

Щетініна Л.В.,

канд. екон.наук., доц., доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
sludval@ukr.net

Яструбинська А.Є.,

студентка,
a.yastrubynska@gmail.com,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,

Щетинина Л.В.,

канд. экон. наук, доц., доц.,
кафедра управления персоналом и экономики труда,

Яструбинская А.Е.,

студентка,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»,

Shchetinina L.V.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department,

Yastrubynska A.E.,

Student,
SHEI «KyivNationalEconomicUniversity named after Vadym Hetman»

ОЦІНЮВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ЗНАЧЕННЯ, ВИМОГИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

ОЦЕНКА ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА: ЗНАЧЕНИЕ, ТРЕБОВАНИЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

EVALUATION OF STAFF INVOLVEMENT: SIGNIFICANCE, REQUIREMENTS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

У статті проаналізовано практичне значення оцінювання роботодавцями задоволеності та залученості персоналу. Визначено групи факторів, які впливають на рівень залученості персоналу. Розроблено рекомендації щодо проведення досліджень залученості персоналу.

В статье анализируется практическое значение оценки работодателями удовлетворенности и вовлеченности персонала. Определены группы факторов, влияющих на уровень вовлеченности персонала. Разработаны рекомендации по проведению исследований вовлеченности персонала.

The purpose of the article is to substantiate the practical value of access of employee satisfaction and employee engagement. The article discusses the difference between such concepts as «satisfaction» and «engagement» of employees. It has been revealed that more attention from employers should be paid to increase the attractiveness of employees, because this factor has an impact on the results of the company. The groups of factors influencing the level of involvement of the personnel, namely working conditions, payroll

system, company policy, corporate culture, social security, moral and psychological climate, the possibility of self-actualization, and the content of work are determined. It is these group of factors that have been chosen because they are general indicators on each aspect of the impact on the level of involvement of staff — social, legal, moral, psychological and economic aspects. Recommendations for conducting such researches are offered. So, in the future it will be possible to find out which group of factors is more influential in specific cases, and what economic consequences can be obtained as a result of the influence on the selected group of factors.

Ключові слова. Задоволеність персоналу, залученість персоналу, фактори впливу на залученість персоналу, оцінка залученості персоналу.

Ключевые слова. Удовлетворенность персонала, вовлеченность персонала, факторы влияния на вовлеченность персонала, оценка вовлеченности персонала.

Key words. Staff satisfaction, staff involvement, factors that influence employee involvement, assessment of staff involvement.

Вступ. Наразі, знайти кваліфікованого, талановитого працівника та прийняти його на роботу — це тільки половина справи. Іншою, складнішою та важливішою частиною є втримати цінного співробітника. Але не просто втримати, а створити такі умови праці, які б сприяли підвищенню продуктивності та ефективності праці. Адже відомо, що рівень продуктивності та ефективності виконання службових обов'язків залежить не тільки від рівня компетентності працівників, їх досвіду та кваліфікаційних рівнів, але й від того, як працівники ставляться до своєї роботи.

Постановка завдання. Важливість дослідження та вирішення описаної ситуації зумовило наявність значної кількості праць з проблематики задоволеності та залученості персоналу, зокрема таких учених, як: Колот А.М., Науменко К.В., Ф. Херцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Дячук Д. Д., Гур'янов В. Г., Шевченко М. В., Ященко Ю. Б., Буян О.А., Ядов В.А., Киссель А.А., Кітвель Т.А. Аналіз останніх публікацій показав, що питання задоволеності персоналу досліджено більшою мірою, ніж питання залученості. Тому виник науковий інтерес дослідити, чим задоволеність персоналу відрізняється від його залученості персоналу, а також виявити практичне значення їх оцінювання.

Метою статті є обґрунтування практичного значення оцінювання роботодавцями задоволеності та залученості персоналу, а також сформулювати вимоги та практичні рекомендації щодо оцінювання залученості персоналу.

