

Кирилюк В.В.

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, Україна
e-mail: volodymyrkyryliuk@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4840-1690

Шевчук О.В.

старший викладач кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, Україна
e-mail: shevchuk_ov@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8760-5816

Бабін С. М.

старший викладач кафедри
соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
просп. Перемоги, 54/1, м. Київ, Україна
e-mail: babin.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0009-2788-9737

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Kyryliuk Volodymyr

associate professor of the Socioeconomics and Personnel Management Department
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: volodymyrkyryliuk@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4840-1690

Shevchuk Olena

senior lecturer of the Socioeconomics and Personnel Management Department
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: shevchuk_ov@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-8760-5816

Babin Svitlana

senior lecturer of the Socioeconomics and Personnel Management Department
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: babin.svitlana@kneu.edu.ua
ORCID: 0000-0009-2788-9737

SOCIAL DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Анотація. У статті проаналізовано сучасні підходи до розуміння сутності та ролі соціального розвитку у сучасному глобалізаційному світі. Соціальний розвиток розглядається сукупність різноманітних процесів, внаслідок яких відбуваються конкретні кількісні та якісні зміни в організаціях. Розкрито сутність поняття залученості пер-

соналу в різних аспектах діяльності організації. Метою роботи є визначення особливостей соціального розвитку в умовах сучасних викликів. Відображено основні складові соціального розвитку організації. Розглянуто фактори залученості і лояльності персоналу як ключових складових соціального розвитку. Відображено ключові характеристики довіри, яку по праву вважають одним із індикаторів залученості та лояльності персоналу.

Сучасні глобалізаційні виклики визначають нові аспекти діяльності організацій. Дедалі більше ця діяльність зазнає впливу соціальних факторів. Вони разом з економічними, фінансовими та організаційними сприяють якісному соціально-економічному розвитку організації. Працівник з його потребами, необхідністю самореалізації постає центральною фігурою соціально-трудових відносин, які, можливо, і потрібно удосконалювати через процеси соціального розвитку всієї організації. Сучасні підходи з управління розглядають персонал як основний капітал організації та справжні керівники приділяють більше уваги мотивації та залученості працівників. Основні засади щодо дослідження сутності соціального розвитку та його особливостей прослідковуються у наукових працях: Брінкерхофа, Мідглей, Шаффера, Маккліна, Жуковської та інших. Серед сучасних досліджень питань залученості, лояльності персоналу та довіри варто виокремити наукові праці: Колота, Щетініної, Хвостенка. Особливу увагу приділено факторам, які впливають на залученість персоналу в умовах дистанційної зайнятості, адже в умовах карантину та воєнного стану багато організацій перевели своїх працівників на дистанційний режим роботи і це суттєво вплинуло на залученість персоналу. Запропоновано основні напрями удосконалення процесів соціального розвитку організації з використанням передового зарубіжного досвіду.

Ключові слова: соціальний розвиток, соціальні процеси, організація, лояльність персоналу, залученість персоналу, довіра.

Abstract. Modern globalization challenges define new aspects of organizations' activities. This activity is increasingly influenced by social factors. Along with economic, financial, and organizational factors, they contribute to organization's qualitative socio-economic development. An employee with their needs, including the need in self-realization, becomes the central figure of social and labor relations, which can and should be improved through the processes of social development of the entire organization. Modern approaches to management consider personnel as the main capital of the organization and real managers pay more attention to the motivation and involvement of their employees. The main principles of the study of the essence of social development and its features can be traced in scientific works: Brinkerhoff, Midgley, Schaffer, McLean, Zhukovska. Scientific works of Kolot, Shchetinina, Khvostenko are worth highlighting among the current studies of employee engagement, loyalty and trust.

The article analyzes modern approaches to understanding the essence and role of social development in the modern globalized world. Social development is considered a set of various processes, as a result of which specific quantitative and qualitative changes in organizations occur. The essence of the concept of personnel involvement in various aspects of the organization's activities is revealed. The purpose of the study is to identify the features of social development in the context of modern challenges. The main components of organization's social development are reflected. The factors of personnel engagement and loyalty as key components of social development are considered. The key characteristics of trust are reflected, which is rightly considered one of the indicators of staff engagement and loyalty. Particular attention is paid to the factors that affect the involvement of staff in the conditions of remote employment, because in the conditions of quarantine and martial law, many organizations transferred their employees to the remote mode of work and this significantly affected the involvement of the staff. The main directions of improving the processes of organization's social development using the leading foreign experience are proposed.

