

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**« УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА »**

(за матеріалами ПрАТ «Українська фінансова група», м. Київ)

Студента 2 курсу 8 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Проценко
Катерини Олегівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина Миколаївна

Київ 2020

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ПрАТ «Українська фінансова група», м. Київ)

ПЛАН

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні основи управління залученістю персоналу сучасних підприємств

- 1.1. Сутність та складові елементи залученості персоналу
- 1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня залученості персоналу на підприємстві

Висновки до Розділу 1

Розділ 2. Практика управління залученістю персоналу ПрАТ «Українська фінансова група»

- 2.1. Аналіз кадрового складу підприємства .
- 2.2. Оцінка поточного стану рівня залученості персоналу

Висновки до Розділу 2

Розділ 3. Розробка програми підвищення залученості персоналу ПрАТ«Українська фінансова група»

- 3.1. Рекомендації щодо підвищення залученості персоналу підприємства
- 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Останнім часом ряд організацій, як місцевих, так і міжнародних, стали свідками ряду виробничих конфліктів та агітації працівників, що призвело до конфронтації між керівництвом та персоналом з дуже важкими наслідками. Непричетність працівників до процесу прийняття рішень може призвести до невдоволення роботою, яке врешті-решт призведе до втрати продуктивності роботи працівника, що негативно вплине на статки організацій і, врешті-решт, валовий внутрішній продукт нації в цілому. Кожного дня організації стикаються з проблемою залучення працівників до ефективного прийняття рішень, саме тому тема даного дослідження є досить актуальною, на *мети* дослідити та визначити основні причини та наслідки низької чи зовсім відсутньої залученості працівників у ефективному прийнятті рішень та дослідити відповідні заходи щодо їх вирішення.

Залученість - це перш за все підхід, що дозволяє отримати щось більше, щоб кожен працівник щиро піклувався про свою роботу, про компанію, в якій працює і про її клієнта. Цей підхід допомагає домогтися того, щоб кожен співробітник зміг повністю присвятити себе роботі.

Актуальність тематики зумовлюється необхідністю постійно залучати й утримувати персонал. Проблематика залучення персоналу є надзвичайно важливим, оскільки персонал є одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії. Так, згідно з дослідженнями, компанії з низьким рівнем традиційної участі демонструють середню прибутковість близько 10%, тоді як у компаніях високого рівня цей показник може досягати 14%. [4] Діагностика залученості персоналу у практиці управління підприємств є актуальною, оскільки впливають на показники діяльності компанії та стратегію розвитку її кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління залученістю в ПрАТ «Українська фінансова група»

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і праксеологічні аспекти залученості персоналу на підприємстві.

Метою випускної кваліфікованої роботи - дослідити процес управління залученості персоналу в організації та розробити рекомендації з підвищення залученості в ПрАТ «Українська фінансова група».

Основними завданнями в процесі написання роботи є:

- визначити сутність складових управління залученості персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати інструменти та сучасні практики залученості персоналу;
- діагностувати рівень залученості персоналу в ПрАТ «Українська фінансова група»;
- розробити практичні рекомендації з підвищення.

Теоретичною базою написання наукової роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, навчальні посібники, періодичні видання, електронні джерела Інтернет-мережі та фактичні дані діяльності ПрАТ «Українська фінансова група».

Методологічною базою написання наукової роботи слугували наступні методи: порівняльного аналізу, метод групувань, вибірковий метод, монографічний та економіко-статистичні методи, таблично-графічний метод, порівняльний метод.

Обробку даних здійснено з використанням персонального комп'ютера, а також за допомогою програмного забезпечення MS Excel.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні методичного підходу/ розробці програми підвищення залученості персоналу на ПрАТ «Українська фінансова група».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота становить 59 сторінки, в т.ч. 11 таблиць, 1 рисунок, 1 додаток, викладений на 5 сторінках. Список використаних джерел містить 20 найменувань, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи управління залученістю персоналу сучасних підприємств

1.1. Сутність та складові елементи управління залученістю персоналу

Опрацьовуючи матеріал даної теми, необхідно виходити з того, що залученість персоналу це комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури підприємства та потенціал його розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до діяльності і справ підприємства. Особливу роль при цьому відіграє кадрова політика, що визначає систему управління персоналом.

Залучення працівників - це процес наділення працівників відповідальністю прийняття рішень, участю в управлінських заходах та вдосконалення відповідно до їх рівнів в організації.

Залучення працівників - це створення середовища, в якому люди мають вплив на рішення та дії, які впливають на їх роботу. Це не мета і не інструмент, як це практикується у багатьох організаціях. Це скоріше філософія менеджменту та лідерства щодо того, як люди отримують найбільшу можливість сприяти постійному вдосконаленню та постійному успіху організації праці.[8]

Залучення працівників розуміється як процес формування почуття психологічної власності серед членів організації та реалізовується завдяки участі працівників в обробці інформації, прийнятті рішень або вирішенні проблем.[11]

Залучення працівників було визначено як один із семи елементів виробництва світового класу, який може зробити як найменші, так і найбільші компанії конкурентоспроможними на світовому ринку. [12]

Залучення працівників означає, що кожного працівника розглядають як унікальну людину, а не просто гвинтик у машині, і кожен працівник бере участь

у допомозі організації досягти її цілей. Вклад кожного працівника вимагає і оцінює його керівництво. Працівники та керівництво визнають, що кожен працівник бере участь у веденні бізнесу.

Одним з найбільш важливих факторів успіху чи невдачі будь-якої організації є сила її людей та те, наскільки добре ця влада зосереджена на зустрічі з цілями організації. Організації, які можуть використовувати сили своїх людей, будуть сильнішими та конкурентоспроможнішими, ніж ті, які не можуть.

Залучення працівників впливає на організаційну ефективність; деякі з яких включають поліпшене ставлення до праці, більш високі показники роботи, нижчу плинність працівників, збільшення прибутковості власного капіталу та вдосконалена культура організації навчання.[13]

Очікується, що залучення працівників також призведе до підвищення якості продукції чи послуг, більшої інноваційності, сильнішої мотивації співробітників, зниження витрат, але більшої швидкості виробництва та зниження прогулів та обороту працівників.

Один з найважливіших елементів залученості - це прийняття рішень. Прийняття рішень дає можливість прийняти найкращий спосіб дій при виконанні заданого завдання. Необхідно з'ясувати найкращий спосіб, коли існує багато інших для виконання завдання.

Задоволені працівники докладають максимум зусиль, і це призводить до підвищення продуктивності, що задовольняє керівництво, яке може запропонувати ділитися вигодами з працівниками, таким чином, спостерігається підвищення загальної ефективності організації.

Torgersen & Weinstock розповідають про прийняття рішень як про суть управління. Навіть незважаючи на те, що інші учасники організації можуть приймати рішення, здатність керівника приймати рішення буде грати головну роль в успіху організації. [14]

Прийняття рішень визначається як "процес ідентифікації та вибору курсу дій для вирішення певної проблеми". [15].

Прийняття рішень в організаціях характеризується як процес поведінки з економічною моделлю в одній крайності та соціальною моделлю в іншій крайності. Цей опис означає, що лише нераціональне прийняття рішень надає перевагу людським цінностям перед економічними цінностями. Лідери повинні знайти деяке середнє місце між цими крайнощами, оскільки очевидно, що жоден набір значень не можна ігнорувати.[16]

У багатьох організаціях керівники стикаються із завданнями зробити серйозні, небажані та неприємні скорочення персоналу та служб поспішно, оскільки, частково, вони не прислухалися до економічних цінностей у попередніх рішеннях.

Наступний не менш важливий елемент – це розширення можливостей. Різні дослідження показали, що розширення можливостей працівників призводить до справді розвиваючого середовища, коли працівники можуть вчитися, рости, вдосконалюватись та вдосконалювати свої функціонуючі чи працездатні здібності. [17] Розширення можливостей працівників також передбачає створення середовища довіри, важливості в очах працівників, оскільки воно розширює можливості відповідних працівників; це також призводить до створення позитивного робочого середовища в рамках організаційної структури. Розширення можливостей означає, що всі працівники відчувають, що вони несуть відповідальність та беруть на себе повноваження у прийнятті рішень та вирішенні проблем на відповідних операційних рівнях.

Очевидно, що ціла компанія кваліфікованих та здібних вирішувачів проблем матиме чітку конкурентну перевагу перед організацією, яка має лише кілька ключових дистриб'юторів та безліч безпілотників.

Розширення прав і можливостей передбачає децентралізацію влади в межах організації для окремих осіб, які приймають рішення. Робота в команді є ключовою частиною процесу розширення прав і можливостей, і членів команди заохочують приймати рішення для себе відповідно до керівних принципів та рамок, встановлених в командах самоврядування. Розширення прав і

можливостей вимагає, щоб керівництво ризикувало, передаючи деякий контроль органу працівникам, і цей контроль повинен бути спланований і дозволений.

Людський ресурс, який є працівниками, зможе швидше реагувати на зміни, вдосконалення, нові вимоги замовника, оскільки вони починають діяти самостійно, здійснюючи свої очікування та в межах своїх повноважень.

Залучення та розширення можливостей співробітників - це довготривала прихильність, новий спосіб ведення бізнесу, фундаментальна зміна культури. Працівники, які пройшли навчання, уповноваження та визнання за свої досягнення, бачать роботу та свою компанію з іншої сторони. [18]

Залучаючи людей до початкових процесів прийняття рішень, досягається справжня відданість, навіть якщо оригінальні ідеї не їх. Професор управління в Університеті Південної Каліфорнії, провів дослідження 100 фірм Fortune, на яких бізнес-стратегія пропонує найвищі прибутки: перепрофілювання процесів, загальне управління якістю або залучення працівників, а переможець - залучення працівників. Кожна з цих трьох стратегій дає ефект, проте їхні дослідження показують, що участь працівників є сильнішим рушієм фінансових показників, ніж загальне управління якістю або реінжиніринг, сказав він.

