

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО – МОГИЛЯНСЬКА  
АКАДЕМІЯ»

Факультет соціальних наук та соціальних технологій  
Кафедра соціології

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

З галузі знань 0301 «Соціальні науки та поведінкові науки»  
Спеціальність 054 «Соціологія»

На тему:

**«СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖЕВІ СТРУКТУРИ РОБОЧИХ КОЛЕКТИВІВ ЗА  
УМОВ ОНЛАЙН ТА ОФЛАЙН ВЗАЄМОДІЇ»**

*Виконала студентка 4 р.н.*

Чоботок Наталія

*Наукова керівниця*

Костюченко Тетяна Сергіївна, к.соц.н., ст.викладачка

Рецензентка: Марценюк Т.О., к.соц.н., доцентка

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою «\_\_\_\_\_»

Секретар ЕК: \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Київ - 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ .....	6
1.1. Підходи до виміру ефективності трудової діяльності робітників .....	6
1.2. Мережева взаємодія у робочих колективах .....	10
1.2.1 Підходи до вивчення формування соціальних мереж .....	10
1.2.2 Підходи до вивчення формування соціальних зв'язків у робочому колективі .....	13
1.3. Вплив віддаленої онлайн взаємодії на формування соціальної мережі	17
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА СОЦІАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ РОБОЧИХ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ТИПУ ВЗАЄМОДІЇ .....	20
2.1. Обґрунтування методів і методичного інструментарію емпіричного дослідження .....	20
2.2. Характеристики мереж робочих колективів із різним типом взаємодії	23
2.3. Вплив різних типів взаємодії на якість виконання робочих завдань ....	34
ВИСНОВКИ .....	42
Список використаних джерел .....	45
Додаток А. Анкета для збору мережевих даних про взаємодію між працівниками .....	48

## ВСТУП

З 17 березня 2020 року, Кабінетом Міністрів України, було запроваджено низку обмежень для завади поширення коронавірусної інфекції. Серед таких обмежень зокрема: заборона на користування громадським транспортом, проведення масових заходів на більш ніж 10 людей, заборона на продаж непродовольчих товарів, відвідування закладів громадського харчування. Фактично було створено усі умови, для того, щоб громадяни залишались вдома та мінімізували кількість соціальних контактів, для запобігання поширення інфекції. Попри те, що відвідування місць праці, зокрема офісів не було забороненим, з однієї сторони обмеження на користування громадським транспортом, з іншої сторони страх перед невідомим вірусом та безпека про здоров'я працівників, змусили більшість компаній перейти на віддалену форму роботи.

Віддалена форма роботи, за визначенням, прописаним у Законі України, це – «Форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій» (ст. 60 КЗпП), тобто онлайн. Так, можливість працювати віддалено була і до карантинних обмежень, однак працівники по всьому світу рідко користувались такою можливістю, надаючи перевагу роботі в колективі (офлайн). За даними Global State of Remote Work, у 2018 році, 56% компаній передбачали можливість віддаленої роботи (OwlLabs, 2018), Однак, частка працездатного населення віком від 15 до 69 років, хто користувався такою можливістю, у Європейському Союзі складала 5%. Серед країн-сусідок України, Румунії та Угорщини, ця частка була навіть нижчою, та складала 1%. (Євростат, 2019).

Із впровадженням карантинних обмежень у 2020 році частка тих хто працює віддалено помітно зросла. За даними Євростату у 2020 році віддалено працювало 12% громадян (Євростат, 2020). Однак віддалена робота стала не

тільки вимушеною потребою для обмеження соціальних контактів, а також бажаним форматом: 50% тих, хто працювали під час карантину віддалено, не збиралися повертатись на роботу, якщо роботодавець не надасть можливості працювати віддалено. (Global Workplace Analytics, 2021).

Отже, актуальність цього дослідження зумовлюється тим, що карантинні обмеження супроводжувалися значними змінами на ринку праці, і працедавцям потрібно бути свідомим цих змін для подальшого планування стратегії управління людськими ресурсами. За умов живої взаємодії, інтеграція працівників в організацію відбувається під час спільних неформальних заходів, таких як перерва на каву, спільний обід чи корпоратив, що в свою чергу може впливати на рівень лояльності, відповідальності, та відчуття приналежності працівників до великої групи. У той час, як віддалена робота практично унеможливує неформальну комунікацію, окрім як, наприклад, у робочих чатах. Впродовж 2021 року з урахуванням проведення декількох хвиль вакцинації і зняття низки карантинних обмежень компанії усе частіше поставали перед вибором: чи слід повністю скасовувати віддалений режим з метою покращення інтеграції працівників в корпоративну культуру та їх утримання на довший термін, чи залишити наявну віддалену систему для задоволення вимоги працівників працювати віддалено в комфортних для них умовах, однак ризикуючи втратити у продуктивності.

В умовах повномасштабного російського вторгнення з 24 лютого 2022 року переважна більшість компаній змушена була перевести працівників на повністю віддалений режим роботи через можливу небезпеку знаходження працівників в офісному приміщенні, а також через вимушене переміщення частини працівників в інший населений пункт в Україні або за її межами. Однак після завершення війни (і перемоги України) керівництво компаній прийматиме рішення про те, який режим роботи для своїх працівників обрати як найбільш релевантний.

Отже, **метою** дослідження є виявити мережеві структури робочих колективів за умов онлайн та офлайн взаємодії. **Об'єктом** дослідження є робочі колективи з виключно віддаленим (онлайн) та виключно включеним (офлайн в офісі) типом робочої взаємодії, **предметом** дослідження є соціальні мережеві структури, які сформувалися в цих робочих колективах за умов офлайн та онлайн взаємодії.

Для досягнення мети дослідження реалізовано такі **завдання**:

1. Порівняти основні підходи до вимірювання ефективності трудової діяльності працівників.
2. Опрацювати та узагальнити результати досліджень впливу віддаленої взаємодії на інтеграцію індивіда у соціальну мережу робочого колективу.
3. Визначити і порівняти соціальні мережеві структури взаємодії в робочих колективах в умовах різних типів взаємодії (офлайн та онлайн).

Теоретико-методологічним підґрунтям роботи слугували роботи дослідників праці як складової соціального життя (Фредеріка Тейлора, Елтона Мейо), організаційної взаємодії (Роберта Мертона, Толкота Парсонса) та організаційного мережевого аналізу (Нана Ліна, Марка Грановеттера, Рональда Берта), та інших авторів, які працювали у тематиці мережевої взаємодії, взаємодії в організаціях, та дослідженнях людського ресурсу на виробництві. Для аналізу результатів було використано програмне забезпечення MS Excel, UCINET for Windows та застосунок для аналізу даних Statistica. Для візуалізації мереж було використано застосунок NetDraw.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ В РОБОЧИХ КОЛЕКТИВАХ

## 1.1. Підходи до виміру ефективності трудової діяльності робітників

Основним двигуном діяльності будь-якого підприємства – є трудові (людські) ресурси, це твердження підтверджується як у працях вітчизняних так і зарубіжних науковців. Вперше працю людей, як окремий ресурс на виробництві розглядав Карл Маркс, він використав для цього поняття термін «Робоча сила». За Марксом, робоча сила, це - "сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, яку він використовує для виробництва будь-якої споживчої вартості" (Маркс, 1969). Наступним концептом, що пояснює роль працівника в суспільно — економічній діяльності і прийшов на зміну концепту "робочої сили", є концепт "трудова ресурси", що був вперше використаний у 1922 році радянським Економістом та статистом Ігорем Струмлінін. Науковець стверджував, що трудові ресурси - є основною силою, що живить та розвиває будь - яке народне господарство. Таким чином, будь - яке скорочення чи доповнення трудових ресурсів, істотно вплине на загальний тип господарського розвитку. (Струмлінін, 1982). Тут Варто помітити, що Струмлінін, таким чином, розглядає працівників, виключно як трудовий ресурс держави (народного господарства), від збільшення чисельності якого залежить ефективність діяльності держави, однак не зважає на особисті потреби та індивідуальні характеристики працівників, зокрема і колективну взаємодію, що також впливає на ефективність виробництва.

Більш детально працю людей, як трудовий ресурс підприємства, який повинен постійно генерувати ефективність, досліджував американський інженер, основоположник наукової організації праці Фредерик Тейлор. Тейлор, розглядаючи підприємство перш за все як процес трудової діяльності, що повинен бути спрямований на досягнення максимальної ефективності,

вважав, що саме якісне управління трудовими ресурсами приносить найбільший результат в діяльності підприємства. У своїй теорії ефективного управління робочими, Тейлор посиляється на те, що рядовий працівник є достатньо лінивим для ефективного виконання своєї праці. Тому для його постійної концентрації та максимальної ефективності, працівнику потрібен постійний нагляд та стимули. Попри це, одним із факторів що впливають на зниження ефективності роботи працівника Тейлор називає групову діяльність, а саме, що робота в групі є деструктивним фактором, що демотивує сильніших працівників, виконувати більшу кількість роботи. Також Тейлор припускав, що для працівників є характерним свідоме бажання працювати менше через його усвідомлення неспіврозмірності затрачених зусиль - ресурсам, які працівник отримує за виконану роботу. Спираючись на ці висновки, що на його думку стримували розвиток підприємства, Тейлор запропонував чотири наукових підходи до стимулювання ефективності:

- 1) Науковий підхід до вивчення виконуваних задач.
- 2) Професійний відбір та навчання робітників.
- 3) Розстановка кадрів згідно з їх природними здібностями.
- 4) Організація роботи між керівниками та робітниками. (Тейлор, 1911).

Таким чином, Тейлор прагнув досягнути максимальної ефективності від тієї роботи, яку виконували працівники на підприємствах.

Паралельно з Фредериком Тейлором у Європі дослідженням факторів, що впливають на ефективність організації, займався французький інженер, теоретик та практик менеджменту Енрі Файоль. У книзі “Загальне та промислове управління” Файоль виділяє шість функцій, які повинні виконуватись у кожній організації для підтримки її життєдіяльності. Найважливішою функцією Файоль виділяє адміністративну, що відповідає за передбачення, організування, розпорядництво, координування, контроль в організації. Саме до цієї функції відноситься і управління діяльністю робочого колективу. Так, вивчаючи детальніше адміністративну функцію організації,

Енрі Файоль вивів 14 принципів ефективного управління, що до певної міри є такими, що розширюють та доповнюють погляди Фредерика Тейлора. Цими принципами є: розподіл праці; наявність влади у одного суб'єкта, здатного ставити завдання та відповідати за підсумкові результати; єдність влади; результати діяльності; дисциплінованість; пріоритет загальних інтересів перед індивідуальними; стимулювання та винагорода працівників; централізований характер виробництва; необхідність взаємодії між керівником і підлеглими; суворий внутрішній порядок; рівність всіх членів організації; стабільність працівників; ініціативність та корпоративний дух. (Файоль, 1916). Варто зазначити, що принципи Файоля мають на меті централізацію владних повноважень, а таким чином, розглядаються як такі, що повинні приносити користь перш за все для управління. Попри це, Файоль бере до уваги і робочі умови працівників, та наголошує на тому, що вони повинні бути комфортними для працівника до тієї міри, що забезпечує ефективне виконання його діяльності. Важливим також є те, що Файоль звертає увагу на важливість постійності складу робочого персоналу, адже плинність кадрів - сповільнює розвиток організації. Важливою відмінною рисою підходу Енріка Файоля від підходу Фредерика Тейлора є наявність принципу ініціативи. Тобто менеджери не лише повинні використовувати робочих як трудовий ресурс для досягнення цілей, а заохочувати персонал висловувати ідеї для підвищення інтеграції в організацію, посилення відчуття важливості та становлення корпоративної культури.

Інший погляд на основи теорії організації як робочого колективу запропонував американський професор, бізнесмен та філософ Честер Бернارد. Він перш за все звертав увагу на організацію як на систему свідомо координованих дій груп людей. Метою цих дій є надання можливості індивідам досягти тих результатів, яких вони не змогли б досягти самостійно, таким чином досягаючи вищих показників ефективності організації. Отож, основними функціями, які повинен виконувати менеджмент організації,



Бернард виділяв: Визначення цілей організації, із врахуванням постійно змінюваних зовнішніх умов, формування культури та цінностей в організації; Створення чітко визначених систем комунікації, як вертикальних, від керівників до підлеглих, так і горизонтальних, між усіма індивідами та підрозділами в організації; Створення відповідного набору стимулів для залучення та утримання персоналу а також його забезпечення підпорядкованості спільній меті. Для виміру успішності діяльності організації, Бернард запропонував окремо розглядати два фактори, що на неї впливають. Перший фактор - ефективність. Це фактор групової діяльності, через яку організація досягає поставлених показників, тобто ефективною є та організація, де працівники згрупувавши свої зусилля - досягають спільної мети. Другий фактор - дієвість. Це фактор індивідуальної діяльності, а власне на скільки організація здатна задовільнити індивідуальні потреби та бажання робітників, для того, щоб вони відчували мотивацію продовжувати спільну працю в організації, для підтримки її ефективності. (Бернард, 1938)

Таким чином, можна зробити висновок, що наукова думка щодо організації праці для забезпечення максимальної ефективності діяльності організації, почала активно розвиватись ще у середині 19 - го століття, разом з тим в ході розвитку суспільства, змінювались підходи до визначення факторів, що впливають на ефективне виробництво. Попри це, проаналізувавши провідні ідеї щодо ефективного управління персоналом, можна виділити наступні спільні ідеї: По - перше, важливим є забезпечення якісного відбору та навчання персоналу, критичним є розподіл праці згідно навичкам працівників. По - друге, забезпечення для всіх працівників спільної візії та місії діяльності організації. По - третє, забезпечення якісної горизонтальної та вертикальної комунікації між працівниками та різними складовими виробництва, сюди можна віднести також потребу в чіткій ієрархії влади, тобто працівники повинні знати, перед ким вони відповідають за результати своєї діяльності, а керівник в свою чергу повинен відповідати за мотивацію

керівників, наглядати за дисципліною, створювати комфортні умови для праці працівників, для мінімізації плинності людських ресурсів в організації.

