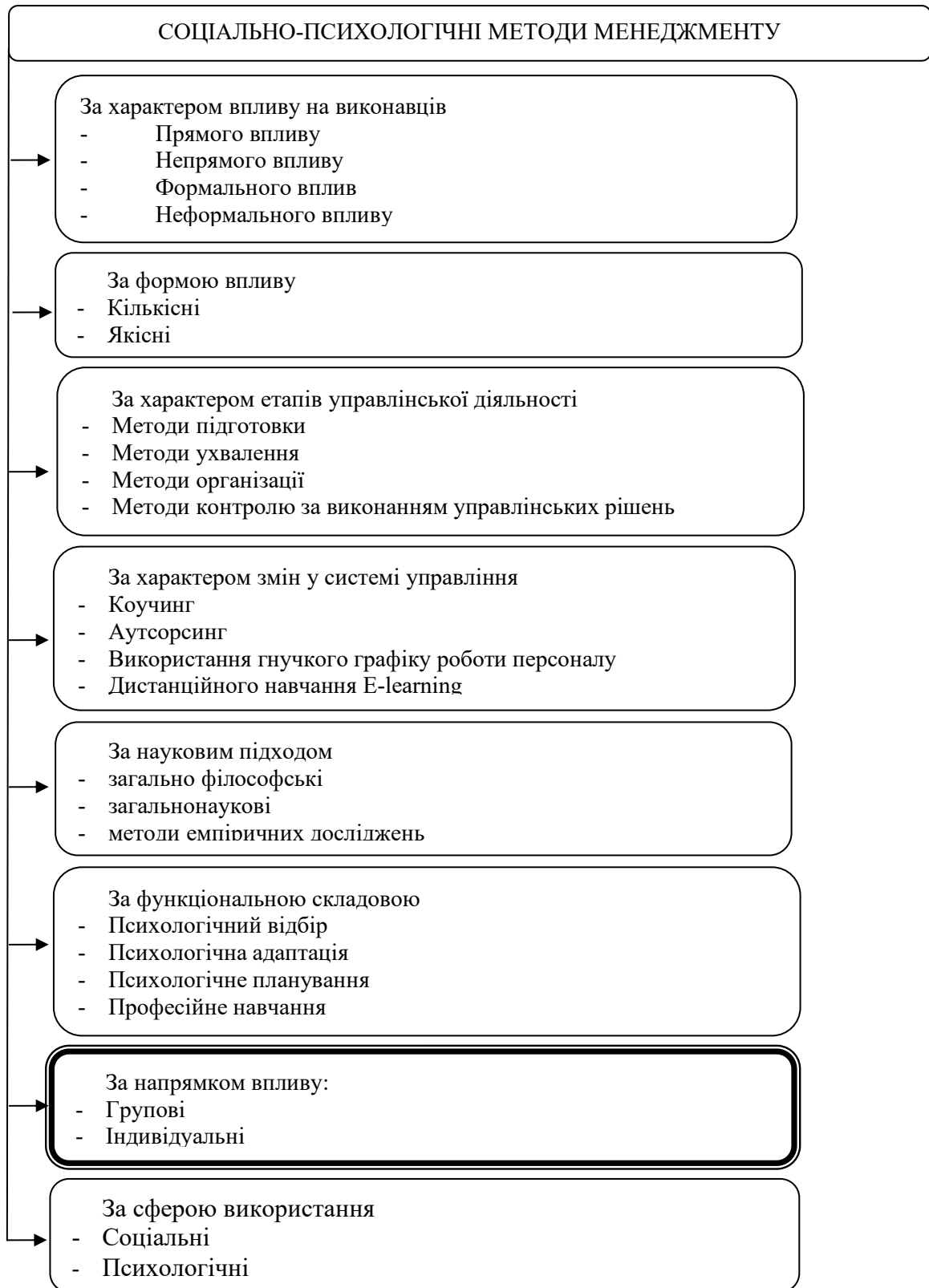
Примітка: сформовано автором

## МІСЦЕ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ\*



*Примітка: сформовано автором на основі ( Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., 2007, с. 59)*

ОЗНАКИ КЛАСИФІКАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ  
МЕНЕДЖМЕНТУ



*Примітка: згруповано автором*

ДОДАТОК Д

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ  
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗА ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ПРАЦІВНИКА**

Етап ЖЦ	Процеси, які відбуваються на певному етапі	Соціально-психологічні методи управління
Найм	На даному етапі проводиться дослідження минулого досвіду роботи, причини звільнення, незадоволення на попередньому місці роботи та мотивацію його зміни. Даний процес відбувається не лише через опитування самого працівника, але також отримання відгуків від попередніх роботодавців. Проводиться співбесіда та перевірка професійних якостей, дослідження психологічних якостей майбутнього працівника та відповідність їх даній роботі та обраній професії загалом	Методи професійного відбору, за допомогою анкетування, тестування та співбесіди вивчення: мотивів трудової діяльності, потреб працівника та його індивідуальних особливостей; причини звільнення і незадоволення на попередньому місці роботи; відповідність здібностей, можливостей, бажання та потреб обраній роботі. Ознайомлення із правилами внутрішнього розпорядку/
Соціалізація	Соціалізація являється важливим аспектом діяльності працівника. Адже соціалізація – це розуміння своєї соціальної ролі у колективі, вміння працювати в команді, при цьому зберігаючи свою індивідуальність. (Захарчин Г.М., 2013, с.16) Виокремлюють первинну (приспособлення молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності) та вторинну (приспособлення працівників, що мають досвід професійної діяльності) соціалізацію. (Баннікова К. Б., 2018, с.108). Маусов Н. К. у своїх дослідженнях процес адаптації працівника розділяє на чотири стадії: ознайомлення (знайомство з організацією, її місією, цілями й завданнями), пристосування (поступове звикання та засвоєння стереотипів, що властиві організації), асиміляції (приспособлення до середовища, коли відбувається поступова інтеграція працівника в організацію), ідентифікації (працівник ототожнює особисті цілі з цілями організації). (Маусов Н. К., 2004, с.28). В даному процесі важливу роль відіграє саме організаційна культура.	Ознайомлення із звичаями та традиціями, правилами службової етики й етикету; обмін досвідом, день посвячення в професію, наставництво, колективні заходи, проведення психологічних тренінгів, формування оптимального психологічного клімату в колективі, методи комплектування трудових колективів
Трудова діяльність	Трудова діяльність - це жорстко фіксований у часі і просторі доцільний ряд операцій і функцій, що здійснюються людьми, об'єднаними в трудові організації. (Жулина Е.Г., 2009). В психології поняття трудової діяльності визначається як практична діяльність, що виконується людиною за визначеним завданням. (М.К. Тутушкина, 2001). З економічної точки зору трудова діяльність працівника передбачає процес, який веде до вирішення поставлених завдань та досягнення цілей як працівника так і організації. Серед основних завдань стоять наступні: створення матеріальних благ та надання послуг (з метою життєзабезпечення людини та суспільства); розробка інноваційних ідей; накопичення, аналіз та передача інформації; професійний та особистісний розвиток працівника. (Жулина Е.Г., 2009). Даний вид діяльності піддається впливу як внутрішніх (особистісних), внутрішньо організаційних та зовнішніх факторів. Провідну роль в даному процесі відіграють організаційна культура, продуктивність та результативність діяльності, які також залежать від вище перелічених факторів, а також від сформованої на підприємстві системи мотивування.	Форми дисциплінарного впливу, ефективна система мотивації, методи морального стимулювання (оголошення подяк, нагородження, присвоєння звань, надання додаткових соціальних благ, обов'язкова залежність оплати від результатів роботи), індивідуальний підхід, гуманізація праці, організація робочого місця, створення і розвиток служби психологічної підтримки та допомоги персоналу

Навчання та оцінювання	Потреба у професійному розвитку може бути викликана як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Основним та найважливішим методом розвитку персоналу є навчання. Можливість навчання та розвитку на підприємстві є важливим аспектом мотивування та залучення працівників	Створення системи професійного навчання, заохочення до саморозвитку і самовдосконалення, створення «банку знань», стимулювання творчості та новаторства, застосування демократичних методів керівництва і оцінки персоналу, об'єктивної системи оцінки і атестації персоналу і є практичною формою реалізації концепції LLL.
Професійна реалізація та	На даному етапі важливим поняттям є кар'єра та кар'єрне зростання, тобто просування працівника у професійній сфері, удосконалення навичок, здібностей та кваліфікації. Грішнова О.А. (2005, с.46) зазначає, що процес управління кар'єрного зростання кожного працівника полягає у визначенні організацією цілей кар'єри для її працівників, забезпеченні відповідних кар'єрних можливостей, розробці й подальшій реалізації програм управління кар'єрою та ефективній системі оцінки результатів їх діяльності.	Створення програми розвитку кар'єри і професійного росту; тренінги по підвищенню кваліфікації, моральне стимулювання творчої активності, колективної ініціативи; формування кадрового резерву
Звільнення	Залежно від мотиву звільнення - примусове звільнення, бажання змінити сферу діяльності, змінити місце праці, взяти перерву у трудовій діяльності або відкрити власну справу, - основними причинами таких дій можуть бути або незадоволення існуючих потреб, або досягнення нового рівня розвитку та перехід на наступний рівень життєвого циклу працівника. На даному етапі необхідно провести аналіз мотивів звільнення та причин, які лягли в основу такого рішення. Важливо проаналізувати та в подальшому врахувати отриману інформацію, всі можливі зауваження та рекомендації в майбутньому, оскільки, втрата цінного працівника для підприємства може бути більш вартісною, ніж витрати на його утримання та мотивування. Також необхідно створити всі необхідні умови домовленості про нерозголошення конфіденційної інформації.	Вивчення мотивів звільнення, причин незадоволеності, підтримка контактів, моніторинг нерозголошення інформації

*Примітка: сформовано автором на основі: (Баннікова К. Б., 2018, с.104; Харченко Г. А., 2013; Харун О. А., 2016; Захарчин Г.М., 2013, с.16; Маусов Н. К., 2004, с.28; Жулина Е.Г., 2009; Тугушкіна М.К, 2001; Грішнова О.А., 2005, с.46)*



ДОДАТОК Е

АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ З МЕТОЮ ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ КОМПОНЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

АВТОР	Система норм	Стилі керівництва	Цінності	Комунікаційна система	Відношення до часу і простору	Взаємовідносини між людьми	Розвиток і навчання	Мотивування та стимулювання	Умови праці	Оцінка роботи	Зовнішні атрибути	Здоровий спосіб життя	Місія	Історія, міфи, легенди, вірування	Обряди, ритуали, традиції	Професійна етика	Імідж	Соціальна відповідальність	Організаційна структура
Кузьмін О.Є. (2011, с.16)	+	+						+											
Дяків О.П. (2010, с.97)		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+							
Крупський О. П. (2014)	+		+	+		+					+		+	+	+	+			
Хомутенко Л. І. та Вязовченко В.Є. (2014)	+		+						+				+	+	+	+			
Аніщенко В.О. (2009)	+	+	+			+									+				
Полотай Б.Я. (2016)	+		+	+		+		+			+								
Баннікова К.Б (2018)	+		+	+	+	+		+			+		+	+	+				
Е. Шейн (Є.О. Внуков, 2015)			+		+	+					+		+		+	+		+	
Фісенко Е. С., Малик І. П. (2016)	+		+										+		+	+	+		
Харчишина О. В. (2011а, с.64)	+	+	+	+							+		+			+	+		
Співак В. О. (2004, с.111)		+	+	+		+			+								+		
В. Кошельник (2011)			+			+		+	+			+	+	+	+				
Богомолова Ю. А., Крупський О. П. (2016)	+		+	+	+	+	+	+			+	+			+		+		
А. Гриненко, М. Іщанова (2015, с.13-14)	+	+	+	+		+	+	+	+		+			+	+			+	+
Посилкіна О.В., Яремчук О.А., Братішко Ю.С. (2007)		+		+		+													
Еллууд Я. (2002)			+	+		+									+	+			+
Соломанидина Т.О. (2003, с.68)	+		+	+		+			+		+		+	+	+	+	+	+	
Ф. Харріс, Р.Моран (Євтухова, Т.І., Легенько, Ю.В., Родіонов, О.В. та Руденко, О.М., 2013)			+	+	+	+	+	+			+	+							
Захарчин Г.М. (2011)							+			+	+			+	+		+		
Г. Джонсон (Гнезділова К. М., 2013)		+												+	+				+
Сума	11	8	17	12	5	13	4	8	6	2	9	4	8	9	13	7	6	3	4
%	55	40	85	60	25	65	20	40	30	10	45	20	40	45	65	35	30	15	20

Примітка : сформовано автором

## АНАЛІЗ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ІНДИВІДУАЛЬНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки	Основні показники
Анкетування	метод масового збору матеріалу за допомогою спеціально розроблених опитувальників, що називаються анкетами. Це різновид опитування, який передбачає заповнення респондентом власноруч спеціального бланку із запитаннями анкети, яка також містить інформацію соціально-демографічного характеру про респондента (Лукіна Т.О., 2012)	Зручність, швидкість, низька собівартість, можлива оцінка індивідуальних якостей	Складність у розумінні правдивості наданої інформації	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника
Метод рейтингових поведінкових установок	Заснований на використанні «вирішальних ситуацій», з яких виводяться необхідні особисті від працівника ділові та особисті якості, які і стають критеріями оцінки. Оцінювач прочитус в анкеті рейтингу опис якого-небудь критерію оцінки і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного (Дідур К. М., 2011)	доступний та зрозумілий для співробітників	дорогий та трудомісткий	результативність праці, рівень професійної поведінки
Інтерв'ю	метод збору матеріалу, у ході якого, респондент відповідає на запитання усно (Лукіна Т.О., 2012)	є можливість поставити усі необхідні запитання, оцінка емоційної реакції на відповіді, можливість індивідуального підходу	мало об'єктивної інформації про навички; необхідність записувати відповіді.	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника
Описовий метод оцінки	Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується (Дідур К. М., 2011)	дослідження поведінки співробітника у природному середовищі.	немає можливості статистично аналізувати результати	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника
Тестування	Для оцінки працівника можуть бути застосовані і різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. (Дідур К. М., 2011)	надає повну інформацію про кандидата; дає можливість точно спрогнозувати поведінку кандидата в робочих ситуаціях; можна відразу виявити кандидата, який не відповідає корпоративній культурі компанії, особистості керівника та колективу; дозволить підвищити ефективність проходження випробувального терміну новими співробітниками; скорочення витрат на відбір кандидатів до кадрового резерву.	витрати на утримання в штаті кваліфікованого працівника; тривалість процедури; Ймовірність відмови кваліфікованих кандидатів проходити тестування.	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника

Метод 360 градусів	оцінка працівника управлінського персоналу промислового підприємства (Чавичалов І. І., 2018)	забезпечує отримання різнобічної оцінки для одного співробітника; демократичність методу; створення та зміцнення довірчих відносин з клієнтами; моделювання критеріїв оцінки під вимоги корпоративних стандартів; анонімність голосування.	оцінює тільки компетенції, а не досягнення співробітника; вимагає забезпечити високий ступінь конфіденційності; складно отримати відверту інформацію від колег; стресовий вплив на співробітника; високий рівень суб'єктивності.	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника
Метод незалежних суддів	Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу "+" в разі правильної відповіді і, відповідно клавішу "-" – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можлива і ручна обробка відповідей працівника, тоді правильність відповідей заноситься у попередньо складений бланк (Дідур К. М., 2011).	всестороннє вивчення обраних ідей.	нездатність працювати серйозно на результат	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника
Метод оцінки на основі моделей компетентності	Моделі компетентності описують інтелектуальні і ділові якості працівника, його навички міжособової комунікації, необхідні для успішної професійної діяльності в рамках існуючої в організації корпоративної культури. Різниця між необхідним і існуючим рівнем компетентності стає підставою для розробки індивідуальних планів професійного розвитку. Виконання цих планів, що знаходять вираз в конкретних результатах професійної діяльності, і є предметом оцінки і самооцінки, а також незалежної експертизи.	допомагає розробити оптимальний індивідуальний план розвитку для співробітника; виконання індивідуальних планів в роботі є предметом оцінки та самооцінки, а також незалежної експертизи.	інтерпретація зрозумілої компетенції; компетенції описують поведінку, а не пояснюють його; трудомісткість і дорожнеча розробки; «Типові» моделі компетенцій застосовні до всіх робіт і ні до однієї в точності.	результативність праці
Спостереження	оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше (Дідур К. М., 2011).	дозволяє безпосередньо охопити та зафіксувати акти поведінки; допомагає одночасно охопити поведінку ряду облич по відношенню один до одного або ж до певних задач, предметів, тощо; дає можливість виконати дослідження незалежно від готовності суб'єктів, за якими спостерігають; за допомогою спостереження можна досягти 234е мотивують234ості охоплення, тобто фіксації одразу за декількома параметрами – наприклад, вербальної та невербальної поведінки.	численність факторів, що відволікають; помилка усереднення (страх крайніх суджень); однократність обставин, яка призводить до неможливості зробити узагальнений висновок; необхідність класифікувати результати спостереження; необхідність великих ресурсних витрат (часових, людських та матеріальних).	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника
Метод анкет і порівняльних анкет	Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника (Дідур К. М., 2011).	високий рівень масовості проведеного дослідження; невеликі часові витрати; можливість комп'ютерної обробки інформації; анонімне анкетування надає правдиву інформацію.	присутні суб'єктивні чинники (небажання давати відверті відповіді, поспішність, необдуманість відповідей).	особисті якості працівника