Реінжиніринг - це в основному одноразова зміна. Ви робите це один раз, і це має вплив, але це не те, що ви можете робити час від часу. Ви можете лише зменшити розмір. Ви не можете зменшити свій шлях до зростання.

На противагу йому, за його словами, участь працівників, якщо це добре здійснено, змінює фундаментальні стосунки між людьми та організацією, в якій вони працюють. Він справді створює співробітників як бізнес-партнера, тому вони знають більше і роблять більше для того, щоб організації були успішними, особливо в галузях, де важливий людський компонент, який займає більшість знань, високотехнологічні та багато видів сфери послуг. [19]

Програми залучення працівників можуть приймати різні форми, включаючи участь у роботі, що складаються з постійних програм, в яких працівники приймають формальну, безпосередню роль у рішеннях, що стосуються питань роботи; консультативна участь, включаючи тривалі

втручання, такі як гуртки якості та схеми пропозицій працівників, в яких шукаються думки працівників, коли менеджери беруть участь у прийнятті рішень. Також є представницька участь, в якій працівники обирають ради або членів правління, щоб представляти свої інтереси керівництву чи зниженню спілкування, за допомогою бюлетенів та інструктажів команд та різних форм фінансової участі за допомогою схем розподілу прибутку та власності працівників.

1.2 Методичні підходи до оцінювання рівня залученості персоналу на підприємстві

У дослідженнях сучасних науковців в галузі розвитку персоналу підприємства, а саме питання залученості, представлено значна кількість публікацій, зокрема: О.Галушко, О.Ведерникової В Жуковської, О.Ніконець Е., Л.Щетініна, О.Чуланової, О.Свергун [1,3-7,9,10,20] тощо. У своїх роботах вони обґрунтували трактування залученості персоналу та сучасного бачення цього питання на підприємствах, проведено дослідження взаємозв'язку між існуванням ефективних систем розвитку персоналу та підвищенням рівня його залученості. Запропонували методи вдосконалення існуючих систем розвитку персоналу компаній в контексті забезпечення високого рівня залученості персоналу, сформулювали основні підходи рівня залученості та впливу [1,3-7,9,10,20]. Водночас, не зважаючи на достатню кількість досліджень, підходи до розкриття залежності між наявністю перспектив професійного зростання, можливістю вдосконалювати свої вміння та навички на робочому місці та бажанням продовжувати роботу у практиці компаній є актуальною в умовах інформаційної трансформації бізнесу.

Залученість персоналу показує рівень зацікавленості працівників в успішному вирішенні завдань та досягненні особистих цілей і цілей компанії. Рівень залученості персоналу в робочі процеси компанії впливає на продуктивність праці, загальну атмосферу в колективі, ефективності взаємовідносин між учасниками команд та робочих груп тощо. Задоволеність персоналу являє собою характеристику відносин людей до компанії, в якій вони працюють, а саме внутрішнє задоволення змістом праці; задоволення оточенням на роботі; задоволення співробітника винагородою з боку підприємства. Задоволений працівник повністю задоволений тим, що він отримує від компанії, в якій працює. Високий рівень залученості персоналу - це стан, при якому виникає безумовна мотивація до того, щоб повністю присвятити себе роботі в інтересах компанії. У цьому стані людина проявляє ініціативу і направляє свої

зусилля та потенціал для вирішення поставлених цілей, не обмежуючись посадовими інструкціями; відчуває самоповагу, засновану на задоволеності своїми професійними досягненнями; несе відповідальність за результати своєї роботи.

Сьогодні на перший план виходить безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими і можливість почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання і надати необхідну підтримку і допомогу. Більшість керівників уже змогли переконатися у важливості ведення ефективної і соціально адаптованої політики роботи з персоналом. Опитування працівників, проведені компанією Hay Group, показують, що працівники з високим рівнем залученості можуть впливати на ефективність, підвищуючи свої результати до 30%, при цьому працівники з високим рівнем залученості в 2,5 рази частіше перевищують очікувані показники ефективності, ніж їх колеги з низьким рівнем залученості[5].

Залучений співробітник відчуває почуття причетності до діяльності та успіх своєї компанії, і тому розвиток залученості персоналу є одним з основоположних принципів успішної роботи всієї компанії[10].

Для досягнення стійкої взаємодії потрібно визначити п'ять основних напрямків (лідерство, цілі та завдання, баланс роботи / життя, імідж компанії), кожна з яких описує значущі поведінкові контексти для працівників компанії.

Найбільший вплив на залученість персоналу мають такі складові кадрової політики, як система відбору, оцінювання діяльності персоналу, програми професійного розвитку та кар'єрограми працівника. Якщо в системі оцінювання персоналу враховують загальне ставлення працівника до виконавської дисципліни, якості роботи і взаємовідносин з колегами, то зазвичай рівень залученості в такій організації вище.

Загалом, чим вище рівень службового статусу працівника в структурі компанії, тим вище має бути його рівень залученості.

Дослідження Gallup, проведене кілька років тому, виявило, що:

- фірми, де залученість персоналу знаходиться на високому рівні, набагато менше страждають від поточних кадрів, систематичних прогулів та інших зпорушень дисципліни;
- фактори, які позитивно впливають на бізнес (як, наприклад, рентабельність підприємств, лояльність клієнтів), в таких фірмах, навпаки виражені сильніше.

Окремо цікаво дослідження Aon Hewitt, яке було присвячене одному з основних показників успішності бізнесу - рентабельності. Результати ілюструють неймовірний вплив залученості персоналу в компанії на дохід. В результаті підвищилися обсяги зайнятості на 1%, примножившись на 20 мільйонів доларів, на 5% - на 100 мільйонів, на 10% - на 200 мільйонів.

Незалежно від розміру фірми, якщо залученість персоналу збільшувалась, - дохід також значно виріс. Для компанії, що займається роздрібною торгівлею, зростання можна скласти до 100 тис. доларів, а для великої туристичної фірми - до 45 мільйонів.

На підставі цих наукових досліджень можна зробити висновок, що управління залученістю персоналу дає компаніям величезні перспективи для подальшого зросту. На сьогоднішній день більше 80% працівників підприємств у світі практично не зацікавлені робочим процесом, а якість їх роботи бажає кращого.

Плюси високої залученості співробітників в робочий процес очевидні. При цьому персонал демонструє більше зусиль, креативності у вирішенні проблем, ввічливість та зацікавленості в спілкуванні з споживачами. Все це сприятливо впливає на імідж компанії, лояльність клієнтів, і, на кінець, на рівень доходу.

Здоровий стан колективу, працівники, якого зацікавлені в ефективності своєї праці, приводить також до нижчого показника потоку кадрів. При необхідності взяти нового робітника, керівник такого підприємства не буде обмежений у виборі, адже співробітники будуть намагатися потрапити самостійно туди, де створені всі умови для залученості персоналу. При тому

головною причиною тут саме умови і атмосфера, а не рівень заробітної плати-він, як правило, не переживає середній на ринку[2].

Крім того, нещодавнє дослідження Institute for Corporate Productivity довело, що проведення інтерв'ю stay interviews благотворно впливає на ринкові показники підприємства. Це - один з методів утримання персоналу через збільшення показника залучення. Краще за все проводити їх один на один, в неформальній атмосфері. Метою менеджера в ході такого інтерв'ю є з'ясування точки зору залученого працівника на різні фактори виробництва. Зіставивши відповіді співробітників, можна зрозуміти, що не влаштовує персонал в організації робочого процесу, а що, навпаки, стимулює до більшої активності. Для отримання більш цілісної картини можна досліджувати залученість персоналу через інтерв'ю з співробітниками, які мають середній і навіть низький показник залученості.

Важливість stay interviews в тому, що вони дозволяють виявити причини проблем з залученням персоналу на ранніх стадіях, до того як вони досягнуть критичної точки. Відповідно, у керівництва буде час і можливість, щоб розробити план щодо поліпшення умов і підтримки залученості. Крім цього, будь-яка взаємодія з співробітниками з питань роботи підприємства підвищує їх лояльність[2].

ВИСНОВКИ РОЗДІЛ 1

На сьогоднішній день не існує загальноприйнятого визначення щодо залученості працівників. Дослідження щодо зайнятості все ще знаходяться в зародковому стані, намагаючись придумати більш чітке та прийнятне визначення.

Більшість досліджень демонструють, що почуття, що цінуються керівництвом, двостороння комунікація між керівництвом та працівниками, зацікавленість керівництва в добробуті працівників та надання більшої кількості можливостей для зростання службовців є головними рушійними силами співробітництва. Тим не менше, як показують дослідження, працівники не надають великого значення оплаті та виплатах. Це може бути так, оскільки майже всі опитування проводилися в компаніях, що працюють в економічно забезпечених країнах. Тому виникає потреба у більш глобальних обстеженнях, включаючи більшу кількість країн.

РОЗДІЛ 2

Практика управління залученістю персоналу ПрАТ «Українська фінансова група»

2.1 Аналіз кадрового складу підприємства

Приватне акціонерне товариство "Українська фінансова група" - одна з найвідоміших вітчизняних компаній та одна з провідних фінансово-інвестиційних компаній України, ровесниця Незалежності України. Вона успішно працює на вітчизняному та міжнародному ринках із 1991 року.

23-ий рік поспіль діє на вітчизняному ринку фінансових послуг, упевнено тримаючись на лідерських позиціях у важливих його сегментах. Основний стратегічний напрям діяльності УФГ – фінансово-інвестиційний бізнес.