Key words: social development, social processes, organization, personnel loyalty, personnel engagement, trust.

Постановка проблеми. Для успішної діяльності будь-якої організації в умовах становлення нової економіки необхідно приділяти більше уваги соціальним факторам. Адже рівень отримання доходів поступово втрачає позицію єдиного ключового критерію оцінювання роботи менеджерів та співробітників. Їх професіоналізм все частіше розглядається через призму таких характеристик, як ефективно уміння формувати та управляти командою (для менеджера), бути командним гравцем (для співробітника), якісно організовувати працю і на постійній основі підтримувати позитивний емоційний клімат у колективі.

У сучасних умовах конкурентного середовища для досягнення усіх основних цілей функціонування організації важливим є не лише раціональна складова управління, а сам персонал — його компетентність, лояльність, залученість. Оскільки персонал виступає головним стратегічним ресурсом організації, то соціальний розвиток може розглядатись як загальний напрям дій щодо підвищення рівнів лояльності, залученості персоналу, розвитку його компетенцій.

Ще вчора персонал організації розцінювався лише як ресурс, а організації першочергово були спрямовано на прибуток, виконання виробничих показників, обсяги виробництва та собівартість. На сьогодні персонал став основним капіталом організацій і справжні керівники приділяють все більше уваги аспектам його мотивації, залученості та розвитку в цілому. Залученість кожного співробітника у діяльність організації, адекватне визнання його внеску, вагомій ролі у досягненні успіху організації — справжнє ресурсне джерело соціального розвитку компанії.

Коронавірусна криза та війна росії проти України суттєво вплинула на усі чинники соціального розвитку українських організацій. Чимало з них втратили доходи, деякі вимушені були переїхати, частина зруйновані, окремі перебувають в окупації. В таких умовах важко окреслювати сучасний стан соціального розвитку більшості з них. Проте це варто робити, адже після нашої перемоги і відновлення нормального функціонування економічної системи соціальні аспекти знову виходять на першочергові сходинки розвитку як окремих організацій, так і суспільства загалом.

Аналіз досліджень і публікацій. Огляд основних літературних джерел, які стосуються аспектів соціального розвитку показує, що науковці різних країн спрямували свої зусилля на визначенні сутності і його трендів в межах суспільства. При цьому дослідження соціального розвитку окремих компаній чи груп практично відсутні або часткові, фрагментарні. Варто також звернути увагу на відсутність чи слабку присутність економічного підходу щодо соціального розвитку, висвітлення ролі персоналу у впливі на соціальний розвиток.

Brinkerhoff (1985) у науковій праці описував різноманітну конфігурацію ролей, які є необхідними для ефективного соціального розвитку. Він порівнював їх із традиційними методами управління проектами розвитку. Зокрема, Brinkerhoff підкреслює, що хоча в більшій мірі управлінські навички пов'язані зі звичайними проектами, вони водночас є корисними для менеджерів з соціального розвитку. Управління соціальним розвитком організації базується на увазі підприємницької поведінки, аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організації. Сприяння створенню якісного підґрунтя для соціального розвитку відбувається че-

рез довіри, замученість та ефективні міжособистісні комунікації. У науковій праці запропоновано конкретний тренінг щодо підготовки менеджерів соціального розвитку. Підкреслюється необхідність зміни моделей стимулювання та організаційних структур з метою ефективної підтримки нових навичок управління [1].

У монографії Жукова (2018) розглянуто основні теорії та концепції соціального розвитку та їх зв'язок із соціальною діяльністю підприємства торгівлі. Проаналізувавши сучасний стан кадрового забезпечення галузі торгівлі як основи соціального потенціалу підприємств торгівлі, на цій основі розглянуто когнітивно-поведінкові підходи у роботі персоналу та чинники впливу на залученість працівників у процеси управління підприємством. Автором було розроблено методичні підходи формування та розвитку соціальних компонентів у управлінні розвитком організації, досліджено детермінанти соціальної привабливості підприємства торгівлі. Визначено структуру та механізм управління потенціалом соціального розвитку організації, обґрунтовано перспективи розвитку соціальних цифрових ініціатив і проєктів екологічного спрямування у торгівлі [2].