Результати дослідження. Задоволеність працею — це оцінка співпадіння вимог працівника, які він ставить до свого трудового життя (умов праці, оплати праці, характеру та змісту праці) з реальною ситуацією в організації (можливістю їх задовольнити). Вважається, що задоволені люди працюють краще, з більшим бажанням йдуть на роботу та виконують свої обов'язки. Наразі, більшість досліджень оцінюють задоволеність працівників. Дослідження через Інтернет-мережу дозволило побачити багато інформації про те, як виміряти задоволеність, як впливати на задоволеність, навіть процес мотивації персоналу часто прирівнюється із його задоволеністю. Але чи дійсно задоволеність працівників впливає на ефективність їх діяльності та на результати діяльності організації?

Вважається, що чим краще компанія задовольняє потреби/бажання працівників, тим довше вони будуть залишатися з нею. Та є й інша сторона цього питання. Адже, якщо задовольнити всі потреби людей, вони стануть пасивними та дуже чутливими до змін, тобто можуть чинити супротив будь-яким змінам. Але,

що станеться, якщо компанія більше не зможе задовольняти ці бажання, наприклад, у період кризи. В будь-якій компанії, які в економіці взагалі, бувають періоди зростання та спаду. Тож, постає питання, чи залишаться ці працівники в компанії, якщо вона більше не зможе задовольняти їх потреби. Навряд чи. То чи варто приділяти стільки часу підвищенню задоволеності працівників, якщо це може не дати захисту компанії у скрутні періоди, а, навіть, зіграє проти неї. Адже співробітники швидко звикають до комфорту, яким забезпечує їх компанія, і почуваються розчарованими та обуреними, якщо щось забрати. Тому, на нашу думку, є важливіше явище, що характеризує відносини між працівником та організацією (роботодавцем). Це залученість.

Що ж таке залученість? Залучення працівників — це процес, за якого співробітники приймають участь у прийнятті управлінських рішень в організації, що забезпечує їх вплив на діяльність організації. Тобто відбувається розширення прав і можливостей працівників. Така участь співробітників у житті компанії сприяє досягненню її цілей шляхом реалізації власних ідей, досвіду та зусиль. Це підвищує прихильність та зацікавленість працюючих в успіхах організації. За такої участі люди починають більше відчувати свою приналежність до компанії, розуміти, що їм довіряють і від цього вони почуваються відповідальними за результати власних дій. Таким чином, співробітник перетворюється зі звичайного працівника, який просто приходить виконати роботу в межах свої обов'язків, на працівника, який відчуває власну відповідальність за результати діяльності організації, відчуває себе частиною команди, яка йде до своєї мети.

Тож, залученість працівників можна визначити як певну оцінку взаємовідносин «співробітник — компанія», що показує, чи готовий співробітник докладати більше зусиль, виходити за рамки свої функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, хорошого роботодавця. Залучений співробітник — це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, почуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети.

Часто науковці та практики прирівнюють поняття задоволеного та залученого працівника. Так, ці поняття є в певній мірі спорідненими, але зовсім не синонімічними. Задоволеність працею майже не впливає на економічні результати компанії, у той час як залученість співробітників має прямий вплив, адже продуктивність праці залучених співробітників є вищою. Оцінка залученості персоналу є набагато складнішою та багатограннішою, ніж оцінка задоволеності персоналу, адже залученість персоналу має перш за все внутрішню природу. Які ж фактори впливають на рівень залученості персоналу? Можна виділити такі їх групи:

1. Умови праці. Співробітників мають влаштовувати умови праці, в яких вони працюють, робочі місця мають бути комфортними, ергономічними та безпечними. Здорові співробітники є продуктивнішими та менше часу проводять на лікарняних.

2. Система виплати заробітної плати. Співробітники мають чітко розуміти та усвідомлювати, коли та за що вони отримують винагороду. Заробітна плата має бути справедливою та гідною. Заробітна плата являє собою винагороду за працю, а також є певною соціальною гарантією, тому вона має бути чітко прописаною та своєчасною.

3. Політика компанії. Співробітники мають бути ознайомлені з цілями діяльності та пріоритетами розвитку компанії. Розуміння цілей надає сенсу виконуваним роботам і може підвищити рівень залученості.

4. Корпоративна культура. Рівень розвитку та вид корпоративної культури впливає на залученості персоналу. Корпоративна культура має бути визначеною, а цінності компанії та її працівників мають бути близькими.