Центральний офіс Української фінансової групи міститься в Києві. У столиці та регіонах функціонує система філій та пунктів надання фінансових послуг УФГ.

Статутний капітал ПрАТ “УФГ” - 115 069 320,00 гривень. Українська фінансова група разом із партнерами інвестувала у економіку країни понад \$120 мільйонів.

Серед ділових партнерів УФГ:

EUROPEAN BANK FORRECONSTRUCTION&DEVELOPMENT, MERRILL LYNCH, DEUTSCHE BANK, АЛЬФА-БАНК, BMW, COMPAQCOMPUTER, SUN MICROSYSTEMS, AT&T, WESTERN UNION, PIERRE CARDIN, LLOYD’S, ERGOVERSISSCHERUNGSGRUPPE, ИНГОССТРАХ, та інші відомі банки і компанії.

Нині Українська фінансова група надає клієнтам і партнерам широкий спектр послуг по реалізації інвестиційних проектів: від самостійного чи спільного інвестування у найпривабливіші проекти – до менеджменту, супроводжування проектів за допомогою банківських, страхових та інших операцій.

На початку нового століття УФГ перемістила значні акценти своєї діяльності в регіони країни. Для реалізації цього етапу своєї стратегії компанія сформувала розгалужену регіональну мережу, структури якої діють в усіх областях і районах України.

Нині через регіональну мережу УФГ надає передусім послуги по здійсненню швидких грошових переказів через міжнародну систему Western Union, інші платіжні системи.

Експерти відносять ПрАТ "УФГ" до 100 провідних українських фінансових компаній у рамках популярного ділового рейтингу ТОП-100. А світовий лідер у сфері міжнародних грошових переказів американська компанія WESTERN UNION зазвичай відзначає Українську фінансову групу як одного з найуспішніших ділових партнерів у регіоні Європи, Азії та Африки.

УФГ- одна із першовідкривачів і лідерів сфери міжнародних грошових переказів у незалежній Україні. Вона забезпечує, зокрема, третингу українського ринку швидкісних грошових переказів через систему WESTERN UNION, здійснюючи такі операції в більш як 400 пунктах і співпрацюючи з 30 вітчизняними банками-партнерами, саме вона першою запросила до України знамениту американську компанію WESTERN UNION- визнаного світового лідера ринку термінових грошових переказів і в 1993 році відкрила разом перші в Україні пункти цієї глобальної мережі. У міжнародній системі, створеній WESTERN UNION, діє понад третина мільйона пунктів у 200 країнах і територіях, здійснюючи найшвидші й найнадійніші перекази грошей. Послуги її доступні, практично, на всій земній кулі. Понад 130 років американська компанія здійснює грошові перекази і за цей час не зареєстровано жодного випадку пропажі грошей клієнта.

В Україні діапазон послуг клієнтам постійно вдосконалюється. Високу якість послуг Української фінансової групи постійно відзначають як наші партнери на ринку грошових переказів, так і незалежні експерти.

Говорячи про соціальні аспекти компанії, то за перше десятиріччя у сфері бізнесу Української фінансової групи створено понад 10 тисяч робочих місць.

Компанія сприяла відродженню видатних пам'яток національної та світової історії і архітектури, підтримувала починання, зорієнтовані на розвиток вітчизняної культури, науки, освіти, мистецтва, народної творчості, відродження духовності, допомагала закладам системи охорони здоров'я, соціального забезпечення, спортсменам, що стали першими олімпійськими чемпіонами та призерами незалежної України, та багатьом іншим.

Органи управління ПрАТ «Українська фінансова група» :

- Загальні збори Акціонерів
- Наглядова Рада
- Правління
- Ревізор

Загальні збори Акціонерів :

Вищим органом Приватного акціонерного товариства «Українська фінансова група» є Загальні збори Акціонерів. Компетенція Загальних зборів Акціонерів визначається відповідними вимогами Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про акціонерні товариства», а також Статутом ПрАТ «УФГ», Положенням «Про Загальні збори акціонерів ПрАТ«УФГ».

Наглядова Рада :

В період між Загальними зборами Акціонерів діє Наглядова Рада ПрАТ «УФГ». Наглядова Рада складається з числа акціонерів та їх представників, обраних Загальними зборами Акціонерів. Наглядова Рада представляє інтереси акціонерів і контролює виконання рішень Загальних зборів Акціонерів у період між їх проведенням.

Правління :

Виконавчим органом ПрАТ «УФГ» є Правління, яке очолює Голова Правління. Склад Правління затверджує Наглядова Рада. Загальна кількість членів Правління не може бути менше 3-х осіб. Роботою Правління керує Голова Правління, який обирається Наглядовою радою. Голова Правління діє в межах компетенції, визначеної Статутом ПрАТ «УФГ». Правління організовує діяльність ПрАТ «УФГ» і виконує рішення Загальних зборів Акціонерів та Наглядової Ради. Правління ПрАТ«УФГ» підконтрольне та підзвітне Загальним зборам Акціонерів та Наглядовій Раді.

Ревізор:

Ревізор ПрАТ «УФГ» обирається Загальними зборами Акціонерів. Ревізор уповноважений здійснювати контроль за фінансово-господарською діяльністю ПрАТ «УФГ». Ревізор має право бути присутнім на засіданнях Правління ПрАТ «УФГ» і складає висновок по річних звітах та балансах ПрАТ«УФГ», надає висновки Загальним зборам Акціонерів або Наглядовій Раді.

При прийомі на роботу всі працівники проходять 3 співбесіди , на першому етапі це менеджер по персоналу , далі згідно підрозділам , якщо приймають касира , то наступний етап співбесіди проходить з головним бухгалтером , і останній етап проводить заступник керуючого компанії або віцепрезидент . Більш того , всі співробітники перед початком своєї роботи на підприємстві проходять екзамен по охороні праці.

Відповідно за даними аналізуємо соціальну структуру персоналу ПрАТ «Українська фінансова група» , яка показує абсолютну та відносну динаміку персоналу (табл.2.1), частку працівників у відсотках та відхилення (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка показників чисельності і складу ПрАТ «Українська фінансова група»

	Роки			Динаміка			
	2017	2018	2019	Абсолютна		Відносна, %	
				17/18	18/19	17/18	18/19
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	315	302	357	-13	55	-4,3	15,4
- чоловіків	54	55	57	1	2	1,8	3,5
- жінок	261	247	300	-14	53	-5,7	17,7
Кількість працюючих у віці від, років							
18-25	75	76	97	1	21	1,3	21,6
26-45	240	226	260	-14	34	-6,2	13
Кількість працівників з освітою, осіб							
- неповна вища	5	2	7	-3	5	-150	71,4
- повна вища	310	300	350	-10	50	-3,3	14,9
Кількість працівників зі стажем роботи, років							
- до 3х	3	10	17	7	7	70	41,2
- від 3-10	75	72	75	-3	3	-4,2	4
- від 10 і більше	237	220	265	-17	45	-7,7	17

Джерело : складено за звітністю підприємства

У 2017 році облікова чисельність персоналу становила 315 осіб. При цьому у 2018 чисельність працівників становила 302 особи, що говорить про зменшення кількості персоналу на 13 осіб або на -4,3%. У 2019 році облікова чисельність працівників складала 357 осіб, що показує збільшення кількості персоналу на 55 осіб або на 15,4%. Така динаміка позитивно характеризує розвиток підприємства.

Таблиця 2.2

Соціальна структура персоналу ПрАТ «Українська фінансова група»

	Частка працівників, %			Відхилення	
	2017	2018	2019	17/18	18/19
1	2	3	4	5	6
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	100	100	100	-	-
- чоловіків	17,1	18,2	16	1,1	-2,3
- жінок	82,9	81,8	84	-1,1	2,3
18-25	23,8	25,2	27,2	1,3	2
26-45	76,2	74,9	72,8	-1,3	-2
Кількість працівників з освітою всього, осіб у тому числі за рівнями:					
- неповна вища	1,6	0,7	1,2	-0,9	1,3
- повна вища	98,4	99,3	98	0,9	-1,3
Кількість працівників зі стажем роботи, років					
- до 3х	0,9	3,3	4,8	2,4	1,5
- від 3-10	23,8	23,8	21	0,04	-2,8
- від 10 і більше	75,3	72,9	74,2	-2,4	1,4

Джерело : складено за звітністю підприємства

На підприємстві помітно зросла частка жінок у 2019 р. порівняно з 2018 р. - на 2,3% або на 53 особи. Кількість працюючих у віці 26-45 років становить основну частку персоналу протягом останніх 3х років це 76,2% - у 2017р., 74,9% - у 2018 р. і 72,8% - 2019р.

Порівняно з 2018 р кількість працюючих в ПрАТ «УФГ» (головний офіс, безбалансові філії та м.Київ) збільшилася на 73 людини і склало на 01.01.2020 року 375 чол. (01.01.2019 року - 302 чол.). З них 19 сумісників, що на 8 більше ніж у 2018 році. Середній вік співробітників складає в 2019 році 43 року, в 2018 році було 43,7 року. 83% (313 чол.) (На 2% менше ніж у 2018 році) всіх

працюючих в ПрАТ «УФГ» - жінки, 17% (62 чол.) Чоловіки. 50% (187 чол.) Працюють мають повну вищу освіту (у 2018 році -51%), 28% (105 чол.) - базову та неповну вищу (2018 рік - то ж 28%), решта 22% (83 чол.) - середнє. Коефіцієнт сталості персоналу офісу і безбалансових філій за 2019 рік становить 0,63, в порівнянні з 2018 роком - зменшення 0,05.

