

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Розробка програми з розвитку культурно-емоціонального середовища в
організації
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-91к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Чемерис Єгор Вадимович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:
к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 Основи формування культурно-емоційного середовища організації	
1.1 Організація та особливості її середовища.....	6
1.2 Передумови формування культурно-емоційного середовища.....	9
1.3 Опис моделі функціонування культурно-емоційного середовища організації.....	17
РОЗДІЛ 2 Дослідження передумов формування культурно-емоційного середовища в організації.....	21
2.1 Аналіз кращих практик формування та розвитку культурно-емоційного середовища.....	21
2.2 Діагностика практичних механізмів розвитку культурно-емоційного середовища організації в Іт-сфері.....	30
РОЗДІЛ 3 Розробка рекомендацій з формування культурно-емоційного середовища в Іт-сфері.....	43
ВИСНОВКИ.....	46
ЛІТЕРАТУРА.....	49

ВСТУП

Сучасний науковий підхід до управління виділяє такі тренди в менеджменті, як розвиток освіти співробітників, акцентування важливості як на професійному досвіді (hard skills), так і на розвитку особистісних характеристик (soft skills) персоналу, також вираженими стають тренди збільшення ступеня мобільності й гнучкості всіх внутрішніх системотворчих механізмів компанії, а також необхідність охорони фізичного й емоційного здоров'я людини в організації.

Важливо сказати, що щодо трендів сучасності суттєво змінюється й кадрова політика, яка трактує необхідність швидких темпів перебудовування компаній під відповідність таким напрямкам в управлінській стратегії, як необхідність постановки ініціативи й самостійності людини в центр економічного управління, а також розвиток гнучкої системи делегування функцій. Крім того, одним із ключових принципів компанії й провідним інструментом кадрової політики майбутнього вважається важливість розвитку мотивації співробітників.

Сучасний світ диктує бізнесу нові правила, що говорять про необхідність нової бізнес-системи, готової до адаптивності, гнучкості й ефективно спрямованої на проведення нових проектів і зародження нових ідей. Із цією тенденцією прийшло й розуміння важливості недооцінених раніше психологічних і соціальних факторів. Сформувався висновок таких учених, як Е. Мейо (1947), про обов'язкове орієнтування компанії на співробітника, як на особистість, а особистість обов'язково орієнтується на результат за рахунок почуття трудової причетності. Подібні висновки з'явилися приводом для безлічі досліджень, пов'язаних із соціально-емоційним розвитком, соціальною культурою, психологічним здоров'ям. Так сформувався прямий взаємозв'язок між комфортом співробітників компанії, психологічною атмосферою, їх відношенням до своєї праці й кінцевим результатом усієї компанії. Виникла необхідність перебудовування всіх рівнів "класичного" менеджменту.

Об'єктом дослідження є соціальна взаємодія персоналу в організації.

Предмет даного дослідження - це закономірності, процеси, характеристики, що становлять культурно-емоційне середовище компанії.

Кінцева мета дослідження - це розробка рекомендацій з формування культурно-емоційного середовища.

Серед завдань для досягнення даної мети важливо виділити такі пункти, як:

1. Аналіз особливостей соціального середовища в організації;
2. Огляд і аналіз існуючої літератури по психологічному здоров'ю й суміжним з ним поняттям;
3. Аналіз передумов для розробки програм по розвитку персоналу;
4. Аналіз культурно-емоційних тригерів у співробітників;
5. Визначення поняття “культурно-емоційне середовище”
6. Розробка програми по оцінці культурно-емоційного середовища компанії;
7. Побудова вимірної методики для аналізу культурно-емоційного середовища компанії.

Структура роботи складається із трьох основних розділів: Основи формування культурно-емоційного середовища організації; дослідження передумов формування культурно-емоційного середовища в організації; розробка рекомендацій з формування культурно-емоційного середовища в Іт-сфері. Перший розділ містить у собі аналіз передумов для формування культурно-емоційного середовища та опис моделі по особливостях функціонування культурно-емоційного середовища. Другий розділ складається з аналізу та приведення в приклад кращих практик формування й розвитку культурно-емоційного середовища на базі створеної нами моделі функціонування середовища. Третій розділ містить у собі загальні висновки по апробації програми розвитку емоційного середовища, а також рекомендації з удосконалювання даного середовища в організації.

РОЗДІЛ 1 Основи формування культурно-емоційного середовища організації

1.1. Організація та особливості її середовища

Дослідження феномена культурно-емоційного середовища вимагають, насамперед, розуміння й аналізу базисного фундаменту утворення середовища усередині компанії. Даним фундаментом слугує сама організація.

Говорячи про таке поняття, як “організація” варто відзначити безліч форм і визначень, якими наділяється дане поняття. Дане різноманіття пов'язане з тим, що організаційна форма будови властива практично будь-якій формі соціального утворення. Основним і самим загальним визначенням організації є її опис, як “збори/групи людей, діяльність яких координується для досягнення загальної мети або цілей” [Дума, Шредер,1991]. Виходячи з даного визначення можна звернути увагу, на те, що основним мотивом побудови організації виступає узагальнення заради посилення функції "досягнення".

Більш близьким визначенням організації з погляду розгляду її в бізнес-середовищі, є визначення формальної організації, яке передбачає собою наявність права юридичної особи в організації, а також повний сформований і затверджений пакет цілей діяльності й плану функціонування організації в установчих документах і правових актах. Також формальна організація несе в собі регламентовані обов'язки й права кожного з її учасників [Дикман, 1976]. Дане визначення доповнює перше й позначає, що будь-яка організація в бізнес-середовищі, крім проходження цілей, строго обмежена в регламентах, правових нормах, правах і обов'язках, а також зобов'язана дотримуватися перерахованих вище норм.

Для кращого розуміння специфіки феномена організації нам необхідно розглянути також і визначення неформальної організації, пов'язане із проявом у структурній частині організації неформальних аспектів. Визначення неформальної організації базується на тому, що в організації

такого роду характерна спонтанна форма утворення й емоційний аспект формування груп.

Дане визначення доповнює наше уявлення структури організації в бізнес середовищі, оскільки структура подібної організації складається як з формальних, так і з неформальних ознак. У свою чергу кожна із груп даних ознак має свої причини утворення, які відрізняються залежно від різниці потреб формальних і неформальних груп.

Згідно з даною моделлю формальні й неформальні ознаки організації відображають культурно-соціальні й емоційно-соціальні складові. Також важливо розуміти, що наявність неформальної структури усередині організації нормально й необхідно для зміцнення колективної основи. Протистояння формальних і неформальних ознак організації веде до конфронтації систем компанії й руйнуванню її середовища.

У свою чергу рівень життєздатності компанії забезпечується адекватністю відповідності зовнішніх і внутрішніх заданих норм і нормативних вимог, тобто поєднувати в собі відповідність вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вимоги формальних і неформальних утворень усередині організації.

Аналізуючи праці провідних вчених ми можемо сказати, що різні компанії відрізняються різним внутрішнім устроєм, однак, мають деякі загальні риси, однією й найважливішою з яких є залежність організації від внутрішньої та зовнішньої її середовищ. Оскільки організація завжди частина макросфери й не може бути ізольована від неї, те, відповідно, набуває факторів залежності від зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище організації - це загальна сукупність факторів впливу, що існують незалежно від організації, але прямо або побічно на неї впливають. Зусилля компанії найчастіше спрямовані на побудову причинно-наслідкових прогнозів зміни зовнішнього середовища для розуміння й нейтралізації можливих кризових ситуацій.

Також виділяється внутрішнє середовище організації, яке створюється компанією самостійно внаслідок прийняття управлінських рішень і надалі прямо визначає технічні й організаційні умови діяльності організації. Саме внутрішнє середовище компанії визначає її потенціал, а без внутрішнього потенціалу організація не зможе варіювати й протистояти факторам зовнішнього середовища. Також оскільки саме внутрішнє середовище є прямо контрольованим фактором, то компанія найчастіше перебуває в безперервному аналізі середовища для виявлення її сильних і слабких сторін. Компанія перебуває в процесі, що не припиняється, енерго- і ресурсообміну із зовнішнім середовищем, тим самим одержує необхідні елементи для зростання й зміцнення позицій на ринку. Однак, частіше внутрішнє середовище виступає в ролі агресивної макросфери, де кількість ресурсів строго обмежена, а компанії необхідно бути життєздатною й конкурентною вже на етапі формування для того, щоб мати можливість користуватися ресурсами із зовнішнього середовища.

Саме тому внутрішнє середовище компанії є початком життєвих ресурсів організації і її головним джерелом. Вона містить в собі ресурси й потенціал організації, що дає їй можливість успішно й ефективно функціонувати на ринку або виживати на ньому під час активності кризових факторів впливу на ринкову платформу. Крім того, внутрішнє середовище організації може виступати й згубною силою для компанії у випадку, якщо елементи впливу перебувають у конфронтації. У випадку внутрішнього дисбалансу в компанії буде мінімальна кількість ресурсів для забезпечення необхідного її функціонування.

Далі нами буде наведений більш глибокий аналіз внутрішнього середовища компанії, тому що саме це середовище є основним для організації й дозволяє підтримувати й зберігати її потенціал на рівні, що дозволяє функціонувати в довгостроковій перспективі й досягати необхідних цілей.

Системотворчим фактором внутрішньої системи організації є людський ресурс. Вчені відзначають, що організація, як система, особливо виділяється тим, що людський ресурс у ній виступає відразу в трьох іпостасях: творець організації, менеджер і елемент організації (співробітник). Кожна із цих рольових позицій створює своє унікальне бачення організації й усвідомлення свого місця в ній, а також вимог до організаційного середовища. Також кожна із цих ролей прагне до реалізації власних цілей усередині організації. Однак, народжуючись, середовище організації самостійно починає висувати вимоги до людей. Відмінність у потребах кожного з індивідів, що утворюють середовище організації й самого середовища пояснюється тим, що люди, виступаючи в різних ролях системотворчого фактору й самостійної одиниці поведуться зовсім по-різному. Індивід, що попадає в групу починає реагувати на навколишні фактори групової динаміки, на суспільну думку й соціальні очікування групи. Крім того, індивід не просто реагує, а вступає в пряму взаємодію, засновану на боротьбі за лідерство або підпорядкування, спрямоване на визнання та рольову відповідність середовищу [Фрейд, 1921].