KPI (Key Performace Indicators)	«система показників(метрик) для вимірювання ризиків, як реальних, так і потенційних, що пов'язані з діяльністю організації» (Мазуренко А.Є., 2017)	розмір бонусу співробітника залежить від виконання його персональних KPI; за кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи; співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети компанії.	через велику кількість KPI, в загальному бонусові, частка кожного з них мала; занадто велика вага одного з показників веде до перекосів в роботі; реально недосяжні KPI не мотивують роботу співробітників.	результативність праці
MBO (Management by Objectives)	Цей метод простий і полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. Можна зайняти в програмі MBO підлеглих, ставлячи для них окремі цілі і періодично забезпечуючи зворотний зв'язок. Однак MBO майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінки та постановки цілей, яка складається з шести найважливіших кроків: визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік; визначення цілей відділу його начальником; обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних; визначення очікуваних результатів; начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків; перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів; забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів (Дідур К. М., 2011)	Можливість індивідуального підходу, спостереження динаміки показників, підвищення вмотивованості працівників.	Потреба у постійній модернізації методу та дослідженні нової інформації	результативність праці, рівень професійної поведінки
Панель	складається з періодичного збирання даних в однієї і тієї самої групи респондентів і є необхідним під впливом змін у середовищі.	Можливість визначення динаміки досліджуваних показників	Затратність та довготривалість методу	результативність праці
Метод асесмент-центру	Сучасний метод оцінки персоналу, що дозволяє отримати достовірну інформацію про особистісні, ділові якості співробітника, наприклад, управлінського персоналу промислового підприємства, і про те, наскільки наявний кадровий склад організації відповідає її цілям, політиці і структурі. Проведення оцінки цим методом включає три етапи: підготовчий, під час якого визначаються цілі оцінки та розробка моделі компетенцій; розробку процедури, що включає сценарій проведення асесментцентру; моделювання та адаптацію вправ, визначення набору оціночних методик, навчання експертів і спостерігачів. До процедури асесментцентру можуть входити ділові ігри, кейси, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю і тести. За результатами заходів проводиться загальна оцінка учасника — інтеграційна сесія і складання звіту. Закінчується етап наданням зворотного зв'язку з учасниками. Це найбільш комплексний і складний в проведенні метод, зазвичай його застосовують тільки у великих компаніях (Чавичалов І.І., 2018)	висока об'єктивність результатів, пов'язана із особистою незацікавленістю тих, хто проводить процедуру, набір сучасних інструментів оцінки, а також неформальна обстановка, в якій проходить процедура.	проведення процедури оцінювання вимагає відволікання персоналу від роботи на значний час та висока вартість проведення такого оцінювання. Результати оцінювання також залежать від професіоналізму оцінювачів, а заздалегідь з'ясувати, яка якість їхніх послуг, майже неможливо.	рівень професійної поведінки, особисті якості працівника

*Сформовано та доповнено на основі (Калінкін В'ячеслав, 2020; Миронова Л.Г., 2011)*

## ДОДАТОК 3

## АНАЛІЗ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ

Автор	Назва	Сутність	Переваги та недоліки	Параметри оцінки
Е. Шейн	Методика «клінічного дослідження»	Дослідження проводиться зовнішнім консультантом, який діє як причетний спостерігач, спілкується із працівниками фірми та оцінює усі соціально-культурні процеси підприємства. Результати спостережень доповнюються контент-аналізом окремих внутрішніх документів. Дослідження проводиться в довільній формі, яка визначається в залежності від особливостей підприємства та цілей діагностики. Методика припускає, що працівники добровільно надають необхідні дані, оскільки самі є ініціаторами досліджень, вважаючи, що це допоможе їм у роботі.	До переваг використання даної методики можна віднести дуже високу точність, надійність і можливість використання результатів дослідження в безпосередній роботі. Складними моментами є відносна тривалість дослідження, його трудомісткість і необхідність зацікавленості великої кількості працівників у змінах	зримі артефакти й проголошувані цінності, правила й норми поведінки; базові уявлення
К. Камерона і Р. Куїнна	Методика «Інструмент оцінки організаційної культури» (OCAI)	кількісний метод оцінки організаційної культури, яка базується на теоретичній моделі «Рамкова конструкція конкуруючих цінностей». Дослідження проводиться на основі анкети, яка передбачає оцінку організаційної культури за 6 параметрами, діагностика проводиться з 2 точок зору: фактичного і бажаного стану справ. Процедура оцінки та інтерпретація результатів здійснюється за чіткою програмою, на основі одержаних середніх показників будується профіль корпоративної культури, який відображає ступінь прояву кожного із чотирьох можливих типів культури: кланової, адхократичної, ієрархічної, ринкової. У результаті визначення невідповідностей формулюються необхідні напрямки для проведення змін в організаційній культурі.	Переваги методики: 1) дає можливість визначити домінуючий тип організаційної культури, силу його прояву; 2) методика має високий ступінь формалізації (використовується стандартна анкета та алгоритм її обробки); 3) простота використання; 4) відносно невеликі витрати часу; 5) дає можливість визначити однорідність культури, узгодженість локальних субкультур. Недоліком використання методики OCAI є її надмірна універсальність, що позначається на можливому вивченні лише симптомів, але не причин тієї чи іншої поведінки працівників	два виміри ОК : 1. відділяє критерії ефективності, які підкреслюють гнучкість, дискретність і динамізм, від критеріїв, що акцентують стабільність, порядок і контроль. 2. відділяє критерії ефективності, які підкреслюють внутрішню орієнтацію, інтеграцію і єдність, від критеріїв, що асоціюються із зовнішньою орієнтацією, диференціацією і суперництвом.
Методика Ван де Поста і де Конінга (1997)	Методика Ван де Поста і де Конінга	При підрахунку результатів позитивні відповіді складаються з інвертованими негативними відповідями, становлячи загальний рейтинг для кожного параметра.	Сильною стороною цього методу вимірювання є його висока статистична надійність. Слабкості методики на даний час явно не виявлені	управління культурою; орієнтація на споживача; схильність до змін; участь працівників в управлінні; чіткість цілей; роль персоналу; ототожнення з організацією; рівень свобод; стиль управління; цілеспрямованість організації; організаційна інтеграція; орієнтованість на продуктивність; орієнтованість на винагороду; структура завдань
О' Рейллі, Чагмана і Калдвелла (1991)	Методика «Профіль організації культури» Organizational Culture Profile	розроблена для характеристики психологічного клімату організації. Аналіз результатів, отриманих за допомогою OCP, проводиться за 27 параметрами в 7 напрямках.	До основних переваг використання OCP можна віднести: 1) найбільш точний опис культурних особливостей опорного університету; 2) широта сфери дослідження з урахуванням специфіки університету. Основними недоліками методики OCP є: 1) трудомісткість процедури збирання інформації; 2) потреба у висококваліфікованих фахівцях для обробки результатів.	ставлення до роботи; формалізованість, стабільність чи інноваційність; командний дух і повага до людей – показують оцінку стосунків усередині колективу; норми особистих дій – орієнтацію на взаємодію та агресивність

С. Гласер і С. Заману (1983)	Методика дослідження організаційної культури Organizational Culture	Для аналізу використовується 6 параметрів організаційної культури, що найкраще характеризують сферу діяльності конкретної організації. Спочатку працівників просять описати, що їм сподобалося в їх організації, коли вони тільки почали працювати, і що вплинуло зміну їхньої думки надалі. Остання версія опитувальника OCS має 31 питання.	Перевагою цього методу є його висока надійність, оскільки опитування проводяться з кожним працівником індивідуально у відведеному місці у визначений час, таким чином, уникається ігнорування запитань і великий рівень помилок	командну роботу; мораль; інформаційні потоки; участь в управлінні; контроль; зібрання
Т.О. Соломанідіна	Методика «Культурне поле»	Пропонується розглядати «культурне поле» організації, розмістивши всередині кола 4 сектори, що складаються із 4 параметрів, які характеризують організаційну культуру. Значення кожного з параметрів виходять у результаті відповідей працівників на запитання. Робота з отриманим профілем будується аналогічно до інших методик кількісного методу	До основних переваг використання методики можна віднести: 1) швидкість отримання результатів; 2) можливість об'єднання різнорідних факторів управління формуванням організаційної культури у єдині показники. Основними недоліками цієї методики є: 1) трудомісткість процедури збирання інформації; 2) достовірність та надійність результатів дослідження залежить від компетентності експертів.	лояльність; задоволеність роботою, збіг особистих цілей та цінностей із компанією, задоволеність стилем лідерства; соціальний мікроклімат: сприйняття колег, ступінь конфліктності в колективі, поява взаємодопомоги та взаємовиручки; навчання та комунікації: задоволеність програмою кар'єрного зростання, частотою загальнокорпоративних заходів, системою навчання; мотивованість: задоволеність умовами праці, моральним та матеріальним стимулюванням.
Р. Кука і Дж. Лафферті (1989)	Методика «Огляд організаційної культури» (OCI)	Методика OCI може застосовуватися як до груп, так і окремих працівників. Кожному зі стилів організаційної культури відповідає приблизно 10 тверджень. Відповіді діляться за шкалою від «абсолютно відповідає» до «великою мірою». Результати наносяться на «коло людського синергізму», який відображає як індивідуальні показники, так і організації в цілому. Дана методика розроблена для формулювання положень культури організації в термінах поведінкових норм, цінностей і вірувань, які поділяють її працівники	Сильною стороною даної методики є можливість використовуватися для роботи за багатьма напрямками: ідентифікація областей, де необхідні зміни, розвиток бачення культурних змін, зниження негативних ефектів проведених змін.	групи вірувань, поведінкових цінностей і очікувань, мотивацію, продуктивність праці, задоволеність роботою і схильність до стресів
Г. Хофстеде і Д. Боллінже	Методика «Дослідження організаційної культури»:	Згідно з поглядами Г. Хофстеде та Д. Болліндже, можна виокремити чотири виміри культури в організації	Ця методика дозволяє побудувати профіль організаційної культури, але не пов'язана з розрахунком кількісних індексів	Дистанція влади, маскулінність/фемінінність, прагнення до уникнення невизначеності, індивідуалізм/колективізм
Д. Денісон	Методика «Огляд організаційної культури за Денісоном» (DOCS) (1996)	Модель орієнтована на визначення ступеня прояву окремих параметрів організаційної культури та співставлення параметрів організаційної культури даного підприємства з іншими. Дослідження проводиться за допомогою анкети, на основі одержаних відповідей розраховуються 12 індексів організаційної культури.	Переваги: 1) відносна простота і швидкість використання; 2) анкета, яка застосовується, та спосіб оцінки є чіткими і зрозумілими; 3) результати анкетного обстеження підкріплюються аналізом показників ефективності господарської діяльності підприємств. Недоліки: 1) передбачає залучення зовнішніх консультантів для здійснення оцінки; 2) в процесі оцінки не використовується контент-аналіз документів, що зменшує об'єктивність оцінки	стимуляція змін, орієнтація на споживача, організаційне навчання (сегмент «адаптивність»); бачення, стратегічний напрям і намір, цілі і завдання (сегмент «місія»); базові цінності, згода, координація й інтеграція (сегмент «послідовність»); повноваження, командна орієнтація, розвиток навичок (сегмент «залучення»).

І.А. Ладанова (1998)	Методика оцінки рівня організаційної культури»	Дослідження проводиться шляхом відповіді респондентів на 29 питань, які представляють серію тверджень, згрупованих у 4 секції. Оцінюючи кожного затвердження використовується 10 - бальна шкала. Індекс корпоративної культури оцінюється загальною сумою балів. Максимальне значення індексу 290. Показники свідчать про такі рівні корпоративної культури: 290-261 - дуже високий, 260-175 - високий, 174-115 - середній, 115 - має тенденцію до деградації.	Перевагою даної методики є можливість кількісного порівняння корпоративної культури різних організацій чи однієї організації у різні часові рамки	робота, комунікації, управління, мотивація і мораль, загальний індекс організаційної культури
Г. Захарчин	Методика оцінки організаційної культури на основі її функцій	Методика передбачає здійснення оцінки у двох напрямках. Для цілей проведення діагностики організаційної культури на основі її функцій розроблена анкета, кожен параметр в якій оцінюється за 5-ти бальною шкалою.	Переваги: 1) відносна простота і швидкість використання; 2) методика може бути здійснена власними силами підприємства; 3) за рахунок використання якісних і кількісних оцінок методика має високий рівень об'єктивності; 4) не потребує значних витрат фінансових ресурсів. Недоліки: за умови складання підприємствами різного переліку функцій та показників оцінки можуть суттєво відрізнятись;	Оцінка фінансово-економічних показників, які характеризують організаційну культуру (кількісний аналіз); 2) оцінка ступеня реалізації організаційною культурою своїх функцій (якісний аналіз)
Г. Хаєт та ін С.208	Кваліметрична методика оцінки якості корпоративної культури	Методика передбачає оцінку якості корпоративної культури як її здатності задовольняти вимоги власника, співробітників, споживачів товарів, суспільства в цілому	Переваги: 1) передбачає використання різноманітних методів економічних досліджень; 2) передбачає залучення до проведення дослідження значної частки трудового колективу, що збільшує об'єктивність одержуваних оцінок. Недоліки: 1) перелік оцінюваних показників є досить вузьким; 2) методика є достатньо складною і трудомісткою	значимість високих цінностей, ефективність роботи та якість товарів і послуг, задоволення співробітників від праці, колективізм і повага до особистості, якість зовнішніх проявів корпоративної культури, здоровий спосіб життя.
А. Воронкова та ін.	Методика індикативної оцінки корпоративної культури	Методика передбачає здійснення оцінки корпоративної культури на основі індикаторів, які характеризують силу прояву культури у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Результатом такої оцінки є визначення сили корпоративної культури. Методика також дає можливість здійснювати порівняльний аналіз	Переваги: 1) в основі методики лежить експертний метод досліджень, що дає можливість підвищити надійність результатів аналізу 2) анкета для проведення оцінки є структурованою, критерії оцінки – чіткими 3) індикатори оцінки тісно взаємопов'язані із показниками якості корпоративного управління (відповідно до чинних Правил корпоративного управління), отже методика є перспективною до застосування у практиці управління акціонерними товариствами. Недоліки: 1) методика є достатньо складною і потребує залучення кваліфікованих фахівців, отже передбачає додаткові витрати, 2) в процесі оцінки не досліджуються фінансово-економічні показники	індикатори зовнішнього середовища: культура комунікацій та культура взаємодії з контрагентами; індикатори внутрішнього середовища: культурою управління, економічною культурою, культурою виробництва, культурою організації праці, культурою умов праці, культурою інновацій, культурою персоналу, культурою соціальної сфери
Р. Гоффі та Г. Джонс	Методика «Куб подвійне С»	Згідно з методикою Гоффі-Джонса подання високих та низьких значень соціальності та солідарності дає можливість визначити 4 види культури організації: мережеву, найманську, фрагментовану та общинну. Основним інструментом даної методики є анкета-опитувальник з 23-х положень, що має дві шкали та діагностує ступінь соціальності та солідарності за п'ятибальною шкалою.	До основних переваг методики можна віднести: 1) можливість визначити не тільки сам вид організаційної культури, але і його позитивну чи негативну форми. 2) можливість одержання загальної оцінки рівня організаційної культури; 3) можливість здійснення порівняльної оцінки; 4) відносну простоту та швидкість використання. Явні недоліки цієї методики не виявлено.	Соціальність (межа дружності співробітників), солідарність (рівень єдності, ступінь осмислення проблем та цілей організації).