Загальний оборот $(190 + 130) / 314 = 1,02$

Оборот з прийому $190/314 = 0,61$

Оборот по звільненню $130/314 = 0,41$

Коефіцієнт відновлення $190/130 = 1,46$

За 2019 рік чисельність працюючих в госпрозрахункових філіях збільшилася на 18 чол. і на 1.01.2020 року склала 302 чол. В т.ч. 14 сумісників.

78% (237 чол.) в штаті- жінки, 22% (65 чол) - чоловіки. (Пропорція не змінилася за рік).

52% (158 чол.) Працюють мають повну вищу освіту (Зменшення на 2%), 28% (85 чол.) - базову та неповну вищу, 20% - повну середню.

Коефіцієнт сталості персоналу госпрозрахункових філій за 2019 рік склав 0,81.

Збільшення на 0,14 в порівнянні з 2018 роком (0,67).

Загальний оборот $(101 + 85) / 269 = 0,69$

Оборот з прийому $101/269 = 0,38$

Оборот по звільненню $85/269 = 0,32$

Коефіцієнт відновлення $101/85 = 1,19$.

Таблиця 2.3

Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Всього
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	4341,2
Фонд основної заробітної плати	3927,8
Фонд додаткової заробітної плати	413,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	39,7
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	64,7
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	4,6
Оплата за невідпрацьований робочий час	233,8

Джерело : складено за звітністю підприємства

Преміювання співробітників проводиться кожного кварталу та один раз за підсумками роботи за рік.

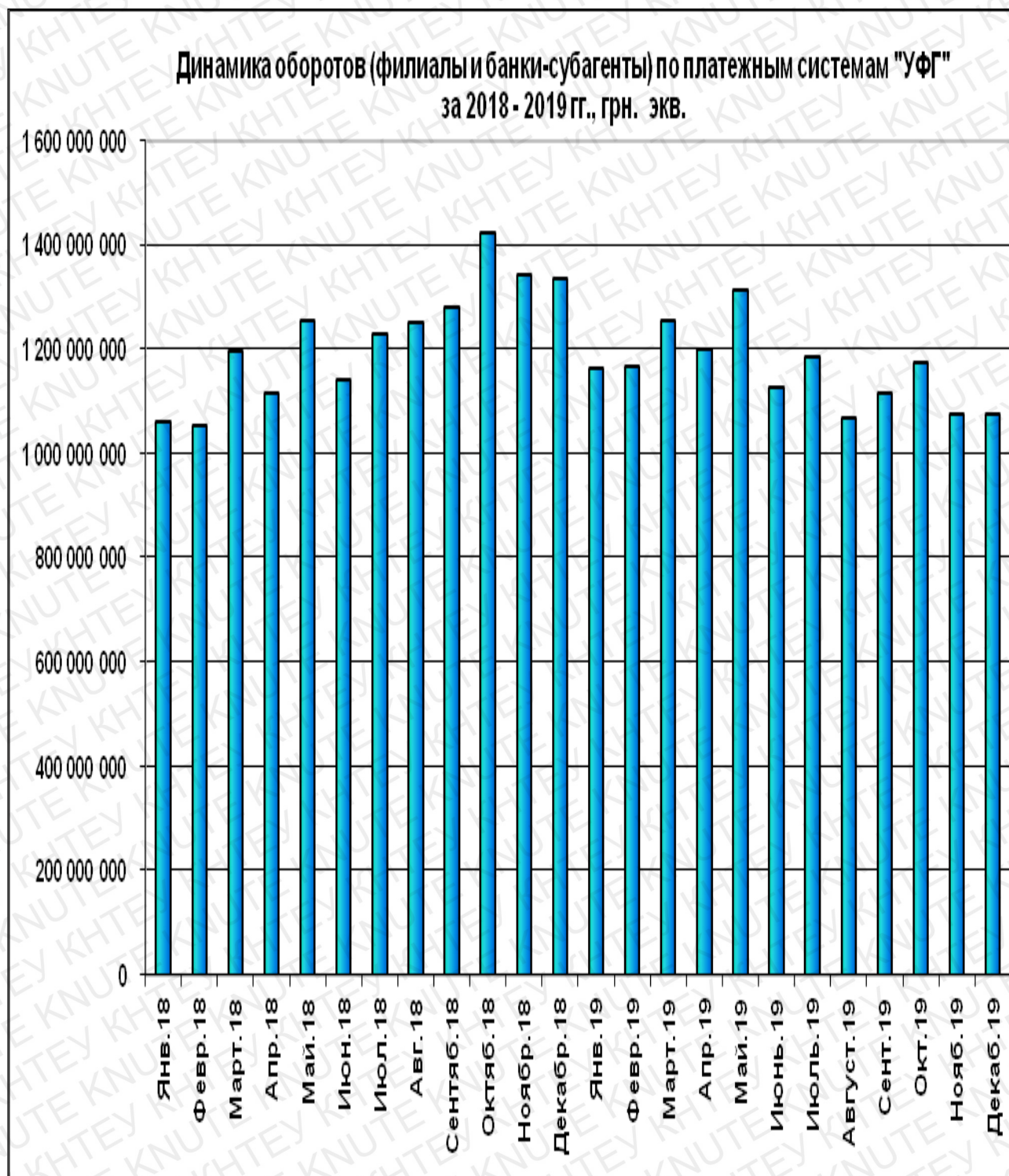
Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «» за період 2017-2019 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн..		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт, послуг)	132061	144621	123547	12560	-21074	9,5	-14,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	137436	161592	161656	24156	64	17,5	0,03
Інші операційні доходи	151947	219157	330401	67210	111244	44,2	50,7
Адміністративні витрати	117577	20751	24010	-96826	3259	-82,3	15,7
Інші операційні витрати	128799	181329	268136	52530	86807	40,7	47,8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	196	106	146	-90	40	-45,9	37,7
Інші доходи	4	0	100	-4	100	-100	100
Інші витрати	41	25	95	-16	70	-39	280
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	159	81	151	-78	70	-49	86,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	29	15	27	-14	12	-48,2	80
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	130	66	124	-64	58	-49,2	87,8

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Динаміка оборотів (філіали і банки) за платіжними системами "УФГ" за 2018-2019рр., грн. екв.



Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Динаміка операційних витрат підприємства у 2017-2019 рр.

Показники	Роки, тис. грн.					
	2017		2018		2019	
	тис.грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Разом	283595	100	363477	100	453483	100,0
Матеріальні затрати	715	0,3	881	0,2	1273	0,3
Витрати на оплату праці	26159	9,2	32343	8,9	40143	8,9
Відрахування на соціальні заходи	5691	2,0	7008	1,9	8640	1,9
Амортизація	1133	0,4	1622	0,5	2282	0,5
Інші операційні витрати	249897	88,1	321623	88,5	401145	88,4
Витрати на одного працівника	101,1	-	130,3	-	136,6	-

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Рівень витрат на оплату праці залежить переважно від ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві (чисельності кваліфікаційного складу працівників, продуктивності праці, систем оплати праці).

Оцінку впливу застосованих заходів у розвиток залученості персоналу ПрАТ «Українська фінансова група» проведемо за допомогою розрахунку показників продуктивності праці персоналу та рівня чистого прибутку на одного працівника підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання персоналу ПрАТ «Українська фінансова група»

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	132061	144621	123547
Чистий прибуток, тис грн	130000	66000	124000
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	315	302	357
Продуктивність праці персоналу	419,2	478,8	346,1
Чистий прибуток на одного працівника	412,7	218,5	347,3
Рентабельність	98%	45,6%	100, 4%

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності підприємства

Згідно розрахунків продуктивність праці персоналу у період 2017-2019 р.р. спостерігається тенденція щодо зниження, зокрема у 2017 р склала 419,2 грн, у 2018 р. – 478, 8 грн і у 2019 р. – 346,1 грн.

Водночас, чистий прибуток на одного працівника підприємства складала у 2017 році – 412,7 грн, у 2018 р. – 218,5 грн і у 2019 р. – 347,3 грн.

2.2 Оцінка поточного стану рівня залученості персоналу

Залучений співробітник відчуває почуття причетності до діяльності та успіх своєї компанії, і тому розвиток залученості персоналу є одним з основоположних принципів успішної роботи всієї компанії[10]. Для досягнення стійкої взаємодії потрібно визначити п'ять основних напрямків (лідерство, цілі та завдання, баланс роботи / життя, імідж компанії), кожна з яких описує значущі поведінкові контексти для працівників компанії.