## **1.2. Мережева взаємодія у робочих колективах**

У 2021 році, Американська асоціація праці випустила звіт, де було порівняно кількість часу, яку американці витрачають на повсякденні справи за 2019 та 2020 рік. У дослідженні взяли участь 5 868 респондентів за 2019 рік та 6 666 респондентів за 2020 рік віком від 15 до 49 років. Результати дослідження показали, що попри те, що після початку введення карантинних обмежень у 2020 році, середній час роботи незначно зменшився, з 7.52 годин у 2019 році до 7.49 у 2020 році, робота усе-рівно займає найбільшу кількість часу серед працюючого населення. Більше часу американці витрачали лише на сон, що становило 9.60 та 9.68 годин для 2019 та 2020 року відповідно (BLS, 2021). Нажаль, не вдалось знайти аналогічного дослідження серед українських громадян, однак враховуючи, що офіційно, робочий тиждень для дорослих громадян в Україні становить 40 годин, можна стверджувати, що такі результати будуть дуже наближеними до українських реалій. Отже, мережа робочих зв'язків є важливим джерелом соціалізації індивіда, так як саме в цьому колективі дорослий індивід проводить найбільшу частину свого часу протягом дня. Таким чином, важливим є визначити особливості формування соціальних зв'язків в колективі та яким чином вони визначають позицію індивіда у мережі.

### **1.2.1 Підходи до вивчення формування соціальних мереж**

У науковій площині визначення концепту “соціальна група” надав Роберт Мертон. За визначенням Роберта Мертона, соціальна група — це сукупність індивідів, які певним чином взаємодіють один з одним, усвідомлюють свою приналежність до конкретної групи і вважаються членами цієї групи (Мертон, 2006). Мертон виділяє три риси, які є основними для

формування соціальної групи: взаємодія, членство та єдність. Отож для того, щоб вважатись групою, її члени повинні мати систематичну інтеракцію один з одним, приймати членів цієї групи та бути прийнятими, а також співпрацювати для прийняття рішень.

Однак, власне дослідження соціальних зв'язків у невеликій соціальній групі розпочав американський психолог Якоб Морено. Морено перший ввів в науковий обіг термін “соціометрія”, що означало вимірювання та співставлення бажаної соціальної мережі індивіда (з ким індивід бажає працювати над одним проектом і тд) та з ким індивіду дійсно доводиться працювати. Припущення Морено заключалось у тому, що при значному неспівпадінні цих двох мереж індивід відчуває фрустрацію та має більшу ймовірність вийти із колективу. (Морено, 1958)

У 1953 році соціолог Дж. Барнс, продовжив вивчати та доповнювати напрацювання Морено. В 1954 у статті “Класи та організації в комуні на Норвезькому острові”, Барнс вперше вводить поняття “Соціальна Мережа”. Соціолог визначав соціальну мережу, як систему переважно емоційних зв'язків між індивідами, що належали до однієї групи, які утворювались не відповідно формальним вимогам організації, до якої вони належали, а відповідно власним преференціям індивідів. (Barnes, 1954)

Наступний період дослідження соціальних мереж в організаціях та у сфері праці/працевзайнятості перепадає на другу половину 20-го століття. В цей час дослідження соціальних мереж виокремлюється як окрема методологічна гілка соціальних досліджень, дослідники починають вивчати окремі характеристики соціальних мереж, такі як згуртованість мережі, позиції індивідів у мережі, та їх можливості в залежності від позиції, яку вони займають у мережі.

Важливий внесок у розуміння функціонування мережевих структур вніс Американський соціолог Марк Грановеттер, висунувши теорію про впливовість слабких зв'язків на досяжність до групових ресурсів індивіда. У

своїй статті “Сила слабких зв’язків” Грановеттер запропонував тезу, що слабкі, тобто зв’язки, які індивід не підтримує щодня чи не вкладає у них вагомого емоційного значення, наприклад, із колишніми однокласниками, одногрупниками, колегами по роботі, знайомими в групах по інтересах, надають індивіду доступ до значно більшої кількості корисних ресурсів. З однієї сторони це підтверджується теорією ще одного дослідника соціальних зв’язків Клода Фішера, про те, що більша кількість подібностей у атрибутах індивідів, створює більшу ймовірність тісного контакту між ними. (Fisher, 2013). Отже, індивіди, які поділяють спільні інтереси, мають тісні зв’язки, однак ці зв’язки не дають можливості індивіду розвиватись, так як не приносять йому нової інформації для розвитку, тоді як слабкі зв’язки передбачають що між акторами є значна кількість нової інформації, якою вони можуть обмінюватись. Ще одним важливим аргументом в теорії Грановеттера є те, що міцні зв’язки зазвичай побудовані на емоційному компоненті, що може певною мірою стримувати індивіда, від використання альтерів з корисливою метою, щоб не втратити цю емоційну складову, тоді як слабкі зв’язки побудовані переважно на професійній основі і індивіду може бути значно легше користуватись ними з корисливою метою. (Granovetter 1973).

Дослідженням взаємовідношення між становищем індивіда в соціальній мережі та ресурсами до яких він через це має доступ займався американський соціолог Рональд Берг. У своїх роботах Берг значну увагу приділяє структурним дірам. Структурні діри - це розрив між двома щільнозгрупованими кластерами в одній мережі, це спричинено тим, що індивіди навіть в межах однієї групи, схильні, за теорією Фішера, формувати міцніші зв’язки з індивідами із схожими атрибутами, та ігнорувати зв’язки з тими альтерами, з якими вони не мають такої подібності. Таким чином, наявність структурних дір значною мірою обмежує поширення та обіг ресурсів у мережі між усіма її членами, отже функціонування такої мережі може бути порушене. Індивіди, які завдяки своїм зв’язкам мають доступ до кожного із

кластерів мережі, за концепцією Берта називаються брокерами. Брокери мають найбільший доступ до інформації, та відіграють важливу роль у її поширенні між окремими кластерами у мережі. З іншої сторони, роль Брокерів передбачає більшу кількість зусиль, для підтримки зв'язків із альтерами із різних кластерів у мережі. Також позиція брокера зазвичай передбачає наявність слабких зв'язків, що, як згадувалось раніше, надає індивіду більше ресурсних можливостей, однак такий індивід може бути менше емоційно інтегрованим у мережу, та має більший ризик вийти з неї. (Burt, 1995)

Положення індивіда у мережі та його зв'язок з іншими акторами також називають його соціальним капіталом. Власне дослідженням соціального капіталу активно займався американський соціолог китайського походження Нан Лін. Лін певний період також співпрацював із Рональдом Бертом, ідеї якого мали вагомий вплив на працю Ліна. Отож Лін визначає соціальний капітал як кількість, якість та сила соціальних зв'язків індивіда, що визначають його позицію у мережі, таким чином дослідник рекомендує фокусувати увагу на тому, як люди отримують доступ до ресурсів вбудованих у соціальну мережу, та як використовують їх, щоб отримати кращу віддачу та вигоду від інструментальних дій, наприклад у пошуку кращої роботи чи просуванню по службі. З іншого боку, Лін також звертає увагу на те, що структура таких зв'язків впливає на саму мережу, її щільність та тривалість функціонування. (Lin, 2017)

### **1.2.2 Підходи до вивчення формування соціальних зв'язків у робочому колективі**

Мережа відносин у трудовому колективі, як і будь-яка соціальна мережа, складається із акторів - працівників, та зв'язків між ними, та функціонує до того моменту, доки актори підтримують зв'язки. Вхідження та інтеграція індивіда в мережу співробітників є важливою частиною його адаптації у мережі, та визначає його можливість до висхідної мобільності у позиціях мережі.

Важливий внесок у розвиток розуміння формування та функціонування робочих мереж запропонував американський соціолог Толкот Парсонс. У своєму структурно - функціональному підході до розвитку організацій, Парсонс запропонував розглядати організацію як сукупність функціональних одиниць, які забезпечують її життєдіяльність. Так, Толкот Парсонс виділив чотири основні системи організації, що невід'ємно пов'язані із основними функціями необхідними для існування системи організації. Серед них дві підсистеми, які врегульовують зовнішню взаємодію організації: підсистема адаптації, яка виконує економічну функцію та підсистема досягнення мети, яка виконує функцію політики. А також дві підсистеми, що врегульовують внутрішню взаємодію в організації: підсистема латентності (функція підтримки зразків) та підсистема інтеграції (функція єднання). Усі чотири підсистеми є тісно пов'язаними, та впливають одна на одну. Однак варто звернути увагу саме на внутрішні підсистеми організації, адже саме вони найбільшим чином впливають на політики управління трудовими ресурсами організації. Ці підсистеми забезпечують як внутрішню цілісність організації а також розподіл функцій всередині організації між окремими системними одиницями, тобто створення та підтримання у робочому стані системи соціальних ролей, і навіть сполученості окремих функцій. Крім того, підсистема підтримки зразків закріплює лояльність членів організації щодо організаційних норм та вимог. За Парсонсом, повна інтеграція індивіда в систему складається з наступних кроків: 1) Ідеологічна інтеграція, тобто інтеграція у систему ідеологічних норм, що становить невід'ємний атрибут соціального порядку у конкретній соціальній групі; 2) Інтеграція у систему соціальних ролей, які виражають функціональні вимоги у цій організації; 3) Інтеграція у систему культурних норм, узаконених під час їх застосування у процесі організаційної діяльності. (Парсонс, 1956). При реалізації повної інтеграції кожен підрозділ і кожен новий індивід організації органічно входять до системи на правах системної одиниці до виконання певної функції.

Результатом успішної інтеграції є згуртована, стабільна, ефективна організація, де зусилля кожної системної одиниці здійснюються строго у межах їх функцій, а кожна функція оптимально відповідає цілям усієї системи організації.

Українська економістка Людмила Балабанова запропонувала такі етапи формування трудового колективу і порівняла їх із життєвими етапами розвитку людини:

Перший етап – зародження колективу. Цей етап характеризується невеликою кількістю, слабопов'язаних зв'язків. Зазвичай на цьому етапі, члени мережі лише знайомляться та починають формувати зв'язки, визначати свою позицію у мережі та позицію інших в залежності від індивідуальних характеристик.

Другий етап – становлення колективу. На цьому етапі, починають виділятися підгрупи тісніше зв'язаних колективів. За Мертоном, підгрупи – сукупність індивідів, які поділяють особливі відносини всередині групи, що не поділяються іншими членами ширшої підгрупи. Цінності, особливі інтереси, почуття, які поділяють окремі індивіди, можуть сприяти утворенню підгруп в межах широкої соціальної групи. (Мертон, 2006). На цьому етапі починають формуватись культура та традиції всередині колективу, що своєю чергою впливає на формування неформальної мережі колег. Таким чином на даному етапі важливою є активна роль керівника, як лідера. Важливою є побудова демократичних, довірливих відносин між керівником та підлеглими, для того, щоб керівник зайняв позицію і лідера у неформальній мережі також. Для цього, керівник повинен відповідати наступним вимогам: Турбуватись про комфортні умови праці працівників трудового колективу, створювати сприятливий морально психологічний клімат, підтримувати особистий розвиток працівників, та заохочувати їх творчий потенціал, виявляти високі вимоги до працівників, та підтримувати постійний зворотний зв'язок.

Третій етап – Зрілість колективу. Це сформована мережа колег з міцно вкоріненими правилами взаємодії в мережі. На цьому етапі мережа колег є тісно зв'язаною, та передбачає систематичну взаємодію між колегами для спільного та демократичного прийняття рішень для ефективного розвитку підприємства. На третьому етапі виникає ідейне співробітництво тих мікрогруп, які сприймають цілі і завдання колективу як свої особисті.

Також Людмила Балабанова виділяє четвертий етап – взаємовідносин у колективі - старіння колективу.

На стадії старіння колектив перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Однак, не кожен трудовий колектив здатен пройти усі чотири стадії розвитку, слабко організовані колективи здатні розформуватись ще на етапі становлення, через неефективне виконання поставлених задач.