Як підкреслює Моог (2013), саме «залученість персоналу і є одним із основних ресурсів нематеріальних активів компанії», а отже прямо відображається на соціальному стані компанії та можливостях її розвитку [3]. Гриненко та Кирилюк (2018) акцентують увагу на тому, що чим вищий рівень залученості персоналу, чим вищий рівень їх емоційної психологічної вірності компанії, тим вищий рівень соціального капіталу і тим більш ефективним є бізнес. Залучені співробітники відчують сильні почуття належності до успіхів чи невдач компанії [4]. Як тільки компанія досягає певних позитивних результатів у своїй діяльності, вона одразу ж повинна інвестувати в співробітників, що в значній мірі відобразиться на їх залученості, а в кінцевому результаті — на зростанні соціального капіталу.

Методика дослідження. У процесі наукового дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні наукові методи, серед яких варто виокремити наступні: метод історичного та логічного аналізу під час дослідження основних підходів до розуміння змісту та ролі соціального розвитку організації в сучасних умовах; метод побудови таблиць у відображенні факторів впливу на залученість персоналу, основних характеристик довіри; метод системно-структурного аналізу було застосовано з метою систематизації всього комплексу проблем соціального розвитку сучасних українських організацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблемні аспекти сучасного розвитку організацій у контексті соціальних процесів, факт негативного впливу коронавірусних обмежень і воєнного стану, а також той факт, що чимало організацій в Україні досі не розуміють важливість соціальних процесів зумовлюють необхідність ґрунтовнішого дослідження цієї проблематики.

Метою статті є дослідження особливостей соціального розвитку організацій в умовах сучасних викликів та пошук шляхів щодо вдосконалення соціальних процесів.

Виклад основного матеріалу. Поняття сучасного соціального розвитку організації можна розглядати у загальному широкому та вузькому значенні. У широкому значенні соціальний розвиток організації — це сукупність процесів (економічних, соціальних, політичних, духовних), внаслідок яких відбуваються конкретні якісні зміни в організації. У вузькому значенні соціальний розвиток організації варто роз-

глядати як принципові зміни в соціальній сфері організації; міжособистісних відносинах, соціальній структурі, соціальних процесах.

Соціальний розвиток будь-якої організації ґрунтується на соціальних процесах. Соціальні процеси в організації — це певні зміни в організаційній структурі; відносинах між співробітниками, структурними підрозділами (формальними та неформальними) групами, між різними категоріями персоналу, між керівництвом та підлеглими на різних рівнях організації. Прикладами соціальних процесів в організації можуть бути процеси залученості персоналу, підвищення лояльності персоналу, кар'єрного зростання співробітників, перепідготовка та підвищення кваліфікації, створення нових структурних підрозділів в організації, формування трудового колективу новоствореної організації та багато інших.

Соціальні процеси в організації піддаються впливу безлічі зовнішніх та внутрішніх факторів. Так, з одного боку, їх можна розглядати як певне відтворення соціальних процесів макроекономічного рівня. З другого боку — вони є наслідком діяльності працівників організації й передусім її керівництва. Звичайно, вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на соціальні процеси в організації залежать від сфери діяльності, її розміру, іміджу на ринку.

Виходячи із зазначених тверджень, можна визначити три показники, що є складовими соціального розвитку більшості сучасних організацій та які можна визначити через соціальне анкетування: рівень залученості персоналу; рівень лояльності персоналу; рівень довіри в організації.

Залученість працівників — це соціальний процес, за якого працівники можуть впливати на діяльність компанії через участь у прийнятті управлінських рішень [5]. На сьогодні на перший план виходить якісна взаємодія між керівництвом та підлеглими і можливість почути їх потреби, правильно оцінити можливості, раціонально розподілити завдання і надати за необхідності допомогу чи підтримку. Високий рівень залученості це такий стан, при якому у співробітника організації на рівні внутрішніх інстинктів, підсвідомо, виникає і з'являється в активних діях лояльність, залученість і задоволеність, бажання повністю присвятити себе роботі в організації [6].

Опитування співробітників, проведені компанією Hay Group, показують, що працівники з високим рівнем залученості можуть впливати на ефективність, підвищуючи свої результати до 30 % [7]. При цьому на залученість персоналу впливає багато факторів (табл. 1).