5. Соціальна захищеність. Залучені працівники знають, що компанія турбується не тільки за свої прибутки, але й про своїх працівників.

6. Морально-психологічний клімат в організації. Залучені співробітники мають добрі, нормальні відносини як з колегами, так і з керівництвом. У колективі, де панує відчуття довіри та взаємоповаги працювати приємніше, процес праці стає ефективнішим.

7. Можливість самореалізації. Можливість розвиватися є фактором того, що компетентні працівники не покинуть компанію, відсутність можливості для розвитку та визнання є однією з причин того, що люди бажають змінити місце роботи. Адже працівники не бажають стояти на місці, бажають кар'єрного росту. Важливим етапом при забезпеченні працівників можливістю розвиватися є зворотний зв'язок від керівництва. Працівник має знати, куди йому рухатися, які компетенції потрібно здобути, які навички отримати та які знання опанувати, аби отримати можливість кар'єрного просування. А таку інформацію він може отримати тільки безпосередньо від керівництва. Тож наявність конструктивного та регулярного зворотного зв'язку також є важливим фактором впливу на рівень залученості персоналу.

8. Зміст праці. Залученим співробітникам цікаво те, що вони роблять. Тож, компанії повинні піклуватися про урізноманітнення змісту праці співробітників, періодично давати завдання, що відрізняються від буденних і рутинних, хоча б мінімально залучати до розробки певних проектів організації. Таким чином, працівники і почуватимуть свою необхідність і важливість, будуть почувати себе частиною команди, яка працює для досягнення спільної мети, і праця їх урізноманітниться.

Ці групи фактори були обрані, адже вони є узагальнюючими за кожним аспектом впливу на залученість персоналу, а саме: соціальним, правовим, морально-психологічним та економічним аспектами. Кожна з груп факторів має різні методи та заходи підвищення залученості персоналу. Звичайно, можна впливати на всі групи факторів, за умови якщо в компанії є така можливість, в першу чергу фінансова. В іншому випадку необхідно розставити пріоритети, визначивши найпроблемніші сторони в організації. Адже тоді з'являється можливість зосередитися на найголовнішому, і не витрачати час та кошти на мало-ефективні заходи. Тож, першочерговим кроком у роботі із залученістю персоналу є оцінка залученості персоналу.

Як визначити рівень залученості персоналу? Для того, щоб оцінити залученість персоналу необхідно провести соціологічне дослідження серед працівників організації. Найрозповсюдженішим і найдієвішим способом у оцінюванні залученості співробітників є опитування.

Можна виділити певні вимоги до проведення такого опитування, а саме:

1. Анонімність. Співробітники мають бути сто відсотково впевнені в тому, що керівництво компанії не дізнається про те, хто і які відповіді дав на запи-

тання. Тож, в анкеті не повинні бути вимоги до зазначення назви посади. Звичайно можуть бути запитання стосовно того, до якого структурного підрозділу належить працівник, аби виявити де саме існує та чи інша проблема, і локально її вирішувати. Водночас, важливою є умова, що в підрозділі більше 15 осіб. Тільки так можливо отримати правдиві відповіді, а саме вони є метою дослідження — виявлення проблемних сторін, а не для того щоб хибно запевнити себе, що все добре і ніяких заходів приймати не треба.

2. Конфіденційність. Багато кому відомо, що з розвитком сучасних ІТ-технологій можна легко перевірити, з якого носія відправлена та чи інша відповідь. Тож, для особливо дбаючих про збереження своєї конфіденційності співробітників необхідно надати можливість проходити опитування в паперовому вигляді, розставивши бокси для анкет в офісі. Також бажано долучити до обробки результатів незалежну аудиторську організацію, яка надасть керівництву організації суто цифри з висновками. Таким чином, жоден із співробітників не буде долучений до такого важливого процесу, як обробка відповідей співробітникам компанії, що піде тільки на користь.