Примітка: сформовано на основі: (Федоров В.М., 2018)

## ДОДАТОК И

Компанія	Цінності						Мотивація			Взаємовідносини між людьми, Обряди, ритуали, традиції, Комунікативна система		Мотивація				Підсумкова кількість додаткових вигод		
	Здоров'я			Діти			Страхування			Відпочинок та відновлення	Культура	Додаткові кошти		Заходи для споживачів вузької категорії	Організація праці та робочого місця			
	Спорт	Харчування	Заходи підтримки здоров'я	Медицина	Навчання	Інші додаткові вигоди	Програми сімейної підтримки	Страхування життя	Пенсійне страхування			Програми навчання та кар'єрного росту	Робочі витрати				Особисті витрати	
ING Bank Śląski				Приватний медична допомога			Пільги для батьків		Пенсійний фонд працівників	Навчальні курси та програми інтеграції				Різдивні пакунки		Гнучкий менеджмент	9	
																Комфортабельні офісні простори		
																День волонтерства		
																Можливість праці з дому		
Sony Pictures	Членство у тренажерному залі	Безкоштовні обіди або закуски	Семинари по здоровому самопочутті	Медичні та стоматологічні програми		Допомога для дитини	Відпустка по догляду за дитиною та пологами	Страхування життя та здоров'я	План 401К	Програма різноманітності	Відпустка та оплачений відгул		Знижки на мобільний телефон	Знижки для працівників	Програми підтримки співробітників	Скорочений або гнучкий графік роботи	29	
		Приблизно раз на місяць безкоштовні напої для персоналу в барі на території компанії		Купони на догляд за очима		Ваучери на допомогу для дитини	Підвищена виплата по вагітності та пологах, батьківству та усиновленню	Програма захисту доходу	План відстроченої компенсації	Професійні тренінги	Оплачування відпустка	Авто компанії				Можливість роботи з дому		
				Щеплення від грипу				Плучка система витрат (FSA) та рахунки для збереження здоров'я (HSA)				Трансляції фільмів у кінотеатри на території компанії	Бізнес-переваги для службових поїздок					
				Рецепти на ліки								Соціальні заходи компанії						
UBS Business Solutions Poland							Програма сімейної підтримки				Угруповання співробітників (жінок, культурні, сімейні, з особливими потребами)					Різноманітність та включеність	3	





## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ И

Roche Poland	Корпоративні спортивні групи	Безкоштовні обіди або закуски	Спортивний та медичний центр Roche			Дитячі садочки	Декретна (для матері) та батьківська відпустка	Страхування здоров'я	План 401K	Допомога в оплаті навчання	Оплатувані корпоративні заходи та вечірки		Лізинг автомобіля для службових поїздок	Знижки для працівників		Програма підтримки співробітників	28	
						Догляд за дітьми під час літніх канікул			Пенсійний план	Семінари з медіації	Оплатувані канікули			Премія за результатами роботи		Програма різноманітності		
						Невідкладна допомога та догляд за хворими членами родини			Професійна підготовка та пенсійні програми	Професійні тренінги	Оплата відпустки					Праця мобільна		
										Професійний розвиток	Програма з купівлі акцій компанії Roche Connect (NES)					4. Zapisywanie rachunków czasu		
										Програми розвитку лідерських навичок	Корпоративні заходи та вечірки					Еластичний робочий час		
										Зарубіжні проектні завдання								
										5. Profesjonalna kariera jako alternatywa ścieżka kariery								
Mars	Спортивні та фізичні активності	Часткове фінансування харчування	Програми здоров'я та благополуччя	Медичний пакет		Підтримка батьків в середині та за межами робочого місяця		Страхування	Пенсійний план	Університет Mars - глобальний, цілісний підхід до розвитку співробітників	Відпустка та оплачений відпочинок			Знижки для працівників	Пакет MultiBenefits	Офіс, що сприяє відкритій комунікації та формуванню доброзичливих стосунків	21	
						Відпустка декретна та у зв'язку із пологами		Страхування здоров'я	План 401K	Локальні тренінги та програми розвитку	Оплатувані відпустка			Пакет капітальних заощаджень		Здорове та безпечне робоче середовище		
										Можливість розвитку в рамках глобальних ініціатив						Програма підтримки співробітників		
																Програма різноманітності		
LIDL	Карта MultiSport Plus		Профілактика та охорона здоров'я	Приватна медична допомога	Пакети для початку навчання			Страхування життя		Чудова підготовка та підвищення компетенцій				Святкові лаунки		Можливість роботи з дому	9	
					Шкільний набір для першокласника					Менторська програма								

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ И

LPP	Пакет Multisport			Медична допомога				Групове страхування		Часткове фінансування навчання				Ваучери на покупки	Службові велосипеди	Еластичні години праці	9
														дисконтні ваучери на покупки в магазинах LPP для працівників в та їх рідних		Дружня атмосфера	
Jerónimo Martins	Карта Multisport			Допомога у зв'язку зі серйозним захворюванням, що загрожує життю	Мовні табори для молоді	Набір для новонародженого					Запрошення на святково-новорічне свято			Святкові подарунки для працівників			18
	Часткове фінансування спортивного залу, спортмайданчика, басейну для групи працівників			Приватна медична допомога	пільга у вигляді поповнення передплаченої картки на початку навчального року для дітей, які продовжують навчання	допомоги для дітей з інвалідністю, наприклад, на придбання реабілітаційного обладнання, терапії або реабілітації				Заходи презентації продукції				Святкові подарунки для дітей			
					Шкільний набір для першокласників	солодощі для дітей на День дитини								Передплачені картки			
						Табори в горах і на морі для дітей								Допомога у зв'язку зі складною фінансовою ситуацією			
Currency One	Картки спортивні	Двічі на тиждень свіжі овочі та фрукти		Пакет медичний				Страхування		Бібліотека компанії	Релаксаційні масажі						9
										Уроки іноземної мови	кімната відпочинку з настільним футболом.						
										Часткове фінансування заходів розвитку							
Apple	Ваучер у фітнес-клуб на суму 300 доларів		Масаж за низькою ціною	Медична/стоматологічна допомога				Ріноманітні страхові програми	Внески 401К				Заходи з безкоштовним пивом та закусками	Безкоштовні автобуси для добрання на роботу	Знижки на продукти для працівників та їх рідних	Програма придбання акцій співробітниками	18

	Медицинський пункт на території, оздоровчі та фітнес-центри		Оздоровчі змагання із призами				Замороження яйцеклітин				Оплачування відпустки				Carry Programs		
	Організація працівниками спортивних команд										Тиждень відпустки на День Подяки або дні Тіма Кука						
											Пивні заходи						
Microsoft	Членство у спортзалі					Допомога дитині	Відпустка декретна та у зв'язку із пологами	Страховання життя та здоров'я	План 401K	Навчання в аудиторії та онлайн	Оплачування відпустки		Знижки на мобільний телефон	Знижки для працівників	Юридична допомога	Робота з дому	
									Пенсійний план	Коучинг для кар'єри	Корпоративні заходи			Участь у прибутках			18
										Професійні тренінги	Туристичний консьєрж						
										Сприяння професійному розвитку							
Dentons	Членство в спортзалі	Безкоштовні обіди або перекуси	Оздоровча програма округу Дентон				Відпустка декретна та у зв'язку із пологами	Приватне медичне страхування	Персональна пенсія	Програма професійної підготовки	Відпустка та оплачений відпочинок		Авто компанії	Гнучкий рахунок для витрат (FSA)	Програма допомоги співробітникам	Робота з дому	
								Захист прибутку	План 401(k)/IRA/Інші пенсійні плани	Навчання на робочому місці та оплата навчання				2. Parental Leave Relocation			18
								Страховання життя		Можливості розвитку працівників							
Mercedes	Оплачені заняття з фітнесу	Оплачування обід на регулярній, щоденній основі	Програма оздоровлення	Плани медичного страхування				Додаткова страховка від нещасного випадку та смерті	Пенсійні плани (401(k))			Знижка на продаж квитків	Мийка автомобіля	Хімічистка		Гнучкий графік	
	Фітнес центри			Медична допомога				Стоматологічне та офтальмологічне страхування						Послуги персонального консьєржа	Рівні можливості		20
	Йога на стільцях в обід			Субсидія на ліки за рецептом										Гнучкі рахунки витрат та рахунок витрат на оздоровлення	Скорочений робочий тиждень		
																Можливість віддаленої роботи.	
Budimex	Карта MultiSport		День SPA	Медична допомога		Послуги для дітей		Страховання життя		Комп'ютерні тренінги	Організація відпочинку в Польщі	Квитки в кіно	Закордонні поїздки	Магазини	Програма "Дах над головою"	Скорочений робочий день у п'ятницю	
	Спорт та відновлення									Професійні мовні курси вдома та за кордоном		Концерт та театри			Додатковий вихідний в день народження та іменин		18
	Спортивні заходи									Тренінги soft skills							

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ И

CBRE								Страховання життя та інвалідності	План 401(k)	Освіта та навчання	Оплачувані свята/відпустка		Оплата послуг зв'язку	Гнучкий витратний рахунок		Програма допомоги працівникам	10
								Соматологічне та офтальмологічне страхування		Відшкодування витрат на сертифікацію							
Bosh								Страховання життя та інвалідності	План 401(k)	Відшкодування витрат на освіту/навчання/сертифікацію	Оплачувані свята/відпустка		Оплата послуг зв'язку			Неформальний одяг та атмосфера	7
										Тренінги							
DB Schenker		Безкоштовні напої (кава, чай, мінеральна вода)		Вища медична допомога						Внесок компанії у пенсійні накопичення	Корпоративні свята		Автомобіль також для особистих цілей	В літні місяці щодня морозиво	Викуп непотрібної власності за спеціальними умовами	Еластичний час праці	17
		Фрукти на роботі								Професійна підготовка та участь у конференціях		Мобільний телефон також для особистих цілей	Виплата 70 євро за весілля		Місце для парковки		
												Ноутбуки також для особистих цілей			Праця з дому		
DSV	Спортивна карта	Фрукти та овочі в офісі		Приватна медична допомога				Страховання життя		Лекції ділової англійської мови для всіх працівників	Інтеграційні зустрічі та заходи		Нагородження працівників	Подарунки на свята та в особливі випадки	Комфортабельне та ергономічне офісне приміщення в хорошому місці (10 хвилин від станції метро)		15
	Спортивні заходи та корпоративні спортивні групи												Передплачені картки	Велопарк та душ в офісі			
															Проект у CSR		
															Можливість віддаленої праці		
Maersk	1. Gym / Health Club / Fitness Membership						Відпустка по догляду за дитиною та пологами	Страховання життя, здоров'я та інвалідності	План 401K	Відшкодування витрат на освіту/навчання/сертифікацію	Оплачувані свята/відпустка		Оплата послуг зв'язку				8
										Тренінги							

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ И

	Можливість брати участь у спортивних заходах	Фінансування харчування на робочому місці та харчові сертифікати		Участь у програмах оздоровлення	Доплати до шкільних наборів для дітей	Пропозиції для дітей	Додаткові дні відпустки для батьків	Групове страхування життя	Пенсійні програми	Вища освіта, наприклад, MBA	Щорічне фінансування відпочинку	Можливість брати участь в культурно-освітніх заходах	Безкоштовний паркінг	дисконтні пропозиції, реалізовані з зовнішніми партнерами	Участь в клубі «PZU допомога»	Участь у програмах, що проводяться роботодавцем	
PZU	Карта Multisport			Приватна медична допомога	Фірмовий дитячий садок / дитячий садок на місці праці			Страхування ліків		Часткове фінансування навчання в аспірантурі та мовних курсів	Пропозиції для відпочинку	Квитки в кіно	Службовий мобільний телефон також для особистих цілей	Різні види товарних бонусів та передплатених карток		Вступ до фонду допомоги та позики	
	Абонементи в фітнес-клуби та басейни, спортивні картки							Знижки на продукти страхування PZU SA		Фінансування вищої та післядипломної освіти	Конкурси	Купони на культурні заходи	Часткове фінансування робочої форми	Оренда квартири для працівників в			
										Мовні курси			Службове авто також для особистих цілей	позики на ремонт або будівництво та інші види допомоги			
										Індивідуальний пакет навчання				Фінансування проїзду			
										Спеціалізоване навчання							
										Додаткові заняття, організовані для працівників компанії							
Підсумкова кількість	31	16	10	24	7	17	14	28	23	59	38	7	23	28	12	47	40

Компанія	Цінності						Мотивація			Взаємовідносини між людьми, Обряди, ритуали, традиції, Комунікативна система	Мотивація				Підприємство			
	Здоров'я			Діти			Страхування		Програми навчання та кар'єрного росту		Відпочинок та відновлення	Культура	Додаткові кошти			Заходи для споживачів вузької категорії	Організація праці та робочого місяця	
	Спорт	Харчування	Заходи підтримки здоров'я	Медицина	Навчання	Інші додаткові вигоди	Програми сімейної підтримки	Страхування життя					Пенсійне страхування	Робочі витрати				Особисті витрати
ING Bank Śląski				Приватний медична допомога			Пільги для батьків		Пенсійний фонд працівників	Навчальні курси та програми інтеграції				Різдвяні пакунки		Гнучкий менеджмент	9	
																Комфортабельні офісні простори		
																День волонтерства		
																Можливість праці з дому		
Sony Pictures	Членство у тренажерному залі	Безкоштовні обіди або закуски	Семінари по здоровому самопочутті	Медичні та стоматологічні програми		Допомога для дитини	Відпустка по догляду за дитиною та пологам	Страхування життя та здоров'я	План 401K	Програма різноманітності				Знижки на мобільний телефон	Знижки для працівників	Програми підтримки співробітників	Скорочений або гнучкий графік роботи	2 9
		Приблизно раз на місяць безкоштовні напої для персоналу в барі на території компанії		Купони на догляд за очима		Ваучери на допомогу для дитини	Підвищена виплата по вагітності та пологах, батьківству та усиновленню	Програма захисту доходу	План відстроченої компенсації	Професійні тренінги				Авто компанії			Можливість роботи з дому	
				Щеплення від грипу				Гнучка система витрат (FSA) та рахунки для збереження здоров'я (HSA)						Трансляції фільмів у кінотеатрі на території компанії			Бізнес-переваги для службових поїздок	
				Рецепти на ліки													Соціальні заходи компанії	
UBS Business Solutions							Програма сімейної підтримки									Угрупування співробітників в (жінок, культурні, сімейні, з особливими потребами)	Різнноманітність та включеність	3
EY	Спортивні карти „Multisport” і „Pure”	Доставка свіжих фруктів до офісу		Профілактично-лікувальні масажі		Дитячий садок та зимові канікули для дітей				Цикл освітніх майстерень				Сімейні пікніки та святкові заходи	Спеціальні театральні пропозиції		Знижки в косметичних салонах, фітнесклубах та ін.	1 4
	Клуб спортивних людей із захопленнями	Свіжовичавлені соки				2. EY сім'я				Кар'єрна консультація, оцінка роботи								
		Сезонні фрукти								Коучинг								
PwC Polska	Карта Multisport	Свіжі фрукти щодня		Приватний медична допомога для працівника та його сім'ї				Страхування життя		Програми реалізації та навчання						Ваучери та бонуси	9	
										Курси іноземних мов						сучасний офіс та зручне розташування		

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

KGHM	Членство у тренажерному залі	Безкоштовний обід або закуски	Масаж			Допомога для дитини	Відпустка по догляду за дитиною та пологами	Страховання життя та здоров'я	Пенсійний план	Професійна підготовка та навчання	Відпустка та оплачений відпочинок		Авто компанії	Знижки для працівників		Гнучкий графік роботи	1 7
										Програма навчання за принципом "учень-практикант" (професійний стажування)						Поділ роботи (Job Sharing)	
																Програма підтримки працівників	
																Програма різноманітності	
																Робота з дому	
GSK Poland	Рекреаційні вигоди та спортивні пакети	Безкоштовний обід та закуски		Приватна медична допомога		Догляд за дітьми (Дитячий садок)	Декретна (для матері) та батьківська відпустка	Медичне страхування та страхування життя	План 401K	Унікальні навчальні курси та сертифікати	Інтеграційні зустрічі		Авто компанії	Знижка для співробітників	Програма корпоративного волонтерства	Гнучкий графік та можливість дистанційної роботи	3 0
	Членство в спортзалі			Ощадний рахунок на здоров'я					Пенсійний план	Різноманітні можливості розвитку	Відпустка та оплачений відпочинок		Знижка на мобільний телефон	Премія за результатами роботи	Атмосфера підтримки та відданості		
										Допомога в оплаті навчання	Туристичний консьерж			Підтримка благодійних внесків (Charitable Gift Matching)	Програма підтримки співробітників (Employee Assistance Program)		
										Міжнародне робоче середовище	Оплатені канікули					Робота з дому	
										Професійна підготовка	Професійний розвиток						
Roche Poland	Корпоративні спортивні групи	Безкоштовні обіди або закуски	Спортивний та медичний центр Roche			Дитячі садочки	Декретна (для матері) та батьківська відпустка	Страховання здоров'я	План 401K	Допомога в оплаті навчання	Оплачувані корпоративні заходи та вечірки		Лізинг автомобіля для службових поїздок	Знижки для працівників		Програма підтримки співробітників	2 8
						Догляд за дітьми під час літніх канікул			Пенсійний план	Семінари з медіації	Оплачувані канікули			Премія за результатами роботи	Програма різноманітності		
						Невідкладна допомога та догляд за хворими членами родини			Професійна підготовка та пенсійні програми	Професійні тренінги	Оплата відпустки					Праця мобільна	
										Професійний розвиток	Програма з купівлі акцій компанії Roche Connect (NES)					4. Zapisywanie rachunków czasu	
										Програми розвитку лідерських навичок	Корпоративні заходи та вечірки					Еластичний робочий час	
										Зарубіжні проектні завдання							
										5. Profesjonalna kariera jako alternatywa ścieżka kariery							