Таким чином, можна зробити висновок, що для ефективної співпраці у колективі, повинні виконуватись ряд вимог. По-перше, мережа формальних зв'язків у колективі, повинна максимально накладитись із мережею неформальних зв'язків, для того, щоб актори не відчували фрустрації у такому типі мережі, та не мали інтенцію її покинути. По-друге, мережа повинна бути згуртованою, для того, щоб забезпечувати ефективну передачу інформації у всій мережі, для того, щоб різні точки зору могли поширюватись у мережі щодо однієї проблеми і таким чином відбувалось її об'єктивне вирішення, для відчуття акторів приналежності до більшого колективу, аніж лише до меншої підгрупи, та для ефективного спільного виконання завдань. Також важливою є роль керівника групи, який повинен забезпечувати цілісність та зв'язність мережі.



### **1.3. Вплив віддаленої онлайн взаємодії на формування соціальної мережі**

За умов віддаленої онлайн взаємодії, дотримання цих вимог є викликом, для керівників трудового колективу, через низку факторів, що впливають на якість віддаленої взаємодії між працівниками. Дослідник впливу віддаленої взаємодії на соціальні взаємозв'язки Ігор Коган стверджував: що комунікаційний процес, пов'язаний з «віртуальною ідентичністю», не може не робити істотного впливу на формування сучасного соціального середовища, комунікативного простору, і в цілому на образ людини в інформаційному суспільстві. Це підтверджується тим, що всесвітня мережа надає найширші технічні можливості для спілкування, в ній порівняно легко знайти людей зі схожими інтересами та поглядами на світ.» (Коган, 2014, с. 65). При віртуальній взаємодії, в умовах управління комунікаційними процесами формуються мережеві цінності, що лежать в основі мережевого спілкування та впливають на діяльність індивіда у повсякденному житті. Як вважає Коган, користувачі віртуальної мережі мають два види моральних зобов'язань: один вид пов'язаний з внутрішньомережевою діяльністю інший – з діяльністю поза нею. Рівень моральних зобов'язань всередині мережі тим вищий, чим сильніше актор відчуває внутрішньогрупову ідентичність. Однак проблема полягає в регулюванні мережевої взаємодії, адже з однієї сторони взаємодія повинна вибудовуватись на чітких законодавчих нормах, що регулюють відносини між індивідами, з іншої сторони, через те, що віддалена взаємодія надає відчуття легкості та невимушеності, норми можуть порушуватись та видозмінюватись, що впливає на формування нових структур та нових типів зв'язків у мережі. (Коган, 2014).

Безпосередньо дослідження залученості працівників в корпоративну культуру з метою забезпечення ефективності в умовах віддаленої взаємодії займалась українська дослідниця Людмила Щепініна. У дослідженні особливостей розвитку корпоративної культури за умов віддаленого режиму роботи, дослідниця порівняла дві групи працівників - що ніколи не

взаємодіяли безпосередньо разом, лише за умов віддаленого режиму роботи, та мають сформовані виключно робочі, формальні зв'язки, та друга група працівників, що працювали разом та мали систематичну живу взаємодію до початку впровадження карантинних обмежень. В ході дослідження було виявлено, що працівники, які ніколи не зустрічались в живу значно гірше виконували поставлені перед ними завдання, у них була значно слабша взаємодія з іншими працівниками та слабке відчуття корпоративної культури. Тоді як працівники, що були знайомі в живу, мали набагато більшу інтенцію до співпраці, частіше радились один з одним, щодо виконання завдань та почували більшу прив'язаність до організації де вони працюють.

Таким чином, при віддаленій взаємодії викликом є постійний моніторинг включеності працівників та моніторинг їх ефективності. Також працівники можуть почувати менше групового тиску та контролю під час віртуальної взаємодії, що також своєю чергою впливає на ефективність виконання завдання. І звичайно особливість онлайн взаємодії полягає у потребі постійного використання засобів для спілкування у мережі, можливі збої роботи яких, порушують вимогу вільної та доступної постійної комунікації між усіма агентами мережі. В ході дослідження було запропоновано низку дій, що можуть забезпечити в компанії ефективнішу взаємодію та впровадження корпоративної культури за умов віддаленої взаємодії, зокрема: об'єднувати працівників у групи за інтересами для неформального спілкування робітників, влаштовувати неформальні живі заходи, задавати необхідні критерії якості виконання роботи та встановлювати чітку систему контролю, вчасно забезпечувати зворотній зв'язок щодо виконаних завдань, розвивати особисту ефективність працівника, для підвищення рівня його самовідповідальності.

Отже, для ефективного функціонування організації потрібно, щоб виконувались наступні умови, а саме: усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи, функції в команді повинні бути чітко

розподілені відповідно до вмінь та позиції працівників, організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним. Керівник повинен дбати за цілісність та єдність колективу, та докладати максимум зусиль, щоб формальні зв'язки накладались із неформальними, щоб забезпечити гармонійність та задоволеність акторів від діяльності у колективі. Віддалена взаємодія може створити такі складнощі як розсіяність працівників, брак самодисципліни, відсутність мотивації до праці через неможливість порівняти себе з іншими та відчутти свій рівень виконання завдань. Отже, важливо також підтримувати постійний зворотній зв'язок для моніторингу та оцінки виконаних завдань, підвищення рівня самодисципліни працівника та створення мотивації далі продовжувати ефективну діяльність у робочому колективі.

## РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРА СОЦІАЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ РОБОЧИХ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ТИПУ ВЗАЄМОДІЇ

### 2.1. Обґрунтування методів і методичного інструментарію емпіричного дослідження

У результаті узагальнення наведених у Розділі 1 попередніх напрацювань про причини, що спонукають до формування зв'язків у соціальних групах та вплив віддаленої онлайн взаємодії на них, для подальшого проведення дослідження було сформульовано такі гіпотези:

1) *Мережа дружніх зв'язків працівників, що працюють повністю офлайн, є краще пов'язаною, ніж мережа дружніх зв'язків працівників, що працюють повністю віддалено онлайн.*

Під час віддаленої взаємодії, індивід відчуває відокремленість комунікації, через можливість, наприклад, вимкнути мікрофон, вимкнути камеру, відписати пізніше на повідомлення. Отож така комунікація є більш поверхневою та беземоційною. Наприклад, у дослідженні соціальних зв'язків Ізраїльських молодих людей, було виявлено, що сила дружніх зв'язків між акторами що взаємодіють вживу, є сильнішою, ніж сила дружніх зв'язків між акторами, що взаємодіють віддалено. (Mesch, 2005)

2) *Структура дружніх зв'язків, працівників, що працюють повністю віддалено, відрізняється від формальної структури колективу.*

Під час прямої взаємодії в межах офісу, керівник, по-перше, має можливість виявляти інформацію про та впливати на неформальні зв'язки значно ефективніше. Однак, під час віддаленої взаємодії, більшість інтеракцій відбувається поза межами досяжності керівника, а отже він/вона мають менше можливостей отримувати інформацію, щодо настроїв серед співробітників та, відповідно, впливати на них. Наприклад, у дослідженні Ховела (Howell et al, 2005) «Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance» виявлено, що чим більша фізична відстань між лідером та

працівником, тим менше впливу лідер має на продуктивність працівника, і тим меншим авторитетом лідер користується.

*3) Працівники, які працювали разом офлайн до пандемії COVID-19, мають тісніші дружні зв'язки, ніж працівники, що приєдналися до колективу після введення карантинних обмежень та працюють віддалено.*

Працівники, що мали можливість спілкуватись вживу, мають міцніші емоційні зв'язки, тоді як працівники, що жодного разу не взаємодіяли з групою вживу, не мають сильної емоційної прив'язаності до неї. Такі працівники, наприклад, з більшою ймовірністю швидше змінять місце роботи, або вкладатимуться із меншим ентузіазмом, що впливатиме на їх ефективність. Наприклад, як вказано у статті Пеггі Тойтс «Mechanisms Linking Social Ties and Support to Physical and Mental Health», визначеність індивідом свого статусу в групі через взаємодію з іншими індивідами впливає на вкоріненість (embeddedness) індивіда в структуру групи. Такий індивід є більш залежним від групових норм, що регулюють його поведінку та стає більш емоційно залежним від перебування в цій групі. Тоді як індивіди, які через відсутність систематичної інтеракції не мають змогу визначити свій статус та закріпитись у системі групи, є менш емоційно прив'язаними до групи та є більш схильними до девіантної поведінки. (Those, 2011).

*4) Працівники, що працюють віддалено, почувають себе самотньо на робочому місці та мають нижчі результати ефективності, ніж працівники, що працюють включено.*

Так, наприклад, дослідження особливостей віддаленої роботи в Латвії показало, що найбільшим мінусом віддаленої роботи для працівників є брак соціалізації, який вони могли отримати на роботі (зазначили 55,7% респондентів, n = 457). Також серед негативних аспектів респонденти зазначали брак самодисципліни, через, що страждає ефективність виконання завдань (24,9%), почуття самотності (18,9%), брак можливостей для навчання (5.3%). Не відчуваючи своєї приналежності до частини соціальної мережі

співробітників, індивіди не відчувають повною мірою відповідальності за виконувани задачі, здатні відволікатись чи ігнорувати робочі зустрічі, а також не знати до кого в компанії звернутись із робочими питаннями. Отже, низька інтегрованість у мережі, може призводити до швидшого вигорання та звільнення із компанії.

Для перевірки цих гіпотез було обрано метод мережевого аналізу. Цей метод дозволяє сконцентрувати увагу власне на структурі соціальних зв'язків між акторами (Hanneman, 2005). Також вагомою перевагою використання цього підходу є можливість встановлення причинно-наслідкового зв'язку появи дружніх зв'язків між акторами через наявність чи відсутність індивідуальних особливостей (атрибутів) членів мережі. Про переваги мережевого аналізу у дослідженнях соціальних взаємодій також зазначали Стенлі Вассерман та Катрін Фауст. Зокрема вони виділили такі переваги використання мережевого аналізу:

- Актори та їх дії розглядаються як взаємозалежні, швидше ніж незалежні чи автономні об'єднання
- Зв'язки між акторами розглядаються як «трансфер» для передачі та поширення ресурсів (матеріальних чи нематеріальних)
- Мережева модель базується на індивідуальному сприйнятті актора структурного середовища мережі, як такого що сприяє або чинить перепони для подальших дій індивіда
- Мережеві моделі пояснюють структуру як відтворювані моделі зв'язків між акторами (Wasserman, Faust, 1994, p.3)

Отже мережевий аналіз надає можливість представити характеристики мережі як сукупності взаємозв'язків між акторами, з'ясувати характер зв'язків між акторами та виділити таких акторів у мережі, які найбільше впливають на поширення ресурсів, з'ясувати індивідуальні характеристики акторів в залежності від їх позиції в мережі, а також тенденції до формування взаємозв'язків в залежності від типу взаємодії.

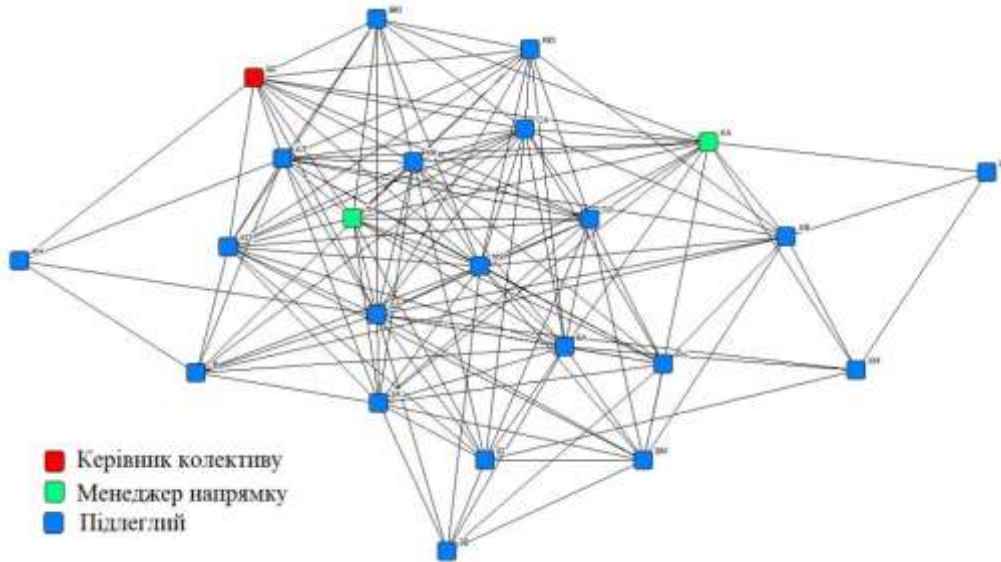
Емпіричні дані було зібрано з двох кейсів: робочого колективу освітньої платформи «EdEra», працівники якого до повномасштабного російського вторгнення 24 лютого 2022 року працювали у повністю віддаленому онлайн режимі, та робочого колективу Genezis Education технічної компанії Genezis, що до 24 лютого 2022 року працювали повністю включено, офлайн. Ці колективи були обрані для дослідження за методом доступних кейсів, а також за врахуванням того, що профілі цих робочих колективів є схожими, а саме спрямованими на навчальну та/чи просвітницьку діяльність.