Ще років 15 тому роботодавці були впевнені, що гарантія залученості співробітників до робочого процесу ґрунтується на середньо ринковій зарплаті, хороших умовах праці та вчасній оплаті праці. Проте на сьогодні складаються зовсім інші реалії — нові покоління працівників, які все більше приступають до своєї професійної діяльності, мають інший світогляд та життєві цінності. Вони хочуть бачити у ролі роботодавця партнера, ментора, наставника, а не просто керівника в класичному розумінні цього поняття. Їм важливий розвиток у компанії, допомога компанії в самореалізації та досягненні певних поставлених життєвих цілей.

Щодо можливості самореалізації, то варто підкреслити важливість зворотного зв'язку від керівництва. Він є однією зі складових контролюючої, управлінської та інформаційної підсистем організації. Через таку властивість основним стає його раціональне формування та раціональна розбудова. Наукові дослідження пока-

зують, що саме двосторонній інформаційний обмін (за умови забезпечення зворотного зв'язку) порівняно з одностороннім (коли повністю відсутній зворотний зв'язок), може бути повільнішим, але він ефективніше згладжує комунікаційну напруженість, значно підвищує точність інформації і цим самим посилює впевненість у правильній інтерпретації отриманої інформації [8].

Таблиця 1

ОСНОВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

№	Група факторів	Сутність та характеристика
1.	Умови праці	Робочі місця працівників повинні відповідати усім санітарно-гігієнічним, ергономічним та організаційним нормам, вони повинні бути безпечні та комфортні. У цілому співробітників мають влаштовувати умови праці, в яких вони здійснюють свою трудову діяльність
2.	Система оплати праці	Оплата праці має бути справедливою та гідною, чітко документально прописаною та виплачуватись в обумовлені строки. Працівники мають конкретно розуміти коли і за виконання яких завдань вони її отримують
3.	Корпоративна культура	Корпоративна культура організації має бути чітко визначеною, а цінності організації та її співробітників повинні бути близькими Корпоративна культура організації має бути прописаною у спеціальному кодексі
4.	Соціальна захищеність	Залучені співробітники відчують, що організація турбується про свій персонал, а не лише про власні прибутки
5.	Зміст праці	Працівникам повинно бути цікавим процес роботи. Організація повинна піклуватись про наповнення різноманітністю самого змісту праці персоналу, періодично ставити завдання, які відрізняються від монотонних чи буденних, хоча б інколи залучати до розробки нових проєктів організації
6.	Самореалізація працівників	Така можливість є ознакою того, що компетентний персонал не покине організацію, адже відсутність належних можливостей для саморозвитку і визнання виступає вагомою причиною бажання змінити місце роботи. Працівники повинні бачити можливості для кар'єрного зростання
7.	Морально-психологічний клімат в колективі	Працівники залучені в усі процеси організації, мають хороші взаємовідносини з керівником та колегами. В колективі, де розвинена міжособистісна довіра приємніше працювати, а процес праці більш якісний та ефективніший

Джерело: складено авторами на основі [5].

Іншими словами, соціальний аспект у такому разі суттєво посилюється. Залученість співробітників на 70 % залежить від керівників [9]. Головний пріоритет у підвищенні рівня залученості персоналу повинен акцентувати напрями розвитку керівника та його взаємодії з персоналом.

Дещо схожим із поняттям залученості персоналу є поняття лояльності персоналу. Лояльність персоналу — це коректне, благонадійне ставлення співробітника до своєї компанії, це свого роду сприйняття і розділення цінностей компанії її співробітниками [10].

На лояльність персоналу впливають різноманітні фактори — рівень заробітної плати у зіставленні з середньостатистичним розміром, обсяг роботи, умови праці, чесність керівництва та багато інших.

Варто зазначити, що в умовах карантину та воєнного стану багато організацій перевели своїх співробітників на дистанційний режим роботи і це вплинуло на залученість персоналу. Адже до початку карантину багато хто з працівників мріяв про роботу вдома. Але коли це сталося, то вони стикнулися з низкою факторів, які вплинули на їх психофізіологічний стан та залученість загалом. Основні з цих факторів відображено у табл. 2.