1.2. Передумови формування культурно-емоційного середовища

У результаті аналізу внутрішнього середовища організації та розбору її складових, з'явилася можливість подальшого дослідження середовища компанії й точки зору пошуку передумов формування в ній культурно-емоційної складовій.

Представлений нижче огляд буде створений шляхом аналізу літератури на тему психологічного здоров'я й суміжних з даним терміном понять. У даному огляді нам необхідно відокремити термін “психологічне здоров'я” від понять психологічного благополуччя, психологічної безпеки, соціальної безпеки, культурної безпеки, емоційного здоров'я, корпоративного здоров'я.

Також необхідно буде зрозуміти, на чому будуватися культура емоцій компанії, і як вона співвідноситься з корпоративною культурою організації в цілому. Важливо також виділити визначення терміна “культурно-емоційне

середовище”. Варто відзначити, що буде особливо важливо розглянути різні визначення й поняття для створення більш великої основи для дослідження й подальшої побудови методики. Крім того, важливим також буде розгляд усіх перерахованих вище понять у рамках єдиної концепції взаємозв'язків, що становлять культурно-емоційне середовище компанії.

Далі ми проведемо аналіз термінів, починаючи з терміна “психологічне здоров'я”. У джерелі “Workplace mental health: developing an integrated intervention approach” його автори (Lamontagne et al., 2014) стверджують, що психологічне здоров'я будується на трьох основних теоретичних дисциплінах: медицина, охорона здоров'я та психологія. Основну увагу автори приділяють медичним аспектам, говорячи про важливість дотримання суворих правил перебування співробітника на робочому місці. Таким чином, термін “психологічне здоров'я” автори розглядають, як відсутність у співробітників виявлених психічних розладів. З іншого боку, в інформаційному джерелі “Mental health in the workplace” (WHO, 2019) психологічне здоров'я розглядається ще й з погляду дотримання організацією законодавчих норм. Таким чином, важливим фактором збереження психологічного здоров'я WHO вважає дотримання таких правил, як негнучкий час роботи та неналежні заходи гігієни праці.

Ми можемо зробити висновок, що термін “психологічне здоров'я”, насамперед, висвітлює не стільки психологічні фактори, що впливають на співробітника, скільки позначає собою набір практичних характеристик робочого місця співробітника.

У медицині та психології існують абсолютно різні підходи до терміна “психологічного здоров'я”. Однак, розглядаючи його в рамках організації, необхідно привести в приклад також інші дослідження в області соціальної психології здоров'я, які позначають дане поняття у більш широкому контексті. При повній згоді з медициною в тому, що при відсутності психологічного здоров'я, здоров'я не може існувати в принципі, його також визначають, як сукупність соціальних, фізіологічних, емоційних і

інформаційних факторів. Також зниження рівня психологічного здоров'я відзначається, насамперед, зі зміною соціальної складової індивіда, підвищенням рівня стресу на робочому місці, а також негативними фізико-емоційними впливами на нього (фізичне або емоційне насильство) [Гурвич, 1999].

Якщо розглянути поняття, близькі до психологічного здоров'я, то важливим терміном буде психологічне благополуччя. Автори книги “WELL-BEING: Productivity and Happiness at Work” (Cooper, Robertson, 2011) приділяють велику увагу психологічному благополуччю співробітників у компанії. На підставі їх досліджень психологічне благополуччя співробітників народжує залучення в роботу. Вони говорять про те, що компанії, які орієнтуються на психологічне благополуччя своїх співробітників забезпечують здоров'я та продуктивність усієї компанії в цілому. Велику увагу автори приділяють фактору стресу у співробітників і розповідають про те, як зменшити стрес на робочому місці. Важливо відзначити, що поняття психологічного благополуччя містить у собі вплив в основному психологічних і соціальних факторів на особистість людини.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що психологічне благополуччя є результатом успішної моделі реалізації психологічного здоров'я співробітників у компанії. Також фактор благополуччя є самою метою складання механізмів підтримки та забезпечення психологічного здоров'я співробітників.

Крім того, суміжним терміном з вищесказаним є термін “емоційне здоров'я”. Дане визначення згідно ВООЗ (Всесвітня Організація Охорони здоров'я) трактується, як “стан благополуччя, при якому людина може реалізувати свій власний потенціал, справлятися зі звичайними життєвими стресами, продуктивно й плідно працювати, а також вносити вклад у життя свого співтовариства”. Таким чином, емоційне здоров'я є важливою й невід'ємною складовою психологічного благополуччя”. Крім того, емоційне

здоров'я в компанії визначається культурою емоцій організації і є слідством якості культури даної організації.

Повертаючись до важливості соціальної застосовності поняття “культурно-емоційне середовище” нам необхідно докладніше розглянути термін “емоційна культура”. В соціальній групі над кожним індивідом переважає соціальне над індивідуальним. Отже, емоційна культура виступає потужним регулятором життя соціального суспільства. Емоційна культура являє собою багато важливих понять, таких, як сценарії емоційних реакцій, соціальні очікування в переживанні та вираженні емоцій, а також стандартні канони емоційної поведінки, прийняті суспільством або соціальною групою. Розуміння даного визначення необхідно нам для подальшого встановлення всіх взаємозв'язків соціальних і індивідуальних складових психологічної безпеки співробітника компанії. Таким чином, культура емоцій організації - це навички, принципи та моделі прояву, впізнавання, утримання почуттів, які визначають переживання, почуття та емоційні стани людини або групи людей. Культура емоцій організації містить у собі, крім універсальних емоцій, специфіку й форми формальних і неформальних емоційних проявів співробітників, негласно прийнятих усередині організаційного середовища. Крім того, культура емоцій також формує негласні правила вираження емоцій і, як наслідок, є основою для суб'єктивного благополуччя або суб'єктивної депресії в рамках крос-культурного середовища організації.

Далі розглянемо термін “психологічна безпека”. Даний термін несе в собі безліч суміжних визначень, ключовим з яких є антонімічне визначення терміну “краудинг”. Таким чином, психологічна безпека - це “відсутність стресу, викликаного суб'єктивним дискомфортом простору, середовища, у якому перебуває людина” (Нийт Т., 1983, Стоколс Д., 1976, Шмидт Д., 1979 і ін.). Таким чином, даний термін містить у собі економічну, фізіологічну та інформаційну безпеку. Таким чином, емоційне благополуччя є наслідком емоційної безпеки.

Психологічна безпека є ключовою метою забезпечення й підтримки рівня благополуччя співробітників організації, тому що саме відчуття й усвідомлення психологічної безпеки дозволяє йому повноцінно розкрити в собі ресурси, необхідні для успішності компанії в цілому

Співвідносячи близьку за значенням термінологію, ми можемо встановити взаємозв'язки термінів між собою та установити логічну залежність термінів, де більш великі поняття, містять у собі більш вузько спрямовані.

Крім того, крім, психологічної безпеки, необхідно виділити й інші основні терміни, на яких буде будуватися культурно-емоційне середовище компанії. Таким терміном є “соціальна безпека”. Задаючись питанням про співвідношення та значеннєвому перетинанні понять “психологічна безпека” і “соціальна безпека” між собою, визначемо дане соціальне явище, як “стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, соціальних груп і суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз, яке забезпечується за допомогою сукупності заходів політичного, правового, економічного, ідеологічного й організаційного характеру”. Аналізуючи цей термін є рівноправно значимим терміном у співвідношенні із благополуччям і напряду складовим терміном психологічної безпеки”.

Не менш значимим і нужденним у включенні в систему є визначення “культурна безпека”, яке позначається як “стан системної рівноваги між необхідними еволюційними процесами, що супроводжують будь-які інновації, і потребою будь-якої культури в самозбереженні й трансляції своїх основ. Одночасно це система заходів, що захищають культуру від екстремальних загроз (вандалізму, геноциду, руйнування пам'ятників) і одночасне створення умов для її гармонічного розвитку. Це й стан, і процес”. Таким чином, у рамках філософії компанії даний термін можна трактувати, як основу організаційної філософії компанії, що полягає з політичних, технологічних і освітніх особливостей організації.

Останнім і одним з найважливіших понять, розглянутих нами, є поняття “корпоративне здоров'я”. У даного визначення безліч інтерпретацій, підсумовуючи які, можливо сказати, що корпоративне здоров'я - це показник якості механізмів компанії, спрямованих на створення умов для поліпшення благополуччя співробітників компанії, що включають у себе вирішення професійних і особистих труднощів, що впливають, як на індивідуальне благополуччя співробітника, так і на благополуччя бізнесу компанії в цілому.

Аналізуючи праці різних учених про комфорт особистості в організації, необхідно відзначити, що благополуччя особистості ґрунтується на співвідношенні різних типів безпеки. Такими типами безпеки віділено економічну, фізіологічну, інформаційну, соціальну, емоційну й політичну безпеку. Крім того, дані типи безпеки повинні також сполучатися з релігією та освітнім середовищем для гармонічного існування й розкриття потенціалу особистості. Усі типи безпеки поєднуються у собі основними й складовими елементами емоційного, фізіологічного, соціального й інформаційного здоров'я особистості. А всі перераховані вище типи здоров'я містяться в глобальному понятті “психологічне здоров'я”, висвітленому нами раніше.

Розібравши детально взаємозв'язки таких складових внутрішнього середовища компанії, як “культура емоцій” “корпоративне здоров'я” і “психологічне здоров'я”, а також виділивши вхідні в них поняття й терміни, позначивши необхідність впровадження в організацію процесів підтримки психологічного здоров'я, нам також стає важливим висвітлити поняття “організаційна культура” для визначення його місця в раніше вибудованій нами системі взаємозв'язків.