Польовий етап дослідження проведений впродовж 8-15 травня 2022 р.. Він передбачав збір даних через самостійне заповнення анкети членами цих двох робочих колективів. Анкета включала запитання про різного роду взаємодії у робочому колективі та індивідуальні атрибути (див. додаток А). Опитування працівників обох колективів було суцільне. Анкета запрограмована у додатку Google Forms та поширена особистим повідомленням кожному учаснику дослідження через застосунок Telegram. Анкети були заповнені усіма працівниками двох зазначених колективів. Для обробки даних і створення мережових матриць використано програмне забезпечення MS Excel, для аналізу мережових даних – програмне забезпечення UCINET for Windows та застосунок для аналізу даних Statistica. Для візуалізації мереж використано застосунок NetDraw.

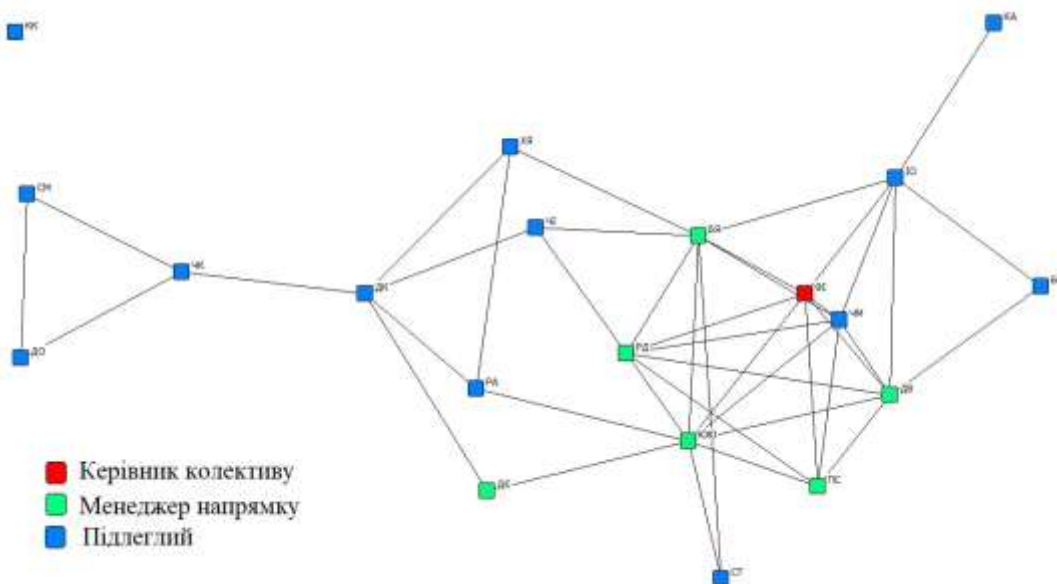
## **2.2. Характеристики мереж робочих колективів за умов офлайн та онлайн взаємодії**

Для аналізу гіпотези 1 про зв'язаність акторів у робочих колективах через дружні зв'язки було візуалізовано мережу дружніх зв'язків обох робочих колективів та розраховано показник щільності (density) за різними типами зв'язків. У мережі дружній зв'язок позначається як такий, що наявний, якщо обидві людини повідомили, що вони мають близькі дружні або приятельські стосунки (наявна взаємність, reciprocity).

Як показано на рисунку 2.1, мережа дружніх зв'язків колективу, що працює повністю включено є щільною, та не містить ізолятів, тоді як мережа колективу, що працює повністю віддалено, що наведена на рисунку 2.2 – є менш щільною, містить велику кількість структурних дірок та одного ізолята.



**Рис. 2.1. Мережа дружніх зв'язків працівників, що працюють включено (офлайн)**



**Рис. 2.2. Мережа дружніх зв'язків працівників, що працюють віддалено (онлайн)**



У таблиці 2.1. наведено значення показника щільності кожної із мереж взаємодії за різними типами зв'язку.

Таблиця 2.1

**Щільність мереж в залежності від різного типу взаємодії**

Тип зв'язку	Щільність мережі	
	Працюють онлайн	Працюють офлайн
Дружні зв'язки	22%	56%
Допомога з робочими завданнями	19%	30%
Неформальні зустрічі	23%	72%
Емоційна підтримка	20%	22%

Як помітно за даними таблиці 2.1, мережі взаємодії в робочому колективі, що працює повністю офлайн, є щільнішими. Так, найбільш пов'язаною в обох колективах є мережа неформальних зустрічей, 72% з усіх можливих зв'язків для мережі колег, що працюють офлайн, та 23% для колег, що працюють онлайн. Щодо мережі дружніх зв'язків, для колективу працівників, що працюють офлайн, її щільність складає 56%, тоді як для мережі працівників, що працюють онлайн, цей показник складає 23%.

Для аналізу взаємозв'язку дружніх зв'язків з іншими типами взаємодії було застосовано кореляційний аналіз (QAP Correlation). Результати наведено у теблицях 2.2.-2.3.

Таблиця 2.2

**Кореляція різних типів зв'язку між працівниками, що працюють офлайн**

Тип зв'язку	Коефіцієнти кореляції			
	Емоційна підтримка	Дружба	Допомога з роботою	Попереднє знайомство
Емоційна підтримка	-	0.22	<b>0.38</b>	0.12
Дружба	0.22	-	<b>0.33</b>	0.03
Допомога з роботою	<b>0.38</b>	<b>0.33</b>	-	0.09
Попереднє знайомство	0.12	0.03	0.09	-

Як видно з таблиці 2.2, найвищі коефіцієнти кореляції у колективі, що працює повністю офлайн, є між емоційною підтримкою та допомогою із робочими завданнями (коефіцієнт кореляції 0.38), та між допомогою з робочими завданнями та дружбою (коефіцієнт кореляції 0.33). Однак, коефіцієнти кореляції між усіма типами зв'язку є досить низькими.

Таблиця 2.3

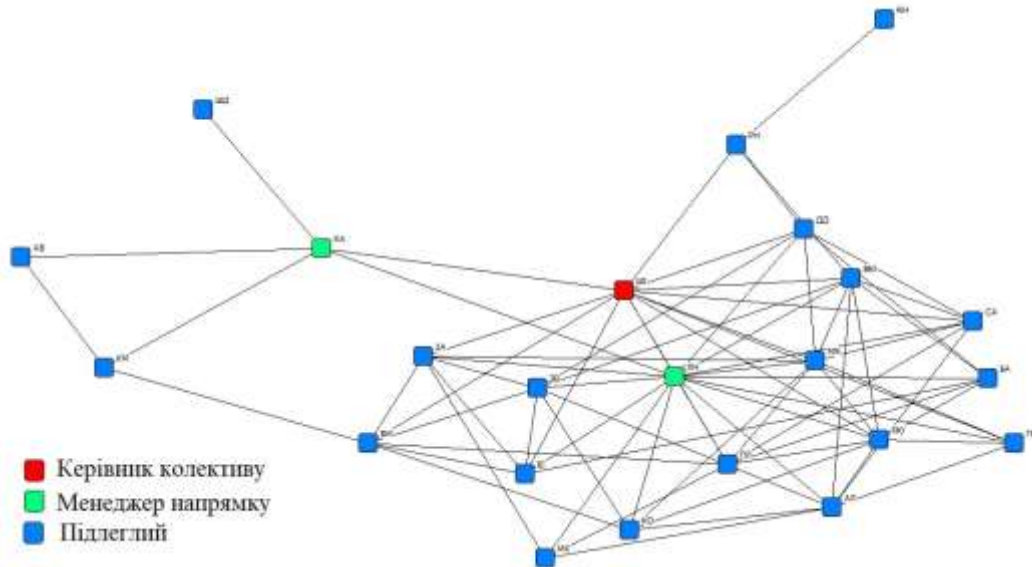
**Кореляція різних типів зв'язку між працівниками, що працюють онлайн**

Тип зв'язку	Коефіцієнти кореляції					
	Емоційна підтримка	Дружба	Допомога з робочими завданнями	Формальні зустрічі	Неформальні зустрічі	Попереднє знайомство
Емоційна підтримка	-	0.48	0.31	0.36	0.46	0.21
Дружба	0.48	-	0.33	0.3	<b>0.67</b>	0.19
Допомога з робочими завданнями	0.31	0.33	-	0.32	<b>0.5</b>	0.10
Формальні зустрічі	0.36	0.3	0.32	1.000	0.32	0.02
Неформальні зустрічі	0.46	<b>0.67</b>	<b>0.5</b>	0.32	1.000	0.18
Попереднє знайомство	0.21	0.19	0.1	0.02	0.18	1.000

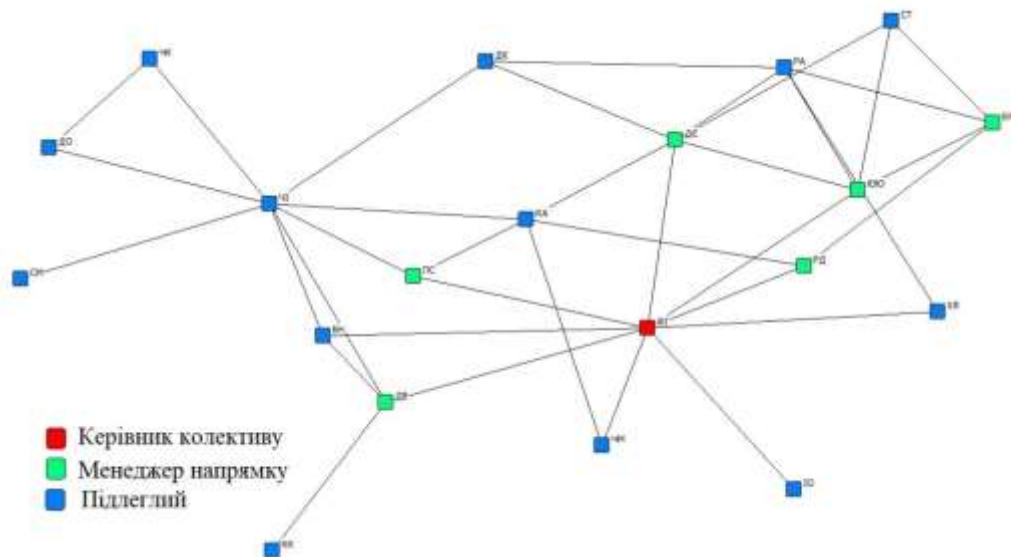
Як показано у таблиці 2.3., коефіцієнти кореляції між різними типами взаємодії для мережі працівників, що працюють онлайн, є вищими. Так, найвище значення має коефіцієнт кореляції між дружбою та неформальними зустрічами (0.67), на другому місці – між допомогою з робочими завданнями та неформальними зустрічами (0.5). Таким чином, можна говорити про можливу наявність взаємозв'язку між тим, що працівники, які працюють віддалено, зустрічаються неформально офлайн та встановлюють дружні зв'язки, та між тим, що працівники зустрічаються неформально та допомагають один одному з робочими завданнями.

Так як запит про допомогу із робочими питаннями відноситься до безпосереднього бажання працівників покращити якість своєї роботи, а також

як було виявлено вище, запит про допомогу з робочими питаннями може бути пов'язаним із мережею дружніх зв'язків та емоційної підтримки, було проаналізовано, якими є мережі допомоги з робочими питаннями для обох робочих колективів.



**Рис. 2.3. Мережа запитів про допомогу серед працівників, що працюють офлайн**



**Рис. 2.4. Мережа запиту про допомогу серед працівників, що працюють онлайн**

Як було визначено раніше, щільність зв'язків у мережі запитів про допомогу у колективі, що працює повністю включено та повністю віддалено становить відповідно 30% та 19%. Однак жодна з цих мереж не має ізолятів,

що свідчить про те, що кожен із співробітників може розраховувати отримати допомогу пов'язану із робочими питаннями всередині свого колективу.

Таблиця 2.4

**ТОП 3 центральних акторів у мережі запиту про допомогу**

Значення	Робочий колектив					
	Працюють онлайн			Працюють офлайн		
№	1	2	3	1	2	3
Актор	ФІ	ЧІ	ДЄ	ЛН	ШІ	МЯ
Частка мережі, що покривається	<b>0,47</b>	0,42	0,32	0,73	<b>0,59</b>	0,45

Важливо зазначити, що, як вказано у таблиці 2.4. у топ-3 центральних актори, тобто таких, що мають найбільшу кількість зв'язків з іншими альтерами у мережі, в обох групах входять керівники колективів. Керівник колективу, що працює повністю включено прямими зв'язками покриває 59% мережі, тоді як керівник колективу, що працює віддалено покриває 47% зв'язків. Для керівників, цей показник є важливим, так як це свідчить що значна частка працівників питається про допомогу їх напряду.