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

Mars	Спортивні та фізичні активності	Часткове фінансування харчування	Програми здоров'я та благополуччя	Медичний пакет			Підтримка батьків в середині та за межами робочого місяця	Страховання	Пенсійний план	Університет Mars - глобальний, цілісний підхід до розвитку співробітників	Відпустка та оплачений відпочинок			Знижки для працівників	Пакет MultiBenefits	Офіс, що сприяє відкритій комунікації та формуванню доброзичливих стосунків	2 1	
							Відпустка декретна та у зв'язку із пологами	Страховання здоров'я	План 401K	Локальні тренінги та програми розвитку	Оплачувана відпустка			Пакет капітальних заощаджень		Здорове та безпечне робоче середовище		
										Можливість розвитку в рамках глобальних ініціатив						Програма підтримки співробітників		
																		Програма різноманітності
																		Можливість роботи з дому
LIDL	Карта MultiSport Plus		Профілактика та охорона здоров'я	Приватна медична допомога	Пакети для початку навчання			Страховання життя		Чудова підготовка та підвищення компетенцій				Святкові пакунки			9	
					Шкільний набір для першокласників					Менторська програма								
LPP	Пакет Multisport			Медична допомога				Групове страхування		Часткове фінансування навчання				Ваучери на покупки	Службові велосипеди	Еластичні години праці	9	
													Дисконтні ваучери на покупки в магазинах LPP для працівників та їх рідних		Дружня атмосфера			
Jerónimo Martins	Карта Multisport			Допомога у зв'язку зі серйозним захворюванням, що загрожує життю	Мовні табори для молоді	Набір для новонародженого						Запрошення на святково-новорічне свято				Святкові подарунки для працівників	1 8	
	Часткове фінансування спортивного залу, спортмайданчика, басейну для групи працівників			Приватна медична допомога	Пільга у вигляді поповнення передплатеної картки на початку навчального року для дітей, які продовжують навчання	допомоги для дітей з інвалідністю, наприклад, на придбання реабілітаційного обладнання, терапії або реабілітації					Заходи презентації продукції			Святкові подарунки для дітей				
					Шкільний набір для першокласників	солодощі для дітей на День дитини									Передплатені картки			
						Табори в горах і на морі для дітей									Допомога у зв'язку зі складною фінансовою ситуацією			
															Безвідсоткові позики на житлові потреби			

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

Currency One	Карти спортивні	Двічі на тиждень свіжі овочі та фрукти		Пакет медичний				Страхування		Бібліотека компанії	Релаксаційні масажі							9
										Уроки іноземної мови	кімната відпочинку з настільним футболом.							
										Часткове фінансування заходів розвитку								
Apple	Ваучер у фітнес-клуб на суму 300 доларів		Масаж за низькою ціною	Медична/стоматологічна допомога			4 тижні оплачуваного відпустки перед народженням дитини і 14 тижнів після народження	Різноманітні страхові програми	Внески 401K		Заходи з безкоштовним пивом та закусками	Безкоштовні автобуси для добирання на роботу	Знижки на продукти для працівників в та їх рідних	Програма придбання акцій співробітниками				18
	Медичний пункт на території, оздоровчі та фітнес-центри		Оздоровчі змагання із призами				Замороження яйцеклітин				Оплачувана відпустка			Carry Programs				
	Організація працівниками спортивних команд										Тиждень відпустки на День Подяки або дні Гіма Кука							
Microsoft	Членство у спортзалі				Допомога дитині	Відпустка декретна та у зв'язку із пологами	Страхування життя та здоров'я	План 401K	Навчання в аудиторії та онлайн	Оплачувана відпустка	Знижки на мобільний телефон	Знижки для працівників в	Юридична допомога	Робота з дому				18
								Пенсійний план	Коучинг для кар'єри	Корпоративні заходи			Участь у прибутках					
									Професійні тренінги	Туристичний консьерж								
Dentons	Членство в спортзалі	Безкоштовні обіди або перекуси	Оздоровча програма округу Дентон			Відпустка декретна та у зв'язку із пологами	Приватне медичне страхування	Персональна пенсія	Програма професійної підготовки	Відпустка та оплачений відпочинок	Авто компанії	Гнучкий рахунок для витрат (FSA)	Програма допомоги співробітникам	Робота з дому			18	
							Захист прибутку	План 401(k)/IRA/Інші пенсійні плани	Навчання на робочому місці та оплата навчання			2. Parental Leave Relocation						
							Страхування життя		Можливості розвитку працівників									
Mercedes	Оплачені заняття з фітнесу	Оплачувані обід на регулярній, щоденній основі	Програма оздоровлення	Плани медичного страхування			Додаткова страховка від нещасного випадку та смерті	Пенсійні плани (401(k))			Знижка на продаж квитків	Мийка автомобіля	Хімчистка	Гнучкий графік			20	
	Фітнес центри			Медична допомога			Стоматологічне та офтальмологічне страхування						Послуги персонального консьєржа	Рівні можливості				
	Йога на стільцях в обід			Субсидія на ліки за рецептом									Гнучкі рахунки витрат та рахунок витрат на оздоровлення	Скорочений робочий тиждень				

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

																Можливість віддаленої роботи.		
Bidimex	Карта MultiSport		День SPA	Медична допомога		Послуги для дітей		Страховання життя		Комп'ютерні тренінги	Організація відпочинку в Польщі	Квитки в кіно	Закордонні поїздки	Магазини	Програма "Дах над головою"	Скорочений робочий день у п'ятницю	18	
	Спорт та відновлення									Професійні мовні курси вдома та за кордоном		Концерт и та театри				Додатковий вихідний в день народження та іменин		
	Спортивні заходи									Тренінги soft skills								
CBRE								Страховання життя та інвалідності	План 401(k)	Освіта та навчання	Оплачувані свята/відпустка		Оплата послуг зв'язку	Гнучкий витратний рахунок		Програма допомоги працівникам	10	
								Соматологічне та офтальмологічне страхування		Відшкодування витрат на сертифікацію								
Bosh								Страховання життя та інвалідності	План 401(k)	Відшкодування витрат на освіту/навчання/сертифікацію	Оплачувані свята/відпустка		Оплата послуг зв'язку			Неформальний одяг та атмосфера	7	
										Тренінги								
DB Schenker		Безкоштовні напої (кава, чай, мінеральна вода)		Вища медична допомога						Внесок компанії у пенсійні накопичення				Автомобіль також для особистих цілей	Влітні місяці щодня морозиво	Викуп непотрібної власності за спеціальними умовами	Еластичний час праці	17
		Фрукти на роботі									Вивчення мови	Корпоративні свята					Місце для парковки	
											Професійна підготовка та участь у конференціях			Мобільний телефон також для особистих цілей	Виплата 70 євро за весілля		Праця з дому	
DSV	Спортивна карта	Фрукти та овочі в офісі		Приватна медична допомога				Страховання життя		Лекції ділової англійської мови для всіх працівників	Інтеграційні зустрічі та заходи		Нагородження працівників	Подарунки на свята та в особливі випадки		Комфортна робоча та ергономічна офісна приміщення в сорошому місяці (10 хвилин від станції метро)	15	
	Спортивні заходи та корпоративні спортивні групи												Передплачені картки		Велопарковка та душ в офісі			
															Проект у CSR			
															Еластичний час праці			
																Можливість віддаленої праці		

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

Maersk	1. Gym / Health Club / Fitness Membership						Відпустка по догляду за дитиною та пологами	Страховання життя, здоров'я та інвалідності	План 401K	Відшкодування витрат на освіту/навчання/сертифікацію	Оплачувані свята/відпустка		Оплата послуг зв'язку				8
										Тренінги							
PZU	Можливість брати участь у спортивних заходах	Фінансування харчування на робочому місці та харчові сертифікати		Участь у програмах оздоровлення	Доплати до шкільних наборів для дітей	Пропозиції для дітей	Додаткові дні відпустки для батьків	Групове страхування життя	Пенсійні програми	Вища освіта, наприклад, MBA	Щорічне фінансування відпочинку	Можливість брати участь в культурно-освітніх заходах	Безкоштовний паркінг	дисконтні пропозиції, реалізовані з зовнішніми партнерами	Участь в клубі «PZU допомога»	Участь у програмах, що проводяться роботодавцем	
	Карта Multisport			Приватна медична допомога	Фірмовий дитячий садок / дитячий садок на місці праці			Страховання ліків		Часткове фінансування навчання в аспірантурі та мовних курсів	Пропозиції для відпочинку	Квитки в кіно	Службовий мобільний телефон також для особистих цілей	Різні види товарних бонусів та передплачених карток		Вступ до фонду допомоги та позики	
	Абонементи в фітнес-клуби та басейни, спортивні картки							Знижки на продукти страхування PZU SA		Фінансування вищої та післядипломної освіти	Конкурси	Купони на культурні і заходи	Часткове фінансування робочої форми	Оренда квартири для працівників			
										Мовні курси			Службове авто також для особистих цілей	позики на ремонт або будівництво та інші види допомоги			
										Індивідуальний пакет навчання				Фінансування проїзду			
										Спеціалізоване навчання							
										Додаткові заняття, організовані для працівників компанії							
Підсумкова кількість	31	16	10	24	7	17	14	28	23	59	38	7	23	28	12	47	40

## ДАНИ ДЛЯ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ГРУПИ ЗАКОРДОННИХ КОМПАНІЙ

	Компанія	Вид компанії	Кількість запропонованих додаткових вигод	Чистий дохід за 2022 рік*	Кількість працівників**	Група
1	PZU	трудомісткі	40	11110	41472	A
2	Bank Zachodni	трудомісткі	30	2809,697	7700	A
3	Sony Pictures	трудомісткі	29	85,40	9500	A
4	CMS-Cameron-McKenna	трудомісткі	25	1683,806	8000	A
5	Dentons	трудомісткі	18	324,72	450	A
6	Apple	трудомісткі	18	394,33	154	A
7	Deloitte	трудомісткі	17	59300	7000	A
8	AVIVA	трудомісткі	16	61,29	22000	A
9	Swarovski	трудомісткі	14	1,949	18000	A
10	ING Bank Śląski	трудомісткі	9	7,71	57000	A
11	LPP	трудомісткі	9	1536,41	24000	A
12	PwC Polska	трудомісткі	9	50300	22305	A
13	Currency One	трудомісткі	9	10758,49	100	A
14	UBS Business Solutions Poland	трудомісткі	3	463,58	2500	A
15	Google	трудомісткі	57	279800	139995	B
16	IKEA	трудомісткі	19	29374,68	231000	B
17	Jeronimo Martins	трудомісткі	18	29075,98	131000	B
18	Microsoft	трудомісткі	18	198,27	221000	B
19	Amazon	трудомісткі	8	513,983	350000	C
20	EY	трудомісткі	14	45400	312250	C
21	LIDL	трудомісткі	9	9726,56	360000	C
22	ABB	капіталомісткі	10	29,446	110000	D
23	Bayer	капіталомісткі	10	54,003	23116	D
24	Bosh	капіталомісткі	7	90,79	421000	D
25	Budimex	капіталомісткі	18	1700,00	7474	D
26	CBRE	капіталомісткі	10	30828	100000	D
27	Coca-cola	капіталомісткі	32	43	82500	D
28	DB Schenker	капіталомісткі	17	57,96	318528	D
29	DSV	капіталомісткі	15	34,62	75000	D
30	GSK Poland	капіталомісткі	30	36,54	90096	D
31	Maersk	капіталомісткі	8	81,50	95000	D
32	Mercedes	капіталомісткі	20	154,43	172,425	D
33	Roche Poland	капіталомісткі	28	70,58	91747	D
34	Skanska	капіталомісткі	24	15680	41000	D
35	Volkswagen	капіталомісткі	15	239,66	672789	D
36	KGHM	капіталомісткі	17	1583,33	34000	E
37	PKN Orlen	капіталомісткі	19	4856	32701	E
38	DHL Supply Chain	капіталомісткі	21	100,55	200000	F
39	Mars	капіталомісткі	21	45000	125000	F

Примітка: сформовано автором на основі даних (Aleo.com, 2022; Macrotrends, 2022; Statista.com, 2022; Benefitsystems.pl, 2020; Goldenline.pl, 2020; Glassdoor.com., 2020; Kariera.pl, 2020; Indeed.com, 2020; Absolvent.pl, 2020; Klubzupotoc.pl, 2020; Lidl.com, 2020)

## Дані для дослідження додаткових вигід вітчизняних підприємств

Підприємство	Рік заснув.	Вид діяльності	Додаткові вигоди*	ОСУ*
ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»	2005	будівництво житлових і нежитлових будівель, також виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій та будівництво інших споруд	святкові подарунки для дітей працівників, часткове фінансування квитків на вистави, пропагування здорового способу життя у формі часткового фінансування спортивних абонементів та басейнів для працівників фірми та курсів оздоровчих процедур в санаторії міста Трускавець, медичне страхування.	штабна
ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»	2018	будівництво житлових та нежитлових приміщень, також підприємство займається виготовленням для будівництва виробів із бетону та гіпсу	повна оплата послуг масажиста, та останні два досліджувані роки практикує повну оплату працівникам абонементів у басейн, та часткову оплату абонементів для їхніх дітей, страхування життя та здоров'я, створення сприятливих умов праці	штабна
ТзОВ "БОДЕКС"	1995	будівництво житлових і нежитлових будівель	організування тренінгів по підвищенню кваліфікації, медичне страхування та страхування від нещасних випадків, організація корпоративних заходів та спільного відпочинку, озеленення робочих приміщень	штабна
ТзОВ "ТЕРМІТ"	1998	виробництво сухих будівельних сумішей та виготовлення виробів із гіпсу для будівництва	часткове фінансування курсів англійської мови, пропагування здорового способу життя, страхування	штабна
ТзОВ "СПЕЦБУДСЕРВІС"	1998	будівництво житлових і нежитлових будівель	організація харчування, пропагування здорового способу життя безкоштовно забезпечуючи працівників яблуками, страхування життя	штабна
КБП "ГАЛИЧАРТБУД"	2004	будівництво житлових і нежитлових будівель	Пропагування здорового способу життя, організація спортивних заходів, домовленість із компаніями доставки їжі.	штабна
ТзОВ «Балко»	1996	Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик	організація та часткове фінансування харчування офісним працівникам, організація робочого місця та програми кар'єрного зростання	матрична
ПрАТ Галгазотерм	1999	монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	часткове фінансування курсів по підвищенню кваліфікації, організація колективного відпочинку та медичне страхування працівників	штабна
ТзОВ "МОРЕ ФОРМ"	2019	Діяльність у сфері архітектури	часткове фінансування абонементів в українській мережі фітнес-клубів Sport Life, курсу лікувального масажу та курсів вивчення мов в школі іноземних мов "Language Step".	матрична
ПП "ІНВЕСТПРОЕКТ"	2009	організація будівництва будівель та купівля та продаж власного нерухомого майна	пропагування здорового способу життя, залучення дієтологів, запровадження фізичних вправ на робочому місці, озеленення робочих місць та страхування	матрична
АМ «Метрополіс»	2002	проектні роботи для будівництва і реконструкції житлових і громадських будівель та споруд	соціальне страхування, організація та озеленення робочих місць, а також організація колективного відпочинку на природі	матрична
ТзОВ "ШВЕЦЬ ТА ПАРТНЕРИ"	2008	Організація будівництва будівель	медичне страхування та організація робочого простору, а саме озеленення та мобільне місце праці	матрична
ДП „Містопроект”	1998	виконання проектно-кошторисної документації для нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту об'єктів житлово-цивільного призначення, розробка генеральних планів міст і сіл, детальних планів територій, схем планування, проектів забудови та розподілу територій	організація робочих місць, створення на робочому місці сприятливих організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних та інших умов праці, що сприяють досягненню максимальної працездатності людини, часткове фінансування курсів підвищення кваліфікації працівників та святкові подарунки дітям працівників підприємства.	матрично-штабна
ПАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДІМ»	1997	Будівництво житлових і нежитлових будівель	часткове або повне фінансування курсів іноземних мов, соціальне страхування, можливість відвідування занять дітей працівників у мережі шкіл та садочків Еколенд, озеленення робочих приміщень та часткова оплата оздоровчих заходів, організація спільного відпочинку працівників на природі, пропагування здорового харчування	штабна

