

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет педагогіки, психології та соціальної роботи
Кафедра психології**

Психологічний аналіз сучасних трендів в HR

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

Студентка 2 курсу, 612 групи
Бурла Марія Сергіївна

Керівник:

кандидат психологічних наук
Гайсонюк Н. А.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № ____ від _____ 2024 р.

Зав. кафедрою _____ доц. Андрєєва Я. Ф.

Чернівці 2024 рік

АНОТАЦІЯ

Бурла Марія. Психологічний аналіз сучасних трендів в HR – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти “магістр” зі спеціальності 053 Психологія (Соціальна психологія управління). Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці, 2024. 75 с.

У кваліфікаційній роботі «Психологічний аналіз сучасних трендів в HR» проведено комплексне дослідження психологічного впливу новітніх підходів до управління персоналом на працівників та організації. Основна увага приділяється таким ключовим трендам, як дистанційна робота, well-being програми, гнучкий графік, автоматизація HR-процесів та політика Diversity & Inclusion.

Результати досліджень свідчать про те, що сучасні HR-тренди здатні значно підвищити ефективність організації, але їхнє успішне впровадження вимагає глибокого розуміння психологічних потреб працівників, а також розробки стратегій для зниження можливих ризиків. У роботі запропоновано практичні рекомендації для HR-фахівців щодо вдосконалення процесів управління персоналом.

Ключові слова : дистанційна робота, well-being програми, гнучкий графік, автоматизація HR-процесів та політика Diversity & Inclusion.

ABSTRACT

Burla Maria. Psychological analysis of modern trends in HR – Manuscript. Qualification work for obtaining a higher education degree “Master” in the specialty 053 Psychology (Social Psychology of Management). Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. Chernivtsi, 2024. 75 p.

The master’s thesis “Psychological analysis of modern trends in HR” conducted a comprehensive study of the psychological impact of the latest approaches to personnel management on employees and organizations. The main attention is paid to such key trends as remote work, well-being programs, flexible schedules, automation of HR processes and Diversity & Inclusion policy.

The research results indicate that modern HR trends can significantly increase the efficiency of the organization, but their successful implementation requires a deep understanding of the psychological needs of employees, as well as the development of strategies to reduce possible risks. The work offers practical recommendations for HR specialists on improving personnel management processes.

Keywords: remote work, well-being programs, flexible schedules, automation of HR processes and Diversity & Inclusion policy.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело. _____ М. Бурла

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи психологічного аналізу сучасних HR-трендів.....	10
1.1. Теоретичний огляд основних поняття в галузі HR.....	10
1.2. Еволюція HR-менеджменту.....	12
1.3. Соціально-психологічні підходи до управління персоналом.....	14
1.4. Сучасні тренди в HR та їх психологічне підґрунтя.....	16
1.5. Психологічний вплив HR-трендів на працівників та організацію.....	19
РОЗДІЛ 2. Огляд основних HR-трендів.....	23
2.1. Диверсифікація та інклюзія (Diversity & Inclusion (D&I)): соціально-психологічний аналіз.....	23
2.2. Психологічні аспекти дистанційної роботи та її вплив на командну динаміку.....	25
2.3. Автоматизація в HR: соціальні взаємодії та психологічні наслідки.....	30
2.4. Психічне здоров'я та добробут працівників (well-being програм): соціально-психологічні стратегії.....	32
2.5 Гнучкий графік: сприйняття працівниками та його вплив на баланс роботи та особистого життя.....	35
РОЗДІЛ 3. Емпіричне дослідження психологічного впливу сучасних HR-трендів.....	39
3.1. Дослідження 1: Психологічний вплив дистанційної роботи на адаптацію та задоволеність працівників.....	39
3.1.1. Методологія дослідження.....	39
3.1.2. Результати та аналіз.....	40

3.2. Дослідження 2. Вплив well-being програм на рівень мотивації та залученості працівників.....	42
3.2.1. Методологія дослідження.....	43
3.2.2. Результати та аналіз.....	45
3.3 Дослідження 3. Гнучкий графік: сприйняття працівниками та його вплив на баланс роботи та особистого життя.....	47
3.3.1. Методологія дослідження.....	47
3.3.2. Результати та аналіз.....	49
3.4 Дослідження 4. Психологічні особливості ставлення працівників до автоматизації та цифрових технологій у HR.....	49
3.4.1. Методологія дослідження.....	49
3.4.2. Результати та аналіз.....	50
3.5. Дослідження 5. Вплив політики Diversity & Inclusion (D&I) на психологічний клімат в організації.....	52
3.5.1. Методологія дослідження.....	52
3.5.2. Результати та аналіз.....	53
РОЗДІЛ 4. Узагальнення результатів досліджень та рекомендації.....	55
4.1. Комплексний аналіз результатів досліджень.....	55
4.2. Рекомендації для HR-фахівців.....	58
4.3. Напрями для подальших досліджень.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ	69

Вступ

Актуальність теми. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом (HR) стрімко змінюються під впливом новітніх технологій, глобальних викликів та зростаючого інтересу до психологічного благополуччя працівників. У зв'язку з цим HR-практики стали більш орієнтованими на психологічний комфорт та соціально-психологічні потреби працівників. Сучасні тренди, такі як дистанційна робота, well-being програми, гнучкі графіки, інтеграція штучного інтелекту в HR-процеси та політика різноманітності та інклюзії (D&I), впливають не тільки на продуктивність, а й на психологічний стан працівників. Тому виникає потреба у дослідженні цих тенденцій з точки зору соціальної психології, щоб краще зрозуміти їхній вплив та сприяти ефективнішому управлінню персоналом у сучасних організаціях.

Такі науковці як, С.А. Арутюнян, М. Бок, О.М. Гайдукевич, І. В. Гончарук, П. Капеллі, О. О. Мельник, Т. В. Петренко, О. Улріч розглядали у своїх працях, як змінюються сучасні тренди в HR. Особливо звертали увагу В.І. Грінченко та Н.А. Чайка від іновації та впливу змін. Д. Улріч вивчав теоретичні засади управління персоналом.

Для дослідження використовували аналіз соціальних взаємодій в організаціях автора М. Аджай. Е. Лок, та Г. Лейтен детальне висвітлення теорій мотивації, а також аспекти психологічної адаптації працівників до нових умов А.Ю. Козловський. Нові форми роботи, автоматизація процесів і цифрові стратегії у праці М. Бок. Про тренди автоматизації, digital HR і персоналізованих підходів досліджує в своїй роботі і П. Капеллі. А про дистанційну роботу, автоматизацію та розвиток гнучких моделей Маккензі та Компанія. Для аналізу сучасних трендів розглянули вплив well-being програм на продуктивність працівників Галуп. Важливим є врахувати аналіз міжособистісних відносин в організаціях С.А. Арутюнян.

В даній роботі були враховані й психологічні аспекти адаптації та мотивації в роботі за О.М. Гайдукевич. У автора Л.І. Левітас - вплив організаційних змін на співробітників.

Як в сучасному теперішньому часі управляти талантами в умовах нестабільності П. Капеллі, а В.І. Грінченко розкриває адаптацію працівників до нових умов праці. Н.А. Чайка надає приклади локальних і глобальних HR-підходів. Мотиваційні теорії, релевантні HR-практикам розкривається більш поглиблено в працях Е. Дечі, Р. Раян.

Д. Улріч розглянув трансформацію сучасних HR трендів з акцентом на цифрові рішення.

Важливим аспектом в HR є робота з вигоранням. Автори К. Маслач та М.П. Лейтер за допомогою впливу well-being програм запобігають вигоранню працівників. Всі ці опрацьовані роботи та дослідження є важливими для подальшого аналізу сучасних трендів.

Такі дослідження є важливим для створення організаційної культури, яка враховує індивідуальні потреби, підтримує мотивацію і лояльність працівників, та допомагає уникнути негативних психологічних наслідків нововведень.

Мета і завдання дослідження. Метою даної магістерської роботи є проведення психологічного аналізу сучасних HR-трендів для визначення їхнього впливу на психологічний стан працівників, соціальну динаміку в колективі та загальну ефективність організації.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати основні психологічні особливості нових HR-трендів;
- дослідити вплив кожного з трендів на соціально-психологічний клімат у колективі та індивідуальний стан працівників;
- розробити рекомендації для оптимізації HR-практик з урахуванням психологічних потреб працівників.

Об'єктом дослідження є нові HR-практики, спрямовані на забезпечення адаптації, задіяності та психологічного комфорту працівників. Це дозволить дослідити, як ці практики впливають на працівників і на організацію в цілому.

Предметом дослідження є психологічні аспекти впливу сучасних HR-трендів на працівників. Зокрема, аналізуються такі показники, як рівень стресу, мотивація, задоволеність роботою та лояльність.

Методи дослідження. Для досягнення цілей дослідження в даній магістерській роботі застосовано якісні методи, які дозволяють глибше розкрити психологічні аспекти та особливості кожного тренду. Основними методами представлені:

- Інтерв'ю з працівниками та HR-спеціалістами для виявлення їхнього особистого досвіду та ставлення до нових HR-практик.
- Фокус-групи для обговорення сприйняття та досвіду колективної взаємодії в умовах впровадження різних трендів.
- Кейс-стаді організацій, що впроваджують певні HR-практики, для вивчення специфіки їхнього впливу на психологічний клімат.
- Спостереження за поведінкою та психологічним станом працівників, які працюють за умов різних HR-трендів.

Вступ закладає основу для глибокого соціально-психологічного дослідження сучасних HR-тенденцій, яке дозволяє зрозуміти їхній вплив на психологічний стан працівників та ефективність організаційних практик.

Наукова новизна та практичне значення дослідження. У роботі вперше систематизовано та проаналізовано психологічні особливості впливу сучасних HR-трендів, таких як дистанційна робота, well-being програми, гнучкий графік, автоматизація процесів і політика Diversity & Inclusion, у контексті українського ринку праці.

Дослідження розкриває, як зазначені тренди впливають на мотивацію, залученість, адаптацію працівників, їхній емоційний стан та баланс між роботою й особистим життям.

Запропоновано психологічно обґрунтовані рекомендації щодо впровадження сучасних HR-трендів із урахуванням можливих ризиків і специфіки локального ринку праці.

Практичні поради щодо впровадження дистанційної роботи, well-being програм, гнучкого графіка, автоматизації та D&I політики допоможуть компаніям адаптувати свої HR-практики до сучасних викликів.

Отримані дані сприяють розробці програм для покращення взаємодії в командах, адаптації працівників до цифрових інновацій і підвищення толерантності в організаціях.

Напрацювання можуть бути використані у створенні навчальних матеріалів для HR-менеджерів, спрямованих на розуміння психологічних аспектів сучасних трендів.

Використання рекомендацій допоможе українським компаніям залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку праці.

Ця магістерська робота закладає основу для подальших наукових і практичних розробок у галузі соціальної психології та управління персоналом.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 4-х розділів, висновків, списку використаної літератури, а також – 3 таблиці. Загальний обсяг роботи – 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ СУЧАСНИХ HR - ТРЕНДІВ

1.1. Теоретичний огляд основних поняття в галузі HR

У даному підрозділі визначаємо основні терміни та поняття, які будуть використовуватися в роботі і які є важливими для розуміння нашого дослідження. Ось декілька основних понять, які можна включити до цього підрозділу:

1. HR (Human Resources) – це відділ організацій, відповідальний за управління персоналом, включаючи відбір, найм, розвиток, мотивацію, оцінку та управління відносинами з працівниками.
2. Управління персоналом (Personnel Management) – традиційний підхід до управління людськими ресурсами, спрямований на виконання адміністративних завдань, таких як обслуговування персоналу та ведення документації.
3. Управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM) - сучасний підхід до управління персоналом, орієнтований на досягнення стратегічних цілей організації через оптимальне використання та розвиток робочої сили.
4. HR – стратегія - довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації за допомогою управління персоналом.
5. Відбір та рекрутинг (Recruitment and Selection) - процес залучення нових працівників у відповідність до потреб організації та вимог конкретної посади.
6. Розвиток та навчання (Training and Development) - процеси навчання, розвитку і набуття нових навичок і знань працівниками.

7. Лідерство (Leadership) – властивості та навички, необхідні для управління іншими працівниками та досягнення спільних цілей.
8. Мотивація (Motivation) - фактори та стимули, які підштовхують працівників до досягнення високих результатів і виконання своїх обов'язків.
9. Організаційна культура (Organizational Culture) - загальна атмосфера та цінності, які панують в організації і впливають на поведінку працівників.
10. Оцінка працівників (Performance Appraisal) - процес оцінки і обговорення робочих досягнень працівників для прийняття управлінських рішень.
11. Ефективність (Effectiveness) – вимірювання результатів і досягнень організації або HR-відділу в цілому.
12. Ефективність (Efficiency) - вимірювання того, наскільки ресурси (час, гроші, праця) витрачаються на досягнення певних результатів.
13. Диверсифікація та інклюзія (Diversity & Inclusion (D&I)) - політика різноманітності та інклюзії спрямована на створення інклюзивного середовища, де кожен працівник, незалежно від його етнічного походження, статі чи соціального статусу, відчуває себе прийнятим.
14. Дистанційна робота - працівникам надається можливість працювати з дому або з будь-якого місця, що забезпечує певну свободу і гнучкість.
15. Автоматизація в HR - впровадження штучного інтелекту, автоматизації рутинних завдань і інших технологій, що знижують навантаження на працівників і підвищують ефективність роботи.
16. Well-being – це емоційний, психологічний і фізичний стан людини, що дозволяє гарно себе почувати та бути в ресурсі для того, щоб бути продуктивним, проактивним і активно залученим у виконання роботи.