Говорячи про поняття “організаційна культура” важливо відзначити, що даний термін має безліч різних інтерпретацій, оскільки має багатогранність і високий ступінь значимості для компанії, а отже, має складність у трактуванні та визначенні. Одним з визначень даного поняття є те, що організаційна культура щодо даного визначення - це загальна система складної взаємодії усередині організації, що включає в себе набір

інструментів по проведенню складного моніторингу організації та вироблення в ній складної багаторівневої системи загальної взаємодії [Радугін, 2001]. Аналізуючи інші визначення учених, можливим представляється формування загального терміна організаційної культури. Організаційна культура - це комплекс єдиних основних цінностей, традицій і уявлень, прийнятих усередині організації, основні закони, що формують, бізнес-відносини і заснованих на її ключових орієнтирах, прийнятих усіма членами організації.

Таким чином, на основі раніше представлених суджень, висвітлених термінів і схематичних уявлень нами були виведені власні теоретичні взаємозв'язки між поняттями, наведеними нами вище. Обидва поняття виступають утворюючими для корпоративного здоров'я організації, забезпечуючи за допомогою процесів підтримки психологічного здоров'я психологічне здоров'я співробітників і, як наслідок, високий рівень їх захищеності та благополуччя. Таким чином, подальше формування терміна “культурно-емоційне середовище” буде засновано на поняттях “емоційна культура”, “корпоративна культура”, “благополуччя” і “корпоративне здоров'я”, тому що саме ці поняття є найбільш ємними, а також найбільше точно описують потреби співробітників, необхідні для розкриття інтелектуального, кадрового та трудового потенціалу кожної людської одиниці для якісного функціонування бізнесу в цілому.

Завершуючи аналіз передумов формування культурно-емоційного середовища, важливо відзначити, що виведення визначення терміна “культурно-емоційне середовище” незаперечно актуально, тому що на даний момент у світовому просторі ще немає подібного визначення, і формування поняття “культурно-емоційне середовище” ведеться тільки за допомогою з'єднання вже існуючих суміжних термінологій, пов'язаних із психологічним здоров'ям особистості в цілому, її культурним і емоційним, що впливає оточенням усередині організації.

Усі три поняття виступають утворюючими для забезпечення психологічного здоров'я співробітників організації й цілей компанії в цілому. Забезпечуючи за допомогою процесів підтримки корпоративної культури, корпоративного здоров'я співробітників і емоційної культури компанії високий рівень захищеності та благополуччя співробітників, компанія цілком розкриває потенціал людського ресурсу компанії й максимізує корисність співробітників у ній. Таким чином, подальше формування терміна “культурно-емоційне середовище” буде засновано на поняттях “емоційна культура”, “корпоративна культура” і “корпоративне здоров'я”, тому що саме ці поняття є найбільш ємними, а також найбільше точно описують потреби співробітників, необхідні для розкриття інтелектуального, кадрового й трудового потенціалу кожної людської одиниці для якісного функціонування бізнесу в цілому.

Завершуючи аналіз передумов формування культурно-емоційного середовища, важливо відзначити, що виведення визначення терміна “культурно-емоційне середовище” незаперечно актуально, тому що на даний момент у світовому просторі ще немає подібного визначення, і формування поняття “культурно-емоційне середовище” ведеться тільки за допомогою з'єднання вже існуючих суміжних термінологій, пов'язаних із психологічним здоров'ям особистості в цілому, її культурним і емоційним, що впливає оточенням усередині організації.

Важливо відзначити, що в якості інструментів виміру ефективності розроблених заходів необхідно використовувати вимірні критерії ефективності/успішності комплексу заходів. Крім того, інструменти виміру можуть відрізнятися щодо специфіки сфери бізнесу.

Введення нового поняття несе в собі необхідність більш глибокого пророблення й подальшого позначення критеріїв терміна культурно-емоційне середовище”, а також опис моделі функціонування культурно-емоційного середовища компанії. Перераховані вище дослідження терміна будуть позначені нами далі в параграфі 1.3.

1.3. Опис моделі функціонування культурно-емоційного середовища організації

У результаті аналізу складових теоретичних аспектів терміна “культурно-емоційне середовище” нами був розроблений ряд критеріїв для оцінки особливостей середовища організації, з якими можливо визначити місце компанії в класифікації особливостей її середовища і зрозуміти ключові особливості організації середовища компанії в цілому. Особливості функціонування культурно-емоційного середовища були розділені нами на 3 основні групи: керованість структури, спрямованість дій і швидкість реагування. Нами були дані визначення, що пояснюють, кожної із груп, а потім виділені критерії функціонування.

1. Керуваність культури - це характеристика організованості дій, що показує ступінь структурності організації та застосування заходів щодо підтримки середовища, що включають у себе наявність або відсутність конкретних і зрозумілих алгоритмів послідовних дій.

Критеріями будуть формалізованість або стихійність дій.

Під формалізованим підходом мається на увазі виражена системність і структурність підходу, що включає яскраво виражені алгоритми послідовності дій. Стихійний підхід, навпаки, характеризується застосування ситуаційних заходів, вибір яких заснований на інтуїтивній і інстинктивній формах дії та контролю з боку керівного складу.

2. Охоплення заходів впливу - орієнтаційна спрямованість заходів, що характеризується ступенем їх охоплення та впливу на всі або деякі структури організації.

Критерії оцінки: системність, вузькоспрямованість.

Системність проявляється через повний вплив на всі системи організації при застосуванні яких-небудь заходів підтримки співробітників. При системному підході підтримка безперервна та рівномірно ресурсно розподілена.

Критерій вузькоспрямованості виражається в концентрованому та точковому розподілі ресурсів за підтримки корпоративного здоров'я й забезпеченні безпеки співробітників. Можуть виділятися найбільш захищені й частково захищені групи співробітників.

3. Швидкість реагування - це ціннісна орієнтація середовища компанії, що відображає ступінь готовності компанії до постійної й безперервної підтримки співробітників незалежно від виникаючих обставин. Також цей критерій найчастіше відображає ініціативність компанії в наданні підтримуваних заходів у період рутинної діяльності.

Критеріями для даної групи усередині класифікації є проактивність, реактивність.

Проактивність компанії містить у собі тактичний і стратегічний вибір компанії, яка діє, передбачаючи та випереджаючи події відносно потреб співробітників у культурно-емоційній сфері.

Реактивність компанії виражається в тому, що для надання яких-небудь заходів підтримки співробітника потрібно який-небудь додатковий стимул, після якого вже настає активна фаза дії компанії.

Таким чином, ми можемо скласти класифікацію згідно із критеріями та одержимо вісім основних груп компаній з різними характеристиками й стратегіями дії в культурно-емоційній сфері підтримки співробітників. Дана класифікація представлена нижче на рисунку 1.1.

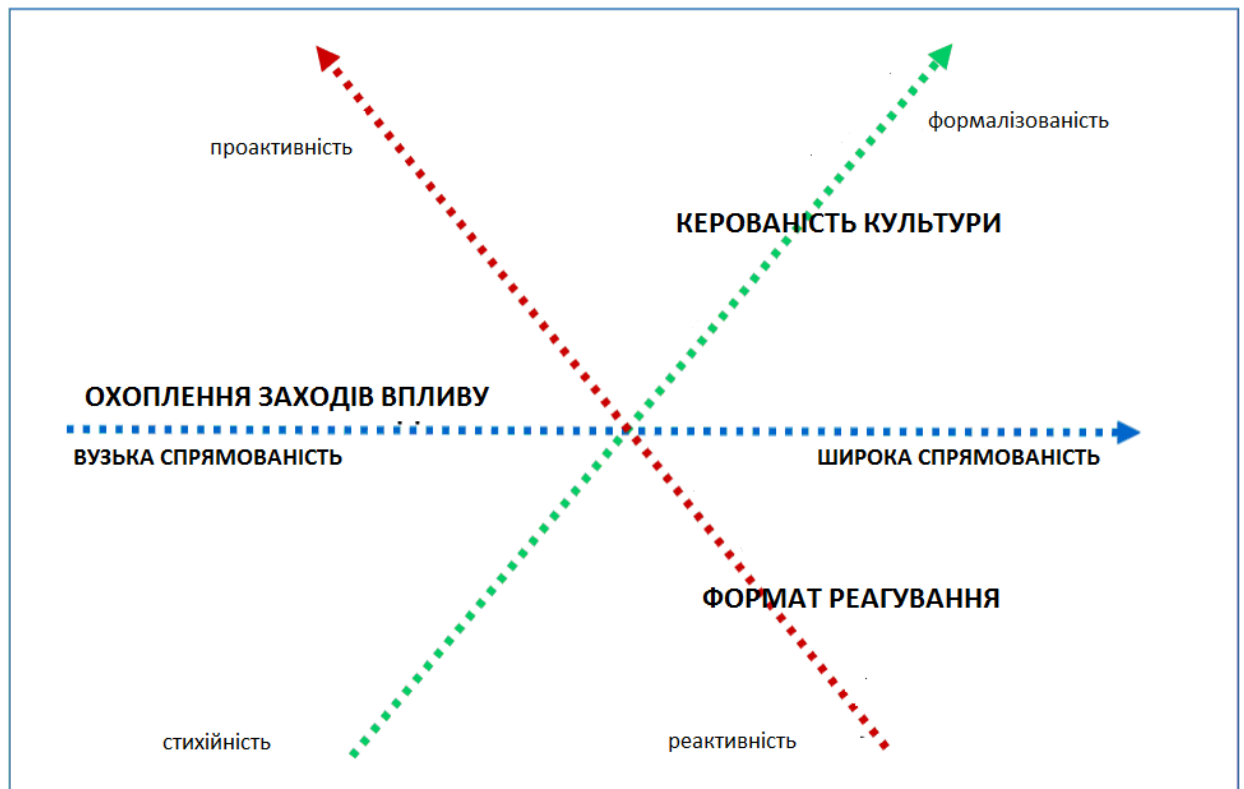


Рис. 1.1. Класифікація “критерії оцінки особливостей середовища організації”

Як показано на рисунку 1.1, дана класифікація розподіляє компанії по 6 різних критеріях, створюючи 8 різних типів організаційних систем, що відображають різні підходи до реалізації культурно-емоційного середовища в бізнесі.