Примітка: сформовано автором на основі офіційних даних підприємств та \* наданих даних керівництвом компанії

**АНКЕТА**

*З метою наукового дослідження просимо Вас відповісти на питання запропонованої анкети.*

*Отримані дані будуть використані у дисертаційній роботі.*

*Дякуємо за співпрацю.*

**I. Оцініть за десятибальною шкалою значимість для Вас наступних цінностей (1-10), де: «1» – неважливо, «10» – важливо:**

1. Наскільки важливо для Вас досягнення високих результатів Вашої праці та досконалість у роботі? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
2. Наскільки важлива для Вас реалізація Ваших творчих здібностей на роботі? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
3. Наскільки важливо для Вас є користь Вашої праці для оточуючих людей? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
4. Чи важлива для Вас можливість самореалізації на робочому місці? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
5. Важливість досягнення поставлених Вами цілей на місці праці \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
6. Важливість рівня заробітної плати. \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
7. Наскільки Важливо для Вас, щоб робота була цікавою та приносила задоволення? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
8. Наскільки Важливим для Вас є позитивна атмосфера та дружність в колективі? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)

**II. Оцініть за десятибальною шкалою наскільки реалізовані на теперішньому робочому місці наступні цінності (1-10), де: «1» – нереалізовані, «10» – повністю реалізовані:**

1. Чи здатні Ви на теперішньому місці праці максимально реалізувати свої здібності та досягти високих результатів роботи? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
2. Наскільки Ви маєте можливість реалізувати свої творчі здібності на теперішньому місці праці? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
3. На Вашу думку, наскільки Ваша праця є корисною для інших людей? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
4. Наскільки на теперішньому місці праці Ви маєте можливість самореалізації? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
5. Чи теперішня робота дає Вам можливість досягти всіх поставлених цілей? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
6. Наскільки задовольняє Вас рівень Вашої заробітної плати? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
7. Чи вважаєте Ви вашу роботу цікавою? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
8. Чи вважаєте Ви дружнім Ваш робочий колектив? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)

### III. Дайте відповіді на наступні запитання:

1. Чи проводяться у Вашому колективі свята, ритуали та ін? Якщо так, то наскільки часто (оцініть від 1 до 10, де 1-ніколи, 10-постійно)? Ні \_\_\_\_\_ Так \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
2. Чи пропагується у Вашому колективі практика здорового способу життя? Так \_\_\_ Ні \_\_\_
3. Чи займаєтесь Ви спортом? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_
4. Чи маєте оформлені абонементи у спортивних клубах (тренажерних залах, басейнах, спортивних секціях та ін.) Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_
5. Чи слідкуєте Ви за своїм харчуванням? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_
6. Чи дотримуетесь Ви розпорядку дня? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_
7. Чи виділяєте достатньо часу на відпочинок? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_
8. Чи маєте Ви шкідливі звички? Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_
9. Чи застосовуєте Ви додаткові заходи по зміцненню фізичного та психологічного здоров'я? (масаж, консультації психолога та ін.) Так \_\_\_\_\_ Ні \_\_\_\_\_

### IV. Оцініть за десятибальною шкалою (1-10), де: «1» – низький рівень, «10» – високий рівень:

1. Оцініть, наскільки згуртований Ваш колектив? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
2. Наскільки Ви можете оцінити рівень взаємодопомоги у Вашому колективі? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
3. Оцініть рівень взаємної турботи у Вашому колективі? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
4. Чи притаманне Вашому колективі відчуття сім'ї? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
5. Оцініть рівень доброзичливості у Вашому колективі? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
6. Наскільки враховується у діяльності членів колективу спільна думка та спільні рішення? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
7. Оцініть наявність тиску у прийнятті спільних рішень? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
8. Наскільки властиву Вашому колективу прийняття індивідуальних відмінностей кожного члену колективу? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
9. Оцініть, наскільки прихильне у Вашому колективі ставлення до обдарованих членів колективу? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
10. На Вашу думку, наскільки кожен член колективу усвідомлює особисту відповідальності у прийнятті спільних рішень? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
11. Оцініть, наскільки кожен член Вашого колективу практично несе відповідальність за прийняті спільні рішення? \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)
12. Наскільки часто у Вашому колективі трапляються конфліктні ситуації? Оцініть від 1 до 10, де 1-ніколи, 10-дуже часто: \_\_\_\_\_ (1-10 бал.)

*Щиро вдячні за Ваші відповіді!*



	1 IQ	2 EQ	3 SQ	4 PQ	5 VQ
A6	0,148	0,148	0,148	0,259	0,296
Б5	1,688	1,500	0,938	0,563	1,313
Б6	0,381	0,381	0,381	0,476	0,381
В4	0,172	0,172	0,172	0,241	0,241
Г2	1,333	1,333	1,333	0,889	1,111
Г7Г9	2,378	2,676	1,784	1,784	2,378
Д7	2,333	3,000	2,333	2,000	2,333
Е10	0,769	0,615	0,615	1,231	0,769
Ж3	2,133	2,133	1,867	0,800	1,067
Ж18	1,581	2,032	1,355	1,129	0,903

Рис. 1. Вікно даних ПЗ Statistica: дані дослідження групи працівників на першому етапі життєвого циклу

	1 IQ	2 EQ	3 SQ	4 PQ	5 VQ
A4	0,259	0,074	0,296	0,148	0,222
A7	0,480	0,480	0,320	0,560	0,160
Б4	0,435	0,435	0,435	0,348	0,348
Б11	0,162	0,189	0,216	0,216	0,216
В9	0,200	0,160	0,240	0,160	0,240
Г7	1,524	0,762	0,571	0,571	0,571
Г8	0,973	1,297	1,459	0,973	1,297
Г11	0,727	1,697	2,182	1,212	2,182
Г12	0,833	2,500	2,222	2,222	2,222
Г18	0,690	1,034	1,034	1,207	1,034
Д1	1,750	1,313	1,094	1,531	1,313
Д6	3,360	2,240	2,800	2,800	2,800
Д8	0,929	3,714	3,250	1,393	3,714
Д16	0,355	2,839	3,194	1,419	3,194
Д17	2,000	2,333	2,333	0,333	3,000
Е4	1,200	0,800	0,600	1,800	0,600
Е7	0,964	1,929	1,607	2,571	1,929
Е13	2,250	0,900	1,800	1,800	2,250
Е14	1,778	2,074	1,778	0,889	1,481
Ж14	0,970	1,697	1,939	1,697	1,697

Рис. 3. Вікно даних ПЗ Statistica: дані дослідження групи працівників на другому етапі життєвого циклу

Variable importance (Spreadsheet2)			
Number of components is 1			
Variable	Variable number	Power	Importance
EQ	2	0,967085	1
SQ	3	0,933608	2
IQ	1	0,931381	3
VQ	5	0,909404	4
PQ	4	0,802172	5

Рис. 2. Вікно даних ПЗ Statistica: результати дослідження важливості елементів п'ятифакторної моделі групи працівників на першому етапі життєвого циклу

Variable importance (Spreadsheet2)			
Number of components is 1			
Variable	Variable number	Power	Importance
SQ	3	0,923033	1
VQ	5	0,914706	2
EQ	2	0,853750	3
PQ	4	0,529674	4
IQ	1	0,340698	5

Рис. 4. Вікно даних ПЗ Statistica: результати дослідження важливості елементів п'ятифакторної моделі групи працівників на другому етапі життєвого циклу

	1	2	3	4	5
	IQ	EQ	SQ	PQ	VQ
A1	1,458	1,042	1,250	0,833	0,417
A2	0,545	0,364	0,364	0,485	0,242
A12	0,353	0,235	0,412	0,529	0,471
Б1	0,219	0,156	0,219	0,219	0,188
В1	0,970	0,848	0,727	0,727	0,727
Г1	1,037	1,815	1,037	1,556	1,556
Г10	0,529	1,412	1,412	1,412	1,235
Г16	2,484	3,194	1,065	3,194	1,065
Д9	2,619	2,095	2,619	1,571	2,095
Д13	2,000	1,200	3,600	2,000	3,200
Е9	1,737	2,316	1,158	4,053	1,737
Ж2	3,250	3,250	0,464	3,714	2,321
Ж4	1,190	1,429	0,714	0,952	0,714
Ж6	1,200	1,600	1,600	1,200	1,400
Ж7	0,552	0,552	0,828	0,828	1,241
Ж15	1,800	2,100	1,500	2,400	1,200
Ж16	0,300	0,300	0,800	0,400	0,200

Рис. 5. Вікно даних ПЗ Statistica: дані дослідження групи працівників на третьому етапі життєвого циклу

	1	2	3	4	5
	IQ	EQ	SQ	PQ	VQ
A5	1,250	3,750	0,833	2,083	2,083
A10	1,742	0,871	2,032	2,032	2,323
A11	0,783	0,783	1,826	1,565	1,043
Б3	2,484	2,484	2,129	1,774	2,129
Б8	2,032	2,323	1,742	1,742	1,161
Б12	0,432	0,378	0,378	0,432	0,378
В5	1,500	2,250	1,250	0,750	1,250
В6	1,000	1,600	0,600	0,400	1,400
Г3	3,273	2,909	2,182	1,455	2,182
Г4	1,778	1,481	2,074	1,185	1,481
Г15	1,724	1,724	1,379	3,103	2,069
Д2	1,818	2,545	2,909	2,909	1,818
Д3	1,733	3,467	3,467	2,167	2,167
Д14	2,261	2,261	2,261	3,957	2,261
Е1	1,800	2,400	1,800	3,600	2,400
Е2	2,593	2,593	3,630	1,556	3,630
Е6	2,909	2,909	2,182	2,182	1,818
Ж8	1,548	1,548	1,032	1,806	2,065
Ж12	2,872	2,872	3,231	2,513	2,513
Ж17	2,710	3,097	0,387	3,484	2,323
Ж20	0,286	0,571	0,571	0,857	0,714

Рис. 7. Вікно даних ПЗ Statistica: дані дослідження групи працівників на четвертому етапі життєвого циклу

Variable importance (Spreadsheet2)			
Number of components is 1			
Variable	Variable number	Power	Importance
IQ	1	0,861117	1
EQ	2	0,794999	2
PQ	4	0,775242	3
VQ	5	0,732847	4
SQ	3	0,331709	5

Рис. 6. Вікно даних ПЗ Statistica: результати дослідження важливості елементів п'ятифакторної моделі групи працівників на третьому етапі життєвого циклу

Variable importance (Spreadsheet2)			
Number of components is 1			
Variable	Variable number	Power	Importance
VQ	5	0,772815	1
IQ	1	0,757564	2
EQ	2	0,635198	3
SQ	3	0,504690	4
PQ	4	0,456421	5

Рис. 8. Вікно даних ПЗ Statistica: результати дослідження важливості елементів п'ятифакторної моделі групи працівників на четвертому етапі життєвого циклу

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ П

	1 IQ	2 EQ	3 SQ	4 PQ	5 VQ
A3	1,441	1,235	1,441	1,441	1,441
A9	1,000	0,778	0,333	0,889	1,000
A13	0,238	1,190	0,714	1,429	1,429
A14	1,500	2,250	1,875	1,125	2,250
B2	1,216	0,946	1,081	1,081	0,676
B9	0,387	0,452	0,387	0,452	0,323
B2	0,903	1,806	1,806	1,129	1,355
B3	1,579	1,316	0,526	0,789	0,789
B8	1,333	1,167	0,500	1,167	0,833
Г6	3,200	3,200	2,000	2,800	2,800
Г13	3,059	3,059	2,676	1,529	2,676
Г14	2,759	2,069	1,724	0,690	2,759
Д4	3,000	2,500	3,500	3,000	2,000
Д5	1,913	1,913	3,348	2,391	1,435
Д11	4,200	3,000	2,400	1,800	3,600
Д12	3,000	2,667	3,000	2,667	2,667
Е3	1,429	1,786	2,500	3,214	1,071
Е8	3,394	3,394	2,121	2,121	2,970
Е11	2,839	3,194	1,774	1,065	2,129
Ж1	2,520	2,520	1,440	0,720	1,800
Ж5	3,394	2,970	0,848	3,394	3,394
Ж10	3,441	3,059	1,529	2,676	2,294
Ж11	1,909	1,591	0,636	1,591	1,273
Ж13	1,143	1,143	2,000	0,857	0,857
Ж19	1,250	0,750	1,750	1,250	1,000

Рис. 9. Вікно даних ПЗ Statistica: дані дослідження групи працівників на п'ятому етапі життєвого циклу

	1 IQ	2 EQ	3 SQ	4 PQ	5 VQ
A8	1,250	1,042	0,625	1,250	0,833
Б7	0,720	0,600	0,840	0,480	0,360
Б10	0,706	0,824	0,706	0,941	0,824
В7	0,267	0,400	0,533	0,400	0,400
Г5	2,129	2,484	1,065	2,484	2,839
Г17	0,452	3,161	2,710	3,613	4,065
Г19	0,862	0,690	1,552	1,034	0,862
Д10	2,000	2,000	2,500	2,000	2,500
Д15	2,655	2,276	1,517	2,276	2,276
Е5	2,667	2,370	1,185	0,889	0,889
Е12	1,697	2,121	2,545	3,818	3,818
Ж9	0,762	1,905	0,762	2,286	2,286

Рис. 11. Вікно даних ПЗ Statistica: дані дослідження групи працівників на шостому етапі життєвого циклу

Variable	Variable importance (Spreadsheet2) Number of components is 1		
	Variable number	Power	Importance
EQ	2	0,883861	1
IQ	1	0,860707	2
VQ	5	0,819989	3
PQ	4	0,502486	4
SQ	3	0,447835	5

Рис. 10. Вікно даних ПЗ Statistica: результати дослідження важливості елементів п'ятифакторної моделі групи працівників на п'ятому етапі життєвого циклу

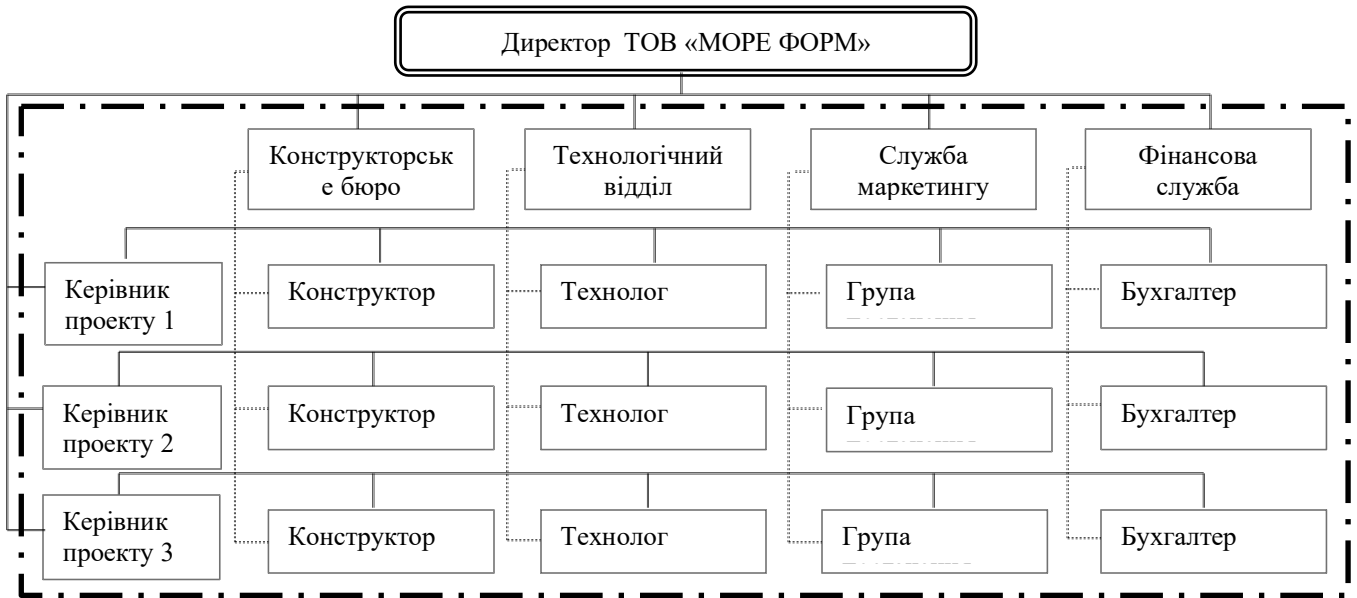
Variable	Variable importance (Spreadsheet2) Number of components is 1		
	Variable number	Power	Importance
VQ	5	0,927980	1
PQ	4	0,888041	2
EQ	2	0,826009	3
SQ	3	0,703067	4
IQ	1	0,177544	5