17. Програми well-being це комплекс заходів, що спрямовані на підтримку well-being співробітників, а саме психічне здоров'я та добробут працівників.
18. Гнучкий графік – це графік, де працівникам можна самостійно обирати час початку і завершення роботи, це знижує стрес і сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Ці основні поняття в галузі HR слугують фундаментом для розуміння ключових аспектів управління персоналом, деякі твердження будемо зустрічати в даній роботі та можуть бути використані для створення теоретичного фундаменту перед розглядом психологічних аспектів і сучасних трендів у цій галузі [1], [2].

1.2 Еволюція HR-менеджменту

В даному підрозділі магістерської роботи "Психологічний аналіз сучасних трендів в HR" розглянемо як змінювався підхід до управління людськими ресурсами протягом історії.

Еволюція HR-менеджменту представляє собою історичний розвиток підходів до управління людськими ресурсами в організаціях [5]. Цей процес розглядається через різні фази, від початку і до сучасних практик. Розглянемо загальний огляд еволюції HR-менеджменту:

1. Початковий етап (до 20-х років XX століття):

На початку XX століття в управлінні персоналом переважала адміністративна функція, яка включала в себе ведення кадрової документації та вирішення невеликих адміністративних питань.

2. Етапи формування відділу управління персоналом (1930 – 1940 роки):

З'явився відділ управління персоналом, призначенням якого було вирішення конфліктів між роботодавцями та працівниками, а також виконання функцій з приводу оплати праці та дотримання законодавства.

3. Етап розвитку управління персоналом (1950 – 1960 роки):

Виникла потреба в більшій ролі відділу управління персоналом у плануванні робочої сили і підвищенні ефективності роботи працівників.

4. Етап стратегічного управління людськими ресурсами (1970-1980 роки):

Відбувся перехід до стратегічного підходу до управління людськими ресурсами (HRM), в якому управління персоналом стало більш інтегрованим у загальний стратегічний план організації.

5. Сучасний етап (з 1990-х років і пізніше):

Сучасний HRM визнається як стратегічна функція, спрямована на досягнення бізнес-цілей організації. HR-менеджери активно впроваджують стратегічні практики в управління персоналом, включаючи розробку лідерів, управління ризиками та забезпечення робочої сили з потрібними навичками.

6. Етап технологій та автоматизацій

З розвитком інформаційних технологій HR-менеджмент почав використовувати автоматизацію для оптимізації процесів, таких як рекрутинг, управління навчанням та оцінка працівників. HRIS (системи управління людськими ресурсами) стали невід'ємною частиною управлінських процесів.

7. Адаптація до змін (постпандемічний період)

Пандемія COVID-19 прискорила багато змін у HR-менеджменті, зокрема акцент на дистанційній роботі, гнучкому графіку та підтримці психічного здоров'я. З'явилася необхідність швидкої адаптації організацій до нових умов роботи. Розробка стратегій для підтримки добробуту працівників, впровадження програм well-being, розвитку навичок самоуправління. Це стало важливим аспектом для збереження продуктивності та залученості працівників.

Еволюція менеджменту відображає розвиток ролі HR в організаціях від адміністративної функції до стратегічного партнера, що сприяє досягненню бізнес-цілей. Сучасні тренди у HR, такі як використання технологій, розвиток організаційної культури і врахування психологічних аспектів, дозволяють організаціям бути більш конкурентоспроможними на ринку праці і забезпечувати стабільний розвиток.

1.3. Соціально-психологічні підходи до управління персоналом

В даному підрозділі розглянемо основні теорії та підходи соціальної психології, які стали основою сучасних HR-практик. Розглянемо детальніше:

1. Теорії мотивації:

А. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Обговорюється, як ієрархія потреб (від базових фізіологічних до потреб у самореалізації) знаходить застосування в управлінні персоналом. Сучасні HR-тренди, такі як well-being програми, спрямовані на задоволення потреб високого рівня – безпеки, визнання та самореалізації, що створює комфортне середовище для працівників і сприяє їх залученості.

В. Теорія очікувань Врума. Розкривається, як очікування працівників щодо винагороди за виконану роботу впливає на їхню мотивацію та продуктивність. HR-практики, орієнтовані на прозорість кар'єрного розвитку та справедливість винагород, спираються на цю теорію.

С. Теорія двофакторної мотивації Герцберга. Аналізуються фактори задоволеності (гігієнічні фактори і фактори мотивації), які актуальні в умовах гнучкого графіку роботи та нових політик залученості. Дискусія торкається того, як усунення демотиваторів і збільшення мотиваторів покращує психологічний клімат у колективі.

2. Теорії соціальних зв'язків:

А. Теорія соціального обміну. Розглядається ідея про те, що працівники сприймають свою роботу як обмін ресурсами з організацією: вони вкладають свої зусилля і час і очікують на підтримку, повагу та винагороду. HR-тренди, такі як політика Diversity & Inclusion, спрямовані на підтримку соціального обміну, адже працівники отримують підтвердження своєї цінності через визнання їхньої індивідуальності.

В. Теорія соціальної підтримки. Пояснюється, як підтримка з боку колег і керівництва впливає на психологічний комфорт працівників і стресостійкість. Соціальні зв'язки є важливим елементом у well-being програмах та системах менторства. Тут обговорюється, як саме ці тренди сприяють розвитку колективу та згуртованості.

3. Теорії когнітивної поведінки:

А. Когнітивна теорія мотивації. Розкривається вплив сприйняття працівниками своєї компетентності та можливостей на їхню мотивацію. Тут аналізуються HR-практики, спрямовані на розвиток компетенцій, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання, які допомагають працівникам відчувати контроль над власним розвитком.

В. Теорія саморегуляції. Пояснюється, як здатність працівників до самоконтролю та саморегуляції впливає на їхню продуктивність, особливо в умовах дистанційної роботи чи гнучкого графіка. Обговорюється, як HR-тренди, що надають працівникам більше свободи в розподілі часу, одночасно вимагають більш високого рівня саморегуляції.

С. Теорія когнітивного дисонансу. Згадується, як дисонанс між цінностями організації та працівника може призводити до психологічного дискомфорту і, відповідно, до зниження залученості. Це стосується, наприклад, компаній, які активно впроваджують

автоматизацію без належного роз'яснення працівникам, чому ці зміни важливі для них.

В підсумку даного підрозділу являється висновок, що сучасні HR-практики ґрунтуються на розумінні психологічних процесів та мотиваційних потреб працівників. Психологічні теорії забезпечують основу для розробки стратегій, які сприяють не лише ефективній роботі, а й підтримці добробуту, залученості та позитивного робочого середовища. Це дозволяє розглядати HR-тренди не лише як інструменти управління, але як важливі елементи психологічного впливу, що формують стосунки в колективі та емоційний стан кожного працівника.

1.4 Сучасні тренди в HR та їх психологічне підґрунтя

В даній магістерській роботі, представлено огляд основних сучасних тенденцій у сфері управління персоналом та їхній психологічний аналіз. Цей підрозділ присвячений вивченню того, як нові HR-практики впливають на психологічний стан працівників, організаційну культуру та ефективність роботи. Окрім опису кожного тренду, розглядаються також психологічні аспекти, які підсилюють або, навпаки, створюють виклики для впровадження таких практик

1. Дистанційна робота.

Після пандемії та даною ситуацією в Україні, дистанційна робота стала невід'ємною частиною робочого процесу в багатьох компаніях. Працівникам надається можливість працювати з дому або з будь-якого місця, що забезпечує певну свободу і гнучкість.

Дистанційна робота знижує рівень стресу, пов'язаного з ком'ютіngом (це швидка обробка, зберігання та аналіз інформації, що необхідна для прийняття рішень, оптимізації процесів і розвитку нових технологій), і дає працівникам більше контролю над їхнім графіком. Згідно з теоріями саморегуляції, працівники, які здатні до самоконтролю, можуть бути більш

продуктивними в таких умовах. Однак, дистанційна робота також може призводити до ізоляції, зниження рівня соціальної підтримки та складнощів у розмежуванні роботи та особистого життя. Це може викликати відчуття самотності, когнітивне перенапруження і навіть вигорання.

Відсутність чітких меж між роботою і домом може зумовити високий рівень емоційного виснаження. Відсутність соціальної взаємодії також може вплинути на психологічний клімат і згуртованість команди.

2. Гнучкий графік.

Гнучкі робочі години дозволяють працівникам самостійно обирати час початку і завершення роботи, що знижує стрес і сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Згідно з теорією самовизначення, коли людина має можливість вибору і контролю, це підвищує її внутрішню мотивацію. Гнучкий графік також сприяє зменшенню стресу та підвищенню лояльності, оскільки працівники відчують, що компанія піклується про їхній добробут.

Гнучкий графік може призвести до нерівності в колективі, особливо якщо частина команди працює в інший час. Це ускладнює комунікацію і спільну роботу над проектами. Також можливе зниження продуктивності у випадку відсутності навичок самоорганізації.

3. Well-being програми.

Well-being програми спрямовані на підтримку фізичного і психологічного здоров'я працівників. Це можуть бути тренування, медитації, консультації психологів та інші заходи для підтримки ментального і фізичного здоров'я.

Теорії соціальної підтримки та здорового способу життя вказують на те, що працівники, які відчують підтримку компанії у сфері здоров'я, більш лояльні та задоволені роботою. Зменшення стресу та увага до добробуту сприяють підвищенню як продуктивності, так і мотивації.

Якщо компанія неефективно реалізує well-being програми або працівники відчують тиск щодо участі в них, це може призвести до

додаткового стресу. Важливо, щоб такі програми були добровільними і відповідали реальним потребам працівників.

4. Diversity & Inclusion (D&I).

Політика різноманітності та інклюзії спрямована на створення інклюзивного середовища, де кожен працівник, незалежно від його етнічного походження, статі чи соціального статусу, відчуває себе прийнятим.

Теорії соціальної ідентичності та соціального обміну підтверджують важливість для працівників відчувати приналежність до колективу, де їх поважають і підтримують. D&I програми сприяють підвищенню рівня довіри та залученості працівників, створюють позитивний психологічний клімат, сприяють зниженню рівня конфліктів і підвищенню згуртованості.

Некоректне впровадження D&I програм може викликати зворотній ефект, коли працівники відчувають, що такі політики є лише формальністю. Це може призвести до конфліктів і психологічного дискомфорту у випадках, коли інклюзивні програми не відповідають реальним цінностям компанії.

5. Автоматизація процесів.

Впровадження штучного інтелекту, автоматизації рутинних завдань і інших технологій, що знижують навантаження на працівників і підвищують ефективність роботи.

Автоматизація може полегшити роботу працівникам, даючи їм більше можливостей для творчих і стратегічних завдань. Згідно з теорією когнітивного ресурсу, вивільнення часу від рутинних задач дозволяє зосередитися на більш цінних для особистісного розвитку аспектах.

Автоматизація може викликати страх втрати роботи, що призводить до стресу і зниження мотивації. Деякі працівники можуть сприймати автоматизацію як загрозу і відчувати зниження своєї цінності для компанії, що потребує чіткого комунікаційного підходу з боку керівництва.

Сучасні HR-тренди мають як позитивний вплив на психологічний стан працівників, так і певні ризики. Тому впровадження цих трендів потребує ретельного планування та адаптації до конкретного контексту компанії.

Важливо забезпечити баланс між наданням нових можливостей і підтримкою психологічного комфорту працівників для збереження їхньої мотивації та задоволеності.

1.5 Психологічний вплив HR-трендів на працівників та організацію

Цей підрозділ має на меті визначити, як нові HR-практики впливають на ключові психологічні аспекти роботи персоналу[7], [8], зокрема на рівень стресу, мотивацію та задоволеність роботою, а також проаналізувати чинники, які можуть як підсилювати, так і послаблювати ефективність цих практик.

1. Стрес:

Деякі HR-тренди, такі як дистанційна робота та гнучкий графік, можуть зменшувати стрес завдяки кращій організації часу і можливості уникати щоденного ком'ютіngu. Проте, коли працівники відчують надмірний контроль або ізоляцію в умовах дистанційної роботи, це може, навпаки, сприяти виникненню стресу. Наприклад, відсутність чітких меж між роботою та особистим життям часто призводить до емоційного виснаження.

Well-being програми є важливим інструментом для зниження стресу, оскільки вони створюють умови для збереження фізичного і ментального здоров'я працівників. Проте, якщо такі програми не враховують реальні потреби працівників, вони можуть залишитися незадіяними, що знижує їх ефективність.

Широке впровадження автоматизації може викликати страх втрати роботи, особливо серед працівників, які виконують рутинні завдання. Це спричиняє підвищений стрес та почуття нестабільності щодо свого майбутнього в компанії.

2. Мотивація:

HR-тренди, такі як гнучкий графік та можливість дистанційної роботи, підвищують автономію працівників, що сприяє зростанню внутрішньої мотивації відповідно до теорії самовизначення. Вільний вибір часу і місця

роботи створює відчуття контролю, що позитивно впливає на мотивацію. Програми різноманітності та інклюзії сприяють створенню підтримуючого і справедливого середовища, в якому працівники відчують свою цінність і унікальність. Це підвищує лояльність і мотивацію, оскільки працівники ідентифікують себе з культурою компанії, що цінує різноманітність.

Автоматизація рутинних завдань може знижувати мотивацію працівників, якщо їхні ролі стають менш значущими. Коли працівники відчують, що вони втрачають контроль або не можуть повноцінно впливати на процес, мотивація падає.

3. Задоволеність роботою.

Програми підтримки здоров'я і добробуту позитивно впливають на загальну задоволеність роботою, адже працівники відчують турботу з боку роботодавця. Однак важливо враховувати, що програми, які сприймаються як «показові» або формальні, можуть мати протилежний ефект і викликати невдоволення.