Таблиця 2.5

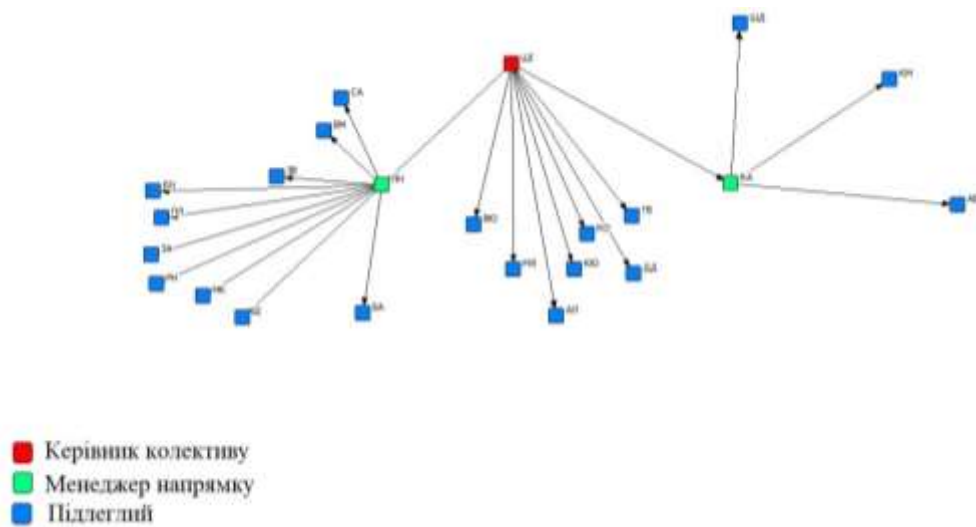
**ТОП 3 акторів-брокерів у мережі запиту про допомогу**

Значення	Робочий колектив					
	Працюють онлайн			Працюють офлайн		
№	1	2	3	1	2	3
Актор	ФІ	ЧІ	ДВ	ЛН	ШІ	КА
Частка мережі, що покривається	<b>0,37</b>	0,35	0,13	0,22	<b>0,26</b>	0,19

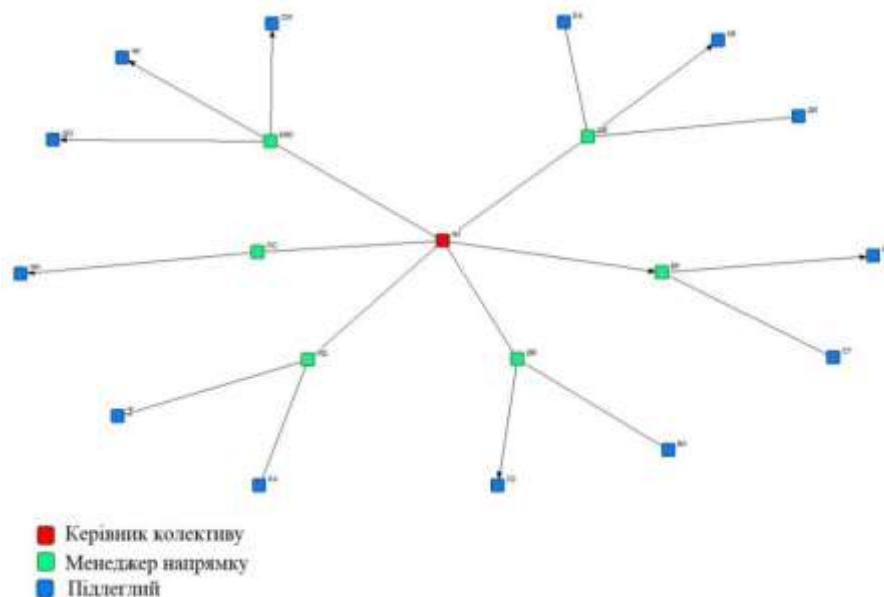
Як вказано у таблиці 2.5. серед топ-3 акторів, що є брокерами, тобто займають таку позицію, що фактично є мостом для передачі інформації між окремими акторами чи підгрупами акторів, в обох робочих колективах є керівники колективів. Так, для керівника колективу, що працює повністю включено частка акторів, для яких він є брокером становить 26%, тоді як для керівника колективу, що працює повністю віддалено ця частка становить 37%. Важливо також зазначити, що для колективу, що працює повністю включено,

окрім керівника колективу, найбільшими брокерами є менеджери департаментів, а для колективу, що працює віддалено – один менеджер та один підлеглий. Цей показник свідчить про те, що керівники займають вигідну позицію у мережі запитів про допомогу із робочими завданнями, та їх видалення із мережі могло б слідувати розпадом колективу на різні підгрупи, що не можуть дійти згоди щодо виконання робочих завдань.

Для перевірки гіпотези 2 про (не)співпадіння мережі дружніх зв'язків та офіційної робочої структури проведено кореляційний аналіз. Формальні мережеві структури робочих колективів показані на рис. 2.5 - 2.6.



**Рис. 2.5. Офіційна структура робочого колективу, який працює офлайн**



**Рис. 2.6. Офіційна структура робочого колективу, що працює онлайн**

Таблиця 2.6

## Кореляція офіційної структури та мережі робочих стосунків

	Працюють онлайн	Працюють офлайн
Коефіцієнт кореляції дружніх зв'язків та офіційної структури робочого колективу	0,51	0,27

Як показано в таблиці 2.6., коефіцієнт кореляції між мережею дружніх зв'язків та офіційною структурою колективу різняться для мереж з офлайн та онлайн взаємодією, і вільніше з мережею дружніх стосунків корелює офіційна структура для робочого колективу, який працює онлайн. Можливо, якраз постійна робоча взаємодія за формально визначеними позиціями/посадами сприяла виникненню дружніх зв'язків у робочому колективі, який працює онлайн, тоді як у колективі з виключно офлайн взаємодією дружні зв'язки значно меншою мірою співвідносяться з офіційною структурою колективу.

Для аналізу позиції керівників у мережі дружніх зв'язків двох робочих колективів для початку було проаналізовано наскільки центральну позицію вони займають у мережі, через їхні еґо-мережі.

Таблиця 2.7

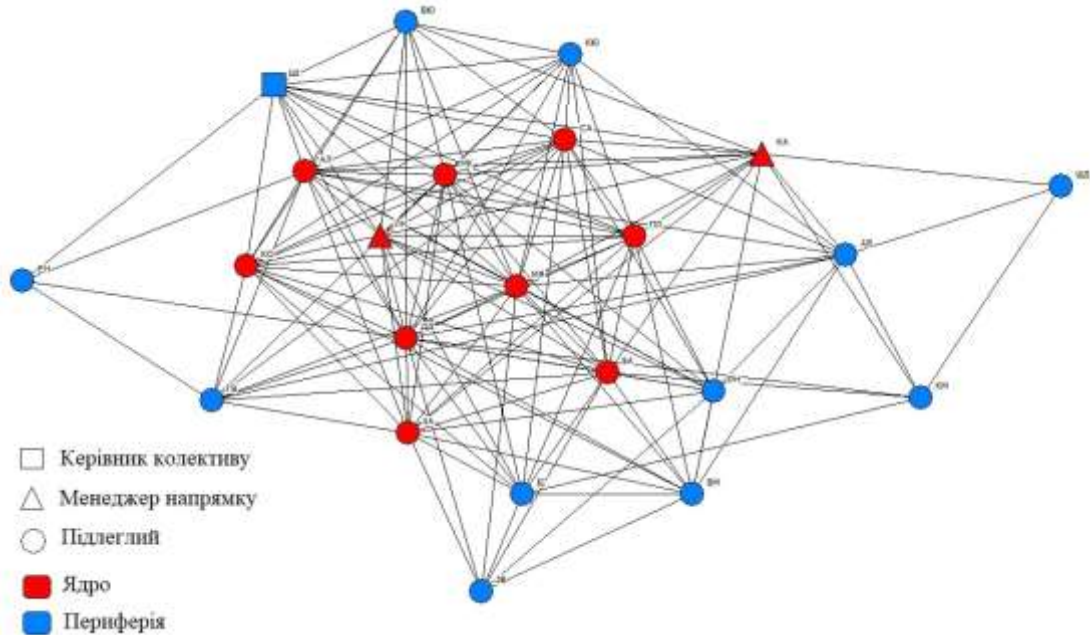
## Топ 3 центральних актори у мережі дружніх зв'язків

Значення	Робочий колектив						
	Працюють онлайн			Працюють офлайн			
№	<b>1</b>	2	3	1	2	3	<b>12</b>
Актор	<b>ФІ</b>	БЯ	ЮЮ	ДД	МЯ	АЛ	<b>ШІ</b>
Частка мережі, що покривається	<b>0.42</b>	0.27	0.37	0.909	0.818	0.727	<b>0.54</b>

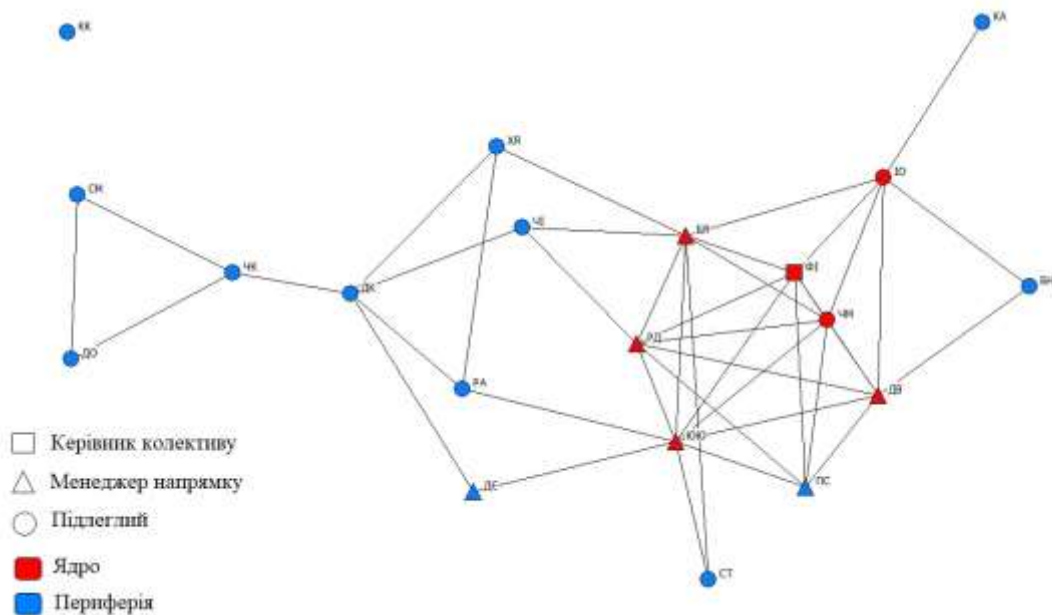
Як показано в таблиці 2.7., керівник колективу, що працюють офлайн, має дружній зв'язок із 54% мережі. Він не є найбільш центральним актором, а займає 12-те місце по центральності в цій мережі. Керівник колективу, що працює онлайн, займає перше місце по центральності в мережі дружніх зв'язків у своєму колективі. Водночас частка мережі, що покривається його

дружніми зв'язками, є нижчою, ніж керівника колективу, що працює офлайн, та становить 42%.

Центральність керівника можна також прослідкувати через аналіз підгруп ядра–периферії (core-periphery analysis), де ядро – група найбільш пов'язаних між собою акторів у мережі, а периферія – група акторів, що є менш пов'язані між собою, а більше з ядром.



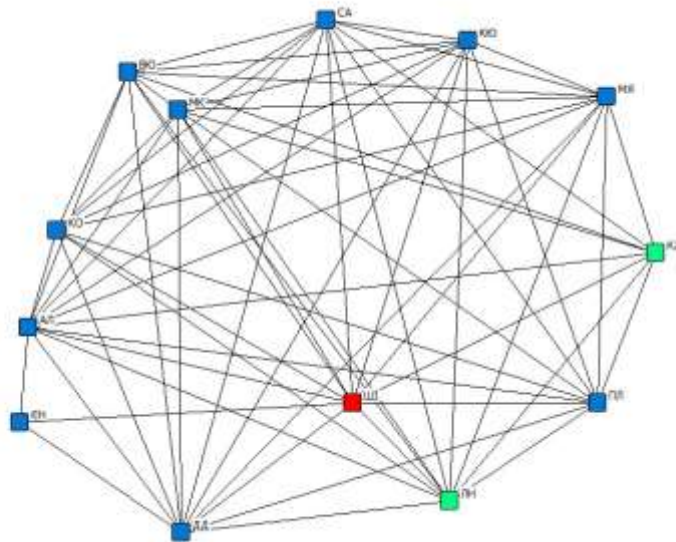
**Рис. 2.7. Ядро–периферія колективу, що працює офлайн**



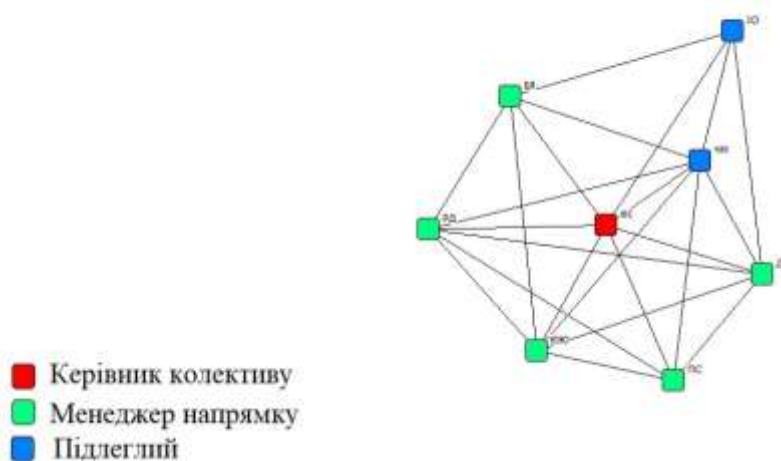
**Рис. 2.8. Ядро – периферія колективу, що працює онлайн**

На рис. 2.7-2.8 видно, що керівник колективу знаходиться в підгрупі периферії, тоді як керівник колективу, що працює онлайн, відноситься до підгрупи ядра та займає центральну позицію.