3. Зворотний зв'язок. Надзвичайно важливо презентувати результати дослідження співробітникам. По-перше, це показує довіру з боку компанії, об'єднує працівників, адже вони ознайомлені з ситуацією, почувають себе причетними до справ компанії. По-друге, якщо не давати зворотній зв'язок, люди не будуть розуміти навіщо вони взагалі витрачали свій час на проходження опитування, і з часом просто перестануть брати участь у ньому. Працівники мають бачити результат, бачити якісь зміни, якщо є проблеми, розуміти, що їх думка важлива та враховується.

4. Регулярність. Проведене одноразове опитування не вирішить проблем, адже відсутня база для порівняння. Організуючи опитування регулярно, компанія має можливість відслідковувати як змінюється ситуація, чи ефективними виявилися методи, які вона застосувала для вирішення існуючих проблем.

5. Соціально бажані відповіді. Питання мають бути сформовані таким чином, аби виключити можливість надання соціально бажаних відповідей. Запропоновані варіанти відповідей не мають бути критичними (тільки так або), а навпаки мають давати можливість відповісти найдостовірніше. Добре підійде відсоткова шкала, за якої опитуваний відповідає, на скільки відсотків він погоджується з твердженням, або ж система відповідей: повністю не згоден/ скоріше не згоден/ скоріше згоден /повністю згоден. Також доречно використовувати й кілька відкритих питань.

6. Зручність оцінювання результатів. Процес підрахунку результатів і їх групування має бути автоматизованим. Якщо опитування проходять в електронному вигляді, то проблеми немає. Але, якщо в паперовому (а це є доречним для підвищення рівня конфіденційності), то варто розробити таку систему, аби комп'ютер міг її «зчитати» та обробити отримані дані. Замість того щоб обводити потрібну відповідь, краще замальовувати спеціально виділений кружечок під відповідь (табл.1).

7. Обсяг. За допомогою проведеного опитування хочеться дізнатися якомога більше. Але це не означає, що анкета має бути дуже об'ємна, адже мало хто захоче витрачати купу часу на її проходження, в результаті її пройдуть половина співробітників, що не дасть можливості отримати об'єктивні дані. Тож, анкета

має бути максимально лаконічною і кожне питання має бути продуманим. Проходження анкети не має займати більше 15—20 хв.

Можемо запропонувати приклад питань для анкети оцінювання залученості працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Твердження	Повністю не згоден	Скоріше не згоден	Скоріше згоден	Повністю згоден
Я вірю в успіх моєї компанії				
Я впевнений у високій якості продуктів і послуг, що надаються моєю компанією				
Я розділяю цінності моєї компанії				
Моя робота має сенс і значення				
Я хочу працювати в моїй компанії ще принаймні 3 роки				
Я хочу професійно розвиватися, щоб виконувати мою роботу ефективніше				
Я роблю тільки те, що від мене вимагається і рідко більше				
Я чітко розумію, за що отримую винагороду				
Я рекомендую свою компанію як гарне місце роботи				
Я беру відповідальність за роботу, яку виконую				
Я проявляю ініціативу в командній роботі				
Я завжди можу звернутися до свого керівника в складній ситуації				
У разі появи нових обов'язків, я обговорюю з моїм керівником, як мені буде оплачуватися їхнє виконання				
Я завжди завершую поставлені завдання				
За необхідності, я працюю понаднормово, щоб виконати свою роботу				
Мій керівник завжди дотримується своїх обіцянок				
Мій керівник залучає мене до важливих обговорень				
Моя компанія заохочує ініціативи та ідеї співробітників				
Від ефективності виконання моєї обов'язків залежить моя винагорода				

Твердження	Повністю не згоден	Скоріше не згоден	Скоріше згоден	Повністю згоден
Моя компанія забезпечує безпечне робоче середовище				
Моя винагорода може забезпечити мої потреби				
Моя компанія стимулює кар'єрний розвиток				
Я знаю про бачення розвитку моєї Компанії				
Я відчуваю, що моя Компанія турбується про мене.				

Наскільки ви психологічно ідентифікуєте себе із роботою в компанії?