Тренди, що підтримують згуртованість колективу і співпрацю, як-от D&I програми, сприяють створенню позитивної соціальної атмосфери, яка є ключовим елементом задоволеності роботою. Відчуття підтримки від колег і керівництва підвищує психологічний комфорт і задоволеність.

Хоча гнучкий графік і дистанційна робота часто сприяють задоволенню працівників через гнучкість, ці тренди також можуть призвести до почуття ізоляції. Відсутність особистої взаємодії може знижувати задоволеність роботою, особливо серед працівників, для яких соціальні контакти мають високе значення.

Розглянемо, які саме чинники, що сприяють або заважають ефективності сучасних HR-трендів

1. Підтримка з боку керівництва:

Ключовим чинником ефективності HR-трендів є підтримка та комунікація з боку керівництва. Коли керівництво активно підтримує нові

практики та залучає працівників до обговорення змін, це створює атмосферу довіри і сприяє зниженню стресу та підвищенню залученості.

Якщо ж керівництво не бере участі у впровадженні HR-трендів або ігнорує запити працівників, ефективність таких практик знижується, і це може призводити до конфліктів і зниження мотивації.

2. Корпоративна культура:

Культура підтримки, відкритості та поваги до різноманітності підсилює ефективність програм D&I та well-being. Працівники, які бачать, що цінності компанії відповідають їхнім власним цінностям, відчувають себе більш залученими і задоволеними.

Водночас корпоративна культура, що орієнтується лише на результати без урахування добробуту працівників, може заважати ефективності HR-трендів, оскільки працівники можуть відчувати тиск, який знижує психологічний комфорт.

3. Технологічна підготовленість:

Успіх дистанційної роботи та автоматизації залежить від технологічної підтримки та відповідних навичок працівників. Коли компанія забезпечує доступ до сучасних інструментів, організовує навчання, це знижує стрес і підвищує ефективність.

Якщо технологічна підтримка є слабкою, працівники можуть відчувати фрустрацію, що негативно впливає на їхню задоволеність і мотивацію.

4. Індивідуальні відмінності:

Залежно від особистісних якостей працівники по-різному реагують на зміни. Наприклад, для одних автономія, що надається гнучким графіком, є позитивним чинником, а для інших це може стати джерелом додаткового стресу.

Ефективність HR-трендів зростає, коли компанія враховує індивідуальні відмінності працівників, пропонуючи, наприклад, варіанти участі в певних програмах на вибір.

Загалом, сучасні HR-тренди мають потенціал як для підвищення мотивації і задоволеності працівників, так і для створення додаткових викликів. Ефективність цих трендів значною мірою залежить від підтримки керівництва, рівня соціальної взаємодії, корпоративної культури та готовності організації адаптувати практики до індивідуальних потреб працівників. Успішна реалізація HR-трендів потребує збалансованого підходу, що забезпечить гармонію між інтересами організації та психологічним комфортом працівників.

Цей розділ є основою для подальшого аналізу емпіричних даних, де перевірятиметься, як саме ці теорії проявляються у реальних HR-практиках і наскільки вони впливають на психологічний стан працівників в умовах сучасних організацій.

РОЗДІЛ 2.

ОГЛЯД ОСНОВНИХ HR ТРЕНДІВ

2.1 Диверсифікація та інклюзія (D&I): соціально-психологічний аналіз

Диверсифікація та інклюзія (D&I) стали ключовими аспектами стратегій розвитку HR у багатьох компаніях, адже вони спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває повагу, цінність і можливість повноцінно реалізувати свій потенціал. D&I включає як залучення працівників різного походження, статі, віку, релігії, фізичних можливостей, так і забезпечення умов для їхньої повноцінної участі у всіх аспектах життя організації.

Основними цілями D&I є:

- підвищення психологічного комфорту працівників;
- розвиток позитивної та підтримуючої корпоративної культури;
- стимулювання інновацій через різноманітність думок і підходів;
- підвищення рівня залученості та мотивації персоналу;
- зниження рівня конфліктності і дискримінації.

D&I впливає на працівників через формування соціальної ідентичності, яка визначає те, як люди сприймають себе в колективі. Відповідно до теорії соціальної ідентичності (Теджфел і Тернер), люди схильні ідентифікувати себе з певними соціальними групами. Членство в групах дає людям відчуття приналежності та захищеності, що є ключовим елементом для психологічного комфорту і задоволеності роботою.

У контексті D&I працівники, які відчувають, що їхня унікальність визнається і цінується в організації, отримують більше підстав для формування позитивної соціальної ідентичності. Це призводить до підвищення рівня довіри та лояльності до компанії, зниження рівня стресу і створення психологічно безпечного середовища. Окрім цього, інклюзивна

культура запобігає розвитку соціальних бар'єрів і розбіжностей між працівниками з різним досвідом та поглядами.

D&I також сприяє поліпшенню психологічного клімату у колективі, оскільки інклюзивність знижує рівень напруги та конфліктності в середовищі. Працівники відчують підтримку і позитивне ставлення до їхньої індивідуальності, що стимулює зниження рівня стресу та підвищує задоволеність роботою.

У команді, де існує підтримка політики D&I, розвивається згуртованість, яка сприяє підвищенню ефективності та продуктивності. Теорії групової динаміки показують, що у згуртованій команді формується культура співпраці, а співробітники готові допомагати один одному та брати на себе відповідальність за досягнення спільних цілей.

Розглянемо переваги D&I:

А) Підвищена мотивація та залученість: працівники, які відчують, що їхні потреби ідентичності та індивідуальності визнаються і підтримуються, мають вищий рівень мотивації та залученості. Вони відчують себе частиною організації, яка розділяє їхні цінності, що, своєю чергою, стимулює бажання активно працювати і приносити користь команді.

Б) Розвиток креативності: наявність різних точок зору у різноманітному колективі сприяє формуванню інноваційних ідей, розширенню творчого мислення та ефективнішому вирішенню проблем.

В) Психологічна безпека: інклюзивна культура забезпечує підтримку, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та бути собою без страху засудження чи дискримінації.

Виклики D&I:

А) Складність інтеграції в колектив: У колективах, де D&I програми ще не повністю інтегровані, може виникати відчуття дискомфорту серед працівників, які є представниками меншин. Це може призвести до підвищення рівня стресу та емоційного напруження.

Б) Конфлікти на основі різноманітності: Різні культурні та індивідуальні відмінності можуть стати джерелом конфліктів у колективі. Недостатнє розуміння важливості інклюзії або опір з боку працівників, які не поділяють цінностей D&I, можуть ускладнювати побудову підтримуючої культури.

В) Інституційні бар'єри: Компанії з усталеними традиціями можуть зазнавати труднощів у адаптації до вимог D&I, що може призвести до формального впровадження таких програм без реальної зміни корпоративної культури.

Фактори успіху та бар'єри в реалізації D&I

А) Підтримка з боку керівництва: Успіх програм D&I значною мірою залежить від залученості керівництва. Коли топ-менеджмент відкрито підтримує політику різноманітності та інклюзії, це сприяє формуванню відповідної корпоративної культури.

Б) Навчання та розвиток працівників: Регулярні тренінги та семінари з розвитку інклюзивності підвищують обізнаність працівників щодо D&I і сприяють формуванню поваги до різноманітності.

В) Системи зворотного зв'язку: Розвиток ефективних каналів зворотного зв'язку дозволяє вчасно вирішувати проблеми, що виникають, а також коригувати політику D&I у відповідь на потреби працівників.

Розглянемо бар'єри даної програми:

А) Стереотипи та упередження: Незважаючи на розвиток D&I, у багатьох колективах зберігаються стереотипи, які можуть негативно впливати на формування інклюзивного середовища.

Б) Недостатнє розуміння важливості D&I: У деяких випадках працівники можуть вважати D&I програмами другорядними або неважливими, що знижує ефективність їхнього впровадження.

В) Формальний підхід до реалізації програм: Якщо D&I програми є лише формальністю і не підкріплені реальними змінами у корпоративній

культури, працівники можуть сприймати їх як «фасад», що, навпаки, погіршує атмосферу у колективі.

Соціально-психологічний аналіз D&I показує, що сучасні тренди, орієнтовані на різноманітність і інклюзію, мають значний позитивний вплив на психологічний стан працівників і культуру організації. Проте для успішної реалізації таких програм необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, надавати їм можливість вільно висловлюватися і активно брати участь у житті компанії. Політика D&I сприяє розвитку не лише корпоративної культури, але й створенню позитивного соціального середовища, в якому працівники відчують свою цінність, можуть розвивати свої унікальні здібності та отримувати психологічну підтримку.

2.2 Психологічні аспекти дистанційної роботи та її вплив на командну динаміку

Перехід до дистанційної роботи став одним із найвагоміших трендів в HR за останні роки. Він значно змінив способи комунікації, організацію робочих процесів та характер соціальної взаємодії між працівниками. Ця трансформація обумовлена не лише розвитком технологій, а й зміною потреб працівників, які дедалі частіше віддають перевагу гнучким умовам роботи для досягнення балансу між особистим життям і професійними обов'язками.

Дистанційна робота також викликає специфічні психологічні реакції, що впливають на емоційний стан працівників, мотивацію, рівень стресу та ефективність. HR-фахівці мають враховувати ці аспекти при побудові стратегій управління персоналом, спрямованих на збереження продуктивності й психологічного комфорту працівників.

2. Психологічні аспекти дистанційної роботи

Дистанційна робота супроводжується низкою психологічних особливостей, які значною мірою визначають емоційне благополуччя та продуктивність працівників:

А) Відчуття ізоляції та соціального відчуження. Відсутність щоденної особистої взаємодії з колегами може призвести до ізоляції, що негативно впливає на соціальні потреби працівників. Згідно з теорією соціальної підтримки, емоційні та інформаційні обміни між колегами є важливими для зниження рівня стресу і підтримки почуття належності до команди.

Б) Стрес через зміни робочих умов. Дистанційна робота може супроводжуватися відчуттям стресу, викликаним змінами робочого середовища та необхідністю адаптуватися до нових умов. Підтримка з боку організації та доступність ресурсів для виконання завдань дистанційно значно впливають на здатність працівника справлятися зі стресом.

В) Проблеми з балансом між роботою та особистим життям. Робота вдома ускладнює розмежування професійного та особистого часу, що може призвести до професійного вигорання. Труднощі у встановленні меж між роботою і домом можуть викликати психологічне виснаження і зниження мотивації.

Г) Зниження мотивації та продуктивності. Для деяких працівників зниження рівня контролю з боку керівництва може послабити мотивацію, а відсутність зовнішньої мотивації (наприклад, похвали або оцінок з боку колег) може вплинути на самовіддачу та відповідальність.

Д) Самоорганізація і дисципліна. Віддалена робота вимагає більш високого рівня самодисципліни, самоорганізації та навичок тайм-менеджменту. Працівники, які мають труднощі з цими навичками, можуть зіштовхнутися з проблемами виконання завдань і зниженням ефективності.

3. Вплив дистанційної роботи на командну динаміку

Перехід до дистанційної роботи суттєво змінює командну динаміку, впливаючи на формування довіри, колективну згуртованість та комунікацію між працівниками:

А) Зміна характеру комунікації. Дистанційна робота часто покладається на цифрові канали комунікації (електронну пошту, чати, відеоконференції), що ускладнює спонтанну взаємодію між працівниками та

впливає на якість обміну інформацією. Недостатня кількість неформальної комунікації може послабити особисті зв'язки в команді.

Б) Виклики у формуванні довіри та згуртованості. У дистанційній команді складніше розвивати довіру і згуртованість, адже особисті зустрічі й безпосередні контакти є обмеженими. За відсутності регулярної взаємодії довіра між членами команди може знижуватися, що впливає на рівень залученості та колективної відповідальності.

В) Розподіл ролей і лідерство. У віддаленій роботі змінюються умови для прояву лідерських якостей. Лідери у таких командах мають докладати додаткових зусиль для підтримки продуктивності, надання зворотного зв'язку і згуртування колективу. Важливими є навички емоційного інтелекту та здатність надихати і підтримувати працівників у віддаленому форматі.

4. Переваги та виклики дистанційної роботи для працівників і організації

Розглянемо переваги, які існують в дистанційній роботі:

А) Гнучкість і автономія. Можливість самостійно планувати робочий день дозволяє працівникам підлаштовувати робочий процес під власні потреби, що сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Б) Зниження стресу на робочому місці. Відсутність потреби щоденно відвідувати офіс зменшує стресові фактори, такі як тривалість поїздок на роботу та надмірна взаємодія з колегами.

В) Ефективне управління часом. Працівники можуть організовувати свою роботу таким чином, щоб забезпечити баланс між особистим і професійним життям, що сприяє зменшенню рівня вигорання.

Розглянемо виклики дистанційної роботи, які зустрічаються в працівників:

А) Ризик професійного вигорання. Нестача чіткого розподілу між робочим і особистим часом може призвести до вигорання, адже працівники часто працюють понаднормово.

Б) Зниження ефективності командної роботи. За умов дистанційної роботи команди можуть стикатися з проблемами у координації та синхронізації завдань, що впливає на загальну ефективність.

В) Складність у підтриманні корпоративної культури. У віддаленому середовищі важче забезпечити послідовне залучення всіх працівників до корпоративної культури, що може впливати на загальне відчуття належності до організації.

5. Підтримка психологічного комфорту та динаміки команди в умовах дистанційної роботи

Для мінімізації психологічних ризиків та покращення командної динаміки HR-відділи можуть впроваджувати заходи, спрямовані на підтримку психологічного комфорту працівників:

А) Регулярні віртуальні зустрічі та тімбілдінг. Регулярні онлайн-зустрічі допомагають зберігати зв'язок між працівниками та створюють простір для неформальної комунікації. Це сприяє зниженню відчуття ізоляції і підвищенню рівня підтримки.