Рис. 12. Вікно даних ПЗ Statistica: результати дослідження важливості елементів п'ятифакторної моделі групи працівників на шостому етапі життєвого циклу

ДОДАТОК Р

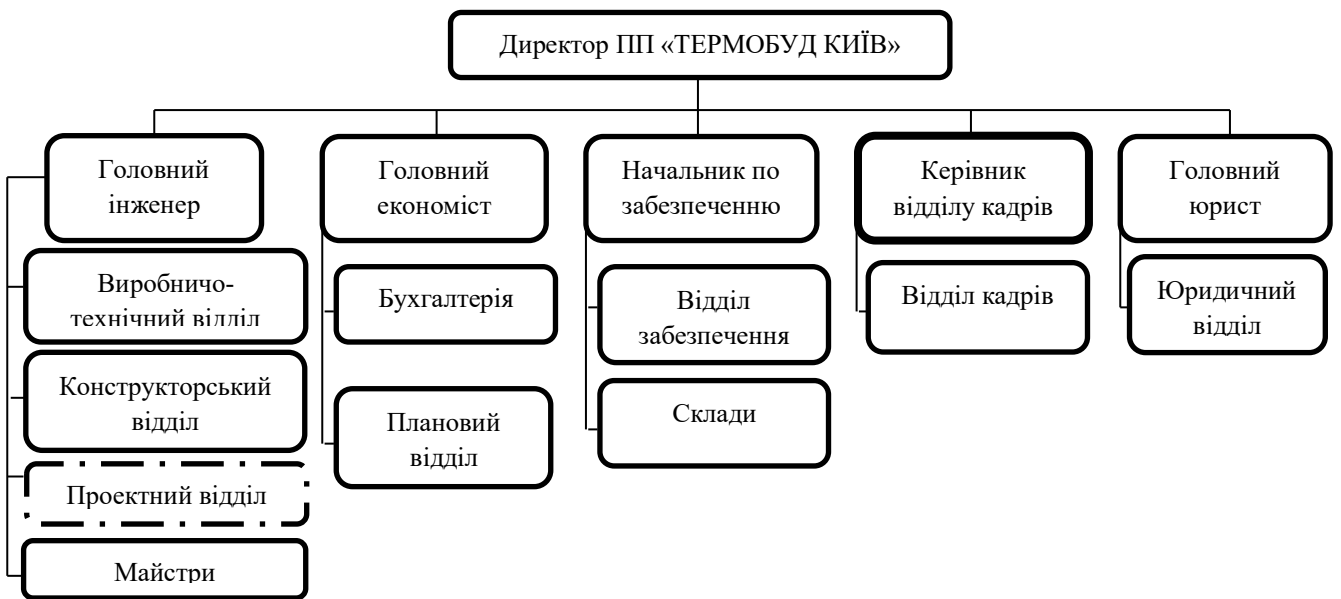
ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Організаційна структура управління ТОВ «МОРЕ ФОРМ»



- - відповідальний за впровадження комплексного підходу
- - - база впровадження комплексного підходу

Організаційна структура управління ПП «ТЕРМОБУД КИЇВ»

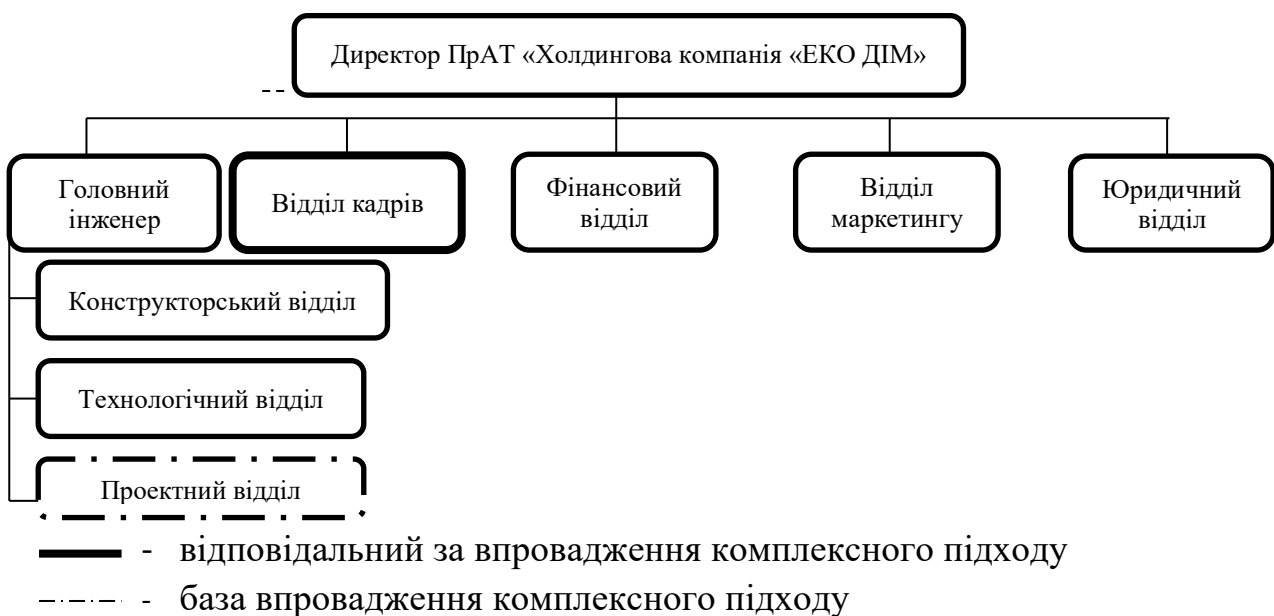


- - відповідальний за впровадження комплексного підходу
- - - база впровадження комплексного підходу

## Організаційна структура управління ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»

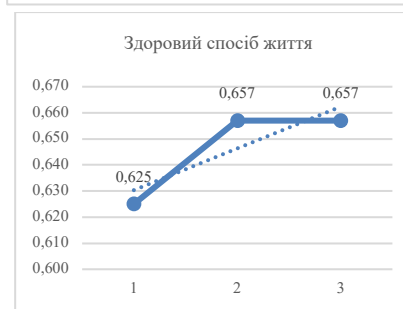
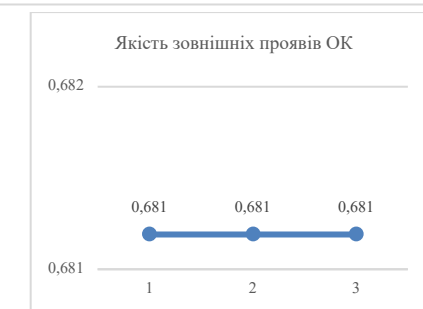
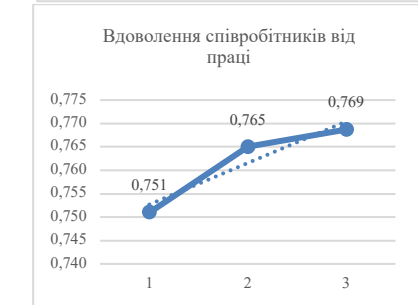
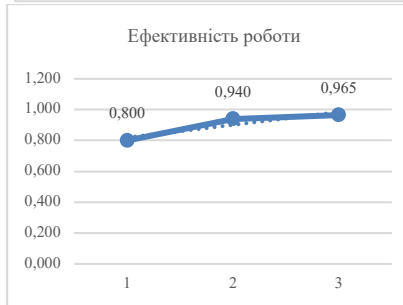
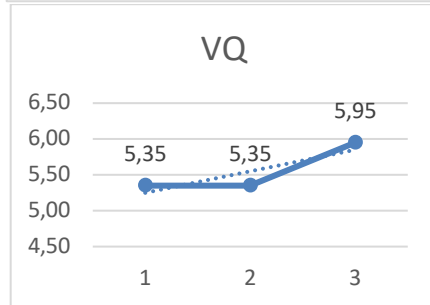
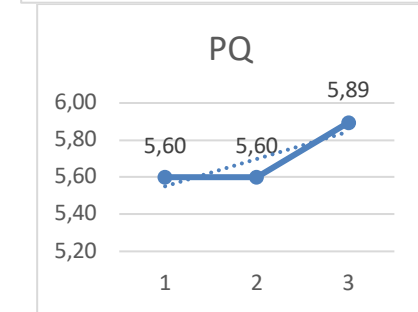
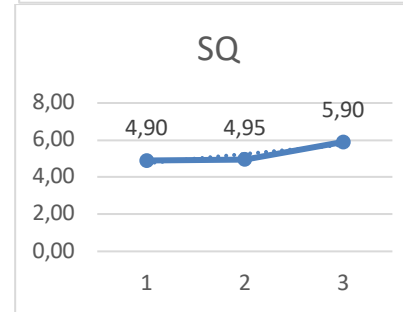
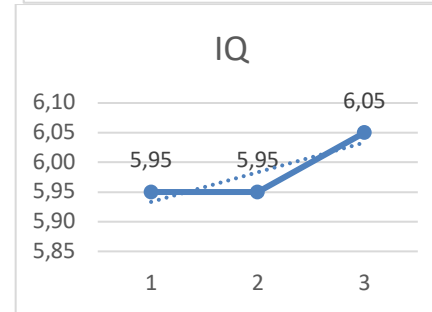
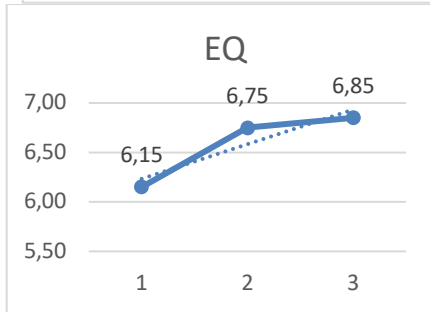
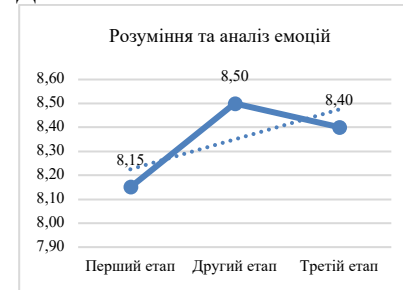
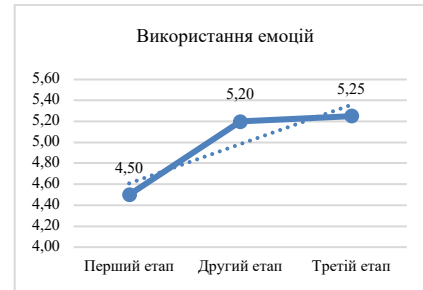
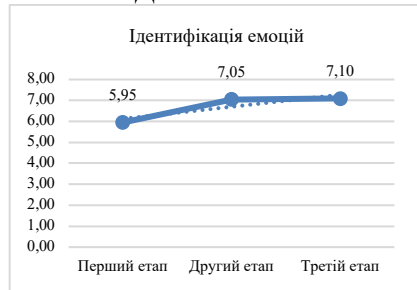