Таблиця 2

ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

№	Фактор	Характеристика особливостей
1.	Некомфортне робоче місце, фізична втома	Працівники не завжди можуть облаштувати вдома зручне робоче місце з відповідними меблями та технічними засобами. Деякі компанії привозили меблі та техніку своїм працівникам додому і допомагали в облаштуванні робочого місця
2.	Переживання працівників щоб їх не звільнили, працюють більше нормативів	Через глобальні кризи організації значно скоротили персонал. Значна частина співробітників почала переживати за своє робоче місце, перепрацьовувати, що збільшує фізичну втому і може призвести до професійного вигорання.
3.	Домашні чинники (діти, прибирання і та ін.)	Батькам, які працюють вдома важче концентрувати увагу на виконанні робочих завдань, оскільки потрібно їх поєднувати з домашніми обов'язками, взаємодією з дітьми
4.	Повна відсутність або зменшення соціальних офлайн-контактів	Соціальна згуртованість знижується через відсутність офлайн-контактів. Керівникам необхідно регулярно проводити онлайн-зустрічі та заходи щодо згуртованості
5.	Управлінці недостатньо приділяють уваги своїм підлеглим, погіршення зворотного зв'язку	Важливо, щоб керівники розуміли як дистанційна зайнятість може впливати на ефективність роботи співробітників. Через недостатню увагу можна пропустити етап мотивації працівників. Потрібно проводити регулярно індивідуальні та корпоративні онлайн-зустрічі

Джерело: складено авторами.

Третім елементом соціального розвитку організації є довіра, яка базується на трьох імперативах: порядності, вияві турботи та результативності. Щоб домогтися високого рівня довіри, ці фактори повинні бути присутніми та використовуватися на практиці постійно. Довіру варто розглядати в контексті різних характеристик (табл. 3).

Довіра та її рівень має значну практичну цінність, що полягає у забезпеченні якісного функціонування малих підприємств та великих соціально-економічних систем. Дефіцит довіри у межах організації блокує потенціали, певним чином виснажує ресурси і погіршує якість соціального капіталу.

На всі три складові елементи соціального розвитку організації впливають використання сучасних інформаційних технологій та якість комунікаційних мереж в організації. Віртуальні та мережеві компанії, які стали трендом, а також постійне розширення їхньої міжнародної співпраці призвело до того, що окремі інструменти управління в сфері комунікаційних відносин стали значно менш ефективними. Це безпосередньо через ряд чинників впливає на лояльність і залученість співробітників, а через їх рівні і на соціальний розвиток організації

загалом. Комунікаційні процеси в компанії повинні базуватися на максимальному використанні сучасних інноваційних досягнень та теорій управління [14].

Таблиця 3

КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОВІРИ

№	Підходи до характеристики категорії довіри
1.	Довіра базується на взаємовигідних для соціальних суб'єктів соціальних та економічних відносинах
2.	Довіра компенсує невизначеність і непередбаченість економічних відносин
3.	Довіра забезпечує співпрацю економічних агентів та мінімізує ризики
4.	Довіра з'являється в тих відносинах і ситуаціях, коли відсутня необхідна інформація для прийняття рішень і подальших дій
5.	Довіра виступає як специфічний економічний ресурс організації, який визначає потенціал соціально-економічного її розвитку та вплив на економіку регіону чи країни в цілому
6.	Довіра у соціальному розумінні виступає емоцією, позитивною моральною-етичною і в той же час прагматичною оцінкою певним соціальним суб'єктом конкретного об'єкта з точки зору його відповідності очікуванням суб'єкта та надійності. це орієнтує суб'єкта до спільної взаємодії та водночас характеризує готовність до кооперації

Джерело: складено авторами на основі [11—13].

Не останнє місце відіграє розвиток відповідної інфраструктури для впровадження та використання цифрових технологій і сучасних комунікацій. Інфраструктура доступу, насамперед мобільні мережі та розвинені транспортні мережі магістрального типу, у поєднанні з сервісною інфраструктурою утворюють фундамент цифрової інфраструктури окремих організацій та національної економіки в цілому. Інноваційні цифрові технології стали ключовою платформою для прогресивного розвитку всіх без винятку напрямів діяльності організації. Як державним, так і приватним організаціям у тісній співпраці з державними інституціями потрібно забезпечувати технологічний розвиток. Роль держави у цих процесах має бути збалансованою і полягати у регулюванні конкуренції з метою підвищення інвестиційної діяльності, розвитку ринкових відносин, враховуючи при цьому виробничі цикли розробки тестування і запуску інноваційних типів мобільного та широкосмугового зв'язку [15].