Б) Чітка структура і розподіл завдань. Дистанційна робота вимагає чіткого визначення ролей, завдань і відповідальності, що допомагає зберегти ефективність команди та зменшити непорозуміння.

В) Забезпечення психологічної підтримки. Надання доступу до послуг психолога або створення програм підтримки ментального здоров'я допомагає працівникам справлятися зі стресом і знижувати ризики емоційного вигорання.

Психологічні аспекти дистанційної роботи та її вплив на командну динаміку є важливими темами в рамках сучасних HR-трендів. Успішна адаптація до дистанційної роботи вимагає активної підтримки з боку організацій, що включає розвиток комунікаційних стратегій, психологічну підтримку працівників та впровадження ефективних механізмів для збереження командної динаміки. Зберігання психологічного здоров'я

працівників і підтримка відкритих комунікацій сприятимуть створенню успішних і продуктивних команд навіть у віддаленому форматі.

2.3. Автоматизація в HR — соціальні взаємодії та психологічні наслідки

Автоматизація в HR стала невід'ємною частиною сучасних практик управління персоналом. Впровадження технологій, таких як системи управління персоналом (HRM), штучний інтелект (AI) та аналітика даних, трансформують традиційні HR-функції, зокрема рекрутинг, адаптацію, управління продуктивністю та навчання. Ці зміни відкривають нові можливості, але водночас викликають питання щодо їхнього впливу на соціальні взаємодії та психологічний стан працівників.

1. Переваги автоматизації в HR

А) Ефективність процесів.

Автоматизація дозволяє зменшити рутинні завдання, такі як обробка заявок, управління документами та планування графіків, що підвищує загальну ефективність HR-процесів. Це дозволяє фахівцям з HR зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток талантів і підтримка корпоративної культури.

Б) Поліпшення точності

Використання технологій знижує ризик людських помилок у процесах рекрутингу та управління персоналом. Аналітичні інструменти допомагають виявити найкращих кандидатів та оцінити їхню відповідність вимогам посади, що позитивно впливає на якість найму.

В) Задоволеність працівників

Автоматизація може покращити досвід працівників, забезпечуючи зручний доступ до інформації про їхню діяльність, результати та можливості для розвитку. Наприклад, автоматизовані платформи для навчання надають співробітникам можливість самостійно обирати курси та тренінги відповідно до їхніх потреб.

2. Соціальні взаємодії в умовах автоматизації

А) Зміна комунікаційних каналів

Автоматизація змінює традиційні комунікаційні канали. Співробітники можуть взаємодіяти з технологіями через онлайн-платформи, що зменшує особисті контакти. Це може призвести до зниження рівня соціальної взаємодії, яка є важливою для формування командної згуртованості та довіри.

Б) Взаємодія між співробітниками

Автоматизовані системи можуть зменшити неформальні спілкування, які відбуваються в офісі, такі як чаювання або короткі розмови. Це може призвести до зниження рівня соціальної підтримки, що вплине на психоемоційний стан працівників.

В) Взаємодія з технологією

Співробітники можуть відчувати тиск і стрес через постійну необхідність використовувати нові технології. Важливо, щоб організації забезпечили навчання та підтримку, щоб працівники могли адаптуватися до автоматизованих систем.

3. Психологічні наслідки автоматизації в HR

А) Відчуття тривоги

Впровадження автоматизації може викликати у працівників страх втрати роботи через зменшення потреби в людських ресурсах. Це може призвести до зниження мотивації та підвищення рівня тривожності. Важливо, щоб організації комунікували переваги автоматизації та підкреслювали, що мета технологій — не заміна людей, а підтримка їхньої роботи.

Б) Вплив на стосунки в колективі

Автоматизація може вплинути на стосунки між працівниками. Зменшення особистих зустрічей та живих комунікацій може призвести до відчуження та зниження командного духу. Організації повинні активно працювати над підтриманням здорових стосунків у команді через проведення регулярних зустрічей і тимбілдингових заходів.

В) Розвиток нових навичок

Автоматизація вимагає від працівників розвитку нових навичок, пов'язаних із використанням технологій. Це може бути як позитивним, так і негативним досвідом: позитивним — у вигляді підвищення кваліфікації, негативним — через відчуття перенапруження та тиску. Організації повинні забезпечити підтримку в навчанні та розвитку, щоб допомогти працівникам адаптуватися до нових умов.

4. Стратегії для успішної автоматизації в HR

А) Навчання та розвиток

Організації повинні інвестувати в програми навчання, які допоможуть працівникам оволодіти новими технологіями. Це може включати онлайн-курси, тренінги та менторство.

Б) Комунікація і підтримка

Важливо підтримувати відкриту комунікацію з працівниками щодо впровадження автоматизації. Організації повинні пояснювати, як технології поліпшать робочі процеси та зменшать рутинні завдання.

В) Підтримка соціальної взаємодії

Попри автоматизацію, організації повинні створювати можливості для соціальної взаємодії між працівниками. Це можуть бути як віртуальні, так і офлайн-заходи, які сприяють формуванню командного духу.

Автоматизація в HR відкриває нові горизонти для управління персоналом, проте її вплив на соціальні взаємодії та психологічний стан працівників потребує ретельного аналізу. З одного боку, технології підвищують ефективність і точність HR-процесів, з іншого — можуть викликати емоційні та соціальні виклики. Для успішної інтеграції автоматизації в HR-стратегії важливо забезпечити підтримку, навчання та створення здорового робочого середовища, яке сприятиме збереженню командної динаміки та психоемоційного благополуччя працівників.

2.4. Психічне здоров'я та добробут працівників (well-being програм): соціально-психологічні стратегії

Програми добробуту працівників спрямовані на поліпшення психічного, фізичного та емоційного стану співробітників. Ці програми можуть включати фізичну активність, психологічну підтримку, заходи з розвитку навичок, управління стресом та інші елементи, що сприяють загальному добробуту працівників. У цьому контексті важливо розглянути соціально-психологічні стратегії, які можуть бути використані для підвищення ефективності програм добробуту.

1. Визначення поняття добробуту працівників

Психічне здоров'я визначається як стан благополуччя, в якому індивід усвідомлює свої можливості, може справлятися зі звичайними стресами життя, працювати продуктивно і вносити свій внесок у спільноту. Воно включає емоційний, психологічний і соціальний аспекти.

Добробут працівників охоплює широкий спектр факторів, які впливають на їхню загальну задоволеність життям і роботою. Це включає фізичне здоров'я, емоційне та соціальне благополуччя, а також почуття задоволеності від роботи та досягнень у кар'єрі.

2. Соціально-психологічні стратегії для підтримки добробуту

Однією з ключових складових програм добробуту є забезпечення психологічної підтримки. Це може включати:

А) Психологічні консультації: Організації можуть надавати доступ до психологів або консультантів, які допомагають співробітникам справлятися з особистими чи професійними труднощами.

Б) Групова терапія та семінари: Проведення групових сесій, на яких працівники можуть обговорювати свої переживання, допомагає створити відчуття спільноти і підтримки.

Соціально-психологічні стратегії включають вміння роботи зі стресами, які зустрічаються у працівників. Управління стресом є важливим аспектом програм добробуту:

А) Тренінги з управління стресом: Програми навчання, які навчають працівників технікам релаксації, медитації або усвідомленості, допомагають зменшити рівень стресу.

Б) Ментальне здоров'я: Створення безпечного середовища, де працівники можуть відкрито обговорювати питання психічного здоров'я, сприяє зменшенню стигми навколо психічних захворювань.

А також формуються заходи спрямовані для підтримки фізичного благополуччя. Фізичне здоров'я безпосередньо пов'язане з психічним благополуччям:

А) Фізичні активності: Організація спортивних заходів, таких як групові тренування або заняття йогою, може підвищити фізичну активність співробітників і зміцнити їхнє здоров'я.

Б) Здорове харчування: Програми, які пропонують здорове харчування на робочому місці, також позитивно впливають на загальний добробут.

3. Вплив програм добробуту на організацію

А) Задоволеність і продуктивність. Програми добробуту можуть підвищити рівень задоволеності працівників, що, в свою чергу, впливає на їхню продуктивність. Задоволені працівники більше залучені до роботи, що знижує плинність кадрів і витрати на підбір нових співробітників.

Б) Корпоративна культура. Впровадження програм добробуту сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Організації, які піклуються про добробут своїх працівників, здатні створити довіру, підтримку та відкритість серед команди.

В) Зниження рівня стресу та вигорання. Завдяки програмам добробуту знижується ризик вигорання та стресу серед працівників, що може привести до зменшення лікарняних та підвищення загальної продуктивності.

4. Реалізація програм добробуту

А) Оцінка потреб працівників. Перед впровадженням програм добробуту важливо провести оцінку потреб працівників. Це можна зробити через опитування, інтерв'ю або фокус-групи, щоб зрозуміти, які аспекти добробуту є найважливішими для співробітників.

Б) Впровадження програм. Програми добробуту повинні бути інтегровані в загальну стратегію організації. Важливо забезпечити підтримку з боку керівництва та залучати співробітників до розробки і реалізації програм.

В) Моніторинг і оцінка ефективності. Після впровадження програм важливо регулярно моніторити їх ефективність через опитування, аналіз результатів і зворотний зв'язок від працівників. Це допоможе адаптувати програми відповідно до змін у потребах працівників.

Програми добробуту є важливим елементом сучасних HR-практик, спрямованих на покращення психічного здоров'я і добробуту працівників. Впровадження соціально-психологічних стратегій суттєво впливає на рівень задоволеності працівників, їхню продуктивність і загальну корпоративну культуру. Активна підтримка добробуту працівників є запорукою успіху організації в сучасному динамічному середовищі.

2.5. Гнучкий графік: сприйняття працівниками та його вплив на баланс роботи та особистого життя

У даній магістерській роботі важливим аспектом є аналіз гнучкого графіка, його сприйняття працівниками та вплив на баланс між роботою і особистим життям. В умовах швидких змін у світі праці, зокрема взяло початок після пандемії COVID-19, гнучкий графік став важливим елементом HR-стратегій багатьох організацій. Гнучкий графік роботи передбачає можливість для працівників адаптувати свій робочий час відповідно до своїх особистих потреб і обставин. Це включає можливість працювати з дому, змінювати робочі години, а також вибирати, коли і де виконувати свої

обов'язки. Цей тренд відображає зміни в цінностях та очікуваннях працівників, які прагнуть до більшої свободи та контролю над своїм часом.

1. Переваги гнучкого графіка

А) Підвищення продуктивності. Дослідження показують, що гнучкий графік може підвищити продуктивність працівників. Коли співробітники можуть працювати у час, коли вони найбільш продуктивні, це може призвести до більшої ефективності виконання завдань.

Б) Поліпшення психічного здоров'я. Гнучкий графік знижує рівень стресу, оскільки працівники мають можливість планувати свій час відповідно до своїх потреб. Це особливо важливо для тих, хто має сімейні обов'язки, або для тих, хто намагається поєднувати роботу та особисте життя.

В) Залученість та задоволеність. Коли працівники відчують, що їхній час цінується і що їм надано вибір, це підвищує їхню залученість та задоволеність роботою. Задоволені працівники є більш продуктивними і менш схильними до вигорання.

2. Сприйняття гнучкого графіка працівниками

А) Вплив на працівників. Сприйняття гнучкого графіка може змінюватися залежно від індивідуальних обставин. Для деяких працівників це може бути бажаним варіантом, який дає їм можливість краще управляти своїм часом, тоді як інші можуть відчувати невизначеність або труднощі з адаптацією до нових умов.

Б) Культурні та соціальні фактори. Культурні особливості можуть також впливати на сприйняття гнучкого графіка. У деяких країнах традиційний підхід до роботи, що передбачає строгий графік, залишається домінуючим, тоді як в інших культурах гнучкість цінується більше.

В) Комунікація та підтримка. Важливим аспектом успішного впровадження гнучкого графіка є комунікація. Коли працівники отримують чітку інформацію про правила та можливості гнучкого графіка, це підвищує їхню довіру та сприйняття цього підходу. Організації повинні забезпечити

підтримку та ресурси, які допоможуть працівникам адаптуватися до нових умов.

3. Вплив на баланс роботи та особистого життя

А) Зміна підходу до роботи. Гнучкий графік сприяє формуванню нового підходу до роботи, де акцент робиться на результатах, а не на кількості годин, проведених на роботі. Це дозволяє працівникам краще поєднувати свої професійні та особисті обов'язки.

Б) Вирішення конфліктів. Гнучкий графік може зменшити конфлікти між роботою та особистим життям, оскільки працівники мають можливість організовувати свій час так, щоб задовольнити потреби обох сфер. Це, в свою чергу, може зменшити рівень стресу та вигорання.

В) Підвищення задоволеності життям. Позитивний вплив гнучкого графіка на баланс між роботою та особистим життям може призвести до підвищення загальної задоволеності життям працівників. Коли людина відчуває, що вона може задовольнити свої професійні та особисті потреби, це позитивно впливає на її психоемоційний стан.

4. Виклики та ризики

А) Ризик перевантаження. Хоча гнучкий графік має багато переваг, він також може призвести до перевантаження, коли працівники не можуть чітко розмежувати робочий час і особисте життя. Це може викликати вигорання та стрес.

Б) Проблеми з командною динамікою. Гнучкий графік може ускладнити командну взаємодію, якщо не будуть встановлені чіткі комунікаційні канали та механізми співпраці. Організації повинні знайти баланс між гнучкістю та необхідністю зберегти командну згуртованість.

В) Відсутність контролю. Деякі менеджери можуть відчувати тривогу через зменшення контролю над робочим процесом. Важливо знайти способи забезпечити результати без надмірного контролю, використовуючи методи управління проектами та регулярні зворотні зв'язки.