Утворення тієї або іншої групи особливостей культурно-емоційного середовища організації визначається впливом на неї ключових цілей компанії, а також соціального досвіду керівника (менеджера) організації й соціальним досвідом системотворчого елемента організації (співробітника).

У свою чергу, особливості культурно-емоційного середовища компанії співзалежні з її культурно-соціальною та емоційно-соціальною основами.

Культурно-соціальна основа організації складається із правил і механізмів розвитку та захисту культури організації усередині її соціального середовища. Дана основа містить у собі також формальні та неформальні норми поведінки, гласні та негласні правила організації.

Емоційно-соціальна основа - це сприйняття та відношення до формальних і неформальних комунікаційних каналів поведінки та емоційно-інтелектуальна складова поведінки співробітників.

Обидві основи у свою чергу регулюються нормативними правовими актами компанії й специфікою.

У результаті впливу всіх перерахованих вище факторів на співробітника виробляються певні, специфічні для середовища організації патерни поведінки персоналу. Звертаючись до праць відомого психолога Девіда О'брайна важливо відзначити, що патерни поведінки співробітника відображають його поточне відношення до керівництва організації та сприйняття свого місця в компанії. Розуміння патернів поведінки співробітника та управління ними може якісно змінити культурно-емоційне середовище всієї компанії. Патерни поведінки можна також розподілити на 4 типи: “критик” (опір змінам, активний вплив на персонал і організацію в цілому), “жертва” (уникнення взаємодій, страх змін, відсутність бачення себе в організації), “спостерігач” (націлені на зменшення ризиків і уникнення відповідальності; насторожене відношення до змін), “провідник” (позитивний вплив на зміни, активну взаємодію із середовищем організації). У співвідношенні з такими суб'єктивними особистісними факторами співробітника як цілі, потреби та емоційно-соціальний досвід людини, характеристики середовища впливають на персонал і якісно формують у ньому схеми та образи поведінки, вибираючи які співробітник може безпечно для себе перебувати в організаційнім середовищі компанії.

Таким чином, культурно-емоційне середовище ключовим образом формує культурно-соціальну та емоційно-соціальну основу організації, а також патерни поведінки співробітників усередині компанії.

РОЗДІЛ 2 Дослідження передумов формування культурно-емоційного середовища в організації

2.1 Аналіз кращих практик формування та розвитку культурно-емоційного середовища

Культурно-емоційне середовище компанії - це важлива частина бізнес - культури, яка постійно оточує співробітників і впливає на якість і комфорт роботи, а також на ступінь причетності до компанії. Така культура несе в собі не тільки набір інструментів по безпечному функціонуванню компанії, вона відображає загальні цінності, системи переконань, відносини та набір припущень, які розділяють люди на робочому місці. Це визначається стратегією організацією, цінностями керівного складу та соціальним і культурним контекстом у цілому. Культурно-емоційне середовище компанії впливає на культуру робочого місця. Позитивна культура на робочому місці поліпшує командну роботу, підвищує моральний дух, підвищує продуктивність і ефективність, а також сприяє втриманню робочої сили. При створенні гармонічного середовища поліпшуються показники задоволеності роботою, співробітництва та продуктивності праці. І, найголовніше, позитивне робітниче середовище знижує стрес у співробітників.

Таким чином, ми бачимо, що культурно-емоційне середовище - це не просто набір практичних законодавчих і внутрішнорганізаційних інструментів для формальної підтримки людського ресурсу, але й складна “екосистема”, що відображає в собі системи індивідуальних потреб, суспільних відносин і соціально-етичних норм і правил, що стосуються суспільних взаємин усередині бізнес-середовища компанії. Крім того, дана “екосистема” містить у собі акцентування уваги не тільки на фізіологічному, але й на емоційному комфорті співробітника.

Мастодонти світового ринку активно практикують і використовують різні системи, що включають у себе важливість емоційно-культурної спрямованості. Таким чином, розробка програм по розвитку культурно-

емоційного середовища організації на даний момент є одним із пріоритетних напрямків у сфері розвитку бізнесу світового рівня.

Серед лідерів у цій області на світовому рівні можливо виділити такі компанії, як “Google” і “ІКЕА”. Важливо відзначити, що вони далеко не єдині на світовому ринку з особливістю структури, спрямованої на загальну підтримку співробітників, однак, узяті, як приклади найбільш яскравої закордонної практики створення всеосяжного середовища організації, що включають у себе культурні та емоційні аспекти.

Серед лідерів по створенню культурно-емоційного середовища на вітчизняному ринку можна назвати “Приватбанк”, АТ “Укрзалізниця”, “Водафон”, “Київстар”, “Ощадбанк” тощо.

З кожним роком тренд створення єдиної “екоструктури” організації стає усе більш популярним і поступово стає необхідним критерієм для підтримки швидких темпів розвитку бізнесу в глобальному контексті. Фахівці в різних областях одноголосно говорять, що побудова культурно-емоційного середовища компанії зовсім скоро стане не унікальною інновацією, а частиною нормального функціонування кожної компанії та необхідністю для перебування на ринку майбутнього.

Для аналізу та докладного розгляду нами будуть узяті всі компанії, представлені нами вище.

Подібне співвідношення було обрано для того, щоб відстежити всі останні інновації в області побудови та розвитку культурно-емоційного середовища компаній з різних областей. Крім того, метою даного порівняння є виявлення культурно-ментальних відмінностей у баченні стратегій між вітчизняним і закордонним бізнесом.

Аналіз компанії буде проводитися шляхом виявлення ключових дій кожної компанії по поліпшенню й підтримці психологічного здоров'я співробітників.

Першою компанією для аналізу є компанія “Укр.Нет”. Дана компанія є однією з найбільших українських організацій в області технологічних

розробок і ключовою своєю цінністю бачить прагнення до змін і інноваціям, тому дана організація спрямована на створення відповідного часу внутрішнього середовища організації. Серед головних і ключових векторів дій компанії в забезпеченні екосистеми для співробітників є такі принципи, як високий ступінь налагоджених процесів комунікації, орієнтування на самостійний розвиток співробітників шляхом надання їм волі у виборі засобів розробки продуктів і ідей, орієнтування співробітників до самомотивації й навчання. Також акцент іде на забезпечення співробітників комфортними умовами роботи, наданням їм можливості працювати над більшою кількістю різних проектів, що є прямим шляхом до розвитку та зростання в бізнес-середовищі. Проаналізувавши внутрішнє середовище компанії можна сказати, що першочерговим завданням є забезпечення корпоративного здоров'я співробітників, а найменш значимою величиною є культура емоцій організації.

Другою вітчизняною компанією для аналізу культурно-соціального середовища виступає НАК “Нафтогаз”. Дана організація займає лідируючу позицію в області енергетики і є транснаціональною компанією. Звертаючи увагу на внутрішнє середовище організації, важливо відзначити, що вона спрямована на максимізацію людського ресурсу та мінімізацію видатків. Таким чином, помітною рисою внутрішнього середовища компанії є базове забезпечення співробітників соціальними потребами, що не перевищують середньо прийняту норму. Великою перевагою середовища можна назвати забезпечення конкурентної платформи та матеріальної складової для співробітників, включаючи великий соціальний пакет. Однак, розвиток емоційної та корпоративної культур уступає стратегії, спрямованій суголубо на дотримання та відповідності нормам і статуту компанії, а також на неформальне встановлення норм і правил для співробітників, що включають у себе ненормованість культурно-соціальних відносин і деяких показників корпоративного здоров'я, таких, як тривалість робочого дня.

На противагу НАК “Нафтогаз” важливо відзначити вітчизняну компанію зі сфері телекомунікацій “Київстар”, середовище якої спрямоване саме на емоційно-культурну складову, включає в себе навчання, нематеріальну мотивацію та регулярну підтримку високого колективного рівня згуртованості. Крім того, дане середовище відрізняється твердими нормами, необхідним для дотримання з боку співробітників. Усі процеси в компанії мають тимчасові обмеження та детально прописані, обов'язкові до виконання. Мотивація співробітників також спрямована на кількісну результативність.

Прикладом організованого середовища компанії на українському ринку є “Ощадбанк”, який відрізняється тим, що щорічно направляє велику кількість фінансових і інтелектуальних вкладень на розробку багатобічного та різнопланового середовища організації. Пріоритетами в розробках є активне навчання персоналу, строгість і зрозумілість норм і правил компанії й розробка пакета підтримки здоров'я співробітників. Показовою рисою даної компанії є її внутрішній акцент на обов'язковий логічний, функціональний і інструментальний взаємозв'язок усіх, що забезпечують і стосуються всіх підтримуючих процесів усередині компанії співробітників, і всіх галузей розвитку корпорації.

Продовжуючи аналіз великих українських компаній важливо відзначити, що компанією, яка наголошує на суцільно емоційну складову, є організація “Фокстрот”, яка спеціалізується на продажі побутової техніки та електроніки. У даній компанії середовище будується на неформальній складовій, де висока згуртованість колективу цінується вище всього. Важливим аспектом середовища також виступає й орієнтування на довгостроковість роботи кожного співробітника. Корпоративна культура компанії має кланову орієнтацію. Заходи підтримки середовища в “Фокстрот” - це чіткий розподіл обов'язків між співробітниками з уникненням перехресних обов'язків, структурне навчання співробітників і підтримка неформальних традицій і цінностей колективу.