У кожному конкретному випадку залежно від результатів діагностики соціального середовища організації формується власна політика щодо управління соціальним розвитком. На цій основі складається соціальний паспорт організації, розробляється план і програми соціального розвитку. Важливим аспектом при цьому є якісний контроль за дотриманням етапів плану соціального розвитку. Діагностика соціального середовища організації і рівня конкурентоспроможності персоналу дозволяє визначити фактори, які формують задоволення потреб співробітників у напрямі соціального розвитку [16]. Можливим інструментом ефективного управління соціальним розвитком організації небезпідставно вважають організаційний та кадровий аудити. Їх змістом виступає оцінка відповідності кадрового і структурного потенціалів компанії її конкретним цілям та загальній стратегії розвитку. Аудит зазвичай проводять, коли є по-

треба прийняти певне стратегічне рішення, яке безпосередньо стосується соціального розвитку бізнес-моделі чи складання програми реорганізації компанії.

Виходячи із зазначеного, можна сформулювати основні напрями соціального розвитку більшості організацій (табл. 4). Проте варто підкреслити, що ці напрями є ефективними за умови завершення війни та стабілізації економічної системи (на період відновлення та відбудови).

Таблиця 4

ОСНОВНІ НАПРЯМИ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

№	Напрямок
1.	Оптимізація структури персоналу, особливо соціальної: демографічного, професійного, кваліфікаційного його складу (зокрема постійний розвиток необхідних компетенцій співробітників)
2.	Підвищення мотивації якісної та ефективної праці, розвиток творчого, ініціативного та соціально відповідального відношення до праці
3.	Поліпшення умов праці: санітарно-гігієнічних, організаційних, ергономічних та інших; удосконалення контролю за належною безпекою працівників; регулярна перевірка стану охорони праці
4.	Забезпечення соціального страхування співробітників, дотримання їх соціальних гарантій та громадянських прав
5.	Підвищення рівня залученості персоналу
6.	Підвищення рівня лояльності персоналу
7.	Створення і постійна підтримка в колективі здорового морально-психологічного клімату, оптимальних міжгрупових і міжособистісних соціальних зв'язків, сприяючих розкриттю інтелектуального і морального потенціалу кожної особистості, задоволеністю колективною працею
8.	Зростання якості трудового життя працівників та їх сімей, задоволення потреб в житлі і належному побуті, повноцінному використанні дозвілля
9.	Підвищення рівня міжособистісної довіри, довіри співробітників до керівництва, формування та підтримка ефективного зворотного зв'язку в організації

Джерело: складено авторами на основі [17—19].

Варто зазначити, що більшість управлінців і керівників розуміють важливість та значення залученості персоналу, адже залученість прямо впливає на підвищення згуртованості колективу, стимулює формування абсолютно нового за якістю соціального капіталу та сприяє загальним процесам підвищення ефективної діяльності. Але частина керівників не завжди мають уявлення, яким чином можуть підвищувати залученість. Більшість сучасних підходів вказують на те, що ключовими умовами для вищого рівня залученості є фактори емоціонального характеру, що характеризують соціальні потреби людини — визнання особистості та визнання індивідуального внеску працівника у колективну діяльність та розвиток організації [19]. Можна зробити невеликий проміжний висновок, що менеджери через постановку чітких завдань підлеглим та належне забезпечення їх всіма необхідними ресурсами для якісної трудової діяльності можуть впливати на задоволення соціальних потреб працівників.

Керівники можуть діяти на рівень довіри підлеглих. Адже одним із завдань успішного керівника є забезпечення атмосфери довіри у колективі своїх підлеглих. Цей процес дає змогу співробітникам не лише почувати себе комфортніше і працювати наполегливіше. Крім того, у разі виникнення певних нестандартних чи непередбачуваних ситуацій одразу повідомляти керівника про невиконання планових завдань чи про загрозу повного зриву їх виконання у визначений на це термін.

Ще однією важливою умовою поліпшення соціальної атмосфери організації є постійна співпраця керівника з неофіційним лідером колективу, якщо такий існує в певній конкретній організації. Таких лідерів може бути і декілька, якщо йдеться про велику компанію зі значною кількістю структурних підрозділів. Адже як відомо, будь-який колектив насамперед є формальною структурою, що була створена з певною метою та конкретними цілями. Проте ця структура складається з менш виражених окремих груп, які можуть формуватися спонтанно через вплив різних причин чи факторів. Кожна неформальна соціальна група може мати свого неформального лідера. Зазвичай таким лідером є особа, яка наділена певними особистісними та професійними якостями й одне із завдань керівника полягає у визначенні таких активних лідерів всередині колективу. Для організації в цілому позитивним буде призначення такого лідера на певну вищу посаду чи наділення його більшими повноваженнями.