Для виділення ключових проблем залученості персоналу на підприємстві, було проведено соціологічне опитування працівників компанії ПрАТ «Українська фінансова група». Підприємство представило всю необхідну звітність щодо даного питання, а також активно приймало участь в даному дослідженні. Це дозволило виділити найбільш актуальні проблеми в колективі. Анкету заповнило 30 осіб, які безпосередньо є працівниками офісу. (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Результати опитування працівників офісу ПрАТ «Українська фінансова група»

Твердження	Так	%	Ні	%
Я вірю в успіх моєї компанії	30	100	0	0
Я впевнений у якості послуг, моєї компанії	28	93	2	7
Я розділяю цінності моєї компанії	28	93	2	7
Моя робота має сенс і значення	29	97	1	3
Я хочу працювати в даній компанії ще найближчі 5 років	29	97	1	3
Я хочу професійно розвиватись, щоб виконувати свою роботу ефективніше	24	80	6	20
Я розумію за що отримую винагороду	26	87	4	13
Я беру відповідальність за роботу, яку виконую	25	83	5	17
Я роблю тільки те, що від мене вимагають і рідко більше	21	70	9	30
Я рекомендую свою компанія, як гарне місце роботи	23	77	7	23
Я проявляю ініціативу в командній роботі	20	67	10	33
Я завжди можу звернутись до свого керівника	27	90	3	10
Я завжди завершую поставлені завдання	28	93	2	7

Мій керівник завжди дотримується своїх обіцянок	22	73	8	27
Моя компанія заохочує ініціативи та ідеї працівників	7	23	23	77
Мій керівник залучає мене до важливих обговорень	15	50	15	50
Моя компанія забезпечує безпечне робоче середовище	25	83	5	17
Моя компанія стимулює кар'єрний розвиток	10	67	20	33
Я відчуваю, що моя компанія турбується про мене	20	67	10	33

Джерело: складено автором за даними анкетного опитування

Анкетування проходило анонімно, на всі питання було два варіанти закритих відповідей «так», «ні». Результати опитування працівників ПрАТ «Українська фінансова група» хоч і досить високий (73 %), однак є низка проблеми, які турбують персонал в компанії. Так, на питання стосовно успіху компанії всі респонденти відповіли позитивно (100%), що безперечно говорить про високий рівень залученості. Питання, які стосуються ініціативи та кар'єрного розвитку співробітників виявились найбільш проблемними, зокрема 77 % опитаних відмітили пасивність у заохочуванні ініціативності зі сторони керівництва та лише половина респондентів зазначили, що «мій керівник залучає мене до важливих обговорень». Водночас 80 % працівників відмітили, що в компанії відсутні схеми кар'єрного розвитку працівників. Загалом кількість задоволених місцем роботи переважає: 83 % вважає компанію безпечним робочим середовищем, а 97 % працівників лояльні і не планують міняти місце роботи у найближчі п'ять років. Загалом можна зазначити, що рішення управління компанії можна спрямувати на удосконалення процесу мотивування, професійне навчання персоналу, з огляду на те, що 80 % прагнуть росту.

Проаналізувавши інформацію щодо залученості співробітників та пріоритетності факторів, які впливають на неї визначено категорії персоналу, які є менш залученими та чому. Надзвичайно важливо після опитування надавати зворотній зв'язок працівникам, подякувати за те, що вони приділили свій час.

Керівництво компанії ПрАТ «Українська фінансова група» усвідомлює, що саме його працівники є найбільшим його скарбом. Загалом, основним ефектом від залученості персоналу є підвищення продуктивності праці і

розвиток компанії за рахунок прояву ініціативи працівників. Для того, щоб процес управління був успішним, компанія створює працівникам комфортні умови праці на різних рівнях управління. Судячи з результатів опитування досліджуваної компанії, це один з найважливіших проблемних питань на підприємстві. Високий рівень залученості працівників сприяє формуванню інноваційного середовища на підприємстві, як появи нових ідей та пропозицій, так і більш продуктивному їх впровадженню. Більш того, чим вище залученість персоналу, тим краще атмосфера в колективі, вище рівень задоволеності працівників роботою в організації. Таким чином, залученість – це комплексний показник, що дозволяє визначити стан корпоративної культури компанії і потенціал її розвитку за рахунок небайдужості співробітників до своєї роботи і до справ підприємства, на якому вони працюють.

Варто зазначити, що залученість залежить як від зусиль компанії, так і від особливостей самого працівника. Розуміючи, які чинники впливають на залученість, і наскільки це заохочується на підприємстві, можна управляти цим процесом. Компанія може створити умови, які сприятимуть росту залученості. Перш за все, це загальна атмосфера в компанії, відкритість та діалог. І навпаки, наявність подвійних стандартів, розбіжність обіцянок і установлених правилу керівництва знижують залученість. Дуже великий вплив на залученість здійснюють традиції компанії (Які традиції є в компанії опишіть) й особистий приклад лідерів.

Не менш важливою є політика щодо прозорого інформування співробітників, що сприяє залученості персоналу. Також повинна враховуватись взаємодія працівників в процесі трудової діяльності, особливо спільної, а також послідовності виконання тих, чи інших операцій, що дозволяє скоротити переміщення людей, раціоналізувати їх рухи, знизити втому.

Обов'язкове дотримання діючих санітарних норм у відношенні до площі, освітленості, чистоти, зручність меблів, що дає можливість зберігати здоров'я робітникам. Відповідність номенклатури та кількості обладнання, інших технічних засобів, особливо пов'язаних з одержанням та передачею інформації,

характеру роботи, що виконується та особистості співробітника. Важливим елементом організації робочого місця являється його планування, тобто оптимальне розташування в зоні робочого місця обладнання, меблів, світильників, матеріалів та інших засобів, потрібних для ефективної роботи.

В компанії «Українська фінансова група» робоче місце працівника обладнане комп'ютером , принтером , канцелярією, калькулятором та настільною лампою. Є місце прийому їжі , а саме кімната, яка обладнана телевізором , мікрохвильовою піччю , кавомашиною , електрочайником холодильником , кондиціонером та фільтром для очищення води.

Практика створення міжфункціональних робочих груп, організації обміну досвідом, різного роду горизонтальних комунікацій призводить до збільшення участі персоналу в прийнятті рішень, ініціативності, і як наслідок до зростання залученості. З огляду на те, що на більш високому рівні ієрархії працівник отримує доступ до більшого обсягу інформації, надає більший вплив на рішення, що приймаються.

В ПрАТ «Українська фінансова група» було організовано та проведено навчання для працівників Компанії за такими напрямками:

- підготовка та перепідготовка кадрів
- підвищення кваліфікації робітників
- підвищення кваліфікації керівників, професіоналів,
- фахівців та технічних службовців

Навчання проводить керівник компанії та головний бухгалтер в комісії по фінансовим послугам , далі здають екзамени та отримують сертифікати, які надають право займати їх посади. Комісія з фінмониторингу в складі 5 ти осіб. Кожного року всі проходять атестацію. Електрик кожного року проходить навчання за межами компанії.

Організація інвестує в людей, щоб зберегти та примножити наявний кваліфікаційний потенціал, щоб збільшити продуктивність праці і досягти високих темпів економічного зростання.

Працівникам підприємства надаються відпустки без збереження заробітної плати тривалістю до трьох днів у випадках:

- народження дітей (батьку);
- смерті одного з подружжя або близьких родичів (батьків, сестер, братів, дітей).
- проведів на військову службу (батькам);
- шлюбу працівника або його дітей;

Працівники організації мають можливість згідно з чинним Положенням отримати безвідсоткову позику розміром до 25 000 гривень з максимальним терміном погашення 18 місяців. Підставою для надання позики є:

- хвороба працівника або його близьких родичів;
- навчання працівника організації або його дітей у вищих навчальних закладах;
- пошкодження майна у разі непередбачуваних обставин (внаслідок пожежі, паводка, стихійного лиха, ДТП тощо).

Унікальний кадровий потенціал «Української фінансової групи» дозволяє розбудовувати роботу організації у цій сфері через зростання професійної компетенції працівників та розвиток їхніх навичок і вмінь. Навчання працівників проводять в Учбовому центрі організації.

Крім цього процеси "діджиталізації", що розвиваються повсюдно в сучасному суспільстві, стосуються і фінансових послуг. В результаті, все більше клієнтів Товариства віддають перевагу отриманню фінансових послуг без відвідування пунктів надання таких послуг, з використанням електронних засобів, тому процес навчання співробітників нових функцій та новітніх технологій також присутній.

В умовах карантину керівник компанії максимально забезпечує життєдіяльність компанії в період пандемії і робить все можливе, щоб вберегти колектив. Офіс працює в основному дистанційно. Працівники, які працюють в офісі щоденно вимірюють температуру, а також дотримуються максимальних норм гігієни, кабінети кварцуються кожного дня. Співробітники, які працюють дистанційно також дотримуються заходів, таких як соціальна дистанція, маски, дезінфектори, адже інколи вони перебувають в контакті з кур'єрами, які передають документи до офісу, тощо. Прийнятті всі необхідні міри, якщо працівник відчуває хоч найменші прояви недуги, він відправляється на негайну самоізоляцію і знаходиться там поки не буде результату тесту.

Керівник компанії наставляє, щоб керівники зайняли питанням взаємозамінності співробітників. Компанія прийняла той факт, що ковід став частиною їх життя і почали вчитися з цим жити і працювати далі. Зараз наради проходять у вайбері, тому кожного дня на ранкових нарадах все починається з інструкції щодо нових правил життя та поетапних дій в разі надзвичайних ситуацій.

Більш того, пандемія також вплинула на проблеми з забезпеченням іноземної валюти для роботи з платіжними системами, регулярне підвищення тарифів обслуговуючих банків, зниження процентних ставок по депозитах і інші види розміщення тимчасово вільних грошових коштів. Але товариство не зупиняється і плідно працює над проблемами, їх основним завданням в 2020 році як і раніше залишається збереження існуючого бізнесу і фінансових коштів акціонерів.

ВИСНОВКИ РОЗДІЛ 2

На підставі аналізу ПрАТ «Українська фінансова група» було зроблено висновок, що компанія власною діяльністю довела, що в Україні можна успішно долати кризові перешкоди, на взаємовигідних засадах співпрацювати з найвідомішими світовими компаніями, ефективно забезпечувати ділові потреби як клієнтів, партнерів, так і співробітників компанії.

Таким чином, слід наголосити, що чим більше працівник зацікавлений у своїй роботі, тим більше продуктивність організації, більше можливостей компанії в її подальшому розвитку. Зв'язок залученості співробітників з ефективністю роботи компанії підтверджена багаторічними дослідженнями, які проводилися в сотнях організацій по всьому світу. Знання про роботу, яку працівник здійснює, у поєднанні з бажанням розбиратися в віяннях, бути в курсі нововведень і очевидно результативністю його роботи якраз і формують його залученість. За результатами аналізу залученості персоналу на підприємстві ПрАТ «Українська фінансова група», виявлено суттєвий вплив таких факторів, як справедливу і зрозумілу систему матеріального заохочення, комунікаційного обміну інформацією, моделі компетенцій і цінності організації, систему делегування повноважень і постановки цілей, репутація бренду підприємства, а також уособлення працівника як особистості.