Продовжуючи говорити про українські компанії, які активно працюють над внутрішнім середовищем для поліпшення рівня благополуччя співробітників, особливо важливо згадати компанію в області ядерних технологій і атомної енергії “Енергоатом”. У силу великих територій і колосальної кількості персоналу, дана компанія приділила побудові внутрішньої культури особливе значення та стала по-своєму унікальною у великому списку заходів і інструментів по створенню корпоративної культури, культури емоцій і програм корпоративного здоров'я. Співробітники компанії справедливо відзначають, що однодумність колективу, високий рівень безпеки здоров'я співробітників, надійність у наданні підтримуючих матеріальних виплат і інноваційність процесів, у яких задіяні співробітники для свого розвитку. Таким чином, компанія прагне до рівномірного розвитку всіх механізмів по забезпеченню благополуччя співробітників, незважаючи на складність і точність процесів роботи на подібнім підприємстві.

Завершуючи аналіз російських практик, варто сказати про компанію “Укрмебл”, що займається виробництвом меблів. Це унікальний приклад вітчизняної компанії, яка проявляє найвищий рівень соціальної відповідальності, створюючи єдину і цілісну екосистему по повноцінній і загальній підтримці співробітників, а також по поліпшенню середовища за межами компанії. У перелік підтримуючих механізмів даної компанії входить пакет добровільного медичного обслуговування для співробітників, оплата курортів і санаторіїв, організація відпочинку та лікування, підтримка дітей співробітників, а також велика матеріальна підтримка співробітників, які опинилися в складній життєвій ситуації. Крім того, у компанії організоване безкоштовне харчування для співробітників. Аналізуючи культурно-дозвілеве забезпечення, важливо сказати, що компанія на постійній основі організовує командні заходи та культурно-дозвільні поїздки по різних маршрутах країни. Особливе заохочення усередині компанії отримують співробітники, що працюють у компанії довгий час, що приводить до

створення культури лояльності та підвищенню рівня престижності тривалої багаторічної роботи в даній компанії. Окремої уваги заслуговує програма підтримки місцевих громадських організації компанією “Укрмеблі”, яка фінансово активно допомагає соціальним і волонтерським організаціям. Також, звертаючи увагу на комбінацію зовнішніх і внутрішніх підтримуючих заходів, хочеться відзначити організацію спортивних турів і заходів як для співробітників компанії, так і для жителів селища, де розташована організація. Сукупність цих заходів можливо назвати стійким культурно-емоційним середовищем компанії “Укрмеблі”, яка сукупністю заходів забезпечує високий рівень причетності співробітників, їх лояльність і вмотивованість, а також сталий розвиток компанії в регіоні присутності в цілому.

Продовжуючи аналіз кращих практик, необхідно також розглянути приклад закордонної компанії “ІКЕА”, що займає велику нішу в сфері виготовлення та продажу меблів і товарів для будинку. Середовище даної компанії базується на принципах побудови зворотнього зв'язку та великій культурі спілкування зі співробітником для його активного та безперервного розвитку. Також у даній компанії діє безліч систем матеріальної підтримки співробітників і забезпечення високих внесків за них у пенсійний фонд. У програму підтримки співробітників “ІКЕА” також входить великий пакет страхування та лікування у випадку онкологічних захворювань, захворювань серця, нервової системи, кісткових тканин, гепатиту С і В, крім того, “ІКЕА” забезпечує ведення вагітності співробітників і ведення в стоматолога. Відмітною рисою даної організації є те, що компанія активно підтримує співробітників у бажанні кинути курити та у відстеженні свого емоційного стану в психолога. “ІКЕА” забезпечує й правильну культуру харчування співробітників, роблячи плату за їжу в ресторані компанії практично безкоштовною (порядку 40 гривень на людину). Робітниче середовище в компанії обумовлене комбінацією комфорту та безпеки, що представляє співробітникові зручну робочу форму та усі необхідні інструменти/знання

для дотримання необхідних норм і правил. Таким чином, важливо відзначити, що “ІКЕА” будує своє культурно-емоційне середовище на платформі безпеки, довіри та рівності, де кожний співробітник одержує рівний пакет компенсацій, пільг і гарантій, стаючи частиною робочої культури “ІКЕА”.

Останньою проаналізованою нами компанією на світовому ринку буде корпорація “Google”. Дана компанія принципово відрізняється від усіх перерахованих вище і являє унікальний приклад організації середовища великої компанії на правилах волі, великому обсязі комунікацій і високому рівні емоційності. Крім стандартних заходів, що забезпечують середовище, багатопланової медичної підтримки, інвестуванні в забезпечення співробітників доступним житлом і організацією дозвілля та харчування, у компанії діють свої унікальні канони середовища, що робить компанію неповторною. Екосистема “Google” націлена на те, щоб занурити людину в окремий соціум даної корпорації та максимально задовольнити всі її потреби, щоб розкрити його людський ресурс і не дати йому потреби на що-небудь відволікатися. Середовище компанії забезпечує всецілісну підтримку як самих співробітників, так і членів їх родин. Що стосується організації роботи, то вона несе в собі нестандартний характер організації, де робочий процес сприймається співробітниками, як процес гри та творчості. Нестандартність системи також обумовлюється канонами про її повну прозорість для співробітників і наділенню правом голосу кожного у вирішенні навіть глобальних питань компанії. Таким чином, “Google”, створюючи культурно-емоційне середовище, створює окремий всесвіт, де можна жити, творити та винаходити.

Говорячи про основні підтримуючі механізми культурно-корпоративного середовища, важливо відзначити їх багатоваріантність. Перелік подібних механізмів підтримки середовища складене шляхом аналізу кращих вітчизняних і закордонних практик і відбито в таблиці 2.1, яка представлена нижче.

Таблиця 2.1. Механізми підтримки культурно-емоційного середовища організації серед вітчизняних і закордонних компаній

Механізми підтримки культурно-емоційного середовища в закордонних компаній	Механізми підтримки культурно-емоційного середовища у вітчизняних компаній
<p>фінансова допомога співробітника у випадку надзвичайної ситуації</p> <p>підвищене відрахування в пенсійні фонди</p> <p>розвиток комунікаційного середовища шляхом загального рішення питань і завдань організації</p> <p>навчання співробітників по різних напрямках</p> <p>психологічна підтримка співробітників і відстеження рівня їх вигоряння</p> <p>програми допомоги та підтримки родині співробітника</p> <p>фінансування програм по доступному житлу для співробітників</p> <p>фінансування лікування співробітників від важких небезпечних захворювань</p> <p>забезпечення безкоштовного або дешевого харчування співробітника</p> <p>вибудовування прозорої системи кар'єрного зростання співробітника</p> <p>вибудовування системи якісного</p>	<p>програми по забезпеченню безпеки на робочому місці</p> <p>програми оздоровлення та відпочинку за рахунок компанії</p> <p>великий перелік спортивних програм і змагань для співробітників</p> <p>програми кар'єрного зростання</p> <p>програми встановлення твердих норм і числових показників для стимулювання співробітників</p> <p>великий соціальний пакет (добровільне медичне страхування)</p> <p>заохочення неформальних форм комунікацій</p> <p>організація командних заходів і автобусних поїздок</p> <p>волонтерська діяльність компанії</p> <p>Наголос на матеріальну мотивацію досягнень</p> <p>програми фінансової підтримки співробітників, оказавшихся у важких життєвих обставини</p> <p>створення зон відпочинку та дозвілля для співробітників усередині</p>

<p>зворотнього зв'язку співробітнику</p> <p>.створення майданчиків для відпочинку та дозвілля співробітника усередині компанії</p> <p>.традиції емоційного обміну між співробітниками й традиції обміну знаннями</p> <p>.програми виробничої підтримки співробітників</p> <p>.програми підтримки при організаційних змінах</p> <p>.програма втручання в зловживання речовинами співробітником</p> <p>.волонтерська діяльність організації</p> <p>.програми по оцінці ризиків здоров'я</p> <p>.програми по управлінню стресом і емоційним благополуччям</p> <p>.забезпечення співробітників комфортною єдиною формою або встановлення її повної відсутності з метою підняття загального рівня волі установлення гласності та відкритості середовища компанії, де кожний співробітник має свій голос і своє значення</p>	<p>компанії</p> <p>.забезпечення співробітників безкоштовним або дешевим харчуванням</p> <p>забезпечення співробітників можливістю навчання й підвищення кваліфікації</p>
--	---

Аналізуючи дану таблицю 2.1, ми можемо сказати, що українські компанії переносять багато закордонних механізмів у вітчизняну бізнес-дійсність, однак, схожі споконвічно механізми у вітчизняних компаніях спрямовані на контроль і жорсткість заходів для співробітників, а в

закордонних компаніях вони служать скоріше для створення більш неформальної й довірчої обстановки. Крім того, українські компанії мають тенденцію опиратися на матеріальну мотивацію та кількісний підхід до оцінки персоналу, разом з тим, резонансно негласно заохочуються неформальні механізми взаємодії співробітників. Таким чином, виникає протистояння механізмів контролю та чітких показників з високою неформальністю культури в цілому. У закордонних корпораціях йде акцент на якісний і індивідуальний підхід до оцінки персоналу та створення атмосфери довіри між керівництвом компанії та підлеглим, однак, цікавою особливістю даних компаній є єдність гласних та негласних норм по суворому проходженню формальним приписам і правилам взаємодії співробітників.

Крім того, очевидним, але важливим коментарем таблиці 2.1 є констатування факту про те, що культурно-емоційне середовище в компаніях має своє цілісне існування, відображаючись у повномасштабному комплексі заходів і програм по цілісній підтримці співробітника, перетворюючись в окрему екосистему, де співробітник може комфортно існувати, одержуючи все необхідне для розкриття свого потенціалу. У вітчизняних компаніях на даний момент залишається принципово важливим і першорядним дотримання нормативно-правових актів по підтримці здоров'я та безпеки співробітника, а також проходження загальним тенденціям формальної підтримки корпоративної культури. Однак, зведення корпоративного здоров'я співробітників у главу забезпечення внутрішнього середовища організації та мале приділення уваги емоційній складовій культури веде до загальної формалізації дій і внутрішнім протиріччям в організаціях.