Також було співставлено егомережі керівників двох колективів, для того щоб порівняти їх базові характеристики (рис. 2.9-2.10).



**Рис. 2.9. Его мережа керівника колективу, що працює офлайн**



**Рис. 2.10. Его мережа керівника колективу, що працює онлайн**



## Базові характеристики его–мереж керівників

Робочий колектив	Характеристики							
	Актор	Кількість альтерів	Щільність	Досяжність до мережі у два кроки	Можливість до брокерства	Ефективність	Ієрархічність	Оцінка
<b>Працюють онлайн</b>	ФІ	7.00	76%	74%	24%	35%	0.01	8,3
<b>Працюють офлайн</b>	ІІІ	12.00	74%	100%	26%	26%	0.01	8,8

У таблиці 2.8. наведено базові характеристики егомереж керівників двох робочих колективів. Варто зазначити, що щільність его мережі керівника, що працює віддалено та керівника, що працює включено є високою та становить 76% та 74% відповідно. Щільність егомережі вказує наскільки пов'язані між собою альтери керівника не враховуючи самих зв'язків до нього. Таким чином, можна стверджувати, що альтери керівника є тісно пов'язані між собою. З іншої сторони, можна стверджувати про вигідну позицію керівників щодо своїх прямих зв'язків, так як ці зв'язки дозволяють їм покрити більшу частину мережі у два кроки. Так для керівника, що працює включено цей показник становить 100%, тоді як для керівника колективу, що працює віддалено – 74%.

Щодо можливостей для брокерства для своєї егомережі, то цей показник є відносно низьким для обох мереж. Керівник колективу, що працює включено може бути брокером для 26% відсотків своїх альтерів, тоді як керівник колективу, що працює віддалено для 24%. Цей показник, як і попередній свідчить про те, що его мережі керівників, хоч і забезпечують їм достатнє покриття всієї мережі у два кроки є неефективними, так як керівник витрачає більше часу для встановлення зв'язків які не є ефективними та забирають більше часу на їх встановлення та підтримку. Про це також свідчить невисокі показники ефективності егомережі керівників. З іншої сторони, показники ієрархічності для обох керівників є низькими, 0,01 – для керівників обох

колективів. Це свідчить, про те, що керівники займають унікальну позицію в своїй егомережі, та не мають конкурентів із схожим профайлом серед своїх альтерів, які могли б замінити їх. Варто також звернути увагу на середню оцінку, що отримав керівник кожного з колективів від своїх співробітників. Так середня оцінка керівника колективу, що працює включено є вищою та становить 8,8 із 10 можливих. Тоді як керівник колективу, що працює віддалено, оцінили роботу свого керівника на 8,3 із 10 можливих.

### 2.3. Вплив різних типів взаємодії на якість виконання робочих завдань

Для порівняння ефективності виконання робочих завдань у колективах з офлайн та онлайн взаємодією співставлено показники зовнішньої оцінки ефективності, самооцінки ефективності та оцінки задоволеністю на робочому місці. Візуалізації мереж з оцінками ефективності роботи акторів наведено на рис.2.11-2.12.

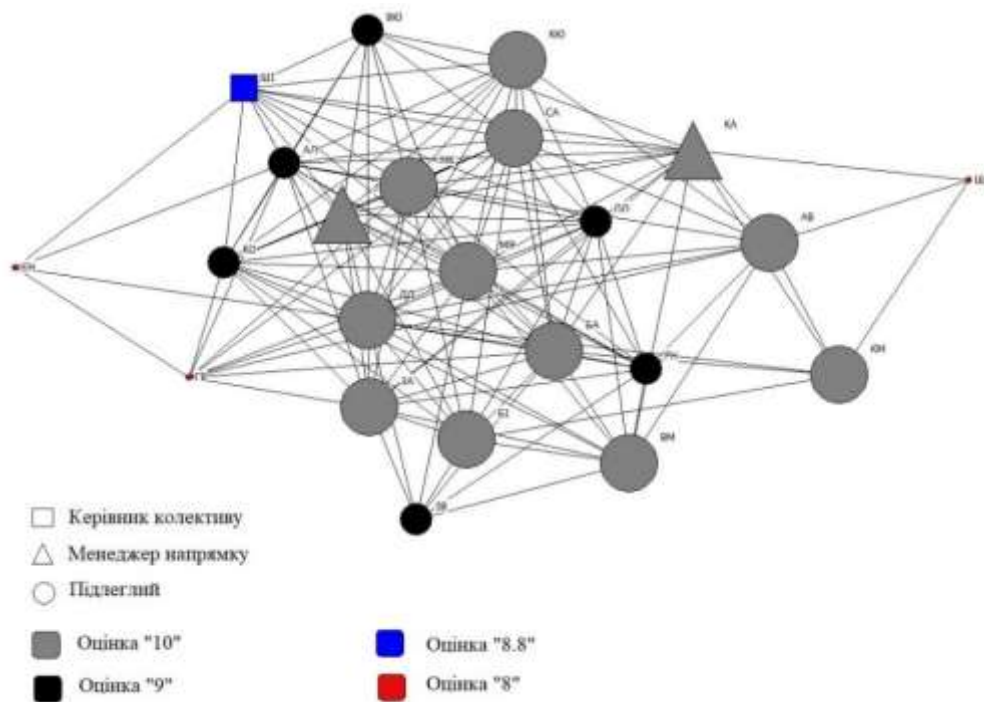
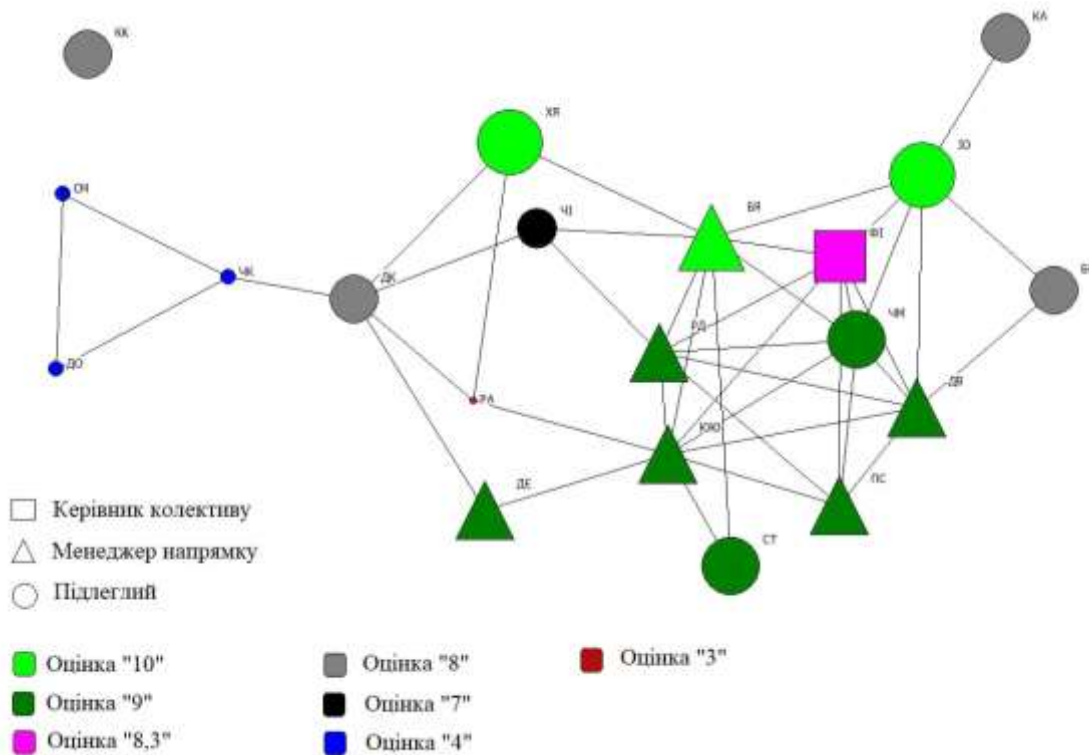


Рис. 2.11. Оцінка ефективності роботи колективу, що працює офлайн

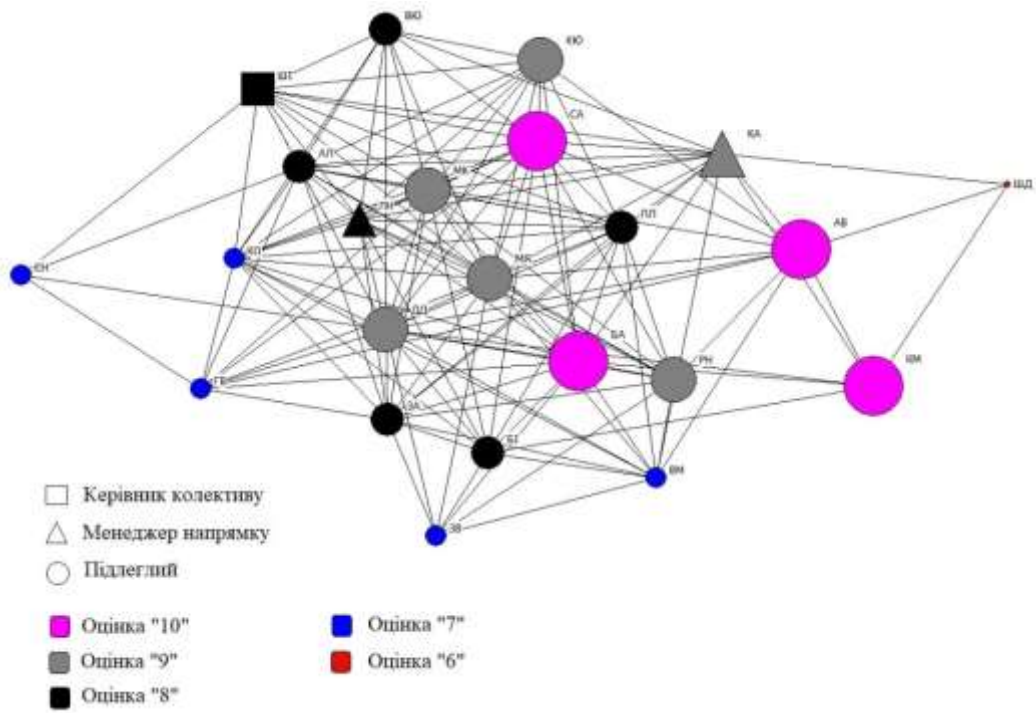


**Рис. 2.12. Оцінка ефективності роботи колективу, що працює онлайн**

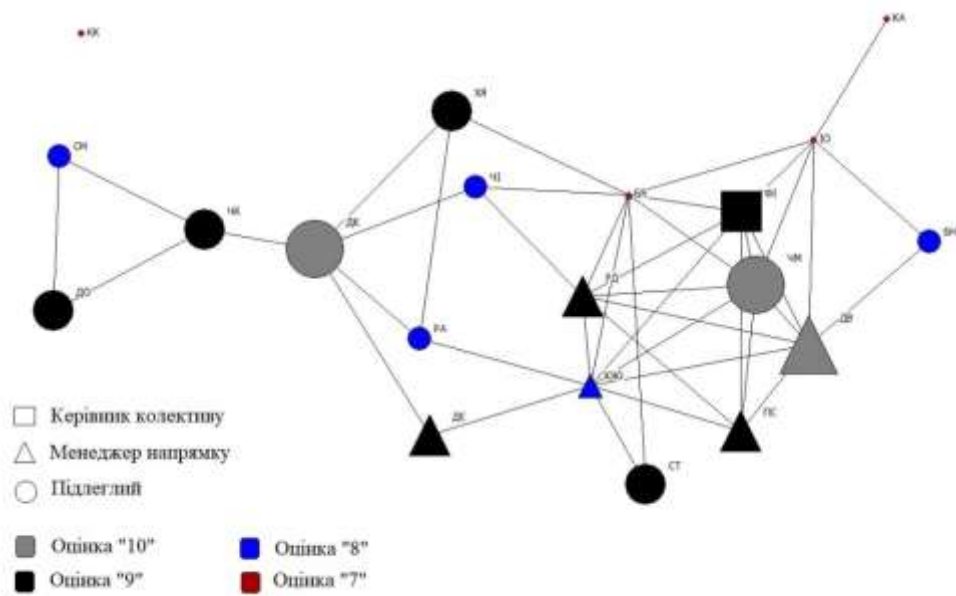
На рис. 2.11. можна простежити, що актори, які мають нищу зовнішню оцінку за свою роботу, зазвичай знаходяться на межі мережі, та мають меншу кількість дружніх зв'язків із колегами. Тоді як актори, що знаходяться всередині мережі, мають вищу оцінку щодо результатів своєї роботи.

Як показано на рис. 2.12, у колективі, що працює онлайн, також спостерігається, що працівники з нижчою оцінкою результатів своєї роботи знаходяться на периферії мережі, а більш ефективні працівники – в центрі.