Досвід, знання, кадрові і фінансові ресурси, напрацьовані зв'язки, солідна ділова репутація і авторитет УФГ становлять значний потенціал, який дає можливість компанії і в третьому тисячолітті впевнено прямувати в майбутнє, успішно реалізувати проекти будь-якої складності, ефективно діяти на вітчизняному і міжнародному ринках.

РОЗДІЛ 3

Розробка програми підвищення залученості персоналу ПрАТ«Українська фінансова група»

3.1 Рекомендації щодо підвищення залученості персоналу підприємства

Залученість персоналу дозволяє компанії досягати своїх стратегічних цілей, створюючи умови для розвитку персоналу, де кожен співробітник, менеджер і керівник повністю зосереджений на своїй роботі і докладає всіх зусиль на благо компанії. Залученість персоналу безпосередньо пов'язана з найважливішим організаційним принципом, якого хоче досягти будь-яка організація, в будь-яких умовах, в будь-який момент часу: повністю сконцентруватися на обслуговуванні зовнішніх стейкхолдерів - а для комерційної компанії, це, перш за все, клієнти.

Актуальність розробки програми залучення персоналу компанії обумовлена результатами проведеного дослідження. Аналіз результатів показав необхідність підвищення залученості працівників компанії. При розробці програми спираємося на теоретичне положення дослідників поняття залученості про її вплив на ключові показники ефективності компанії. У нашому випадку розглядаємо дохід компанії, ефективність співробітників, задоволеність клієнтів, плинність кадрів. Відповідно, при розробці програми ми спиралися в першу чергу на те, наскільки ефективно ми зможемо вплинути на ці показники.

На плинність кадрів впливає не стільки розмір заробітної плати, скільки почуття соціальної справедливості, пов'язане з організацією оплати праці. Тому, максимальна плинність кадрів спостерігається там, де застосовується індивідуальний підхід до оплати праці, аж до того, що співробітники одного рівня і одного відділу отримують різну заробітну плату, а також там, де система оплати праці "непрозора", тобто від працівників ховається схема оплати праці, що породжує нездорові настрої в колективі. Відзначається невелика відсутність соціально-психологічних методів мотивації і стимулювання праці. Це може

привести до серйозних конфліктів між групами працівників, і, як наслідок, повної демотивації працівників, і можливості збільшення плінності кадрів.

В організації немає психолога для реабілітації персоналу і врегулювання конфліктів. Також працівники не беруть участі в управлінні фірмою, не є її співвласниками. Простий робітник не зацікавлений у процвітанні фірми - йому це байдуже. Можна з упевненістю заявляти, що залученість має прямий вплив на ефективність діяльності організації, що підтверджується результатами різних досліджень на цей рахунок. У свою чергу саме це привертає все більшу увагу керівників організацій до поняття залученості. Однак залучити співробітників в роботу - не найпростіше завдання. Важливо враховувати безліч різних чинників, від яких залежить вибір тієї чи іншої практики управління залученням для конкретної організації.

Приділяти належну увагу працівникам з боку компанії – не менш важливий фактор для формування лояльності співробітника. Відчуття своєї значущості для компанії сприяє не тільки сприятливому відношенню до неї, але і прагненню «відплатити» їй довірою. З результатів проведених досліджень ми бачимо, що на кожен з цих показників має вплив той чи інший фактор. Пропонуємо розглянути кожен з них в розрізі впливу на наведені показники (табл.3.1). У таблиці позначений основний інструментарій, який ми використовуємо в програмі по залученості персоналу.

Програма підвищення залученості невиробничого персоналу ПрАТ«Українська фінансова група» складається з кількох етапів:

1. Відкриття школи HR
2. Участь в проведенні щомісячних нарад
3. Участь в крос-функціональних проектах
4. Піврічне проведення оцінювання, коучінг
5. Проведення опитування
6. Формування системи роботи з ініціативами

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок факторів залученості і показників бізнесу

Показник	Дослідження	Фактор залученості	Інструмент
Плинність кадрів	Gallup	Недостатній професійний розвиток на робочому місці	Відкриття школи HR
	Aon Hewitt	Недостатнє визнання	Участь в проведенні щомісячних нарад
		Немає відчуття цінності свіробітників	Участь в крос-функціональних проектах
Задоволеність	Gallup	Відсутність відчуття значимості виконуваної роботи	Проведення оцінювання і представлення конструктивного зворотнього зв'язку, розробка системи роботи з ініціативами, участь в крос-функціональних проектах
		Приклад колег, які не вважають своїм обов'язком якісне виконання роботи	Проведення оцінювання і представлення конструктивного зворотнього зв'язку
		Відсутність інструментів для належного виконання роботи	Проведення опитування

Ефективність Результативність	Gallup	Відсутність схвалення і похвали	Участь в проведенні щомісячних нарад
		Відсутність відчуття значимості виконуваної роботи	Проведення оцінювання і представлення конструктивного зворотнього зв'язку, розробка системи роботи з ініціативами, участь в крос-функціональних проектах
		Недостатній професійний розвиток на робочому місці	Відкриття школи HR
		Приклад колег, які не вважають своїм обов'язком якісне виконання роботи	Проведення оцінювання і представлення конструктивного зворотнього зв'язку
	Aon Hewitt	Немає відчуття цінності співробітників	Участь в крос-функціональних проектах
Дохід	Немає прямого зв'язку, можна відстежити тільки опосередкований вплив		

Джерело: складено автором за даними інтернет ресурсів[2]

Перший етап. Відкриття школи HR.

Мета даного інструменту полягає в тому, щоб розвинути в менеджерах управлінські навички, які необхідні для їх подальшого професійного розвитку.

Завдання інструменту:

- 1.Професійний розвиток управлінців середньої ланки
- 2.Повишене відчуття значущості і цінності співробітників
- 3.Предоставлення зворотного зв'язку

Для цих цілей необхідно створити загальний майданчик, до якого будуть мати можливість підключення все лінійні менеджери ПрАТ«Українська фінансова група».

Частота навчання: 1 раз в місяць, тривалість -3 години Інструмент: вебінарний майданчик (онлайн навчання) .Приблизні теми: оцінка співробітника, мотивація, психодіагностика, коучинг, розрахунок компенсацій і пільг, тайм-менеджмент, організаційне проектування і так далі.

Другий етап. Участь в проведенні щомісячних нарад.

Ціль інструменту полягає в тому, щоб дати можливість лінійним менеджерам спробувати більш високий рівень відповідальності і пропрацювати своє ставлення до своєї роботи

Завдання даного інструменту:

- 1.Надати значимості роботі, яку виконує той чи інший менеджер
- 2.Професійний розвиток управлінців середньої ланки
- 3.Показати цінність співробітників

Частота проведення: 1 раз на місяць, на щомісячному зібранні топ-менеджерів.

Третій етап. Проведення крос-функціональних проектів.

Мета інструменту полягає в тому, щоб залучати до реалізації проектів HR керівників з усіх функціональних блоків.

Завдання інструменту:

- 1.Професійний розвиток управлінців середньої ланки
- 2.Показати цінність співробітників
3. Створення відчуття значущості виконуваної роботи

Частота проведення: щорічно, після планування всіх проектів HR на рік

Четвертий етап. Піврічне проведення центру оцінки, коучінг.

Ціль інструменту полягає в тому, щоб в групах провести центр оцінки лінійних менеджерів і дати їм конструктивний зворотній зв'язок, можливість відвідувати курс коуча за рахунок компанії.

Завдання даного інструменту:

1. Представлення лінійним менеджерам конструктивного зворотнього зв'язку
2. Створення відчуття цінності співробітника

Частота проведення: кожні 6 місяців

П'ятий етап. Проведення опитування.

Мета в тому, що для виправлення істотних незручностей необхідно уточнити, що конкретно заважає якій роботі.

Завдання даного інструменту:

1. З'ясувати чого не вистачає лінійним менеджерам для належного виконання своїх обов'язків
2. Створення відчуття цінності співробітника

Частота проведення опитування: 1 раз на рік

Опитування це тільки перша частина інструменту, так як необхідно ініціювати зміни:

1. Проведення опитування
2. Аналіз результатів
3. Ініціювання зміни
4. Доведення до відома співробітників, що проблема виправлена завдяки опитуванню

Шостий етап. Система роботи з ініціативами.

Ціль полягає в тому, що у лінійних менеджерів була можливість висловлювати свою точку зору і бути почутими.

Завдання даного інструменту:

1. Створення відчуття значущості виконуваної роботи
2. Можливість висловлювати свою точку зору і бути почутим

3. Підвищення значущості співробітника

Фахівці Gallup провели дослідження, в ході якого виділили чотири основні індикатори залученості співробітника. Ці індикатори експерти висловлюють в 12 питаннях, які мають найбільшу, з їх точки зору, вплив на продуктивність працівників, лояльність клієнтів і на зростання успішності комерційного блоку - показники з продажу.

1. Задоволення основних потреб співробітника

2. Підтримка з боку менеджменту

3. Командна робота

4. Розвиток

Результати відповідей з цих питань збираються в індекс, який розділяє співробітників на три категорії, з якими і належить згодом працювати:

1. Залучені співробітники, які вкладають в роботу додаткові зусилля. Такий персонал відчуває глибоку емоціональну прив'язаність до компанії і старанно працюють, щоб вкласти в успіхи розвиток компанії.