Соціальний розвиток сучасної організації вимагає посилення уваги до комунікаційної взаємодії, зокрема і на вищих рівнях управління. Основними завданнями організації ефективних комунікаційних відносин є:

- налагодження якісної та ефективної комунікаційної системи, яка в першу чергу відображає зміни ієрархії управління, які відбуваються, а також перехід окремих підрозділів до внутрішніх, з якісними змінами в організації праці;
- створення соціальної, економічної, технічної, семантичної, математичної і правової бази для надання комунікаційній системі компанії сучасної форми, яка б відповідала ринковому середовищу;
- формування і регулювання комунікаційної системи даної компанії спеціалістами по комунікаціях, розвитку окремих елементів системи комунікацій, стимулів, звітності, корпоративної культури і та ін.;
- формування комунікацій на основі ефективних комунікативних зв'язків, а також комунікативну взаємодію прямого і зворотного типів [8].

Кожна організація в особі керівників та управлінців повинна розуміти, що в найближчому майбутньому успішними будуть ті організації, що подолають бар'єри між персоналом, робочими місцями та сучасними технологіями, розширюючи тим самим можливості своїх співробітників. Це дозволить їм бути ефективнішими, творчими у своїй трудовій діяльності незалежно від місця знаходження. Сучасні інформаційні та цифрові технології в сукупності з комунікаціями є певним фільтром інноваційних методів трудової діяльності, і все вагомішою перевагою конкурентної організації виступає надання співробітникам можливостей використовувати ці сучасні технології у такий спосіб, як бажають, але з користю та ефективністю для організації.

Висновки. Найбільший приріст залученості і лояльності спостерігається у тих компаніях, в яких працівникам дозволено висувати власні ініціативи і реалізовувати їх. Одні працівники схильніші до креативності, інші — менше, але твор-

чими здібностями в тій чи тій мірі володіють всі. На жаль, у багатьох організаціях творчість співробітників не заохочується, обмежується ініціатива або встановлюється такий жорсткий регламент робочих операцій, що співробітникам доводиться витрачати багато часу та енергії для того, щоб виконувати їх відповідно до інструкції, замість того, щоб розробляти дійсно ефективні рішення, що ведуть до успіху.

Соціальний розвиток організації, крім зазначеного, залежить також від соціального планування, яке в більшості досліджуваних організацій в останні роки набуло концептуально нової якості, проте на практиці має несистемний і частковий характер. В основу планування соціального розвитку організації повинен бути закладений нормативний принцип, який означає, що планове завдання щодо розвитку того чи того соціального процесу визначається на основі зіставлення фактичного стану з певною нормативною величиною. Втім питання нормування соціального розвитку на сьогодні не дістали належної наукової підтримки. Тому одним із першочергових завдань в галузі управління соціальним розвитком організації є розробка науково обґрунтованих нормативів, які повинні використовуватись у діагностиці стану і для розробки планів соціального розвитку організації.

Література

1. Brinkerhoff D. Managerial roles for social development management. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.4230050205>
2. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія / В. М. Жуковська. — Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. — 352 с.
3. Moore S., Daniel M., Paquet C., Dube L., Gauvin L. Association of individual network social capital with abdominal adiposity, overweight and obesity. *Journal of Public Health*. Vol. 31(1), 2009. P. 175–183.
4. Гриненко А., Кирилюк В. Соціальний капітал та напрями його розвитку в Україні. Регулювання банківської діяльності, бізнесу та підприємництва: національна та міжнародна практика: зб. тез наук. робіт учасників Всеукраїн. наук.-практ. конф., 10 березня 2018 р. Одеса: ЦЕДР, 2018. С. 45-49.
5. Щетініна Л.В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22607/259-266.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
6. Хвостенко Т. Залучення персоналу як інструмент бізнесу для покращення фінансових показників. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-instrument-biznesu-dlya-pokrashchennya-finansovikh-pokaznikov-0>
7. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry HayGroup — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>
8. Кирилюк В.В. Соціальна згуртованість та соціальний капітал: взаємодія та шляхи розвитку: дис. канд. екон. наук: 08.00.07 / КНЕУ ім. В. Гетьмана. Київ, 2018. 180 с.
9. Midgley J. Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: https://ahmadrofai.files.wordpress.com/2017/08/james_midgley_social_development_the_development.pdf
10. McLean G. Social Development through Human Resource Development. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/37-1_mclean_kuo_budhwani_yamnill.pdf