Схожа тенденція, для колективу, що працює включено, зберігається і при аналізі самооцінки результатів своєї роботи. Працівники, що нижче оцінили результати своєї роботи – частіше знаходяться на периферії, тоді як працівники, що вище оцінили результати своєї роботи – центральніше. Однак, як показано на рис. 2.14. для працівників, що працюють онлайн, ця тенденція не зберігається. Деякі працівники, що низько оцінили результати своєї роботи – знаходяться на периферії, тоді як в центрі мережі також є працівники, що низько оцінили результати своєї роботи.



**Рис. 2.13. Самооцінка ефективності роботи колективу, що працює офлайн**



**Рис. 2.14. Самооцінка ефективності роботи колективу, що працює онлайн**

Щодо задоволеністю роботою у робочому колективі офлайн (рис. 2.15), більшість працівників, задоволені своєю роботою в колективі. Ті працівники, які найменш задоволені роботою у колективі, також знаходяться на периферії мережі.

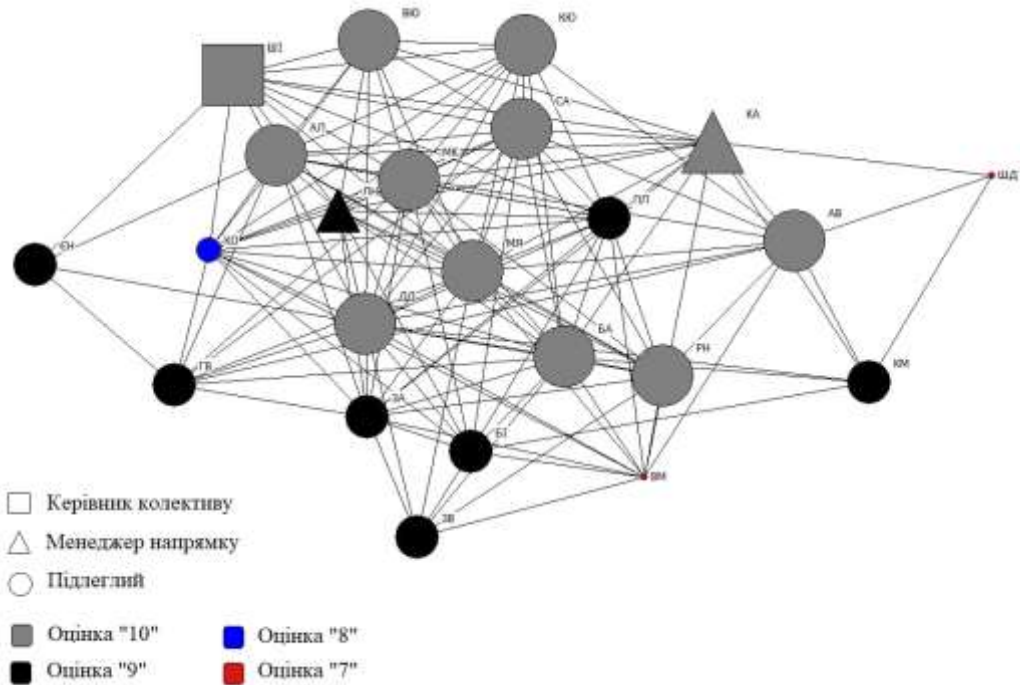


Рис. 2.15. Оцінка задоволеності роботи у колективі, що працює офлайн

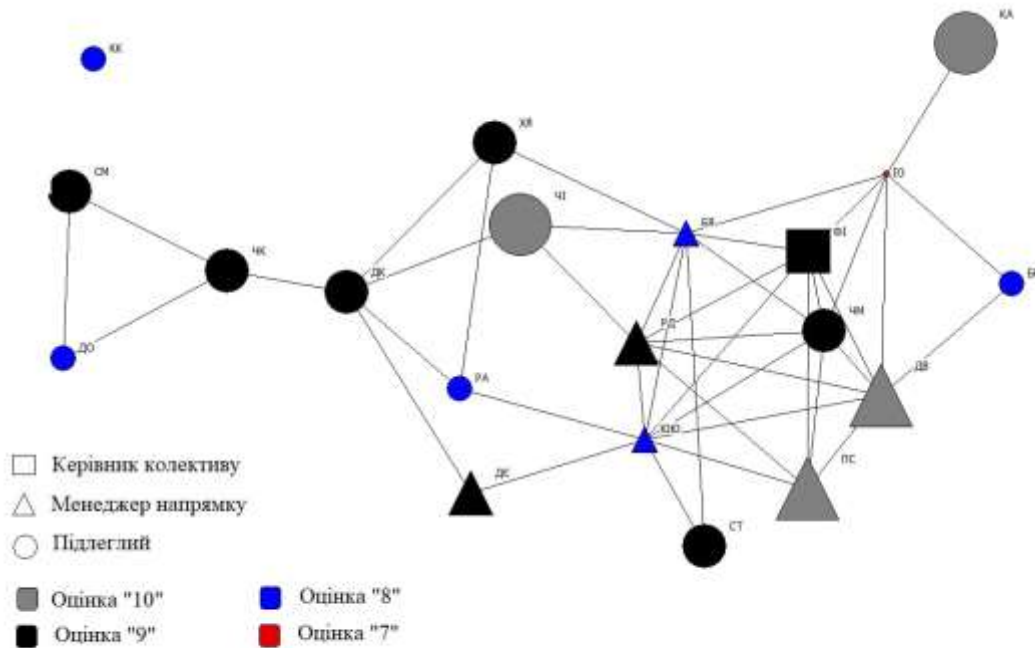


Рис. 2.16. Оцінка задоволеності роботи у колективі, що працює онлайн

Як показано на рис. 2.16, для колективу, що працює онлайн, також можна стверджувати, що більшість учасників мережі задоволені роботою у своєму колективі. Однак співробітники, що є найменш задоволеними роботою у своєму робочому колективі – не знаходяться лише на периферії, як для робочого колективу, що працює включено, а також знаходяться і в ядрі мережі.

Для порівняння цих характеристик було проведено кореляційний аналіз для обох груп між оцінкою, самооцінкою та задоволеністю роботою в колективі. Як зазначено у таблиці 2.9. Для колективу, що працює включено, найвищий коефіцієнт кореляції є між самооцінкою ефективності та задоволеністю роботою в колективі – 0.72. Високий показник кореляції спостерігається також між самооцінкою ефективності та оцінкою ефективності. Тоді як зв'язок між зовнішньою оцінкою ефективності та задоволеністю роботою в колективі є дуже слабким, коефіцієнт кореляції становить 0.32.

Таблиця 2.9

**Кореляція задоволеності та ефективності працівників, що працюють офлайн**

Атрибут	Коефіцієнти кореляції		
	Задоволеність місцем для роботи	Самооцінка ефективності	Оцінка ефективності
Задоволеність роботою в колективі	-	<b>0,72</b>	0,32
Самооцінка ефективності	<b>0,72</b>	-	0,70
Оцінка ефективності	0,32	0,70	-

Таблиця 2.10

**Кореляція задоволеності та ефективності працівників, що працюють віддалено**

Атрибут	Коефіцієнти кореляції		
	Задоволеність місцем для роботи	Самооцінка ефективності	Оцінка ефективності
Задоволеність місцем для роботи	-	<b>0,56</b>	0,06
Самооцінка ефективності	<b>0,56</b>	-	0,02
Оцінка ефективності	0,06	0,02	-

Для колективу, що працює повністю віддалено, схожі патерни не зберігаються. Так найвищий коефіцієнт кореляції, як і для колективу, що працює включено, є між задоволеністю роботою в колективі та самооцінка роботи в колективі, і становить 0.56. Тоді як коефіцієнт кореляції між зовнішньою оцінкою ефективності та задоволеністю місцем для роботи є дуже незначним та становить 0.06. Отож для цього колективу не можна стверджувати про наявність зв'язку між цими характеристиками.

Для проведення подальшого порівняння ефективністю роботи у двох робочих колективах, було проаналізовано описові статистики питань про задоволеність різними аспектами роботи в організації, а також кількістю друзів працівників поза мережею.

*Таблиця 2.11*

**Описові характеристики працівників, що працюють включено**

Характеристики	Середнє значення	Медіанне значення	Мінімальне значення	Максимальне значення
Досвід	1,3	1	0,1	3
Компанія як місце для роботи	9,0	9,0	7	10
Задоволеність на робочому місці	9,3	9,5	7	10
Самооцінка ефективності	8,3	8,0	6	10
Зовнішня оцінка ефективності	9,4	10	8	10
V1	2,7	2,0	1	9
V2	2,1	2,0	1	4
V3	1,5	1,0	1	3
V4	1,5	1,0	1	3
V5	1,4	1,0	1	2
V6	1,9	2,0	1	4
V7	1,8	2,0	1	4
V8	1,5	1,5	1	3
V9	2,9	3,0	2	4
V10	1,9	2,0	1	3
V11	1,6	1,5	1	3
V12	4,0	4,0	2	5
V13	4,1	4,0	2	5
Кількість друзів	3,9	4,0	1	7

## Описові характеристики працівників, що працюють віддалено

Характеристики	Середнє значення	Медіанне значення	Мінімальне значення	Максимальне значення
Досвід	2,6	1,6	0,3	10
Компанія як місце для роботи	8,6	8,5	7	10
Задоволеність на робочому місці	8,8	9,0	7	10
Самооцінка ефективності	8,5	9,0	7	10
Зовнішня оцінка ефективності	7,7	8,6	3	10
V1	1,0	1,0	1	1
V2	1,1	1,0	1	2
V3	1,2	1,0	1	2
V4	1,3	1,0	1	3
V5	1,3	1,0	1	4
V6	1,2	1,0	1	2
V7	1,2	1,0	1	2
V8	1,2	1,0	1	3
V9	2,0	1,0	1	5
V10	1,9	1,0	1	5
V11	1,5	1,0	1	5
V12	4,9	4,0	2	5
V13	4,5	4,0	2	5
Кількість друзів	17,3	17,5	5	30

Отож при співставленні даних у таблицях 2.11 та 2.12 варто звернути увагу на те, середня довжина часу проведеного в компанії, серед працівників, що працюють включено становить 1 рік та три місяці, що є менше, ніж для працівників, що працюють повністю віддалено, і для яких середній показник становить 2 роки та 6 місяців. Також варто звернути увагу на те, що працівники, що працюють включено – схильні вище оцінювати компанію, як місце для роботи, більше задоволені робочим колективом та мають краще зовнішню оцінку ефективності ніж працівники, що працюють віддалено. Однак працівники, що працюють віддалено, схильні краще оцінювати свою ефективність, тоді як зовнішня оцінка ефективності є значно нижчою. Щодо показників задоволеністю різними аспектами на роботі, загалом працівники в обох робочих колективах високо оцінили кожен з аспектів роботи (обернене кодування, де 1 – найкращий результат, 5 - найгірший) однак працівники



колективу, мають нищу середню оцінку у всіх аспектах роботи, ніж працівники віддаленого колективу. Працівники обох колективів зазначили, що не погоджуються з тим, що готові змінити робоче місце, якщо їм запропонують аналогічну посаду в іншому колективі, та працівники обох колективів в середньому не погоджуються з твердженням, що почувують себе самотньо на робочому місці. Варто також окремо зазначити, що гіпотеза про те, що працівники, які працюють віддалено мають більший соціальний капітал за межами підтвердилась. Так, середня кількість друзів поза межами робочого колективу, у працівників, що працюють включено становить 3,9, а для працівників колективу, що працює віддалено 17,5.

Розглянуто також було відповіді на питання: «Що, на вашу думку варто зробити керівництву, щоб покращити Ваш досвід віддаленої роботи?», яке було скеровано для працівників, що працюють віддалено. Кожна з відповідей стосувалася можливості проведення неформальних живих зустрічей для співробітників. Наприклад: *«Регулярні зустрічі з командою»*, *«у мирний час не вистачало офлайн зустрічей, щоб відчувати себе частиною команди.»*, *«Спільні неформальні зустрічі»*.

## ВИСНОВКИ

Отож, згідно з результатами аналізу теоретичних джерел, щодо підходів до виміру ефективності трудової діяльності працівників на підприємствах, можна виокремити наступні ідеї, які на думку теоретиків призводять до збільшення ефективності та задоволеності працівників на робочому місці: якісний відбір персоналу, для забезпечення збігу цінностей індивіда із цінностями компанії/колективу, забезпечення згуртованості колективу та сумісної роботи на спільний результат, а також забезпечення постійної вільної комунікації між працівниками на усіх лінках. В ході дослідження теоретичного матеріалу, було також з'ясовано, що для ефективної співпраці в колективі, керівник повинен бути лідером як у формальній структурі так і у неформальній мережі, для того, аби запобігти виокремленню неформальних лідерів, що підриває довіру до керівника, та впливає на ефективність команди. Також, лідер робочого колективу повинен брати на себе відповідальність за цілісність та зв'язаність групи, що полягає у систематичному контролі за мотивацією співробітників до виконання робочих завдань, надавати постійний зворотній зв'язок, щодо результатів виконаної роботи, а також залучати співробітників до роботи у команді та обміну ідей. Попри це, співробітники, що працюють віддалено, можуть відчувати труднощі у виконанні цих умов, через відсутність систематичного живого спілкування, що зумовлює і неможливість керівника постійно взаємодіяти із колективом, та може впливати на невідповідальне ставлення співробітників до виконання робочих завдань, розсіянню увагу та ризик до виходу із колективу, через відсутність емоційних зв'язків із колективом.