Гнучкий графік роботи став важливим елементом сучасних HR-трендів, що впливають на баланс між роботою та особистим життям. Його впровадження має позитивний вплив на продуктивність, психічне здоров'я та загальне задоволення працівників. Проте важливо враховувати виклики, які можуть виникати при його реалізації, і активно працювати над їх подоланням. Успішне впровадження гнучкого графіка вимагатиме від організацій стратегічного підходу, відкритої комунікації та підтримки з боку керівництва.

В даному розділі магістерської роботи, ознайомилися більш розгорнуто зі кожним трендом в HR, перевагами та недоліками. Дали оцінку кожному тренду з аналізом та теорією. Цей розділ являється дуже важливим, оскільки в наступному розділі ми присвятимо час дослідженню та результатам.

РОЗДІЛ 3.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ СУЧАСНИХ HR ТРЕНДІВ

3.1 Психологічний вплив дистанційної роботи на адаптацію та задоволеність працівників.

В даному підрозділі магістерської роботи, проведемо *Дослідження 1 «Психологічний вплив дистанційної роботи на адаптацію та задоволеність працівників»*. Всі дані дослідження наведені в додатку 1.

3.1.1 Методологія дослідження

Метод дослідження: поглиблені інтерв'ю з працівниками, що працюють віддалено.

Для глибокого розуміння психологічного впливу дистанційної роботи було обрано метод поглиблених інтерв'ю, що дозволяє дослідити суб'єктивні переживання, емоції та поведінкові реакції працівників. Даний метод дозволяє зібрати докладну інформацію про досвід респондентів у різних аспектах їхньої адаптації до нових умов праці.

Обґрунтування методу.

Поглиблені інтерв'ю є оптимальним інструментом для аналізу впливу нових умов праці, оскільки вони дозволяють учасникам відверто висловити свої думки про переваги та труднощі, з якими вони стикаються в процесі дистанційної роботи. Це особливо важливо для дослідження емоційного стану, рівня задоволеності, психологічного комфорту та інших аспектів, які не завжди можна повністю розкрити за допомогою анкетування або інших кількісних методів.

Вибірка: працівники компаній, які перейшли на дистанційну роботу.

Вибірку становили працівники з різних компаній (SoftServe, Metinvest, Vodafone, Nestlé Україна, Genius) які деякі перейшли на дистанційну форму роботи в зв'язку із запровадженням нових робочих політик, наприклад, у

зв'язку з пандемією або через розвиток дистанційних моделей зайнятості. Респонденти мають досвід роботи в умовах віддаленого формату щонайменше протягом шести місяців, що дозволяє врахувати адаптаційний період і уникнути впливу короткострокових факторів.

Критерії відбору

До участі були запрошені співробітники різних посадових рівнів і з різних відділів, щоб дослідити, як дистанційна робота впливає на адаптацію та задоволеність в залежності від специфіки професійної діяльності. Крім того, було враховано такі фактори, як сімейний статус, наявність досвіду віддаленої роботи та рівень цифрових навичок.

Основні запитання

Інтерв'ю охоплювало такі ключові запитання:

- Як дистанційна робота впливає на вашу адаптацію до робочих умов і завдань?
- Як змінився рівень вашої задоволеності роботою після переходу на дистанційний формат?
- Як дистанційна робота впливає на комунікацію з колегами та керівництвом?
- Який вплив віддалена робота справляє на ваш особистий простір та баланс між роботою та особистим життям?
- Які основні переваги та недоліки ви відчуваєте у зв'язку з дистанційним форматом роботи?

Ці запитання дозволили глибше зрозуміти не лише поточний емоційний стан працівників, а й механізми їхньої адаптації до нових робочих умов.

3.1.2 Результати та аналіз

Аналіз відповідей респондентів дозволив виділити кілька основних тем, пов'язаних з психологічним впливом дистанційної роботи. Основні результати були згруповані за наступними напрямками:

Переваги дистанційної роботи:

1. Гнучкість і контроль над робочим часом: Багато респондентів зазначали, що гнучкий графік дозволяє їм краще планувати свій час, що позитивно позначається на балансі між роботою і особистим життям. Можливість адаптувати робочий час до особистих потреб знижує рівень стресу і сприяє підвищенню задоволеності працею.

2. Комфорт та заощадження часу: Дистанційна робота усуває необхідність витрачати час на дорогу до офісу, що також позитивно позначається на загальному самопочутті респондентів.

3. Особистий простір і самостійність: Працівники мають можливість працювати в комфортних для себе умовах, що забезпечує більше автономії в управлінні робочими процесами та сприяє підвищенню мотивації.

Складнощі та психологічні виклики дистанційної роботи:

1. Відчуження та брак соціальної взаємодії: Багато респондентів відчували дефіцит комунікації з колегами, що може призвести до зниження відчуття єдності та підтримки в команді. Брак особистих контактів також негативно впливає на моральний стан працівників і знижує рівень їхньої задоволеності.

2. Складнощі з організацією робочого простору: Більшість респондентів вказували на проблеми із розмежуванням особистого і робочого простору, що ускладнює підтримку оптимального робочого ритму і збільшує ризик вигорання.

3. Складнощі з адаптацією: Дистанційна робота вимагає від працівників високого рівня самодисципліни та самоорганізації. Деякі респонденти вказували, що віддалена робота ускладнює ефективну адаптацію до нових завдань і знижує мотивацію, особливо при відсутності достатньої підтримки з боку керівництва.

Розглянемо ще 1 із висновків інтерв'ю, як дистанційна робота впливає на особисте життя та продуктивність.

Загальні висновки дослідження свідчать про неоднозначний вплив дистанційної роботи на особисте життя та продуктивність працівників:

1. **Баланс роботи та особистого життя:** Хоча дистанційна робота надає більше гнучкості, для деяких працівників підтримка чіткого балансу між роботою та особистим життям є викликом. Відсутність чіткого розмежування може призводити до емоційного виснаження та зниження мотивації.

2. **Продуктивність та ефективність:** У респондентів було виявлено два основні підходи до продуктивності на дистанційній роботі. Одні працівники вважають, що віддалений формат допомагає їм зосередитися і підвищити продуктивність завдяки зменшенню відволікаючих факторів. Інші, однак, відчувають труднощі з підтримкою робочої дисципліни і самоконтролю.

3. **Соціальна ізоляція:** Відсутність особистих контактів з колегами може негативно впливати на психологічний комфорт і командну динаміку. Внаслідок цього респонденти відчували брак підтримки з боку команди і труднощі з комунікацією, що може призводити до зниження рівня задоволеності працею.

Результати дослідження вказують на те, що дистанційна робота має як позитивні, так і негативні психологічні наслідки для працівників. Хоча гнучкий графік, комфорт і самостійність є вагомими перевагами, брак соціальної взаємодії, труднощі з організацією особистого простору та інші фактори можуть призводити до психологічного дискомфорту.

3.2. Вплив well-being програм на рівень мотивації та залученості працівників

В даному підрозділі магістерської роботи, проведемо Дослідження 2 *«Вплив well-being програм на рівень мотивації та залученості працівників»*

3.2.1 Методологія дослідження

Метод: кейс-стаді компаній, які впровадили well-being програми.

Для дослідження було обрано метод кейс-стаді, який дозволяє детально проаналізувати досвід окремих компаній у впровадженні та оцінці ефективності well-being програм. Такий підхід дає змогу виявити особливості реалізації психологічної підтримки та зрозуміти, як ці ініціативи впливають на мотивацію та емоційне здоров'я працівників у реальних умовах.

Обґрунтування методу: кейс-стаді дозволяє дослідити процес впровадження програм добробуту та їх психологічний вплив на працівників. Це особливо актуально, оскільки кожна компанія підходить до впровадження well-being програм унікально, виходячи з корпоративної культури, ресурсів і потреб співробітників. Застосування кейс-стаді дозволяє зібрати дані про практичні аспекти реалізації програм, а також про їхній безпосередній вплив на робочі результати.

Вибірка: в Україні є кілька компаній, які активно впроваджують well-being програми та взяли участь у дослідженні про психологічний вплив ініціатив на мотивацію і залученість працівників. Ось декілька прикладів:

1. **SoftServe** – IT-компанія, яка впровадила численні програми підтримки здоров'я та благополуччя працівників. SoftServe пропонує гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, а також програми медичного страхування, консультації з психологами та тренінги з ментального здоров'я.

2. **ПриватБанк** – Один із лідерів банківського сектору, відомий своїми ініціативами щодо покращення умов праці. Банк пропонує медичне страхування, включаючи підтримку психічного здоров'я, спортивні

програми, а також заходи, спрямовані на підвищення залученості співробітників та створення комфортних умов праці.

3. **Metinvest** – Велика промислова група, яка впроваджує програми підтримки здоров'я і безпеки працівників, а також пропонує тренінги, що допомагають у розвитку навичок управління стресом і покращення work-life balance.

4. **Vodafone Україна** – Ця телекомунікаційна компанія активно підтримує здоров'я працівників через різні програми, що включають медичне страхування, психологічну підтримку, тренінги з управління стресом, а також можливість гнучкого робочого графіка та віддаленої роботи.

5. **Nestlé Україна** – Впроваджує комплексну програму здоров'я для співробітників, яка включає медичне страхування, тренінги з психічного здоров'я, а також індивідуальні консультації та активності для покращення робочого середовища.

Ці компанії мають досвід і ресурси для реалізації комплексних well-being програм, що робить їх цінними для участі в дослідженнях про вплив таких програм на психологічний стан і мотивацію працівників.

Вибірку становили компанії з різних галузей, які успішно запровадили well-being програми і надають психологічну підтримку працівникам через різні ініціативи, такі як:

- гнучкий графік роботи;
- програми фізичного здоров'я, включаючи спортивні зали або заняття фітнесом;
- психологічна підтримка, наприклад, консультації психологів або підтримка гарячих ліній;
- навчання навичкам управління стресом та балансування робочого і особистого життя;
- ініціативи щодо підтримки різноманіття та інклюзії.

Це дозволяє врахувати особливості впливу well-being програм у різних робочих контекстах і виявити спільні закономірності.

Основні запитання:

Під час дослідження було визначено низку запитань, які допомагають глибше розкрити вплив well-being програм на мотивацію та емоційний стан працівників:

- Як працівники оцінюють вплив well-being програм на рівень власної мотивації?
- Наскільки відчутною є підтримка компанії у забезпеченні балансу між роботою та особистим життям?
- Чи відчувають працівники підвищення емоційного комфорту внаслідок участі у програмах well-being?
- Як well-being програми впливають на залученість і лояльність до компанії?

Ці питання дозволяють отримати уявлення про суб'єктивні оцінки well-being програм з боку працівників та про їхній вплив на мотиваційні чинники.

3.2.2. Результати та аналіз

Опис позитивного впливу та можливих обмежень таких програм

Аналіз зібраних даних показав, що well-being програми мають переважно позитивний вплив на працівників, але існують також певні обмеження:

1. Позитивний вплив

○ Підвищення мотивації та задоволення від роботи: Працівники, які мають доступ до програм підтримки, відзначають зростання мотивації до виконання своїх обов'язків, оскільки вони відчувають турботу компанії про їхній добробут. Такі програми сприймаються як свідчення уваги до їхніх особистих потреб і психологічного комфорту.

○ Покращення емоційного стану: Програми психологічної підтримки, такі як консультації з психологом, тренінги з управління стресом, знижують рівень емоційного напруження і сприяють психологічній стійкості працівників. Працівники відзначали, що з початком участі у програмах добробуту вони почали краще справлятися зі стресовими ситуаціями.

- Зростання залученості: Співробітники, які відчують підтримку з боку компанії, демонструють більшу залученість і вірність організації. Вони частіше беруть участь у корпоративних ініціативах і прагнуть покращити свої робочі результати.

2. Обмеження

- Різний рівень доступності програм: Працівники, які перебувають на віддаленій роботі або працюють у регіональних офісах, не завжди мають доступ до повного спектру послуг, пропонованих компанією. Це може створювати відчуття нерівності та знижувати ефективність програм.

- Недостатня гнучкість програм: Деякі співробітники вважають, що програми добробуту мають бути більш індивідуалізованими, оскільки універсальні рішення не завжди відповідають потребам усіх працівників. Наприклад, програми фітнесу або фізичного здоров'я можуть бути менш ефективними для працівників, які мають інші потреби (наприклад, психологічна підтримка).

- Ризик "перевантаження програмами": Виявлено, що деякі працівники відчують навантаження від надмірної кількості корпоративних програм, особливо якщо ці ініціативи впроваджуються без врахування їхніх особистих пріоритетів. Це може призводити до зворотного ефекту, знижуючи мотивацію.

На основі зібраних даних про психологічний вплив програм підтримки на мотивацію та емоційне здоров'я працівників можна зробити кілька висновків:

1. Значення психологічної підтримки у формуванні мотивації: Працівники, які беруть участь у well-being програмах, зазначають підвищення власної мотивації та задоволеності роботою. Програми, спрямовані на покращення психологічного комфорту та управління стресом, підвищують рівень мотивації, адже співробітники сприймають підтримку як вираження турботи з боку роботодавця.

2. Вплив на емоційне здоров'я та психологічну стійкість: Респонденти, які брали участь у програмах психологічної підтримки, відзначали позитивні зміни у своєму емоційному стані. Вони почали краще справлятися зі стресовими ситуаціями на роботі та повідомляли про зменшення рівня тривожності та емоційного вигорання.

3. Зростання лояльності та залученості: Працівники, які відчують постійну підтримку з боку компанії, мають більш високий рівень лояльності і залученості. Вони відчують себе частиною організації, що позитивно впливає на їхню продуктивність та готовність виконувати додаткові обов'язки.