## Організаційна структура управління ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО ДІМ»

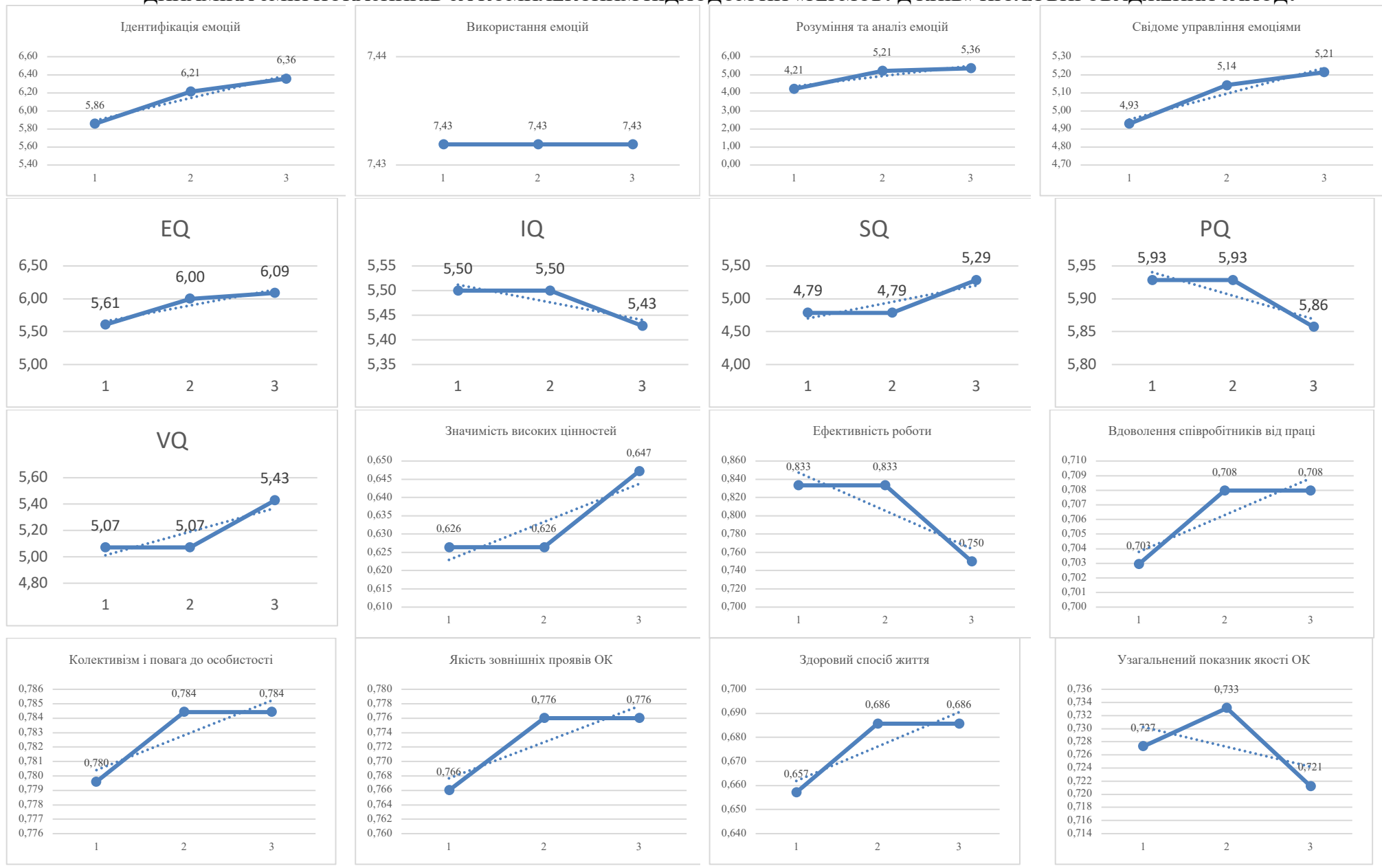


## ДОДАТОК С

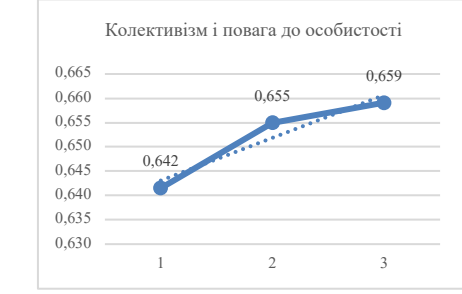
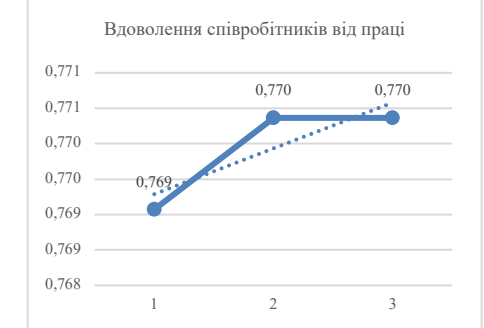
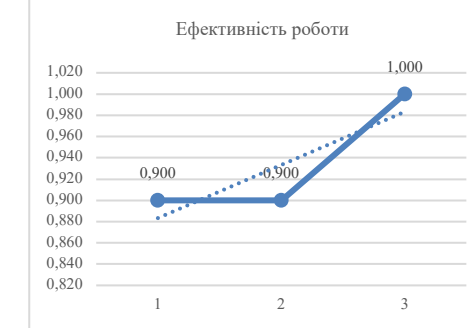
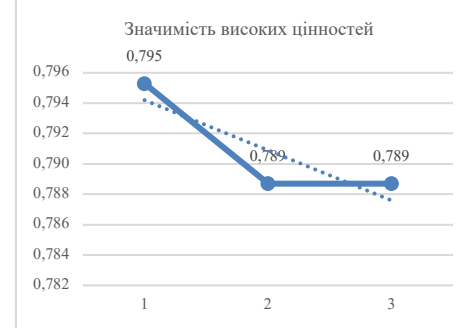
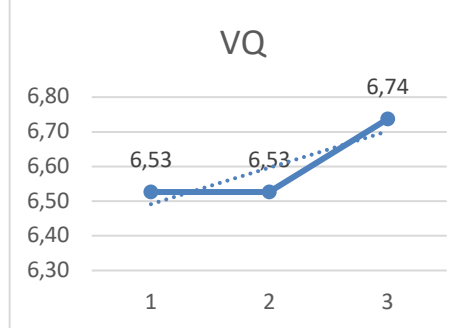
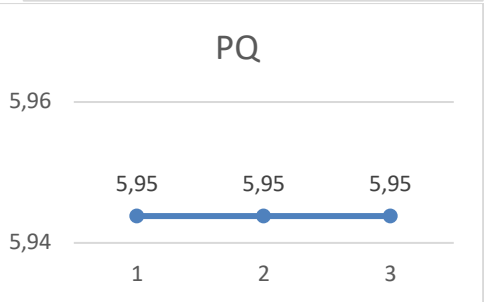
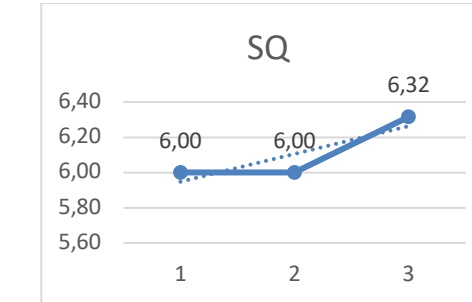
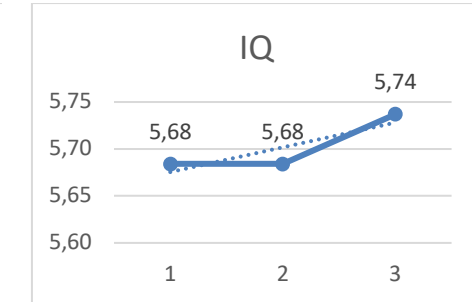
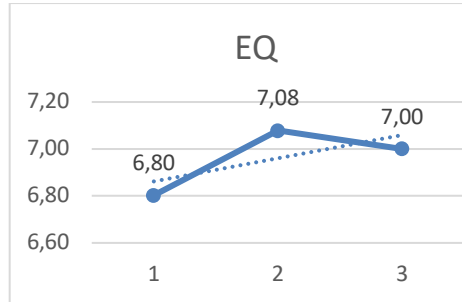
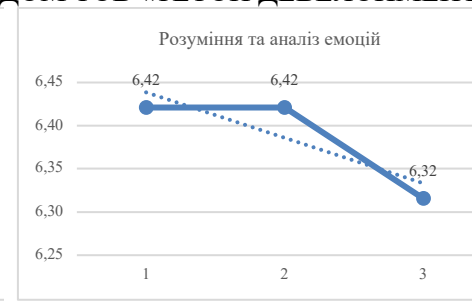
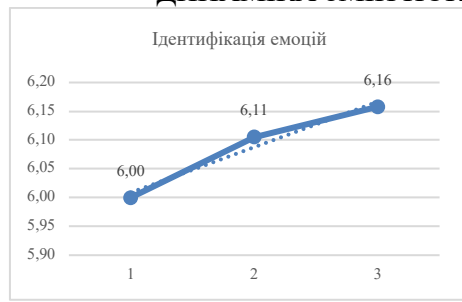
## ДИНАМІКА ЗМІН ПОКАЗНИКІВ ЗА КОМПЛЕКСНИМ ПІДХОДОМ ТОВ «МОРЕ ФОРМ» ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДУ



ДИНАМІКА ЗМІН ПОКАЗНИКІВ ЗА КОМПЛЕКСНИМ ПІДХОДОМ ПП «ТЕРМОБУД КИЇВ» ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДУ

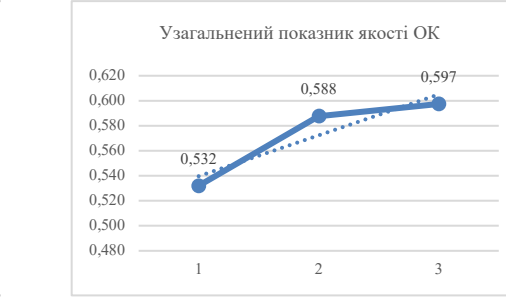
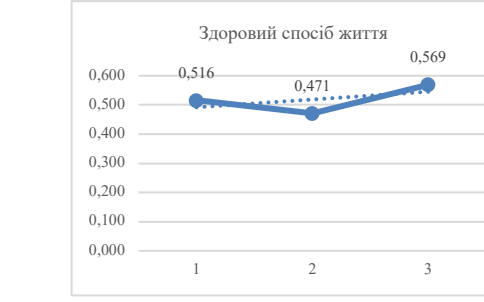
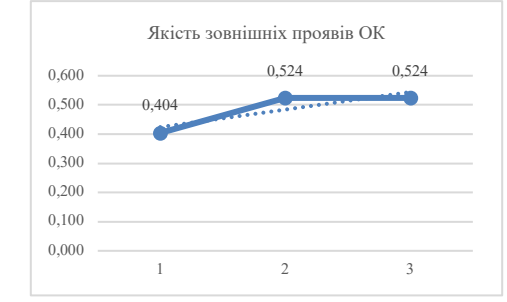
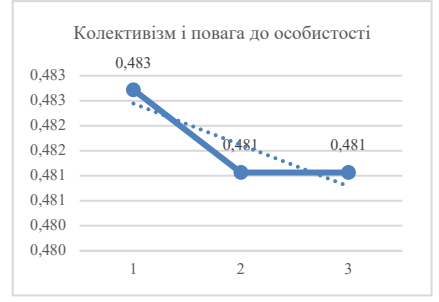
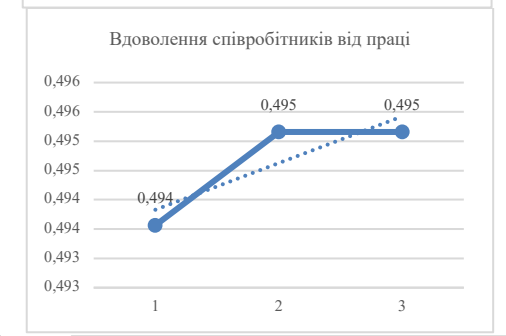
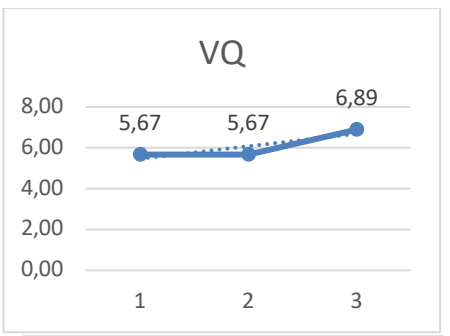
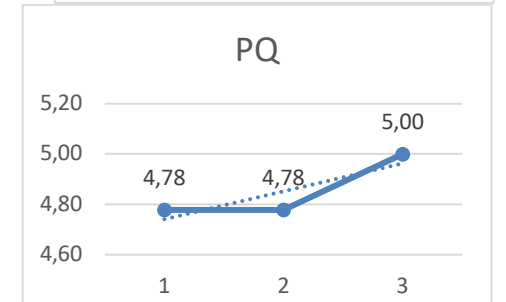
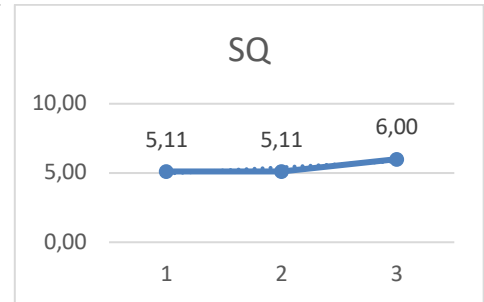
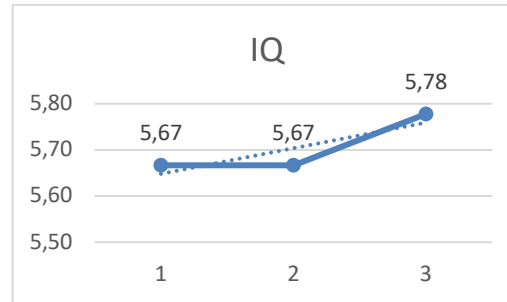
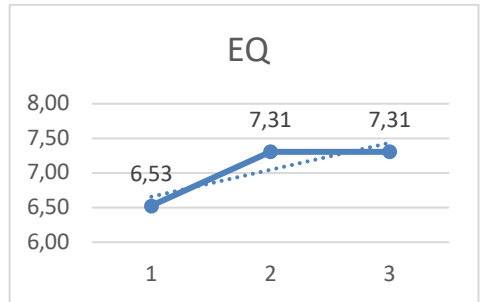
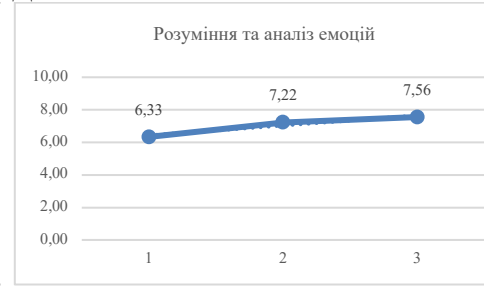
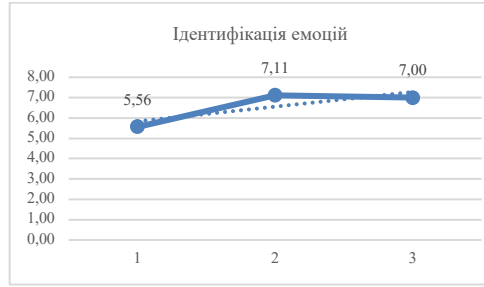


ДИНАМІКА ЗМІН ПОКАЗНИКІВ ЗА КОМПЛЕКСНИМ ПІДХОДОМ ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДУ

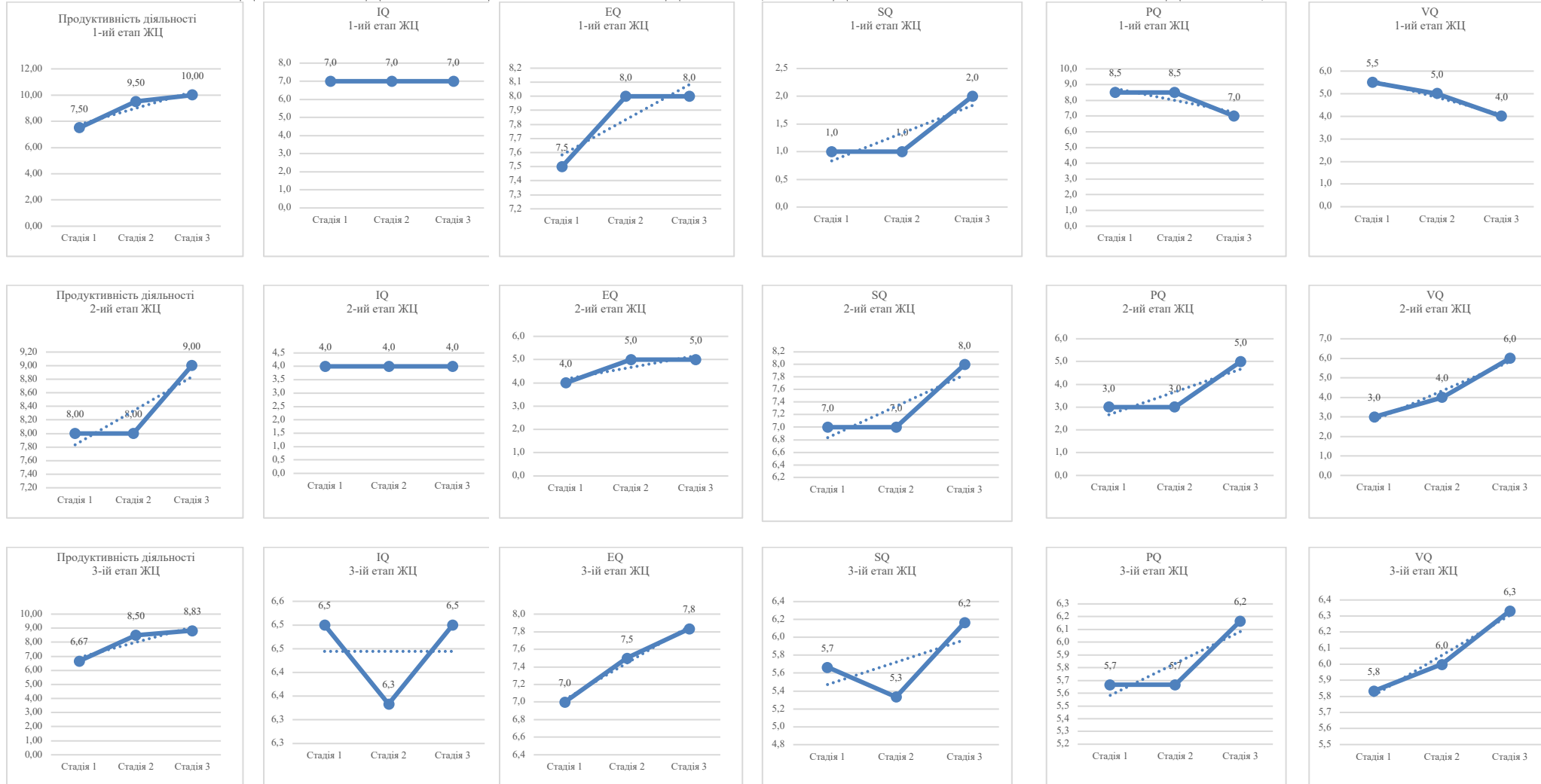




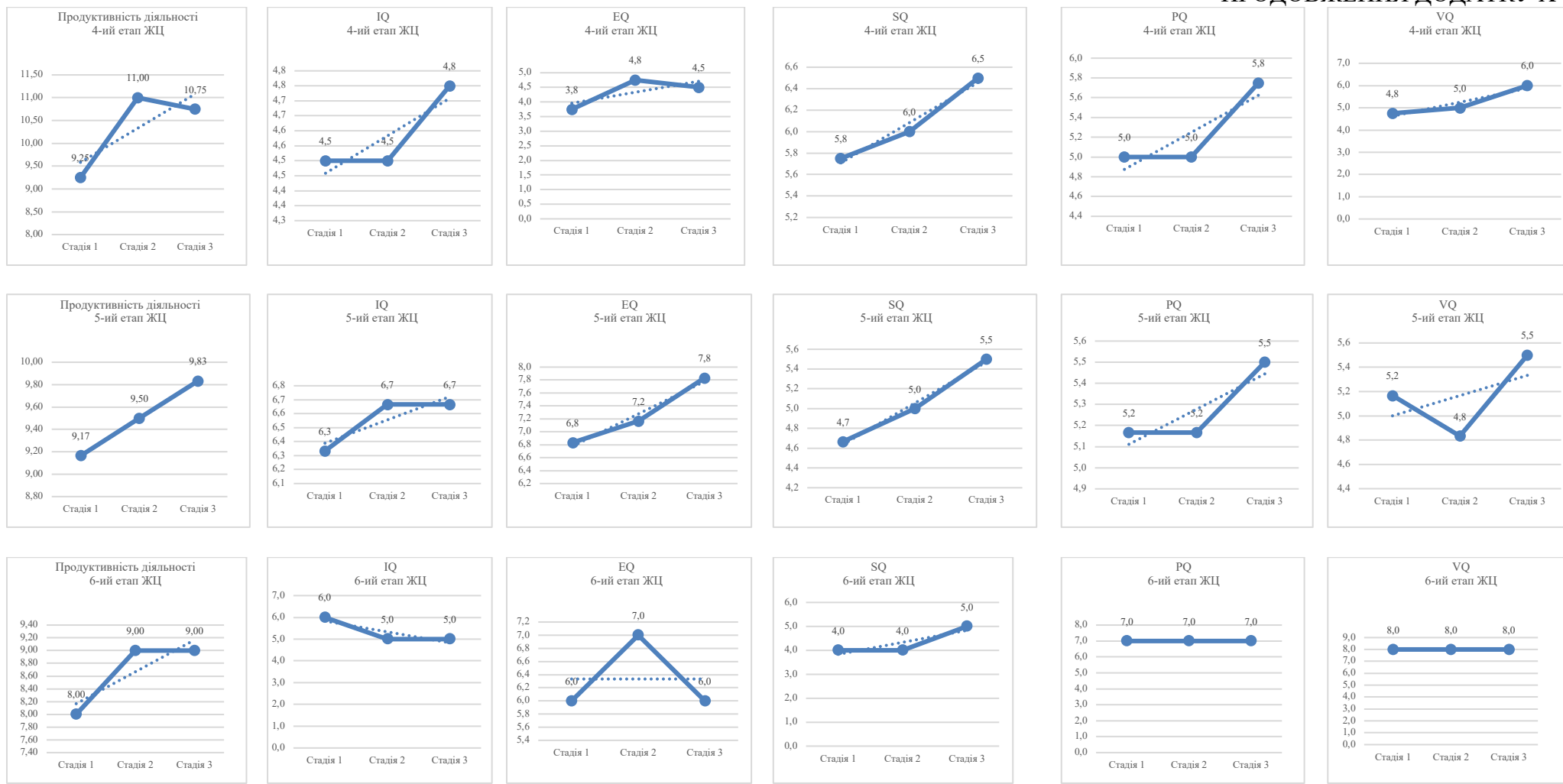
### ДИНАМІКА ЗМІН ПОКАЗНИКІВ ЗА КОМПЛЕКСНИМ ПІДХОДОМ ПРАТ «ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ «ЕКО ДІМ» ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДУ



ДИНАМІКА ЗНАЧЕНЬ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МОРЕ ФОРМ» ЗА СТАДІЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ: 1 СТАДІЯ - ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДУ, 2 СТАДІЯ - ЧЕРЕЗ ДВА МІСЯЦІ ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ; 3 СТАДІЯ – ЧЕРЕЗ РІК ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ, СТЕНИ



ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ X



Примітка: сформовано автором за результатами досліджень

## ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

## 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

## 1.1. Монографія

1. Chernobay, L. and Shiron, Yu., 2023. Motivation factors of employee professional activity in VUCA conditions. In: I. Tatomyr and L. Kvasnii, eds. *Digital macro trends and technologies of the XXI century*. Praha: OKTAN PRINT. Pt. 2. pp.174-184. (Особистий внесок автора: досліджено основні мотиваційні фактори працівників польських та українських підприємств та запропоновано процесуально-мотиваційну модель професійної активності працівника).