11. Турчин Л. Є. Сутність поняття «довіра» як економічної категорії. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1173>
12. Стеценко Т.О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. Грани. — 2018. — Т. 21, № 7. — С. 44-52
13. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія / А. М. Колот. — Київ: КНЕУ, 2010. — 251 с.
14. Rudolph S. Social development. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://psycnet.apa.org/record/1996-06475-000>
15. Leonard J. How Digital Tools Can Shape Effective Employee Engagement. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.business2community.com/human-resources/how-digital-tools-can-shape-effective-employee-engagement-02125709>
16. Youniss J. The nature of social development: a conceptual discussion of cognition. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315169675-8/nature-social-development-conceptual-discussion-cognition-james-youniss>
17. Сичова Н. Управління соціальним розвитком підприємства. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_4_5
18. Luhmann N. Trust and power. Cambridge. 2017. — 224 p.
19. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-personnel-development-as-method-of-ensuring-of-high-level-employees-engagement/>

References

1. Brinkerhoff D., (1985) Managerial roles for social development management. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.4230050205>
2. Zhukovska V., (2018) Social development of the organization: potential, management, innovations: monograph / V. M. Zhukovska. — Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un. — 352 p [In Ukrainian].
3. Moore S., Daniel M., Paquet C., Dube L., Gauvin L., (2009) Association of individual network social capital with abdominal adiposity, overweight and obesity. Journal of Public Health. Vol. 31(1). P. 175–183.
4. Hrynenko A., Kyryliuk V., (2018) Social capital and directions of its development in Ukraine. Rehuliuvannia bankivskoi diialnosti, biznesu ta pidpriemnytstva: natsionalna ta mizhnarodna praktyka: zb. tez nauk. robit uchasnykiv Vseukrain. nauk.-prakt. konf., 10 bereznia 2018 r. Odesa: TsEDR. P. 45-49 [In Ukrainian].
5. Shchetinina L., (2017) Assessing staff engagement: meaning, requirements and practical recommendations. Retrieved from: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22607/259-266.pdf?sequence=3&isAllowed=y> [In Ukrainian].
6. Khvostenko T., (2017) Employee engagement as a business tool to improve financial performance. Retrieved from: <http://iqholding.com.ua/articles/zaluchennya-personalu-yak-instrument-biznesu-dlya-pokrashchennya-finansovikh-pokaznikov-0> [In Ukrainian].
7. Employee Engagement / Korn Ferry HayGroup Official Site. Retrieved from: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>
8. Kyryliuk V., (2018) Social cohesion and social capital: interaction and ways of development: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.07 / KNEU im. V. Hetmana. Kyiv. 180 p. [In Ukrainian].
9. Midgley J., (1995) Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare. Retrieved from: https://ahmadrofai.files.wordpress.com/2017/08/james_midgley_social_development_the_development.pdf

10. McLean G., (2017) Social Development through Human Resource Development. Retrieved from: https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/37-1_mclean_kuo_budhwani_yamnull.pdf
11. Turchyn L., (2012) The essence of the concept of "trust" as an economic category. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1173> [In Ukrainian].
12. Stetsenko T., (2018) Trust as a social resource: from theoretical conceptualization to the search for practical management mechanisms. *Hrani. T.* 21, № 7. P. 44-52 [In Ukrainian].
13. Kolot A., (2010) Social and labor sphere: state of relations, new challenges, development trends: monograph / A. M. Kolot. — Kyiv: KNEU. — 251 p. [In Ukrainian].
14. Rudolph S., (1996) Social development. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/1996-06475-000>
15. Leonard J., (2018) How Digital Tools Can Shape Effective Employee Engagement. Retrieved from: <https://www.business2community.com/human-resources/how-digital-tools-can-shape-effective-employee-engagement-02125709>
16. Youniss J., (1978) The nature of social development: a conceptual discussion of cognition. Retrieved from: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315169675-8/nature-social-development-conceptual-discussion-cognition-james-youniss>
17. Sychova N., (2015) Management of social development of the enterprise. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_4_5 [In Ukrainian].
18. Luhmann N. Trust and power. Cambridge. 2017. — 224 p.
19. Bey H., (2018) Management of personnel development as a method of ensuring a high level of employee involvement. Retrieved from: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-of-personnel-development-as-method-of-ensuring-of-high-level-employees-engagement/> [In Ukrainian].