2.2 Діагностика практичних механізмів розвитку культурно-емоційного середовища організації в Іт-сфері

Проведення аналізу загальних практик дає розуміння, на яких основних аспектах тримає акцент компанія для досягнення своїх цілей. Однак,

теоретичного дослідження практик недостатньо для розуміння всіх тонкощів і нюансів унікального виведеного нами терміна “культурно-соціальне середовище”.

Для більш глибокого аналізу нами також буде проведена діагностика практичних механізмів культурно-емоційного середовища організації на практичному прикладі компанії в ІТ сфері. Даний аналіз буде проводитися за допомогою розробки та апробації методики з аналізу культурно-емоційного середовища компанії. А на основі методики далі нами буде сформульована програму по розвитку культурно-емоційного середовища в досліджуваній компанії.

Методика з аналізу середовища - це сукупність професійно-практичних вимірних інструментів і методів для структурованого й глибокого аналізу культурно-емоційного середовища організації.

У свою чергу, ціль даного практичного дослідження - це аналіз передумов для формування культурно-емоційного середовища в організації.

Даний проект також має ряд завдань, таких як:

1. виділення основних досліджуваних параметрів усередині організації;
2. аналіз культурно-соціальних особливостей середовища організації;
3. визначення вимірних інструментів дослідження культурно-емоційного середовища;
4. складання блок-моделі методики для аналізу культурно-емоційного середовища;
5. апробація методики на компанії;
6. аналіз результатів дослідження.

Виконання поставлених завдань буде підкріплено також теоретичною базою дослідження, а саме, обраними нами методологічними основами та принципами дослідження. Такими принципами в нашому дослідженні є принцип системності, принцип обліку індивідуальних особливостей, принцип послідовності й принцип наочності.

Методологічною основою дослідження є сукупність зібраних і проаналізованих нами теорій, понять і досліджень, представлених у теоретичній частині даної роботи.

У якості середовищної бази дослідження перед нами виступає компанії “Microscop”.

Також існує кілька емпіричних обмежень дослідження, які необхідно врахувати при складанні а апробації методики. Важливим обмеженням при написанні даної роботи є малий рівень аналізу теми соціально-емоційного середовища компанії в Україні. Також самого структурованого терміна “соціально-емоційне середовище” не існує у світовому просторі в цілому.

Крім того, ще одним обмеженням буде неможливість проведення опитових методів на всіх співробітниках досліджуваної компанії “Microscop”.

Також методика по розвитку культурно-емоційного середовища організації буде апробована тільки на одній організації. Надалі дана методика буде потребувати доповнень або може бути використана тільки для компаній у рамках однієї або схожих галузей з однаковими або схожими технологіями побудови організації.

Практична значимість розробки методики полягає в тому, що дане дослідження може бути важливим інструментом для сучасного бізнесу з погляду поліпшення культурно-емоційного середовища організації. Також це дослідження може використовуватися для підвищення успішності всієї компанії шляхом поліпшення кінцевої продуктивності за рахунок комфорту внутрішнього середовища організації для співробітників.

Теоретична значимість дослідження несе в собі важливі підсумки цієї роботи, якими будуть сформульоване визначення терміна “емоційно-культурне середовище” на підставі вивчення суміжних понять, а також структурований аналіз передумов для формування емоційно-культурного середовища компанії.

Спосіб організації дослідження містить у собі проведення апробації методики за допомогою опитової google форми із залученням внутрішніх комунікаційних інтернет ресурсів компанії “Microscop” для поширення опитової методики за підтримки HR фахівця.

Передбачуваними результатами проведеного дослідження будуть виділені передумови для розробки програми розвитку цього середовища й сформовані параметри вдосконалення системи управління персоналом з урахуванням виділених передумов; розроблена унікальна методика з аналізу культурно-емоційного середовища в організації.

У результаті аналізу складових теоретичних аспектів терміна “культурно-емоційне середовище” нами був розроблений ряд критеріїв для оцінки середовищних особливостей організації, з якими можливо визначити місце компанії в класифікації її середовищних особливостей і зрозуміти ключові особливості організації середовища компанії в цілому для використання цих даних у складанні класифікацій ресурсів компанії. Особливості функціонування культурно-емоційного середовища, тобто її ресурси, були розділені нами на 3 основні групи: керованість структури, спрямованість дій і швидкість реагування. Нами були дані визначення, що пояснюють, кожної із груп, а потім виділені критерії функціонування.

Також аналізуючи класифікацію ресурсів у компанії, можливо виділити вісім основних будов організацій, що відрізняються по характеристиках. Характеристики даних типів демонструються в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Перелік восьми видів компаній згідно із класифікацією ресурсів

Характеристика компанії в класифікації: “проактивність- формалізованість-	Характеристика компанії в класифікації: “ проактивність- формалізованість-
---	---

широко спрямованість”	вузько спрямованість”
Характеристика компанії в класифікації: “ проактивність-стихійність-широко спрямованість ”	Характеристика компанії в класифікації: “ проактивність-стихійність-вузько спрямованість ”
Характеристика компанії в класифікації: “реактивність-формалізованість-широко спрямованість ”	Характеристика компанії в класифікації: “ реактивність-формалізованість--вузько спрямованість ”
Характеристика компанії в класифікації: “ реактивність-стихійність-широко спрямованість ”	Характеристика компанії в класифікації: “ реактивність-стихійність-вузько спрямованість ”

Згідно з таблицею 2.2 кожна варіація співвідношення характеристик ресурсів у компанії містить у собі специфіку організації в цілому.

Розглядаючи потенціал компанії, як складову культурно-емоційного середовища, можливо виділити три основні шкали виміру даного показника: ступінь участі/активності співробітників компанії, ступінь причетності співробітників до цінностей компанії й шкала відношення співробітників до змін.

Кожна із цих шкал містить по 2 антонімічних критерії оцінки середовища.

Шкала ступеня участі співробітників - це вимірний показник, що відображає готовність співробітника активно проявляти себе в компанії, співробітничати з її середовищем і вносити свою лепту в зміни й удосконалення її внутрішнього середовища.

Критерії шкали: пасивність, ініціативність.

Критерій ініціативності відображає активне самовираження співробітника усередині організації, його націленість на творчу активність і прагнення до суспільних починань.

Критерій пасивності спрямований на відстеження у співробітника відсутності ініціативи та мале спонукання його самого себе до дій, ініціатив і проявам усередині організаційного середовища.

Шкала відношення до змін відображає відсутність або наявність у співробітника страху перед змінами, що відбуваються усередині компанії. Шкала також відображає його відношення опору або підтримки даних змін структури й правил в організації.

Критерії шкали: опір змінам, готовність до змін.

Критерій опору показує наявність у співробітника упередженого відношення до змін, негативного досвіду та наявність консервативних поглядів на внутрішній устрій компанії, таким чином, являє собою синтез механізмів, спрямованих на заперечення змін і негативне відношення до них.

Критерій готовності, навпаки, показує позитивне або нейтрально-позитивне відношення співробітника до змін, а також його внутрішню готовність гласно або негласно підтримувати дані зміни.

Шкала ступеня причетності співробітника - це сукупність ціннісних переконань співробітників, що впливає на показник лояльності співробітника до організації та співвідношення внутрішніх цінностей співробітника із цінностями компанії.

Критерії шкали: індиферентність, залучення.

Критерій залучення відображає мотивацію співробітників до якісного виконання роботи, а також до активного співвідношення своїх результатів з результатами компанії, небайдужість до внутрішніх процесів компанії.

Критерій індиферентності показує байдужість співробітника до внутрішнього середовища організації подіям, що відбуваються в ній, а також відображає невідповідність норм, правил, цілей і традиції організації внутрішнім потребам і цілям співробітника.

Провівши синтез трьох перерахованих вище шкал і їх критеріїв, ми можемо побудувати класифікацію, спрямовану на вимір потенціалу культурно-емоційного середовища організації, відбиту на рисунку 2.2.

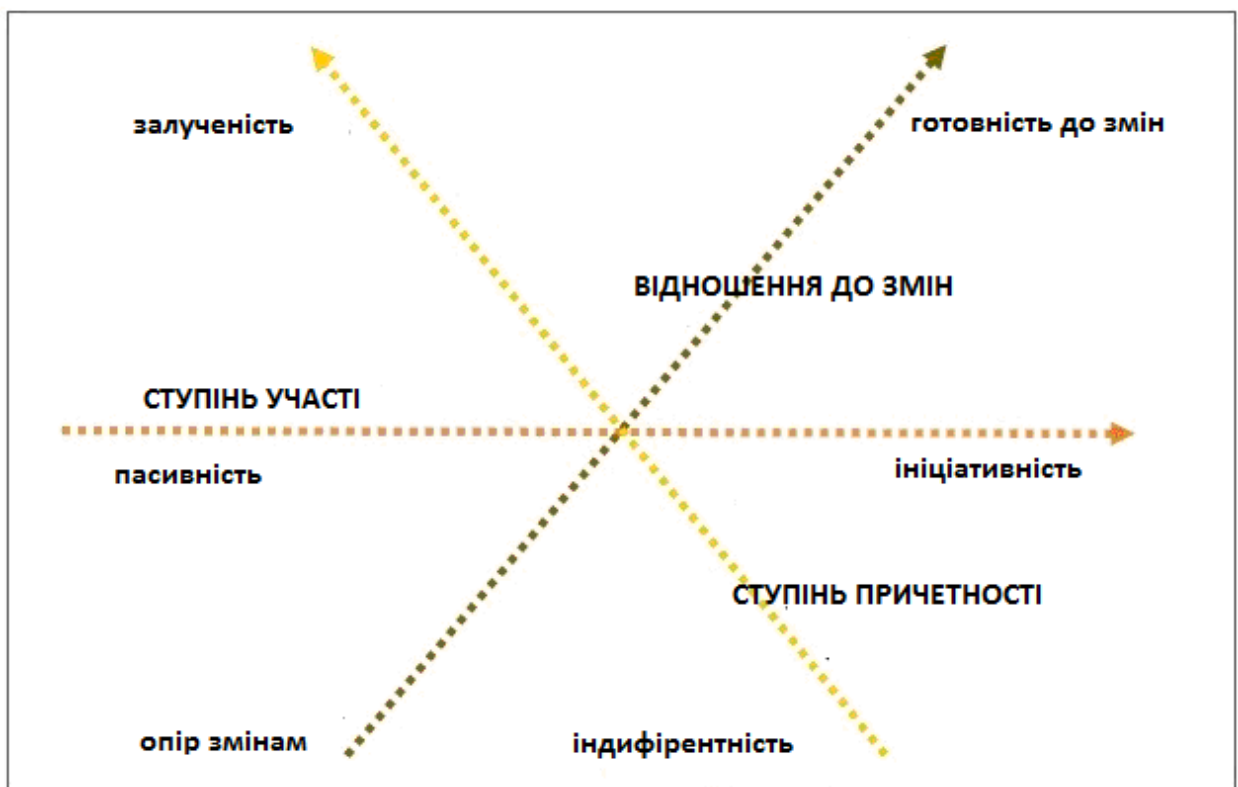


Рис. 2.2. Класифікація "потенціал культурно-емоційного середовища організації"