## 1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України

2. Чернобай, Л.І. та Широн, Ю.О., 2019. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*, 5, с.227-232. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb, Research Papers in Economics, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Academic Journals Database, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index (OAJI), GetInfo, Bielefeld Academic Search Engine, OpenAire i OpenAIREplus, WorldCat, Library Hub Discover, Open Access Library, J-Gate, Google Scholar та ResearchBib*). (Особистий внесок автора: розглянуто сутність поняття «емоційний інтелект» в системі менеджменту).

3. Чернобай, Л.І. та Широн, Ю.О., 2021. Систематизація соціально-психологічних методів управління за життєвим циклом працівника. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», 7(2), с.18-29. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України*). (Особистий внесок автора: систематизовано соціально-психологічні методи за життєвим циклом працівника).

4. Широн, Ю., 2022. Тест емоційного інтелекту MSCEIT: опис, валідизація та адаптація. *Галицький економічний вісник*, 1, с.141-151. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, EBSCO та ULRICHSWEB Global Serials Directory*).

5. Чернобай, Л.І. та Широн, Ю.О., 2013. Підходи до структурування людського капіталу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 776 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, с.87-93. (Особистий внесок автора: виокремлено основні підходи до структурування людського капіталу).

6. Чернобай, Л.І. та Широн, Ю.О., 2022. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*, [online] 11. Доступно: <<https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/747/755>>. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*). (Особистий внесок автора: проведено теоретичне узагальнення питань сутнісної характеристики та структури організаційної культури підприємства).

7. Chernobay, L., Karska, E. and Shiron, Yu., 2022. Employees' types of intelligence assessment method in accordance with the elements of the five-factor model considering life cycle stage. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 9(1), pp.26-33. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Crossref*) (Особистий внесок автора: представлено результати оцінювання видів інтелекту працівників за елементами п'ятифакторної моделі з урахуванням етапів життєвого циклу).

### 1.3. Розділ у навчальному посібнику

8. Чернобай, Л.І., Широн, Ю.О. та Басій, І.Т., 2022. Теоретичні аспекти формування індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника. В: І.Л. Татомир та Л.Г. Квасній, ред. *Поведінкова економіка: від теорії до практики*. Трускавець: ПОСВІТ. с.251-265. (Особистий внесок автора: розглянуто теоретичні аспекти формування індивідуальної п'ятифакторної моделі інтелекту працівника).

### 1.4. Публікація в іншому виданні України

9. Широн, Ю. та Чернобай, Л., 2017. Сутність та методи соціально-психологічного розвитку людського капіталу підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*, 10, с.18-22. (Особистий внесок автора: обґрунтовано пропозиції щодо впровадження методів соціально-психологічного

*розвитку людського капіталу підприємства як рушійних методів підвищення продуктивності праці працівників).*

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

10. Чернобай Л.І., Широн Ю.О., 2018. Мотиви трудової діяльності працівників як нематеріальна складова інноваційної екосистеми. В: *«Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок»*: VII Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 17-19 травня 2018. Львів: НУ ЛП.

11. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Основні функції мотивування трудової діяльності працівників. В: *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності. Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. Миколаїв, Україна, 1-4 червня 2018 р. Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини “Україна”.

12. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутність мотивування трудової діяльності та мотиваційних очікувань. В: *«Розвиток людини в інформаційному суспільстві та у суспільстві знань»*: міжнародна науково-практична конференція. Київ, Україна, 21 травня 2019 р.– Київ: УкрІНТЕІ.

13. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутність мотивування трудової діяльності та види мотивів. В: *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: Міжнародна науково-практична конференція*, м. Полтава, Україна, 11 травня 2019 р. м. Полтава: ЦФЕНД.

14. Chernobay L.I., Skybinskyi O.S., Shyron Y.O. Individual model of the employee, *Zbiór abstraktów na konferencję: Współczesna fala nowoczesności Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko*, Białystok - Augustów, 17-19 września 2021 r.

15. Чернобай Л.І., Широн Ю.О. Сутнісна характеристика людського капіталу. В: *«Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»*: Всеукраїнська науково-практична конференція, Львів, Україна, 10-12 жовтня 2013 рік, Львів, НУ «ЛП».

16. Широн Ю.О. Організаційна культура як інструмент забезпечення результативності діяльності підприємства. В: *Економіка підприємства: сучасні*

проблеми теорії та практики: Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, Україна, 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ.

17. Широн Ю.О. Показники ефективності соціально-психологічних методів управління в системі оцінювання персоналу. В: *Перспективи розвитку машинобудування та транспорту: III Міжнародна науково-технічна конференція*, Вінниця, Україна, 1-3 червня 2023 р. Вінницький національний технічний університет

18. Широн Ю.О. Еволюція дослідження поняття «емоційний інтелект». В: *Modern Problems of Science, Education and Society: Міжнародна науково-практична дистанційна конференція*, Київ, Україна, 4-6 грудня 2023 р., Київ: Науково-видавничий центр «Sci-conf.com.ua».

#### Відомості про апробацію результатів

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок”	Львів, 17-19 травня 2018р	Заочна
2	Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю	Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності	Миколаїв, 1-2 червня 2018р	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Розвиток людини в інформаційному суспільстві та у суспільстві знань	м.Київ 21 травня 2019 р.	Заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права	м. Полтава 11 травня 2019 р.	Заочна
5	Międzynarodowa Konferencja Naukowa	Współczesna fala nowoczesności Gospodarka-Społeczeństwo-Środowisko	Białystok - Augustów, 17-19 września 2021r.	Заочна
6	Всеукраїнська науково-практична конференція	Управління персоналом в системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку	Львів, 10-12 жовтня 2013р	Очна
7	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики	Одеса, 09-10 вересня 2022р	Заочна
8	Міжнародна науково-технічна конференція	Перспективи розвитку машинобудування та транспорту	1-3 червня Вінниця 2023	Заочна
9	Міжнародна науково-практична дистанційна конференція	Modern Problems of Science, Education and Society	4-6 грудня Київ 2023 р	Заочна
	Міжнародна науково-практична конференція	Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку	23-25 травня 2018 р., м. Хмельницький	Очна



0002863

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80  
ел. пошта: [coffice@lpnu.ua](mailto:coffice@lpnu.ua), інтернет: [www.lpnu.ua](http://www.lpnu.ua)

17.11.2023 № 67-01-2248

на № \_\_\_\_\_

**До спеціалізованої вченої ради**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**

**Довідка**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему «Соціально-психологічне управління підприємством» Широн Юлії Олегівни у навчальному процесі**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Широн Юлії Олегівни «Соціально-психологічне управління підприємством», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисципліни «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу», (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Бізнес адміністрування».

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоноване Широн Ю.О. методико-прикладне положення щодо оцінювання впливу соціально-психологічних методів управління на продуктивність діяльності працівників, який базується на множинності форм прояву інтелекту працівника та включає авторський метод оцінки видів інтелекту працівника за елементами п'ятифакторної моделі. (дисципліна «Економіка та управлінсько-правове забезпечення діяльності бізнесу», тема 10 «Людський капітал»).

**Проректор з науково-педагогічної роботи**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
к.т.н., доцент

**Давидчак О.Р.**



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»  
 д.т.н., доц. Демидов І. В.  
 « 20 » 11 2022 р.



## АКТ

**про використання результатів дисертаційної роботи Широн Юлії Олегівни на тему «Соціально-психологічне управління підприємством», представленій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток систем стрес-менеджменту в умовах активізації міжнародної співпраці»**

Комісія у складі – начальника НДЧ ст.досл., д.т.н. Небесного Р. В., зав. відділу науково- організаційного супроводу наукових досліджень к.т.н. Лазько Г. В., виконуючого обов'язки завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва к.е.н., доц. Дорошквич К.О. та заст. начальника планово-фінансового відділу Чулой Т. М. цим актом підтверджує, що результати дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» Широн Юлії Олегівни використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Розвиток систем стрес-менеджменту в умовах активізації міжнародної співпраці» (номер державної реєстрації: 0119U100038).

За результатами виконання науково-дослідної роботи Широн Ю.О. розроблено інструментарій оцінювання впливу соціально-психологічних методів управління на ефективність діяльності підприємства. Запропонований інструментарій, на відміну від діючого, базується на множинності форм прояву інтелекту працівника та включає авторський метод оцінки видів інтелекту працівника за елементами п'ятифакторної моделі. Авторський метод в системі індивідуальних соціально-психологічних методів менеджменту уможливило досягнення поставлених керівництвом підприємства цілей. (Розділ 3.1. «Індивідуальна модель оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту»).

**Голова комісії:**  
 начальник НДЧ,  
 д.т.н., ст.досл.

Р. В. Небесний

**Члени комісії:**

зав. відділу НОСНД, к.т.н.

Г. В. Лазько

заст. нач. відділу ПФВ

Т. М. Чулой

в.о.завідувач кафедри ММП, к.е.н., доц.

К.О. Дорошквич

тел. (032) 224-94-74, факс (032) 224-92-88  
79024, м. Львів, вул. Бескидська, 44



www.eko-dim.ua  
ЄДРПОУ 05393518

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ «ЕКО-ДИМ»

Вих. № \_\_\_\_\_  
Від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
**про впровадження основних результатів дисертаційної роботи**  
**аспіранта кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
**Широн Юлії Олегівни,**  
**що представляються на здобуття наукового ступеня доктора філософії,**  
**у практичну діяльність ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДИМ»**

Положення, що складають наукову новизну дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Широн Юлії Олегівни на тему «Соціально-психологічне управління підприємством» практично застосовуються у діяльності ПрАТ «Холдингова компанія «ЕКО-ДИМ». Зокрема, у практику функціонування підприємства впроваджено методику оцінювання впливу емоційного інтелекту на результати діяльності підприємства.

За результатами впровадження в діяльність підприємства методики впливу емоційного інтелекту на результати діяльності підприємства зросли продуктивності діяльності працівників проектного відділу, показники рівня задоволення працівників від праці та зменшилась кількість конфліктних ситуацій в колективі.

Голова Правління \_\_\_\_\_

Ігор Артемович



**Корпорація будівельних підприємств  
“ГАЛИЧАРТБУД”**

ЄДРПОУ 32894492

п/р UA 40380377000026002444699311, АТ “УКРБУДІНВЕСТБАНК” м.Київ, МФО 380377  
79024, м.Львів, вул.Бескидська,44 тел.(032) 224-94-74, факс (032) 224-92-88

Вих. № \_\_\_\_\_  
від \_\_\_\_\_

**Довідка**

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
на тему «Соціально-психологічне управління підприємством»  
здобувача наукового ступеня доктора філософії  
Національного університету «Львівська політехніка»  
Широн Юлії Олегівни  
у практичну діяльність  
Корпорації будівельних підприємств «ГАЛИЧАРТБУД»

Ця довідка підтверджує застосування результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії Широн Юлії Олегівни у діяльність Корпорації будівельних підприємств «ГАЛИЧАРТБУД». До впровадження прийнято запропоновану методику оцінювання організаційної культури підприємства.

Впровадження запропонованих Широн Ю.О. рекомендацій забезпечило покращення мікроклімату в колективі, зростання рівня задоволення працівників від праці, рівня колективізму та зумовило зростання рівня продуктивності праці працівників проектного відділу.

Президент КОРПОРАЦІЇ



Мирослав Заплатинський

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**«Море Форм»**

79057, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Євгена Коновальця, будинок 103; Код ЄДРПОУ 43118238  
п/р 26003878960390 в АТ «УКРСИББАНК», МФО 351005; ПІН 431182313052

**ДОВІДКА**

**про впровадження основних результатів дисертаційної роботи**  
**на тему «Соціально-психологічне управління підприємством»**  
**здобувача наукового ступеня доктора філософії**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
**Широн Юлії Олегівни**  
**у практичну діяльність ТОВ «МОРЕ ФОРМ»**

Цією довідкою підтверджується впровадження розробок дисертаційної роботи здобувача наукового ступеня доктора філософії Національного університету «Львівська політехніка» Широн Юлії Олегівни у діяльність ТОВ «МОРЕ ФОРМ». До впровадження прийнято запропонований метод оцінювання рівня емоційної грамотності.

Впровадження запропонованих Широн Ю.О. рекомендацій вплинуло на зменшення кількості конфліктів в проектному відділі підприємства. До показників діяльності підприємства, значення яких змінилось, слід віднести зменшення простоїв з вини працівників, зростання продуктивності праці робітників проектного відділу.

Директор



А.О. Федоренко



# ТЕРМОБУД-КИЇВ

08296, Україна, Київська область, селище міського типу Ворзель,  
проспект Свободи, будинок 35; ЄДРПОУ 33699440

## ДОВІДКА

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
на тему «Соціально-психологічне управління підприємством»  
здобувача наукового ступеня доктора філософії  
Національного університету «Львівська політехніка»  
Широн Юлії Олегівни  
у практичну діяльність ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ»

Ця довідка підтверджує застосування результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора філософії Широн Юлії Олегівни у діяльність ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ». До впровадження прийнято запропоновану Широн Ю.О. групову модель оцінювання соціально-психологічних методів управління підприємством.

Впровадження запропонованих Широн Ю.О. рекомендацій вплинуло на підвищення результативності роботи відділу кадрів ПП «ТЕРМОБУД-КИЇВ», виражене в зростанні кількості опрацьованих пропозицій на вакантні місця, додатковому проведенні зустрічей з випускниками закладів передвищої та вищої освіти, участі в ярмарках кар'єри.

Директор

  
Ю.Л. Парфенюк  




# ТЕТОН

## ДЕВЕЛОПМЕНТ

01103, Україна, місто Київ, вулиця Михайла Бойчука, будинок 10,  
квартира 21; Код ЄДРПОУ 41856489

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Широн Юлії Олегівни, представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, у діяльність ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»

Результати дисертаційного дослідження на тему «Соціально-психологічне управління підприємством» Широн Юлії Олегівни використовуються у діяльності ТОВ «ТЕТОН ДЕВЕЛОПМЕНТ». Зокрема, у практику функціонування підприємства впроваджено запропоновану Широн Ю.О. індивідуальну модель оцінювання соціально-психологічних методів управління підприємством.

Впровадження запропонованих Широн Ю.О. рекомендацій забезпечило зростання чисельності працівників підприємства, які пройшли тренінги, вебінари та майстер-класи з підвищення професійного розвитку.

Директор



Ю.Л. Парфенюк