2. Незалучені, але задоволені співробітники- той персонал, який робить адекватно ту роботу, яка зафіксована в їх посадової інструкції, але не прагнуть робити більше і не відчувають зв'язку з компанією.

3. Активно відключені співробітники, які не задоволені і роблять свої обов'язки не завжди якісно, негативно впливаючи і на діяльність компанії в цілому, і на діяльність своїх колег і товаришів по службі. [2]

База даних Gallup на сьогоднішній день є однією з найбільших в дослідженнях залученості 5400 тисяч відповідей співробітників 504 організацій, 16 великих галузей промисловості і 137 країнах. [2]

За даними Gallup, існує прямий зв'язок між залученістю співробітників і бізнес-показниками компанії. [2]

При сучасному розвитку економіки виведення на ринок нового продукту дає компанії конкурентну перевагу не більш, ніж на кілька місяців, а часто навіть на кілька днів. Тому єдине стабільне конкурентну перевагу компанії-це залучені

співробітники на всіх рівнях. Проведені в зв'язку з цим дослідження Інститутом Gallup показали наступні результати :

1.Залучені: в США таких 28%, в Японії -9%, у Франції -12%

2.Незалучені: як правило, в компанії їх більш ніж 50%.

3.Активні незалучені: в США таких 17%, в Японії -19%, у Франції -31%.

Формування залученості має бути суто індивідуальним процесом для кожного окремо взятого співробітника компанії. Кожний працівник має свій темперамент, свій світогляд і погляди на життя, і тому не всіх співробітників можна почати мотивувати і залучати тільки в роботу нематеріальними винагородами. Для деяких працівників більш пріоритетним буде матеріальне стимулювання (премії, бонуси). Для того, щоб правильно і успішно вибудувати процес залученості співробітників, необхідно найбільш ретельно підійти до вивчення самого працівника, до вивчення його потреб і життєвих цінностей. [2]

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ряд досліджень показує, що залученість персоналу в роботу організації має кореляцію з результатами діяльності бізнесу. Сукупний дохід акціонерів, прибуток, продуктивність праці і задоволеність споживачів в компаніях, де працюють залучені співробітники -вище.

Дослідження Gallup в 2013 р допомогло виявити наступні закономірності: у компаній з високим ступенем залученості персоналу був нижчий рівень таких негативних і непродуктивних показників, як: прогули, плинність кадрів і безпеку; і навпаки, був вище рівень факторів, що визначають успіх: задоволеність клієнтів, продуктивність і рентабельність [2]. Як впливає з досліджень Gallup, у компаній з високою залученістю персоналу в порівнянні з іншими гравцями продуктивність вище на 8%, плинність кадрів нижче на 14%, травматизм -на 25%, кількість прогулів -на 3%. Компанії, в яких рівень залученості максимально високий, в два рази рентабельніше конкурентів[2].

Стан соціально-психологічного клімату дозволяє судити про ступінь задоволеності співробітників своєю роботою, виявити питання, які потребують поліпшень. Задоволеність персоналу на пряму залежить від рівня залученості в справу компанії. Залученість базується на 3х складових - захопленні роботою , ініціативою та прихильності компанії.

Людина, захоплена своєю роботою, отримує задоволення від самого процесу діяльності. Він займається справою, яка йому подобається, черпає в ній енергію і сенс, максимально реалізує свої можливості.

Ініціативність характеризується готовністю докладати значних зусиль для досягнення високих результатів, небайдужістю, бажанням зробити більше, ніж передбачено посадовими обов'язками. Ініціативність помітно впливає на результати працівників.

Прихильність компанії відображає бажання людини продовжувати співпрацю з компанією, особисту зацікавленість у процвітанні свого підрозділу і організації в цілому. Прихильний працівник розділяє цілі і цінності компанії, відчуває відповідальність за її успіхи і невдачі, готовий працювати на її благо.

Між залученням співробітників і ефективністю їх роботи існує прямий зв'язок. Відомо, що в компаніях, які є лідерами в своїх галузях, рівень залученості становить не менше 90%. Залученість співробітників підприємства в більшій мірі сприяє укріпленню конкурентоспроможних можливостей організації, так як вони задоволені функціональним складовим своєї роботи, зацікавлені у власному професійному зростанні, приймають і підтримують організаційну культуру компанії, сприяють існуванню сприятливого мікроклімату в ній. Як показують дані досліджень консалтингових компаній (Hey Group, Gallup) на підприємствах з високим рівнем залученості співробітників зростають більшість бізнес-показників [2].(табл 3.2)

Таблиця 3.2

Вплив програми залученості і мотивації на бізнес -ефективність

Ефективність та ініціативність	Взаємозв'язок з клієнтами	Співробітники
Прибуток на 22% вище , ніж у конкурентів , вище продуктивність . Прибуток росте в 2,5 раза швидше , ніж в інших компаніях в даній сфері .	На 5-10% вище рівень задоволеності клієнтів.	Плинність кадрів на 25-30% нижче.
Кращі компанії для роботи ростуть на 14% , інші лише на 6%.	На 10-20% вище прибуток від роботи з клієнтами.	На 37% менше прогулів.
Працівники в три рази частіше демонструють ініціативність мислення.	На 22% вище показники задоволеності клієнтів .	Нижче витрати на залученість і втримання талановитих спеціалістів.

Джерело: складено автором за даними підприємства

У порівнянні з минулими роками значно виросла оцінка за фактором «компанія цінує і утримує високопрофесійних співробітників», виросла оцінка з можливостями для кар'єрного зростання. У зоні ризику був в показник «Рівень моїх доходів відповідає моєму професійному рівню та особистого внеску в загальний результат», який значно зріс на сьогоднішній день.

Співробітники позитивно оцінюють можливості професійного і кар'єрного розвитку, які надає компанія, причому ці оцінки виросли на третину в порівнянні з попередніми роками. Професійний розвиток і підвищення кваліфікації розглядається як необхідний і найбільш доступний шлях особистого розвитку в умовах швидкого технічного прогресу на підприємстві.

Працівники всіх рівнів відзначали, що підприємство приділяє дуже велику увагу адаптації та розвитку молодих спеціалістів, ефективно працює система наставництва.

75% опитаних вважають, що перед прийняттям ПрАТ «Українська фінансова група» надає достатньо можливостей для навчання і професійного розвитку (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3

Можливості для особистого розвитку на підприємстві та залучення персоналу в виробничу діяльність

Можливості	2019 рік
Кар'єрне зростання всередині компанії	29%
Професійний розвиток , підвищення кваліфікації	48%
Можливість участі в проектній діяльності по підрозділах підприємства	15%
Можливість перейти працювати в інший підрозділ підприємства	8%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проте в результаті дослідження були виявлені наступні проблеми:

- лінійні керівники на підприємства і фахівці вважають рівень своїх доходів, що не відповідає їх професійному внеску; не бачать можливості впливу на свій заробіток; не бачать можливості впливу на розмір премії; вважають рівень своїх доходів недостатньо конкурентоспроможним;

- в більшості підрозділах працівники бачать для себе достатньо можливостей для кар'єрного і професійного зростання, але в деяких підрозділах працівники відзначають недостатньо можливостей для професійного навчання і підвищення кваліфікації;

- є ризик, що 18% працівників можуть покинути компанію найближчим часом, якщо їм запропонують більш вигідні умови. В основному це молодь до 30 років;

- половина співробітників, вважає, що їх не цінують;

- працівники, які прийшли працювати в компанію нещодавно, не лояльні до компанії;

- велика завантаженість на роботі;

- працівники проявляють живий інтерес до спілкування як з безпосереднім керівником, так і з керівництвом підприємства;

З огляду на вищевикладене, був розроблений план заходів по зміцненню в очах працівників іміджу підприємства та рівня довіри до його керівництва, який мыстить наступні завдання:

- налагодження корпоративних зв'язків;

- своєчасне інформування працівників про стан справ на підприємстві;

- підвищення лояльності і ефективності кожного співробітника;

- підвищення залученості персоналу;

- перегляд підходів в системі мотивації співробітників;

- проведення досліджень по мотивації персоналу, що мотивує співробітників на сьогоднішній день;

- проведення комунікаційних зустрічей з працівниками по формуванню грошової винагороди;
- підготовка інформаційних пакетів по системі розрахунку заробітної плати на підприємстві;
- інформування про способи і можливості впливу на розмір заробітку і премії працівників;
- підготовка презентації з прикладами кар'єрного росту, розвитку і просування працівників в рамках підприємства «Українська фінансова група»;
- так як молоде покоління не любить монотонність, розвинути проектну роботу на підприємстві;
- збільшення кількості публікацій в ЗМІ, спрямованих на цінність співробітників;
- розробка системи нематеріальної мотивації на підприємстві;
- тренінг для керівництва підприємства по постановці конкретних і чітких цілей (силами психолога на підприємстві, який наразі відсутній);

Все ці заходи повинні допомогти у вирішенні головної проблеми на підприємстві: залученості персоналу.

Вартість впровадження залученості в компанію на різних етапах буде змінюватися, але в будь-якому випадку, віддача, яку отримає компанія, буде в рази вище, ніж ті витрати, які вона понесе при реалізації грамотно розробленого процесу залучення персоналу.

Очевидно, що незалученість персоналу обійдеться бізнесу набагато дорожче. Зацікавлений в своїй праці працівник ефективний, корисність його діяльності досить висока, внесок в розвиток бізнесу величезний. І це не той випадок, коли треба економити.

Як було відзначено, при поліпшенні соціально-психологічного клімату і збільшення залученості плинність персоналу падає на 30%.

Динаміка плинності кадрів в результаті прийнятих вище заходів по збільшенню залученості персоналу

Показники	2019	Очікуваний результат
Плинність кадрів %	24,8	17,36
Залученість персоналу в діяльність підприємства	83,7	88,4
Залученість персоналу в проектну діяльність	76,2	85,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, в результаті впровадження програми заходів по збільшенню залученості персоналу, плинність кадрів знизиться на 88 осіб на рік.