Дослідження продемонструвало значний позитивний вплив well-being програм на психологічний стан працівників, їхню мотивацію та залученість. Однак важливо забезпечити гнучкість і доступність цих програм для всіх працівників, незалежно від їхнього робочого формату або місця знаходження. Для максимізації ефективності well-being програм компаніям варто зосередитися на індивідуальних потребах співробітників, адаптуючи програми під різні групи працівників і забезпечуючи рівні можливості для участі.

3.3. Гнучкий графік: сприйняття працівниками та його вплив на баланс роботи та особистого життя

В даному підрозділі магістерської роботи, проведемо Дослідження 3 «Гнучкий графік: сприйняття працівниками та його вплив на баланс роботи та особистого життя». Всі дані дослідження наведені в додатку 2.

3.3.1. Методологія дослідження

Метод: У рамках дослідження для глибшого розуміння впливу гнучкого графіка на працівників використаємо метод фокус-групи. Фокус-групи є ефективним інструментом для вивчення особистих переживань і

ставлення працівників, дозволяючи виявити не лише об'єктивні результати, але й суб'єктивне сприйняття гнучкого графіка.

Вибірка: Для дослідження обрані працівники з різних галузей: ІТ, фінанси, виробництво, освіта та роздрібна торгівля, що дає змогу порівняти досвід використання гнучкого графіка в різних сферах. Учасниками фокус-груп є як працівники, що мають частковий гнучкий графік, так і ті, що працюють повністю за індивідуальним розкладом.

Основні запитання:

1. Як впливає гнучкий графік на баланс між роботою та особистим життям?
2. Яким чином можливість гнучко розподіляти робочий час впливає на мотивацію та рівень задоволеності працівників?
3. Чи сприяє гнучкий графік підвищенню продуктивності праці, і якщо так, то в чому конкретно це проявляється?
4. Які труднощі, на думку працівників, виникають під час роботи за гнучким графіком?
5. Які особливості організації робочого процесу дозволяють забезпечити найбільш продуктивний баланс при гнучкому графіку?

3.3.2. Результати та аналіз

Виявлені позитивні аспекти:

1. Покращення work-life balance: Більшість учасників зазначили, що гнучкий графік дозволяє їм краще збалансувати робочі та особисті обов'язки. З'являється можливість приділяти більше часу сім'ї, здоров'ю та саморозвитку, що позитивно впливає на психоемоційний стан.
2. Зростання мотивації та залученості: Працівники, які мають можливість працювати за гнучким графіком, відчують більшу автономію і, як наслідок, вищу мотивацію до виконання робочих завдань. Відсутність жорсткого контролю та можливість самостійно планувати робочий час підвищують рівень відповідальності та залученості.

3. Покращення продуктивності: Деякі працівники відзначають, що гнучкість у розподілі часу дозволяє працювати в періоди найбільшої продуктивності. Наприклад, "сови" можуть працювати в другій половині дня, що сприяє більш ефективному виконанню завдань.

Виявлені негативні аспекти:

1. Часткове розмивання меж між роботою та особистим життям: Деякі учасники фокус-груп повідомляли про складність у відокремленні робочого часу від особистого, особливо при дистанційній роботі. Це призводить до того, що працівники часто залишаються на зв'язку після завершення робочого дня або виконують завдання у вихідні.

2. Складність у підтримці командної взаємодії: Працівники з гнучким графіком інколи відчувають труднощі в комунікації з колегами, що працюють за фіксованим розкладом. Це може призводити до затримок у вирішенні робочих питань, що негативно впливає на командну динаміку.

3. Невизначеність робочих завдань та нерегулярність навантаження: Деякі учасники повідомили, що гнучкий графік може призводити до нерегулярного розподілу навантаження, коли в окремі періоди робочий графік стає перевантаженим, що негативно позначається на рівні стресу.

Дослідження показало, що гнучкий графік має значний позитивний вплив на задоволеність роботою, мотивацію та work-life balance працівників. Однак цей формат роботи також потребує певної структури та підтримки з боку керівництва, щоб уникнути проблем з комунікацією та переробками. Баланс між гнучкістю і контролем є ключовим фактором для ефективності роботи за такого типу графіка, а також для підтримки позитивного психологічного стану працівників.

3.4. Психологічні особливості ставлення працівників до автоматизації та цифрових технологій у HR

В даному підрозділі магістерської роботи, проведемо Дослідження 4 «Психологічні особливості ставлення працівників до автоматизації та цифрових технологій у HR».

3.4.1. Методологія дослідження

Метод: Дослідження проводиться у формі глибоких інтерв'ю з HR-фахівцями та працівниками, які активно використовують автоматизовані системи у своїй роботі. Інтерв'ю дозволяють глибше зрозуміти психологічні аспекти адаптації до технологій, впливу на ставлення до роботи та відчуття власної ролі в компанії.

Вибірка: У вибірку включено працівників з різних компаній, які активно впроваджують цифрові технології у HR-процеси. Зокрема, обрані вище компанії, які використовують штучний інтелект, чат-боти для комунікації з працівниками, автоматизовані системи підбору персоналу та платформи для оцінювання продуктивності.. Це дозволяє отримати дані щодо досвіду як HR-спеціалістів, так і працівників з різних відділів.

Основні запитання:

1. Як автоматизація та цифрові технології впливають на відчуття безпеки працівників стосовно їхніх робочих місць?
2. Яким чином впровадження технологій змінює довіру до керівництва, особливо в контексті оцінювання продуктивності та комунікації?
3. Чи впливають автоматизовані системи на мотивацію працівників? Якщо так, то в чому саме це проявляється?
4. Як працівники адаптуються до використання нових технологій і які фактори сприяють або, навпаки, ускладнюють цей процес?
5. Які загрози або переваги працівники бачать у впровадженні цифрових технологій у HR-сфері?

3.4.2. Результати та аналіз

Психологічний вплив автоматизації на сприйняття працівниками свого місця в компанії:

- Відчуття незахищеності щодо збереження робочого місця: Деякі працівники відзначають занепокоєння стосовно заміни їхньої роботи автоматизованими системами або штучним інтелектом. Особливо це відчутно серед працівників, чия робота пов'язана з виконанням рутинних завдань. Вони відчувають потенційну загрозу для своєї кар'єри, що може викликати стрес і зниження мотивації.
- Залежність від технологій: Працівники, які часто використовують автоматизовані системи, з одного боку, цінують зручність і ефективність таких технологій, але з іншого – відчувають меншу самостійність та контроль над процесами, що також може впливати на їхнє відчуття значущості у компанії.

Довіра до керівництва та автоматизованих систем:

- Зміна рівня довіри: Автоматизація процесів оцінювання продуктивності і контролю якості виконання роботи може призводити до двоякого ставлення працівників. З одного боку, вони можуть довіряти об'єктивності цифрових показників, але з іншого – відчувати недовіру до керівництва через те, що процес стає менш особистим і більше механічним.
- Персоналізація спілкування: Інколи використання чат-ботів та інших автоматизованих рішень для комунікації з працівниками сприймається як знеособлення процесу і зниження емоційної підтримки з боку компанії. Це може впливати на зниження рівня залученості працівників.

Вплив на мотивацію працівників:

- Зменшення мотивації через механічність завдань: Автоматизовані рішення для рутинних процесів можуть сприяти скороченню часу на виконання завдань, але для деяких працівників це викликає відчуття відсутності власного внеску, що негативно позначається на мотивації.

- Мотивація до розвитку навичок: Разом з тим, інші працівники зазначають, що цифрові технології та автоматизація сприяють розвитку нових навичок, зокрема цифрової грамотності, що позитивно впливає на мотивацію. Співробітники відчують підтримку компанії у вдосконаленні своїх професійних якостей і цінують можливості навчання.

Адаптація до нових технологій:

- Фактори, що сприяють адаптації: Працівники, які отримали достатньо навчання і підтримки під час впровадження нових технологій, демонструють вищий рівень адаптованості. Це свідчить про важливість інформаційної та технічної підтримки для успішного прийняття змін.

- Складнощі адаптації: У деяких працівників, особливо старшого віку, виникають труднощі з адаптацією до нових технологій через невпевненість у власних цифрових навичках. Цей чинник може створювати додатковий стрес і негативно впливати на сприйняття змін.

Результати дослідження показують, що автоматизація та цифрові технології в HR мають як позитивні, так і негативні психологічні наслідки для працівників. Ключовими факторами, що визначають ефективність і психологічний комфорт працівників при впровадженні автоматизації, є:

- Надання достатньої підтримки та навчання: Працівники краще адаптуються і більш позитивно сприймають технології, коли їм надається достатньо навчальних матеріалів і підтримка з боку керівництва та HR-відділу.

- Прозорість процесів автоматизації: Чітке роз'яснення цілей автоматизації та очікувань від працівників сприяє зростанню довіри до керівництва і зменшенню відчуття загрози для робочого місця.

- Підтримка персоналізованої комунікації: Використання технологій повинно доповнюватися особистим підходом, щоб уникнути відчуття знеособлення та підтримувати залученість працівників.

Таким чином, для успішного впровадження автоматизації в HR-процеси важливо враховувати психологічний вплив таких змін на

працівників і забезпечувати умови для їх комфортної адаптації до нових технологій.

3.5. Психологічний вплив політики Diversity & Inclusion на корпоративну культуру

В даному підрозділі магістерської роботи, проведемо Дослідження 5 «Психологічний вплив політики Diversity & Inclusion на корпоративну культуру». Мета дослідження — вивчити, як політика Diversity & Inclusion (D&I) впливає на корпоративну культуру, особливо на психологічні аспекти, пов'язані з толерантністю, співпрацею та емоційною атмосферою в командах.

3.5.1. Методологія дослідження

Вибірка:

Для дослідження обираються працівники компаній, що активно впроваджують політику D&I. Вибірка складається з різних рівнів працівників, зокрема менеджерів, спеціалістів середньої ланки, а також рядових працівників. Важливо дослідити компанії, які мають чіткі та задекларовані принципи D&I, наприклад, українські представництва міжнародних корпорацій (*Microsoft Україна, PwC Україна, Coca-Cola Україна*), а також українські компанії, відомі своєю політикою інклюзії та рівності (*Укрпошта, Київстар*). Учасники дослідження — це працівники різного віку, статі, етнічної приналежності, з різними освітніми та культурними бекграундами, що дозволяє оцінити глибину впливу D&I на всі рівні корпоративної культури.

Методи збору даних:

Опитування: Анкети, що оцінюють рівень толерантності, задоволеність політикою D&I, рівень відчуття безпеки та рівноправності серед працівників. Анкети розроблені з урахуванням шкал оцінки емоційної залученості, співпраці та рівня комфорту в робочому середовищі.

Кейс-стаді: Дослідження на базі однієї-двох компаній, де політика D&I має високу пріоритетність. Зібрані дані з конкретних прикладів реалізації D&I дозволяють зрозуміти, як окремі програми впливають на співробітників і корпоративну культуру.

Контент-аналіз: Аналіз корпоративних документів, політик, внутрішньокорпоративних публікацій і оголошень, що стосуються D&I, щоб зрозуміти, які повідомлення передаються працівникам та який акцент ставиться на цінностях інклюзії.

3.5.2. Результати та аналіз

Позитивний вплив D&I політики на корпоративну культуру та атмосферу співпраці показують, що підвищує рівень відкритості та готовності до співпраці між працівниками різних груп. Наприклад, працівники відзначають зростання кількості ініціатив, які заохочують співпрацю між відділами та покращують взаєморозуміння.

Політика D&I сприяє підвищенню рівня толерантності та поваги до різноманітності, що, своєю чергою, зменшує кількість конфліктів на підґрунті відмінностей. Більшість респондентів вказують, що присутність людей з різним бекграундом у компанії позитивно впливає на їхнє ставлення до різноманітності та усвідомлення важливості інклюзії.

Співробітники відзначають, що політика D&I створює відчуття рівноправ'я та комфорту в робочому середовищі. Працівники відчують більшу психологічну безпеку і схильні висловлювати свої ідеї та пропозиції, знаючи, що їхню думку цінуватимуть. Спостерігається покращення в рівні залученості працівників до корпоративного життя, адже співробітники відчують, що їхні унікальні риси та вміння визнаються і цінуються.

У компаніях із активною політикою D&I працівники більше схильні дотримуватися принципів соціальної рівності та взаємоповаги, що позитивно позначається на загальній атмосфері. Учасники дослідження відзначають зниження кількості негативних комунікацій і зростання загального рівня емоційного комфорту.

Важливо зазначити, що для деяких працівників політика D&I іноді може здаватися надмірно формальною або «нав'язаною». Деякі респонденти вказували на те, що формальні ініціативи, якщо вони не підкріплені реальними діями, можуть не мати бажаного ефекту. Це свідчить про важливість щирої підтримки D&I не тільки з боку менеджменту, але і з боку всіх співробітників.

В підсумку даного дослідження, політика D&I сприяє формуванню більш відкритої, толерантної корпоративної культури, підвищенню залученості працівників та їхній психологічній безпеці. Однак успіх таких програм залежить від рівня підтримки з боку керівництва та органічного включення принципів D&I у щоденну діяльність компанії. Результати підкреслюють необхідність комплексного підходу до впровадження D&I, який би включав не лише формальні заходи, а й зусилля щодо зміни культури та цінностей на всіх рівнях організації.

РОЗДІЛ 4.

УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

4.1. Комплексний аналіз результатів досліджень

У даному розділі проводиться комплексний аналіз результатів п'яти проведених досліджень, які охоплюють різні аспекти сучасних HR-трендів, таких як дистанційна робота, well-being програми, гнучкий графік, автоматизація в HR та політика Diversity & Inclusion (D&I). Основна мета цього аналізу полягає в узагальненні виявлених психологічних особливостей, які можуть вплинути на управління персоналом в сучасних організаціях

4.1. Комплексний аналіз результатів досліджень

Порівняємо всі результати досліджень:

1. Дистанційна робота:

- Позитивні аспекти: Виявлено, що дистанційна робота сприяє підвищенню гнучкості у виконанні завдань, що дозволяє працівникам краще балансувати роботу і особисте життя. Багато респондентів відзначили зростання продуктивності завдяки зменшенню стресу та кращому використанню особистого простору.