Як показано на рисунку 2.2, дана класифікація спрямована на багатогранну оцінку потенціалу компанії та відображає різні варіації

внутрішньої будови компанії, що впливає на ступінь, і активності співробітників у ній.

Згідно із класифікацією на рисунку 2.3 компанії по специфіці потенціалу розділяються на вісім типів. Дана типова варіативність представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3. Перелік восьми видів компаній по класифікації потенціалу

Характеристика компанії в класифікації: “залучення, ініціативність, готовність до змін”	Характеристика компанії в класифікації: “залучення, ініціативність, опір змінам”
Характеристика компанії в класифікації: “залучення, пасивність, готовність до змін”	Характеристика компанії в класифікації: “залучення, пасивність, опір змінам”
Характеристика компанії в класифікації: “індиферентність, ініціативність, готовність до змін”	Характеристика компанії в класифікації: “індиферентність, ініціативність, опір змінам”

Характеристика компанії в класифікації: “індиферентність, пасивність, готовність до змін”	Характеристика компанії в класифікації: “індиферентність, пасивність, опір змінам”
---	--

Згідно з даною таблицею вісім різних типів потенціалу широкомасштабно описують варіативні можливості розвитку потенціалу в компаніях.

Третьою вимірною ланкою культурно-емоційного середовища організації є її норми. Аналізуючи можливі прояви формальних і неформальних норм організації, а також їх співвідношення із культурним шаром співробітників, можливо розробити класифікацію варіантності норм культурно-емоційного середовища компанії, трьома основними шкалами виміру якої будуть ступінь допустимості, дистанційованість влади та ступінь частковості відносин.

Шкала ступеня допустимості тих або інших норм у компанії відображає культурно-моральну спрямованість компанії й прийнятність або неприйнятність у ній таких соціальних проявів, як булінг, мобінг, харасмент, дискримінація, нецензурна лексика, приниження честі та гідності співробітника усередині середовища компанії. Також цей показник відображає негласну схвалення чи несхвалення перерахованих вище соціально-культурних відхилень.

Критерії шкали: девіантна спрямованість, моральна спрямованість.

Критерій девіантної спрямованості відображає негласне та неформальне схвалення у культурі організацій форм поведінки, відмінних від загальноприйнятих у суспільстві, а границі, що також порушують права одних співробітників компанії іншими її співробітниками.

Критерій моральної спрямованості демонструє чітке дотримання прав, пристойностей, правил і морально-етичних аспектів співробітниками організації.

Шкала ступеня частковості відносин демонструє ступінь формалізованості або неформальності спілкування, припустимої між співробітниками компанії можливість, що й включає в себе, або неможливість злиття особистого та професійного життя.

Критеріями даної шкали виступають партикулярність і конструктивізм.

Критерій партикулярності являє собою більшу частку неофіційних, не службових і кулуарних обговорень у комунікаційному середовищі компанії, а також негласна підтримка пліток і обговорення приватного інтимного життя співробітників організації, що заважають їх продуктивній та плідній діяльності.

Критерій конструктивізму - це сукупність прийнятних у комунікаційному середовищі компанії тем спілкування, що виражається в строгому поділі робітників і особистих тем, уникнення особистих аспектів, формалізованості та технічній побудові спілкування, спрямованому суцільно на інформаційний обмін у рамках робочої діяльності.

Загальну сукупність шкал і їх критеріїв ми можете побачити в класифікації норм культурно-емоційного середовища, що відображено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Класифікація “норми культурно-емоційного середовища організації”

Як показано на рисунку 2.3, класифікація багатосторонньо відображає різні форми та варіації, можливі усередині структури культурно-емоційного середовища різних компаній.

Раніше сформовані класифікації норм, ресурсів і потенціалу компанії будуть становити основу в розшифруванні та інтерпретуванні результатів проведення методики з аналізу культурно-емоційного середовища організації.

Згідно з даною класифікацією по параметру норм середовища компанії також підрозділяються на вісім різних типів, показаних у таблиці. 2.4.

Таблиця 2.2. Перелік восьми видів компаній по класифікації норм

Характеристика компанії в класифікації: “ конструктивізм-близькість-моральність ”	Характеристика компанії в класифікації: “ конструктивізм-близькість-девіантність ”
--	---

Характеристика компанії в класифікації: “ конструктивізм-дистанцированность-моральність ”	Характеристика компанії в класифікації: “ конструктивізм-дистанцированность-девіантність ”
Характеристика компанії в класифікації: “ партикулярність-близькість-моральність ”	Характеристика компанії в класифікації: “ партикулярність-близькість-девіантність ”
Характеристика компанії в класифікації: “ партикулярність-дистанціювання-моральність ”	Характеристика компанії в класифікації: “ партикулярность-дистанціювання-девіантність ”

Згідно з таблицею 2.2. норми організації, як потенціал і ресурси, варіативно являють собою різні типи компаній з відповідними характеристиками.

Крім того, специфіка питань усередині кожного із блоків методики буде відповідати шкалам класифікацій, наведених вище. А сама методика буде апробуватися в організації ІТ галузі, а саме, у компанії “Microscop”.

Компанія “Microscop” - це вітчизняна компанія, діяльність якої спрямована на розробку, удосконалювання та уніфікацію Ір-відеоспостереження. Дана компанія також є інноваційною в сфері програмного забезпечення ринку високотехнологічними продуктами.

Початок компанії було покладено її засновниками, які поставили своєю глобальною метою розв'язати проблему обробки, зберігання та розподілу колосального обсягу даних мережевого відеоспостереження.

Основними напрямками роботи й розвитку компанії:

1. Розробка програмного забезпечення Ір-камер
2. Побудова відеоаналітики
3. Розробка пакетних готових програмних рішень для бізнесу (системні відеореєстратори/NVR)

“Microscop”- це молода компанія, яка перебуває на ринку 12 років.

Особливістю даної компанії є те, що вона також представлена й на закордонному рівні під торговельної маркою “Eacortex”.

Саме тому в компанії є відділ як вітчизняних, так і міжнародних продажів, активно в структурі компанії задіяні відділи розробки, маркетингу та відділ групи якості.

Серед великих досягнень компанії важливо згадати відзначений колосальне зростання компанії журналом “Forbes”, а також знаходження цієї компанії в топі самих швидкозростаючих організацій за версією рейтингу “Техмайстер”.

Націленість на швидку розробку якісних і технологічних продуктів, а також цільова спрямованість на зростання, розвиток і завоювання ринку є ключовими особливостями компанії, що відображається в її стратегії та презентації себе у бізнес-середовищі.

У компанії чисельність співробітників становить порядку 110 людей. У якості вибірки усередині дослідження буде представлено 22 людину, що є співробітниками компанії “Microscop”. Подібна кількість опитаних відповідає 20% співробітників від загальної кількості та узяті нами для апробації пілотної версії нашої методики.

РОЗДІЛ 3 Розробка рекомендацій з формування культурно-емоційного середовища в Іт-сфері

За показником ступеня допустимості в компанії по 4 з 5 показників переважає моральна спрямованість, яка показує, що в компанії неприйнятні та не зустрічаються булінг, приниження, дискримінація. Однак, співробітники відзначають деяку неформальну допустимість нецензурної лексики, яка демонструє загальну неформальність спілкування в колективі.

Така ж неформальна тенденція спілкування та взаємин знаходить своє відбиття в показнику ступеня частковості відносин, де по 3 з 5 показників переважає партикулярність, що виражається в тому, що співробітники певні у тому, що одержать допомогу від колег якщо буде потреба, у також відзначають, що в колективі прийняте обговорення неробочих тем, що стосуються особистих сторін життя співробітників. Однак, показник конструктивізму повідомляє про те, що співробітники бачать конкуренцію усередині компанії й відповідальність, насамперед, за свій власний результат, ніж за командну роботу.

Продовжуючи аналізувати результати опитування, важливо висвітлити ресурсне забезпечення культурно-емоційного середовища організації і її специфіку по показниках керованості культури, охопленню заходів впливу та формату реагування системи.

Щодо показника охоплення заходів, можливо сказати, що в компанії переважає широка спрямованість заходів, у випадку застосування яких задіяні всі або більша частина співробітників компанії, а співробітники почувають, що активно задіяні в житті компанії та одержують емоційну підтримку усередині організації. Разом з тим, частина співробітників відзначає недостатню поінформованість про можливі заходи підтримки по наданню матеріальної й нематеріальної допомоги й прагли б знати більше про цей аспект.