- ☐ 0 % ☐ 10 % ☐ 20 % ☐ 30 % ☐ 40 % ☐ 50 %
☐ 60 % ☐ 70 % ☐ 80 % ☐ 90 % ☐ 100 %

Також, після безпосередньої оцінки залученості персоналу, варто визначити, до якого підрозділу належить респондент, де в ієрархії його посада та скільки йому років. Адже у різних категорій людей різні цінності та бачення, і впливати на них необхідно різними методами (якщо в компанії працює більше 100 чоловік). Це необхідно також і для того, щоб при виявленні проблеми, можна було б провести додаткове дослідження з метою виявлення причин того чи іншого ставлення до організації та мати змогу на них впливати. Тож, доречними буде наступний перелік питань:

1. Який рівень вашої посади :

- ☐ Керівна посада
☐ Некерівна посада

2. Рік вашого народження:

- ☐ До 1970 року включно
☐ З 1971 по 1985
☐ Після 1986

3. Структурний підрозділ

- ☐ Наводимо повний перелік структурних підрозділів компанії

Проаналізувавши отриманні дані, ми маємо інформацію щодо залученості співробітників, а також щодо пріоритетності факторів, які впливають на неї. Маємо можливість зрозуміти, які саме категорії співробітників є менш залученими та чому. Надзвичайно важливо після проведення таких опитувань давати зворотній зв'язок співробітникам, подякувати за те, що вони приділили свій час, аби зробити компанію кращою та прийняти певні заходи з огляду на виявлені проблеми.

Чому важливо підвищувати рівень залученості персоналу? Більш висока залученість співробітників робить компанію більш успішною. Залучені співробіт-

ники є продуктивнішими та ефективнішими, адже вони працюють не просто аби працювати, а розуміють мету своєї діяльності. Вони бачать свій вклад у загальний розвиток компанії та отримують задоволення від процесу праці. Залучені працівники докладають більше зусиль до виконання завдань. Крім того, вони рекомендують свою компанію як надійного роботодавця, що поліпшує рекрутингові процеси. Залученні співробітники є більш відданими компанії, і не підуть з неї в часи тимчасових криз, а навпаки, допоможуть компанії відновитися та продовжувати розвиватися.

Висновки. У статті розглянуто різницю між такими поняттями як «задоволеність» і «залученість» співробітників. Виявлено, що більше уваги з боку роботодавців варто приділяти саме підвищенню залученості працівників, адже саме цей фактор має вплив на результати діяльності компанії. Визначено групи факторів, які впливають на рівень залученості персоналу, а саме умови праці, система виплати заробітної плати, політика компанії, корпоративна культура, соціальна захищеність, морально-психологічний клімат, можливість самореалізації, зміст праці. Саме ці групи факторів були обрані, адже вони є узагальнюючими показниками по кожному з аспектів впливу на рівень залученості персоналу — соціальному, правовому, морально-психологічному та економічному аспектів. Запропоновано рекомендації щодо проведення таких досліджень. Тож, в подальшому можна виявити, яка з груп факторів є більш впливовою в конкретних випадках, та які економічні наслідки можна отримати в результаті впливу та обрані групи факторів.

Література

1. Савіна Г. Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Савіна Г. Г., Бочкарева Є. І., Щербина А. М. // Вісник Хмельницького національного університету. — 2014. — № 5. — Т. 2.
2. Ліплянська О.В. Психологічні чинники плинності персоналу комерційних організацій / Ліплянська О.В. // Теоретичні і прикладні проблеми психології. — 2013. — № 3(32).
3. Перфильева М.Б. Управление лояльностью персонала: [монография] / М. Б. Перфильева. — [2-е изд., доп.]. — Санкт-Петербург : Ин-т бизнеса и права, 2010 — 183 с.

References

1. Savina, G.G. and Bochkareva, E.I. and Shcherbyna, A.M. (2014) "Social aspects of providing performance management", *Herald of Khmelnytsky National University*, vol. 5, no. 2.
2. Lipyanska A. (2013) "Psychological factors of staff turnover in the business organizations", *Theoretical and applied problems of psychology*, vol. 3 (32).
3. Perfyleva M.B. (2010) *Upravleny'e loyal'nost'yu personala* [Management of staff loyalty], 2nd ed, St. Petersburg, Institute of Business and Law, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.06.17 р.