- Негативні аспекти: З іншого боку, ізоляція та зниження командної динаміки стали помітними проблемами. Працівники відчують відчуження, що може негативно вплинути на їх мотивацію та задоволеність роботою.

2. Well-being програми:

- Позитивний вплив: Дослідження показало, що well-being програми суттєво підвищують рівень емоційного благополуччя, мотивації та залученості працівників. Працівники, які брали участь у таких програмах, відзначали зростання відчуття підтримки та комфорту на робочому місці.

- **Обмеження:** Однак існують також критичні зауваження щодо недостатньої інформованості про програми та їх реалізацію, що може призводити до недовіри до їх ефективності.

3. Гнучкий графік:

- **Позитивні аспекти:** Вивчення гнучкого графіка вказує на покращення балансу між роботою та особистим життям. Працівники, що використовують гнучкі графіки, частіше відзначають підвищений рівень задоволеності та мотивації, оскільки можуть адаптувати свій робочий час до особистих потреб.

- **Негативні аспекти:** Водночас існують випадки, коли відсутність чітких меж між робочим і особистим часом призводить до емоційного вигорання.

4. Автоматизація в HR:

- **Позитивний вплив:** Автоматизація дозволяє зменшити рутинні завдання, підвищуючи ефективність роботи HR-спеціалістів. Працівники, які активно використовують нові технології, зазначають покращення в доступності інформації та послуг.

- **Негативний вплив:** Водночас впровадження автоматизації викликає тривогу у частини працівників через побоювання втрати роботи та зміну ролі в організації.

5. Політика Diversity & Inclusion (D&I):

- **Позитивні аспекти:** Політика D&I позитивно впливає на атмосферу в колективах, підвищуючи рівень толерантності та підтримки серед співробітників. Працівники відчують більшу відкритість та готовність до спільної роботи з колегами з різним бекграундом.

- **Виклики:** Однак деякі співробітники можуть вважати реалізацію D&I політики формальною або недостатньо дієвою, що може призводити до негативного сприйняття зусиль організації.

Узагальнення психологічних особливостей

1. Адаптація до змін:

- У всіх дослідженнях відзначалося, що психологічна адаптація працівників до нових HR-трендів є критично важливим фактором. Впровадження нових практик, таких як дистанційна робота або автоматизація, потребує часу для звикання. Керівництво компаній повинно враховувати ці аспекти при реалізації нових ініціатив.

2. Рівень стресу і вигорання:

- Дослідження вказують на зростання рівня стресу та можливого вигорання у зв'язку з відсутністю чітких меж та недостатньою підтримкою з боку керівництва, особливо у випадках дистанційної роботи та гнучкого графіка.

3. Психологічна безпека:

- Результати свідчать про те, що працівники, які відчують психологічну безпеку, більш схильні до співпраці, участі в командах та відкритості до нововведень. Політики D&I та well-being програм підвищують цю безпеку, що позитивно впливає на продуктивність.

4. Мотивація і залученість:

- Визначено, що програмні ініціативи, які сприяють психологічному благополуччю, прямим чином впливають на рівень мотивації та залученості працівників. Водночас, автоматизація та нові технології потребують від працівників адаптації, що може тимчасово знижувати їх мотивацію.

5. Соціальні взаємодії:

- Дослідження вказують на важливість соціальних взаємодій у збереженні командної динаміки. В умовах дистанційної роботи та автоматизації взаємодія між працівниками може бути ускладнена, що негативно вплине на корпоративну культуру.

Рекомендації

1. Підтримка психологічного благополуччя:

- Компанії повинні активно впроваджувати програми психологічної підтримки, включаючи тренінги на тему управління стресом і емоційним вигоранням.

2. Створення умов для адаптації:

- Необхідно забезпечити плавний перехід до нових HR-трендів шляхом надання консультацій та підтримки, а також проведення навчальних семінарів.

3. Поліпшення комунікації:

- Розробка ефективних комунікаційних стратегій для забезпечення прозорості впровадження нових практик, особливо в контексті автоматизації та D&I.

4. Заохочення співпраці:

- Створення умов для регулярної взаємодії між працівниками через командні проекти, віртуальні зустрічі та заходи, що сприяють зміцненню команди.

5. Моніторинг та оцінка ефективності:

- Регулярне проведення опитувань та збору зворотного зв'язку від працівників щодо впроваджених ініціатив, щоб оперативно коригувати політику та стратегії.

Таким чином, комплексний аналіз результатів досліджень дозволяє не лише виявити основні психологічні особливості сучасних HR-трендів, а й сформулювати практичні рекомендації, які допоможуть компаніям ефективно впроваджувати нові стратегії управління персоналом.

4.2. Рекомендації для практичного впровадження сучасних HR-трендів

На основі проведених досліджень було виявлено ключові психологічні аспекти впровадження сучасних HR-трендів, які можуть суттєво вплинути на продуктивність та задоволеність працівників. У цьому підрозділі

представлено практичні поради для HR-фахівців, а також рекомендації щодо підвищення ефективності HR-практик з мінімальним ризиком для психологічного стану працівників.

Практичні поради для HR-фахівців:

1. **Запровадження гнучкості в роботі:**
 - **Забезпечення гнучкого графіка:** Дозвольте працівникам самостійно вибирати час початку та закінчення робочого дня, щоб вони могли адаптувати свій розклад до особистих потреб.
 - **Оптимізація дистанційної роботи:** Створіть чіткі політики для дистанційної роботи, включаючи рекомендації щодо робочого місця вдома, а також періодичні віртуальні зустрічі для підтримки командної динаміки.
2. **Розвиток програм психологічного благополуччя:**
 - **Впровадження програм well-being:** Створіть програми підтримки психологічного здоров'я, які можуть включати консультації психологів, тренінги з управління стресом та курси медитації.
 - **Стимулювання фізичної активності:** Запропонуйте працівникам можливості для фізичної активності, такі як корпоративні заняття спортом, прогулянки на свіжому повітрі, або членство в спортивних клубах.
3. **Підвищення ефективності комунікацій:**
 - **Встановлення відкритого діалогу:** Заохочуйте відкриті комунікації між працівниками та керівництвом. Це може включати регулярні збори, на яких працівники можуть висловити свої думки та пропозиції.
 - **Зворотний зв'язок:** Регулярно збирайте зворотний зв'язок про впроваджені HR-ініціативи, щоб зрозуміти, які з них є найбільш ефективними, а які потребують вдосконалення.
4. **Забезпечення рівноваги між роботою та особистим життям:**
 - **Стимулювання здорових робочих практик:** Заохочуйте працівників дотримуватись здорових меж між роботою та особистим життям, включаючи регулярні перерви під час роботи.

- **Забезпечення відпусток:** Підтримуйте культуру, де важливо брати відпустки, щоб відновити сили, що позитивно вплине на загальну продуктивність працівників.

5. **Інтеграція автоматизації та технологій:**

- **Проведення навчання:** Проводьте навчальні сесії для працівників, щоб вони могли комфортно користуватися новими технологіями та автоматизованими системами.

- **Залучення до процесу:** Включайте працівників у процес прийняття рішень щодо впровадження нових технологій, щоб зменшити страх і підвищити відчуття контролю.

Рекомендації щодо підвищення ефективності HR-практик

1. **Адаптація до потреб працівників:**

- Регулярно проводьте опитування та фокус-групи для визначення потреб працівників у контексті нових HR-трендів. Використовуйте отримані дані для корекції та покращення існуючих практик.

2. **Оцінка впливу HR-ініціатив:**

- Розробіть системи моніторингу ефективності нових HR-практик, які дозволять оцінювати їхній вплив на продуктивність, задоволеність та психологічний стан працівників.

3. **Системи підтримки:**

- Впровадьте підтримуючі системи, такі як менторство та програми співпраці, які допоможуть працівникам адаптуватися до нових умов роботи та навчитися користуватися новими технологіями.

4. **Психологічна безпека:**

- Сприяйте створенню середовища психологічної безпеки, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та переживання, не боячись негативних наслідків.

5. **Формування культури Diversity & Inclusion:**

- Підтримуйте активну політику D&I, забезпечуючи різноманітність у командах, щоб збагачувати корпоративну культуру та заохочувати інновації через різні перспективи.

Запропоновані рекомендації базуються на результатах проведених досліджень та можуть стати основою для ефективного впровадження сучасних HR-трендів у практику. Важливо враховувати психологічний аспект у кожному з цих процесів, адже добробут працівників безпосередньо впливає на загальну продуктивність і успішність організації. Співпраця між HR-фахівцями, керівництвом і працівниками допоможе створити позитивне робоче середовище, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

4.3. Подальші перспективи досліджень у цій галузі

У сучасному світі, де динаміка змін у сфері управління персоналом постійно зростає, важливо не лише адаптуватися до нових реалій, але й активно досліджувати їх вплив на працівників та організаційні процеси. Підсумовуючи результати п'яти проведених досліджень, можна визначити ряд перспективних напрямків для подальшого аналізу та вдосконалення HR-процесів.

Подальші дослідження можуть зосередитися на аналізі впливу штучного інтелекту на робочі процеси та психологічний стан працівників. Це включає вивчення, як автоматизація змінює структуру роботи, які нові навички потрібні працівникам і як вони адаптуються до нових технологій. Дослідити довгострокові наслідки впровадження технологій на корпоративну культуру, задоволеність працівників та рівень стресу. Важливо провести дослідження про те, як дистанційні технології комунікації впливають на формування команд, на їхню взаємодію та на якість міжособистісних стосунків.

Необхідно продовжити аналіз програм психологічної підтримки, які вже реалізовані в компаніях, з метою визначення їхньої ефективності,

адаптивності та можливих недоліків. Дослідження можуть включати специфічні елементи програм (тренінги, коучинг, медитації тощо) та їхній вплив на різні аспекти життя працівників, такі як стресостійкість, емоційне здоров'я та баланс між роботою та особистим життям.

Потрібно дослідити, як різноманітність у командах впливає на інновації та продуктивність працівників, а також як вона відображається в корпоративній культурі та стосунках у колективі.

Необхідно розробити нові моделі управління персоналом, що включатимуть психологічні аспекти, такі як емоційний інтелект, лідерство, мотивація та задоволеність працівників. Це сприятиме створенню більш адаптивних та успішних HR-практик.

Подальші дослідження у сфері HR є важливими для забезпечення високого рівня адаптації та психологічного благополуччя працівників у змінюваному світі праці. Використання отриманих знань і рекомендацій у практиці HR дозволить компаніям не лише покращити свою ефективність, але й створити середовище, яке сприяє розвитку, інноваціям та добробуту кожного працівника. Розширення досліджень у зазначених напрямках допоможе знайти нові рішення для викликів, з якими стикаються сучасні організації, та забезпечити їх стійкість в умовах швидких змін.

ВИСНОВОК

Магістерська робота на тему "Аналіз сучасних трендів в HR" була спрямована на вивчення впливу новітніх тенденцій в управлінні персоналом на психологічний стан працівників та загальну ефективність організацій. У результаті проведених досліджень було зібрано та проаналізовано дані щодо п'яти ключових HR-трендів: дистанційної роботи, well-being програм, гнучкого графіка, автоматизації HR-процесів, а також політики Diversity & Inclusion.

Аналіз показав, що дистанційна робота має подвійний вплив на працівників: з одного боку, вона сприяє зростанню автономії та гнучкості, з іншого – може викликати почуття ізоляції та зниження командної згуртованості. Працівники, які отримали підтримку від своїх команд та керівництва, виявили вищий рівень задоволеності.

Впровадження програм добробуту позитивно позначилося на емоційному стані працівників. Результати досліджень свідчать, що працівники, які користуються такими програмами, мають вищий рівень мотивації та менший рівень стресу, що, в свою чергу, підвищує їхню продуктивність.

Гнучкий графік роботи був сприйнятий позитивно, проте він також пов'язаний з ризиками вигорання. Важливо, щоб компанії забезпечували працівників не тільки гнучкістю, а й чіткими межами робочого часу, щоб уникнути перевантаження.

Автоматизація показала, що технології можуть підвищити ефективність роботи HR-спеціалістів, але водночас викликала занепокоєння серед працівників щодо своєї ролі у процесах. Довіра до нових технологій та адекватне управління змінами є критично важливими для успішної адаптації.

Політика диверсифікації та інклюзії позитивно вплинула на корпоративну культуру, підвищуючи рівень толерантності і співпраці. Працівники відзначали, що такі ініціативи створюють сприятливе середовище для самовираження та кращої комунікації.

Оцінка досягнення поставленої мети

Поставлені мета та завдання дослідження були успішно реалізовані. В ході роботи було визначено психологічні аспекти сучасних HR-трендів, проаналізовано їхній вплив на працівників та організації в цілому. Зібрані дані стали основою для формування рекомендацій щодо оптимізації HR-процесів, що відповідають потребам працівників у сучасному робочому середовищі.

Висновки щодо значення психологічного аналізу HR-трендів

Значення психологічного аналізу HR-трендів для успішної діяльності організацій важко переоцінити. Він забезпечує:

- 1) Глибше розуміння потреб працівників: Психологічний аналіз дозволяє виявити, що саме мотивує працівників, що сприяє їхній задоволеності та продуктивності.
- 2) Покращення управлінських практик: Розуміння психологічних аспектів дозволяє HR-фахівцям розробляти ефективні програми, які відповідають актуальним запитам працівників.
- 3) Сприяння корпоративній культурі: Психологічний підхід допомагає у формуванні здорового корпоративного середовища, яке підтримує співпрацю та толерантність.
- 4) Адаптацію до змін: Оскільки світ праці постійно змінюється, психологічний аналіз може слугувати інструментом для адаптації компаній до нових реалій.