Показник “формат реагування” за результатами опитування співробітників показав, що керівництво компанії займає більш реактивну

позицію, ніж проактивну та результативно справляється з виникаючими труднощами та кризовими ситуаціями на думку співробітників ситуативно й лише за фактом виникнення проблемних точок.

У той же час в організації є деяка стихійність, де співробітники діють скоріше за домовленістю й професійному чуттю, ніж згідно з регламентом. Великою позитивною рисою системи є точна ясність прав і обов'язків співробітників, а також знання ними нюансів їх діяльності усередині компанії.

Аналізуючи потенціал культурно-емоційного середовища компанії “Microscop”, слід зазначити високі показники за всіма критеріями класифікації, що включають у себе високе залучення співробітників у процеси компанії, ініціативність і готовність взаємодіяти з колегами, так і з керівним складом, а також готовність співробітників до нововведень і вдосконаленням середовища.

Таким чином, у результаті аналізу блок-опитування ми можемо класифікувати компанію “Microscop” по специфіці норм, потенціалу й ресурсів. Дана класифікація показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Характеристика компанії “Microscop”

Показник	потенціал культурно-емоційного середовища	норми культурно-емоційного середовища	ресурси культурно-емоційного середовища
Характеристика	Характеристика компанії в класифікації: “залучення, ініціативність, готовність до	Характеристика компанії в класифікації: “партикулярність-близькість-моральність”	Характеристика компанії в класифікації: “реактивність-стихійність-широка

	змін”		спрямованість”
Особливості	Високий внутрішній потенціал, що включає в себе близькість компанії й співробітника, високу емпатію співробітника до компанії і його готовність вносити свій внесок у її розвиток.	Норми середовища спрямовані на допомогу, взаємоповагу та неформальну близькість співробітників, що позначає високу емоційну згуртованість колективу.	Ресурси середовища містять у собі гнучкість системи, її готовність реагувати на зміни та велике поширення заходів на співробітників. Однак, відзначається ситуативність дії системи і її можлива неготовність до кризових обставин.

Згідно з таблицею 3.1 компанія “Macroscop” має мобільне й гнучке середовище, що характеризується близькістю в ній співробітників і високою лояльністю співробітників стосовно керівництва, високим ступенем причетності співробітників до компанії в цілому.

Також нами був проведений інтерв'ю з HR-фахівцем на предмет готовності культурно-емоційного середовища до нововведень, а також для кращого розуміння інструментів, що використовуються в компанії для підтримки культурно-емоційного середовища.

У результаті інтерв'ю було виявлено, що більша частина заходів щодо підтримки середовища вже активно застосовується в компанії, включаючи проведення різних неробочих розважальних і навчальних заходів для співробітників, а також побудовану систему багатоканальному зворотному зв'язку та планування кар'єрного зростання та розвитку співробітників

усередині компанії. Окрему увагу займають проекти по підвищенню гігієнічних умов праці співробітників.

HR-фахівець також відзначає, що незважаючи на великий перелік заходів щодо підтримки середовища, невеликі нововведення та поліпшення також важливі і необхідні через мінливі завдання компанії й, як наслідок емоційну складову організації, що змінюються у цілому.

На даний момент компанією прийнята підтримуюча стратегія культурно-емоційного клімату компанії, при якій усі інструменти спрямовані на ситуативне адаптування співробітників до змін, перемикання від робочих завдань, і планомірне поліпшення робочих умов співробітників.

Важливо відзначити, що в компанії на постійній основі проводяться тестування та збори зворотнього зв'язку від співробітників з метою підтримки лояльності, підвищення комфорту та емоційної стабільності підлеглих. Також багато нововведень проводяться виходячи із запитів співробітників. Крім того, за результатами ведеться повідомлення підсумків збору інформації співробітникам.

Серед планів у побудові майбутніх підтримуючих програм присутні поліпшення умов праці та комфорту співробітників, планування зони відпочинку для співробітників, а також планується перегляд KPI системи щодо емоційної складової.

По підсумковому інтерв'ю були виявлені також такі особливості середовища, як висока неформальність спілкування в чинність малого розміру компанії і її загальної ІТ спрямованості, гнучка система керування компанією, де відсутня авторитарність влади.

Таким чином, важливо сказати, що результати інтерв'ю відображають результати апробації методики, а також доповнюють її понятійну значимість.

Дана апробація показала легкість аналізу культурно-емоційного середовища компанії та реальну практичну цінність в інтерпретуванні результатів. Можливим удосконаленням методики буде скорочення блока-опитування.

ВИСНОВКИ

У результаті аналізу організації були виявлені ключові особливості середовища компанії “Microscop”. У підсумку аналізу середовища організації компанія продемонструвала успішну, продуктивну й інструментальну підтримку культурно-емоційного середовища, також прагнення до її подальшого вдосконалення.

Важливо відзначити, що на даний момент компанія має невелику кадрову наповненість співробітниками, внаслідок чого, гнучкість існуючої системи і її широка спрямованість відносно легко підтримуються. Однак, у результаті майбутнього розширення компанії і її зростання природня згуртованість колективу буде менше, як її ресурсна складова. А такі характеристики середовища, як її реактивність і стихійність, можуть нанести істотну втрату цілісності культурно-емоційного середовища компанії, тому що можуть привести її до неготовності до кризових ситуацій, різких змін і малої керованості середовища в цілому.

Для запобігання ослаблення культурно-емоційного середовища в міру зростання компанії важливо, крім підтримки культури емоцій і організаційної культури, забезпечувати механізми корпоративного здоров'я організації. Таким чином, неформальне та стихійне емоційне середовище буде підтримуватися константними й постійно існуючими програмами корпоративного здоров'я. Такими програмами, враховуючи специфіку організації, можуть бути програма підтримки при організаційних змінах, програма психологічної допомоги співробітнику при критичних подіях, програма керування стресом, також можливі програми по скороченню паління. Подібні програми містять у собі комплект готових інструментів, адаптованих під внутрішні процеси в компанії та прописані індивідуально під її ресурси й потреби. Введення подібних заходів і інформування про них співробітників здатне підтримувати тенденцію довіри й лояльності до компанії навіть при кризових ситуаціях на бізнесі-ринку. Крім того, дані

програми здатні дати культурно-емоційному середовищу організації вектор стабільності та реактивності.

Також серед можливих точок зростання в компанії за результатами опитування можна виділити підвищення поінформованості співробітників про стратегію компанії, рішеннях керівництва, а також можливе підвищення рівня участі команди компанії в прийнятті рішень по типу голосувань.

Література:

1. Богиня Д. Трудовий менталітет в системі стратегічного розвитку України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. №7. С. 42–53.
2. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність). *Економіка і прогнозування*.- 2005. №2. С. 32-37
3. Чухно А.А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика: твори у трьох томах. К.: НАН України, 2006. Т. 2. 512 с.
4. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
5. Дудкевич Я.М. Формування та використання людського капіталу (соціально-економічний аспект): Авторефер. дис. канд. екон. наук. К., 1997. 47 с.
6. Богиня Д.П, Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. К.: Знання – Пресс, 2011. 313 с.
7. Лисак В. Ю. Зародження та розвиток концепції людського капіталу. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 48-55.
8. Хромов М. І. Сутність і особливості людського капіталу в системі соціально-економічних категорій. *Економіка і право*.2009. № 3. С. 140-145.
9. Gennaioli Nicola, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer Human capital and regional development: NBER working paper. – Cambridge: National bureau of economic research, 2011, P. 1
10. Яворська Л. М. Особливості розвитку людського капіталу в трансформаційній економіці. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"* . Сер. : Економічна теорія та право. 2014. № 2. С. 108-117.
11. Сахненко О. І. Роль людського капіталу на шляху становлення економіки знань. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2014. Вип. 150. С. 278-283.

12. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. *Економічний аналіз*. 2014. Випуск 7. С. 310–312.
13. Крисанова Т. Н. Загальна модель аналізу вигід і витрат при інвестиціях в людський капітал. Харків: Фенікс, 2011. 298 с.
14. Бриндзя І. М., Река Г. В., Семеряк Ю. А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу
URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=25660> (дата звернення 25.04.2021)
15. Кобилянко Т. В., Кошулаб Н. В. Інвестиції в людській капітал: основні особливості, проблеми та перспективи розвитку
URL: <http://worldukraine.abwo.biz/?p=1746> (дата звернення 27.04.2021)
16. Кузьмичев С.М. Актуальные вопросы понимания человеческого капитала и его роль в современных экономических процессах. *Молодой ученый*. 2017. № 28. С. 63-64.
17. Змієнко М. О. Інвестування людського капіталу: сутність, значення та види. URL: http://www.confcontact.com/20101008/8_zmienko.htm (дата звернення 12.04.2021)
18. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТРАНССЕРВІС»
URL: <http://www.trans-service.com.ua/ru/kontakty/> (дата звернення 01.04.2021)
19. Танасійчук Ю. В. Теоретичні аспекти інвестування в людський капітал. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2017. Вип. 81(2). С. 342–348.
20. Гізело О.І. Інвестиції в людський капітал як умова соціального розвитку України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. № 1. С. 11—14.
21. Лайкер Д., Майкл Хосеус Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. Альпина Диджитал. 2012. С. 460
22. Rosenbluth H. Mausner B., Snyderman B. The motivation to Work. – NY.: Wiley, 1959, 157 p.
23. Шахно А.Ю. Закономірності розвитку людського капіталу в умовах глобалізації. *Науковий вісник УжНУ*, 2018. № 20. С. 139—143.

24. Сафонова В.Є Освітній ресурс як форма створення і накопичення людського капіталу URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_3/files/DU310_31.pdf (Дата звернення 10.05.2021)
25. Guide on Measuring Human Capital. Prepared by the Task Force on Measuring Human Capital. – United Nations ECE/CES/2016/2/Add.2, Economic Commission for Europe, 2016, URL: <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/consultationDocs/HumanCapitalGuide%20Global%20Consultation-v1.pdf> (Дата звернення 11.05.2021)