У ході емпіричного дослідження та порівняння колективів із різними формами взаємодії (включеною та віддаленою) було виявлено, що систематична робота в офісі впливає на те, що колектив буде більш пов'язаний дружніми зв'язками, та учасники такого колективу матимуть менше дружніх соціальних контактів за межами колективу, з іншої сторони, мережа цих

зв'язків, з меншою ймовірністю, відтворюватиме офіційну структуру, що може бути зумовлено тим, що працівники в офісі, мають систематичну інтеракцію із індивідами з різних відділів, тоді як працівники колективу, що працює віддалено, взаємодіють більше із колегами зі свого напрямку. Також було виявлено, що позиція керівника колективу, що працює включено є менш впливовою, у випадку дружніх зв'язків, ніж керівника колективу, що працює віддалено, однак щодо запитів про допомогу з робочими питаннями, то обоє керівників займають центральні позиції та є важливими акторами для надання порад щодо робочих питань. Щодо загальних характеристик, важливо відмітити, що учасники обох робочих колективів відмітили високий рівень задоволеності роботою на своєму робочому місці. Однак, працівники, що працюють віддалено схильні вище оцінювати рівень задоволеності роботи на своєму робочому місці, та мають тенденцію довше залишатись в одному колективі, тоді як працівники, що працюють повністю з офісу, частіше змінюють місце роботи, та в загальному нижче оцінюють рівень задоволеності на робочому місці. Хоча, оцінка ефективності працівників. Що працюють включено є вищою, ніж тих працівників, що працюють віддалено. Основним елементом мотивації для працівників, що працюють віддалено є офлайн зустрічі з колегами за неформальних обставин, що також підтверджується тим, що мережа неформальних зустрічей у колективі, що працює віддалено, найбільше корелює із мережами дружби та запитів про допомогу із робочими питаннями.

Таким чином, згідно результатів дослідження, можна зробити таку рекомендацію щодо оптимального формату роботи у майбутніх колективах. По-перше, найпоширенішою формою має бути гібридна форма роботи. Слід формувати команду в одному місті та забезпечувати для кожного співробітника можливості відвідувати офіс, для офлайн роботи та інтеракції з колегами, водночас забезпечити співробітників можливістю вільно обирати, коли приходити працювати включено (офлайн), а коли віддалено (онлайн).

По–друге, забезпечити співробітників неформальною взаємодією. Наприклад спільні екскурсії, корпоративи, вечері, культурні заходи. По–третє, керівник не повинен мати на меті мати близькі дружні стосунки з кожним членом команди, тоді як варто забезпечити себе декількома контактами, що забезпечують близький вихід на інших учасників мережі. Це оптимізує час на підтримку соціальних зв'язків, та керівник буде зберігати брокерську позицію, що є важливим при циркулюванні будь – якої інформації в колективі. Також варто приділяти час на емоційну підтримку підлеглих та систематичну комунікацію про успіхи співробітників та надання їм допомоги із робочими питаннями.

## Список використаних джерел

Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2011). Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 233.

Коган, К. М. (2014). Соціальні мережі як елемент нового соціального середовища. (УДК 316.77)

Маркс К. Капитал. (1969) Капітал: Прогресс, 1969 Т1-780 с

Струмилин С.Г. (1982) Проблемы экономики труда: Наука, 1982. – 472 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://uchebnik. online/ekonomika-truda-knigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html](http://uchebnik.online/ekonomika-truda-knigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html).

Щетініна, Л. В., Щетинина, Л. В., Павлова, К. О., Павлова, Е. А., Рудакова, С. Г., & Рудакова, С. Г. (2015). Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи.

AMERICAN TIME USE SURVEY — MAY TO DECEMBER 2019 AND 2020 RESULTS (bls.gov)

Морено, Я. Л., & Боковиков, А. М. (2004). Экспериментальный метод и наука об обществе.

Barnard, C. I. (1968). The functions of the executive (Vol. 11). Harvard university press.

Barnes, J. A. (1954). Class and committees in a Norwegian island parish. Human relations, 7(1), 39-58.

Burt, R. S. (2003). The social structure of competition. Networks in the knowledge economy, 13, 57-91.

Edwards, R. (2018). An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol. International journal for empirical education and Research, 1(1), 41-51.

Eurostat - Data Explorer (europa.eu)

Fisher, R. (2013). 'A gentleman's handshake': The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge. *Journal of Rural studies*, 31, 13-22.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*.

Hanneman R. M. (2005) *Introduction to social network methods* / Robert Hanneman, Mark Riddle. – Riverside, CA : University of California, Riverside .

Frederick W. Taylor (1911) *The Principles of Scientific Management*

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.

Langovska, L., & Rozentale, S. (2021, May). REMOTE WORK DURING THE COVID-19 PANDEMIC:-PROBLEMS AND SOLUTIONS ON THE EXAMPLE OF VIDZEME REGION IN LATVIA. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (No. 55).

Lin, N. (2017). Building a Network Theory of Social Capital. *Social Capital*, 28– 51. doi: 10.4324/9781315129457-1

Mesch, G. S. (2005). A study of adolescents' online and offline social relationships.

OwlLabs (2018) *Global State of Remote Work Received from: Global State of Remote Work 2018* (owllabs.com)

OwlLabs (2020) *State of Remote Work Received from: State of Remote Work 2020* (owllabs.com)

Parsons, T., & Smelser, N. (2005). *Economy and society: A study in the integration of economic and social theory*. Routledge.

Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. *Journal of health and social behavior*, 52(2), 145-161.

## Додаток А. Анкета для збору мережеских даних про взаємодію між працівниками

Вітаю!

Мене звати Наталя, я є студенткою програми “Соціологія” 4-го року навчання. У рамках написання кваліфікаційної роботи, я проводжу дослідження на тему: «Характеристики соціальної мережі колег в залежності від типу взаємодії»

Для проведення дослідження я використовую метод мережевого аналізу. Цей підхід передбачає опитування КОЖНОГО учасника мережі. Тому я попрошу вас заповнити Ваше прізвище та ім'я, для подальшого проведення дослідження.

Щодо поширення результатів, я гарантую вам КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ. Результати дослідження будуть поширені у вигляді АНОНІМІЗОВАНОЇ мережі та узагальнених мережеских показників без зазначення конкретного прізвища.

**Ваші відповіді у жодному разі не передаватимуться стороннім особам.  
У тому числі керівництву вашої організації!**

Якщо у Вас виникнуть будь-які запитання стосовно опитування, звертайтеся на пошту: [nat.chobotok@gmail.com](mailto:nat.chobotok@gmail.com)

### Блок А. Соціально-демографічні характеристики

Для наступних запитань позначте лише *один* варіант відповіді.

- 1. Ваше прізвище та ім'я.**  
(Поле для вводу)
- 2. Скільки Вам повних років.**  
(Поле для вводу)
- 3. Вкажіть дату вашого приходу у цей робочий колектив**  
(Поле для вводу)
- 4. Ваше постійне місто проживання (На період до 24.02.2022)**  
(Поле для вводу)
- 4. Ваша основна мова спілкування.**
  - А. Українська
  - Б. Російська
  - В. Інше (вказіть)



Блок Б.  
Ставлення до робочого місця  
(питання для підлеглих)

**1. Виберіть від 1 до 10, наскільки ймовірно, що ви б порекомендували вашу організацію, як місце для роботи?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**2. Вкажіть від 1 до 10 на скільки ви задоволені роботою в своєму колективі**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**3. Вкажіть від 1 до 10 на скільки ви загалом оцінюєте якість своєї роботи**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Вкажіть на скільки Ви погоджуєтесь з наступними твердженнями:**

**1. Я можу справлятися з вимогами, що ставлять переді мною на роботі.**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**2. На роботі я знаю чого від мене очікують**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**3. Я вважаю, що на роботі мою думку поважають.**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**4. Я можу розраховувати на своїх співробітників**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**5. Мої цінності та цінності організації – співпадають**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь

- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**6. У мене є достатньо свободи, щоб вирішувати як виконувати свої завдання**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**7. Робота яку я виконую, наповнена сенсом для мене.**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**8. Мій керівник комунікує зі мною відкрито та чесно.**

- А) Цілком погоджуюсь
- Б) Скоріше погоджуюсь
- В) Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г) Скоріше не погоджуюсь
- Д) Зовсім не погоджуюсь
- Е) Важко відповісти

**9. Я постійно спілкуюсь із своїм керівником щодо своїх успіхів та досягнень**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**10. Я відчуваю, що керівництво моєї компанії заохочує та підтримує мій розвиток**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**11. Якщо я відчуваю проблеми з робочими питаннями, я можу спокійно звернутись до керівника**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**12. Якби мені запропонували таку саму роботу в іншій організації, я б змінив місце праці?**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь

- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**13. Я почуваю себе самотньо на робочому місці**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**12. Що, на вашу думку варто зробити керівництву, щоб покращити Ваш досвід віддаленої роботи? (Запитання для працівників, що працюють повністю віддалено)**

*(Поле для вводу)*

**Блок Б.**

**Ставлення до робочого місця  
(питання для керівника)**

**1. Виберіть від 1 до 10, наскільки ймовірно, що ви б порекомендували вашу організацію, як місце для роботи?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**2. Вкажіть від 1 до 10 на скільки ви задоволені роботою зі своїм колективом**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**3. Вкажіть від 1 до 10 на скільки ви загалом оцінюєте якість своєї роботи**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Вкажіть на скільки Ви погоджуєтесь з наступними твердженнями:**

**1. Я можу справлятися з вимогами, що ставлять переді мною на роботі.**

- А) Цілком погоджуюсь
- Б) Скоріше погоджуюсь
- В) Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г) Скоріше не погоджуюсь
- Д) Зовсім не погоджуюсь
- Е) Важко відповісти

**2. На роботі я знаю чого від мене очікують**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**3. Я вважаю, що на роботі мою думку поважають.**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь

Е. Важко відповісти

**4. Я можу розраховувати на своїх співробітників**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**5. Мої цінності та цінності організації – співпадають**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**6. Робота яку я виконую, наповнена сенсом для мене.**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**7. Я відчуваю, що команда комунікує зі мною відкрито та чесно.**

- А) Цілком погоджуюсь
- Б) Скоріше погоджуюсь
- В) Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г) Скоріше не погоджуюсь
- Д) Зовсім не погоджуюсь
- Е) Важко відповісти

**8. Я постійно спілкуюсь з командою, щодо їх успіхів та досягнень**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**9. Якщо мої підлеглі відчувають складнощі на робочому місці, вони завжди можуть звернутись до мене**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

**10. Якби мені запропонували таку саму роботу в іншій організації, я б змінив місце праці?**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь

- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

### **11. Я почуваю себе самотньо на робочому місці**

- А. Цілком погоджуюсь
- Б. Скоріше погоджуюсь
- В. Як погоджуюсь так і не погоджуюсь
- Г. Скоріше не погоджуюсь
- Д. Зовсім не погоджуюсь
- Е. Важко відповісти

## **Блок В. Соціальна взаємодія**

### **Для відповіді на наступні запитання, оберіть людей зі списку, які відповідають зазначеному критерію**

1. Щодо **кожної особи** в списку в **ТАБЛИЦІ<sup>1</sup>** позначте характер ваших стосунків по шкалі від 0 до 4, де:
  - 4 – дуже близькі дружні стосунки
  - 3 – приятельські стосунки
  - 2 – просто співробітник-ця
  - 1 – знаю ім'я людини, але не спілкуємося
  - 0 – не знаю цю людину
2. Позначте людей з якими зустрічались особисто із робочою метою (робота в офісі, спільні конференції і тд.) (*запитання для працівників, що працюють віддалено*)
3. Позначте людей, з якими проводили разом приємно час із неробочою метою (ходили в кафе, на концерт, їздили разом на екскурсію і тд.)
4. Позначте кому надавали або від кого отримували емоційну підтримку протягом останнього місяця.
5. Позначте з ким були знайомі до приходу на це робоче місце. Якщо не були знайомі ні з ким, залиште колонку незаповненою.
6. Позначте кого з колег Ви запитували про допомогу пов'язану з робочими питаннями, протягом останнього місяця.
7. Для кожного працівника зі списку поставте від 1 до 10, наскільки б Ви оцінили їх ефективність за останній місяць. (питання для керівника)  
*Для свого керівника (ПІБ) Поставте від 1 до 10 наскільки б Ви оцінили їх лідерські якості та ефективність за останній місяць. (Питання для працівників)*
8. Вкажіть, скільки б Ви могли сказати у вас є друзів, поза межами робочого колективу.

*(Поле для вводу)*

**Нагадую, що Ваші відповіді не будуть передаватись стороннім особам та збираються виключно з дослідницькою метою.**

**Дякую за те що взяли участь в опитуванні!  
Ваша участь є дуже цінною для мене!**

---

<sup>1</sup> Таблиця з повним списком працівників кожної компанії надавалася як частина анкети. Для проведення аналізу, керівник кожного з робочих колективів також надіслав формальну структуру розподілу робочих обов'язків.