У підсумку, інтеграція психологічного аналізу в HR-практики стає необхідною умовою для успішної діяльності організацій в умовах сучасних викликів, допомагаючи створити продуктивне та задоволене робоче середовище.

Список використаних джерел

1. Гончарук, І. В. (2019). *Менеджмент людських ресурсів в Україні: теорія та практика*. Київ: Видавництво «Кондор».
2. Мельник, О. О. (2020). *Психологія управління персоналом*. Харків: Видавництво «Основа».
3. Петренко, Т. В. (2021). *Аналіз впливу дистанційної роботи на продуктивність праці в українських компаніях*. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 26(3), 125-132.
4. Кузнєцова, Н. О. (2020). *Гнучкий графік роботи як інструмент підвищення залученості працівників в Україні*. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 1(2), 78-82
5. Talent Equity. (2022). *Дослідження ринку праці в Україні: Тенденції та прогнози*. [Online] Available at: <https://talentequity.com.ua/research>
6. Державна служба статистики України. (2021). *Звіт про ринок праці в Україні*. [Online] Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>
7. Deloitte. (2021). *Стан ринку праці в Україні в умовах пандемії COVID-19*. [Online] Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/covid-19.html>
8. PwC. (2020). *Людські ресурси: Виклики та можливості для бізнесу в Україні*. [Online] Available at: <https://www.pwc.com/ua/uk/publications.html>
9. Rabota.ua. (2021). *Огляд ринку праці: найновіші тренди та вакансії в Україні*. [Online] Available at: <https://rabota.ua>
10. Work.ua. (2021). *Статистика зарплат в Україні: огляд ринку*. [Online] Available at: <https://work.ua/stats>

11. Conference Proceedings from the *Academy of Management Annual Meeting* (various years) – зокрема, матеріали, що стосуються HR-інновацій і трендів.
12. Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). *Diversity and Inclusion*. [Online] Available at: <https://www.shrm.org>
13. Harvard Business Review. (2021). *Remote Work Is Here to Stay – Here's How to Manage It*. [Online] Available at: <https://hbr.org>
14. Аджай, М. "Соціальна психологія організацій" – аналіз соціальних взаємодій в організаціях.
15. Лок, Е., та Лейтен, Г. "Мотивація в роботі: теорія і практика" – детальне висвітлення теорій мотивації.
16. Козловський А.Ю. "Психологія адаптації до змін у професійному середовищі" – аспекти психологічної адаптації працівників до нових умов.
17. Улріч Д. "HR на практиці: Роль HR в досягненні бізнес-результатів" – теоретичні засади управління персоналом.
18. Капеллі П. "Future of HR" – тренди автоматизації, digital HR і персоналізованих підходів.
19. Бок М. "HR-інновації: тренди і виклики" – нові форми роботи, автоматизація процесів і цифрові стратегії.
20. Deloitte Insights, "Global Human Capital Trends Report" – глобальні дослідження про цифрову трансформацію та управління талантами.
21. McKinsey & Company, "The future of work after COVID-19" – дистанційна робота, автоматизація та розвиток гнучких моделей.
22. Gallup, "State of the Global Workplace" – вплив well-being програм на продуктивність працівників.
23. Арутюнян С.А. "Соціальна психологія праці та управління" – аналіз міжособистісних відносин в організаціях.

- 24.Гайдукевич О.М. *"Психологія професійної діяльності"* – психологічні аспекти адаптації та мотивації в роботі.
- 25.Левітас Л.І. *"Соціально-психологічні аспекти змін у трудових колективах"* – вплив організаційних змін на співробітників.
- 26.Ulrich D. *"HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In"* – трансформація HR з акцентом на цифрові рішення.
- 27.Cappelli P. *"Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty"* – управління талантами в умовах нестабільності.
- 28.*"Deloitte Global Human Capital Trends 2023"* – вплив дистанційної роботи, автоматизації та гнучких графіків на HR.
- 29.Чайка Н.А. *"Сучасні HR-практики: Від теорії до інновацій"* – приклади локальних і глобальних HR-підходів.
- 30.Robota.ua, Work.ua: звіти про тренди гнучкої зайнятості та дистанційної роботи в Україні.
- 31.European Business Association (EBA): *"HR-аналітика в Україні 2023"* – про стан Diversity & Inclusion в українських компаніях.
- 32.SoftServe: *"Результати впровадження well-being програм в IT-секторі України"*.
- 33.UHRD (Українська HR-спільнота): дослідження про готовність українських працівників до автоматизації.
- 34.Грінченко В.І. *"Психологія організаційних змін"* – адаптація працівників до нових умов праці.
- 35.Maslach C., Leiter M.P. *"Burnout and Engagement: Building Resilience in the Workplace"* – вплив well-being програм на вигорання.
- 36.Deci E., Ryan R. *"Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions"* – мотиваційні теорії, релевантні HR-практикам.
- 37.Кодекс законів про працю України – дистанційна робота, регулювання умов гнучкого графіка.

38. Закон України *"Про забезпечення рівності прав і можливостей жінок і чоловіків"* – законодавчі основи D&I.
39. Публікації на *Harvard Business Review* про ефекти автоматизації HR-систем.
40. Кейс-стаді *"Vodafone Україна"*: політика Diversity & Inclusion у локальних реаліях.
41. Звіт *"Global Workplace Study"* від Gallup – вплив гнучких графіків на продуктивність.
42. Аналітичні платформи (McKinsey, Gartner): дослідження щодо цифрової трансформації та штучного інтелекту в HR.

ДОДАТКИ

Додаток 1 (Дослідження 1 «Психологічний вплив дистанційної роботи на адаптацію та задоволеність працівників»)

Учасники: працівники компаній SoftServe, Metinvest, Vodafone, Nestlé
Україна

Перелік питань:

1. Як дистанційна робота впливає на вашу адаптацію до робочих умов і завдань?
2. Як змінився рівень вашої задоволеності роботою після переходу на дистанційний формат?
3. Як дистанційна робота впливає на комунікацію з колегами та керівництвом?
4. Який вплив віддалена робота справляє на ваш особистий простір та баланс між роботою та особистим життям?
5. Які основні переваги та недоліки ви відчуваєте у зв'язку з дистанційним форматом роботи?

ПІ, вік, професія/ питання	1)	2)	3)	4)	5)
Сид оренко Єлизавет а, 23 р, незаміжн я, досвід 3 р, менеджер	Пони жується стрес	Високий рівень задоволеності	Дефіц ит комунікації колективу	Сам оорганізо ваність – це те над чим потрібно працюват и	Інт нгровани й метод роботи, баланс, і спілкуван ня і робота наодинці

Ам арії Іонела, 33 роки, заміжня, психолог/ HR, 12 р.	Плану вати час	Одинако во, в кожному форматі є плюси та мінуси	Дефіц ит комунікації колективу	Дис ципліна і робота по графіку, пріоритет ність	Імп онує дистанцій ний метод
Ка мбур Іван, 25 р, одруж, дистриб, 7 років	Задов оленість роботою вдома, комфортніс ть	Виросло задоволення	Комф ортність	Роз уміння часовими ру, правильн ий тайммене джмент	Гос тра необхність в неформал ьному піл куванні з колегами
Кат ков Олексій, 33 р, одруж,, керівник, 13 років	Еконо мія часу, енергозбере женість	Виссоки й рівень задоволеності	Комф ортність в спілкуванні, відсутні зайві довгі наради	сам одисципл іна	Зад оволення в обмежені й к-сті спілкуван ня
Дуд чак Катерина, заміжня, 25 р., менеджер	Розфо кусування	Погірши вся стан самопочуття, хоча по об'єми роботи — однакові виконанні	дефіц ит комунікації з колегами, відсутність здружитися, просити про допомогу	Ва жка адаптація в роботі, ненормов аний графік формуєть ся, через відволіка ючі справи тощо	Бра к підтримк и зі сторони колег

Дімед Марія, 22 роки, заміжня, менеджер продаж. 1. 5 роки	Важкість самоорганізації	Погіршення, з відсутністю комунікації	дефіцит комунікації з колегами	Графік створювати дня	Віддаленість від колективу та керівництва
Луна Галина, 42 р, заміжня, досвід 8 р, психолог	Можливість проявляти свою самостійність, організованість, фокус в роботі	Задоволення та покращення	Відсутні зміни	Відволікаються домашні справи та люди в домі, організація роб год	Використання гаджетів та технологій - спрощують комунікацію

Додаток 2 (Дослідження 2 «Вплив well-being програм на рівень мотивації та залученості працівників»)

1. кейс-стаді компаній, які впровадили well-being програми. Як працівники оцінюють вплив well-being програм на рівень власної мотивації?
2. Наскільки відчутною є підтримка компанії у забезпеченні балансу між роботою та особистим життям?
3. Чи відчувають працівники підвищення емоційного комфорту внаслідок участі у програмах well-being?
4. Як well-being програми впливають на залученість і лояльність до компанії?

Компанії з впровадженням well-being програм:

1. **SoftServe** – IT-компанія, яка впровадила численні програми підтримки здоров'я та благополуччя працівників. SoftServe пропонує гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, а також програми

медичного страхування, консультації з психологами та тренінги з ментального здоров'я.

2. **ПриватБанк** – Один із лідерів банківського сектору, відомий своїми ініціативами щодо покращення умов праці. Банк пропонує медичне страхування, включаючи підтримку психічного здоров'я, спортивні програми, а також заходи, спрямовані на підвищення залученості співробітників та створення комфортних умов праці.

3. **Metinvest** – Велика промислова група, яка впроваджує програми підтримки здоров'я і безпеки працівників, а також пропонує тренінги, що допомагають у розвитку навичок управління стресом і покращення work-life balance.

4. **Vodafone Україна** – Ця телекомунікаційна компанія активно підтримує здоров'я працівників через різні програми, що включають медичне страхування, психологічну підтримку, тренінги з управління стресом, а також можливість гнучкого робочого графіка та віддаленої роботи.

5. **Nestlé Україна** – Впроваджує комплексну програму здоров'я для співробітників, яка включає медичне страхування, тренінги з психічного здоров'я, а також індивідуальні консультації та активності для покращення робочого середовища.

Додаток 3 (Дослідження 3 «Гнучкий графік: сприйняття працівниками та його вплив на баланс роботи та особистого життя»)

Основні запитання:

1. Як впливає гнучкий графік на баланс між роботою та особистим життям?
2. Яким чином можливість гнучко розподіляти робочий час впливає на мотивацію та рівень задоволеності працівників?
3. Чи сприяє гнучкий графік підвищенню продуктивності праці, і якщо так, то в чому конкретно це проявляється?
4. Які труднощі, на думку працівників, виникають під час роботи за гнучким графіком?
5. Які особливості організації робочого процесу дозволяють забезпечити найбільш продуктивний баланс при гнучкому графіку?

ПІ, вік, професія/питання	1)	2)	3)	4)	5)
Фокус група А					
Бурла Ілля, 33 роки, ІТ спец, 6 років досвіду	Краще збалансувати робочі та особисті обов'язки	сам оорганізованість	Так, робота, коли ніхто не відволікає	Формальна, непланові справи	Планування, відповідальність
Товарницький Іонел, 30 роки, ІТ спец, 7 років	Більша автономія	самодисципліна	Бажаю виконати всі справи	Хаотичність, незібраність	Чіткі поставлені задачі
Локалу Олександр, 25 р, ІТ, 5 р досвіду	Позитивно впливає	Самостійність та вміння працювати	Так, коли знаєш як вирішити проблему	Різні часові пояси з комадою, компанії	Коли дають задачу, без

		и над собою, самоорганіз.		ю, не співпадають години роботи	навантаження, зробити більше за менше годин
Фокус група В					
Бойко Олександр, 33 р, менеджер 15 роки досвіду	Присутній контроль життя	Автономія	Робота в піку своєї продуктивності	Ненормованість графіку	Зловживання своїм вільним часом
Котюк Сергій, 30 роки, менеджер, 7 р,	Баланс з справами, важливими	Вміння саорганізовуватися,	Фокус на справі та завданнях	Нерегулярність в навантаженні	Вміння чітко розприділення часу на виконання завд
Товарницька Олена, 45 років, менеджер, 15 р.	Вміння вибирати пріоритет	Спочатку зробити найважливіше - роботу	Любити свою справу	Мінімальна комунікація з керівництвом	Можливість бути на зв'язку з командою
Фокус група С					
Тікан Анастасія, 24р.,консульт, 3 р.	Позитивно впливає	Колі об'єм роботи чітко входить в таймінг	Складну задачу, розділяти на декілька підходів	Нерегулярного розподілу навантаження	Додатковий таймінг для виконання задачі
Кілей Анастасія, 28 роки, конс, 5 р,	Зручність та комфорт	Завдання, які не потребую	Виконуєш завдання по мірі	Завдання, які переходять у	Таймінг

		ть додатк. втрученн я інших спеціаліс тів	своїх зусиль та часу	вихідні робочі	
Тудан Анастасія 25 років, конс, 3 роки досвіду	Більше часу для себе	Робота тільки у приділен ий час для цього	Таймінг	Не сфокусов аність	У мови, ноутбук, база даних клієнтів

1. **Група А:** Молоді спеціалісти (22-33 років), ІТ та цифрові професії, зі стажем роботи до 7 років.

2. **Група В:** Професіонали середнього віку (31-45 років), менеджери середньої ланки у фінансовому секторі, досвід роботи 7-15 років.

3. **Група С:** Працівники роздрібної торгівлі та обслуговування клієнтів, що використовують гнучкий графік для підтримки work-life balance, різні вікові категорії.