Витрати на професійну адаптацію персоналу включають в себе витрати на пошук , відбір і найм , навчання , перенавчання і підвищення кваліфікації , виплати винагород , проведення атестації.

Завдяки впровадженню запропонованих заходів, слід очікувати підвищення рівня лояльності молодих фахівців, підвищення рівня інформованості працівників, розуміння взаємозв'язку отриманих результатів праці і його винагород, публічне визнання заслуг кращих працівників підприємства, стимулювання на підвищення продуктивності праці і якості наданих послуг, можливостей кар'єрного і професійного зростання, що в цілому приведе до зниження плинності кадрів. Крім того, запропоновані заходи спрямовані на підвищення іміджу компанії, формування благо приємного соціально-психологічного клімату, згуртування колективу за допомогою двосторонньої роботи керівництва і підлеглих.

Підприємство «Українська фінансова група» характеризується тридцятирічним перебуванням на ринку, компанія відрізняється надійністю, стабільністю, прагненням слідувати передовим технологіям.

Наразі Українська фінансова група ввійшла в новий рік з новими планами і перспективами, маючи для їхньої реалізації необхідні ресурси, ефективні технології, солідні позиції на вітчизняному і міжнародному ринках, у багатьох

сферах суспільного життя. Вони й надалі прагнуть працювати так, щоб їх діяльність зміцнювала компанію, економіку України, підіймала добробут співвітчизників, забезпечувала успіхи наших акціонерів, ділових партнерів і клієнтів.

ВИСНОВОК

Отже, повертаючись до актуальності даного дослідження відзначимо, що в сучасних, динамічно умовах, які змінюються, персонал є ключовим активом організації, що забезпечує її конкурентоспроможність і забезпечує сталий розвиток. Залученість персоналу в роботу є запорукою довгострокового успіху і процвітання організації. У дослідженні розглянуті основні теоретико-методологічні особливості поняття залученості, сформульовано визначення терміна «залученості» -це довгостроковий емоційний стан, що характеризує ступінь збігу цінностей співробітника (його особистих місії, бачення, цілей, зацікавленості, задоволеності, лояльності, прихильності, ключових факторів успіху) з цінностями організації і відображає готовність співробітника присвятити свій особистий час діяльності в інтересах організації, за власним бажанням проявляти ініціативу і прикладати додаткові зусилля для досягнення цілей організації. В теоретичній частині дослідження розроблена і наведено класифікацію основних факторів, які суттєво впливають на залученість персоналу в роботу організації. В ході роботи над питанням проведений оглядовий аналіз підходів до опису та дослідженню залученості персоналу в роботу організації, які виходять від практичних напрацювань конкретних компаній, які здійснюють прикладні дослідження залученості персоналу в різних зарубіжних і вітчизняних організаціях. Наведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що теоретично кожна модель дослідження підходить для будь-якої компанії, на практиці вибір метода дослідження і оцінки обумовлений вибором того чи іншого провайдера. Для визначення своєї конкурентної переваги в сфері ефективного управління персоналом компанії важливо періодично порівнювати свої поточні показники залученості не тільки з власними ретроспективними даними, а й з показниками інших підприємств на ринку праці, в тому числі в даній галузі. Проведення вимірів по одній лише методології в різних компаніях дозволяє порівнювати між собою компанії по даному показнику.

Також у другому розділі магістерської роботи наведені дані, які підтверджують, що залученість персоналу має пряму кореляцію з результатами діяльності компаній. У компаніях з високим рівнем залученості співробітників, в порівнянні з компаніями з низьким рівнем залученості: вище вартість акцій, вища продуктивність праці на одного співробітника, більший прибуток на співробітника, вище рівень задоволеності і лояльності клієнтів, нижче показники плинності персоналу. В ході роботи над дисертацією вивчено феномен залученості співробітників ПрАТ«Українська фінансова група» і розроблена програма дій для підвищення рівня залученості співробітників. Процес роботи з залученістю співробітників -це довгостроковий процес, який включає в себе послідовні кроки по формуванню лояльного персоналу, орієнтованого на досягнення цільових результатів. Тут дуже важливі систематичність і контроль за впровадженням і підтримкою даних процесів. Важливо, що як співробітники, так і керівники сприймали ці заходи не як втрату часу, а як необхідні інструменти для досягнення цілей компанії. Заходи, які були розроблені для досліджуваної компанії носять рекомендаційний характер і, звичайно, повинні доповнюватися і адаптуватися в залежності від пріоритетів, внутрішньої і зовнішньої ситуацій, нововведень. Важливо відзначити, що досліджувана компанія має яскраву специфіку, сильну корпоративну культуру з високим рівнем залученості співробітників. Тому проведене вище дослідження підійде тільки компаніям з аналогічною політикою роботи з персоналом. На етапі реалізації програми варто звернути увагу на співпрацю з керівниками підрозділів, які допоможуть знайти найбільш зручний час для даних заходів і які допоможуть залучити співробітників в них. Важливо пам'ятати, що без ініціативи керівника дані процеси впровадити буде вкрай складно у зв'язку з напруженим графіком роботи, відсутності вільного часу у співробітників, нерозуміння цілей участі в різних заходах. Залученість персоналу -один із найважливіших чинників розвитку і результативності організації. При постійній, системній роботі щодо підвищення рівня залученості персоналу, щодо вдосконалення процесів, організація буде

процвітати незважаючи ні на тенденції ринку, ні на дії конкурентів, ні на дефіцит фінансових ресурсів.

Таким чином, поставлена у введенні мета роботи досягнута, а дослідницькі завдання виконані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/article/kak-povysit-vovlechnost-personala-v-rabotu>.
2. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения / Офіційний сайт Practicum Group [Електроннийресурс]–Режим доступу: <https://practicum-group.com/blogs/vovlechnost-personala/>
3. Галушко О. Як підвищити залученість персоналу? [Електронний ресурс].Режимдоступу: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Інтерв%60ю%20КУ6_2016_sml.pdf
4. Жуковська В. М. Залученість персоналу на підприємстві торгівлі: підходи до формування та вимірювання : Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту , 2017. с.127
5. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group [Електроннийресурс]–2018–Режим доступу:<https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>.
6. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 231–235.
7. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество [Электронный ресурс] / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом.–Режимдоступа:<http://www.propersonal.ru/journal/870/460105/>.
8. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки // Економіка і організація управління №3 (23), 2016. – С. 302-308

9. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2016. – Т.8. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
10. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбинська. – 2017. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
11. Accord Management Systems. Employee Engagement Strategy: A Strategy of Analysis to Move from Employee Satisfaction to Engagement. [Online] Available: www.accordsyst.com/papers/engagement_wp.pdf
12. Blessing White. Employee Engagement Report BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. [Online] Available: www.blessingwhite.com
13. Chartered Institute of Personnel and Development. Reflections on employee Engagement: Change agenda. CIPD: London. [Online] Available: <http://www.cipd.co.uk/changeagendas>
14. Clifton, James K. Engaging your employees: Six keys to understanding the new workplace. SHRM Foundation Thought Leaders Remarks. *Society for Human Resource Management*
15. Cohen G., and Higgins N. J. Employee Engagement: The secret of highly performing organizations. *Journal of Applied Human Capital Management*, Vol 1 Number.
16. Dermovsek D. Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line Credit Union Magazine. Credit Union National Association, Inc.
17. Development Dimensions International. (Predicting Employee Engagement MRKSRR12-1005 Development Dimensions International, Inc., MMV. [Online] Available: www.ddiworld.com

18. Ellis C. M., and Sorensen A. Assessing Employee Engagement: The Key to Improving Productivity. Perspectives, vol .15, Issue 1 The Segal Group, Inc.
19. Endres G. M., and Mancheno-Smoak L. The Human resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organizational Development Journal*; 26, 1; ABI/ INFORM Global pg 69-78
20. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25

Методичні підходи до оцінювання рівня залученості персоналу на підприємстві

Проценко К.О., 5 курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»

Анотація

В статті визначено сутність залученості персоналу на підприємстві. Проведено оцінку впливу факторів на формування рівня залученості працівників підприємства. Сформульовані заходи щодо підвищення залученості працівників на робочому місці.

Ключові поняття: задоволеність персоналу, залученість персоналу, фактори впливу, оцінка залученості.

Аннотация

В статье определена сущность вовлеченности персонала на предприятии. Проведена оценка влияния факторов на формирование уровня вовлеченности сотрудников предприятия. Сформулированы меры по повышению вовлеченности работников на рабочем месте.

Ключевые понятия: удовлетворенность персонала, вовлеченность персонала, факторы влияния, оценка вовлеченности.

Annotation

The article defines the nature of the involvement of staff at the enterprise. The influence of factors on the formation of the level of employee involvement of the company was evaluated. Measures to increase employee engagement in the workplace are formulated.

Key concepts: staff satisfaction, staff engagement, impact factors, engagement assessment.

Актуальність теми зумовлюється необхідністю постійно залучати й утримувати персонал. Проблематика залучення персоналу є надзвичайно важливим, оскільки персонал є одним із ключових факторів конкурентоспроможності компанії. Так, згідно з дослідженнями, компанії з низьким рівнем традиційної участі демонструють середню прибутковість близько 10%, тоді як у компаніях високого рівня цей показник може досягати 14%.[1]. Діагностика залученості персоналу у практиці управління підприємств є актуальною, оскільки впливають на показники діяльності компанії та стратегію розвитку її кадрового потенціалу.

Метою наукової статті є обґрунтування групи факторів, що впливають на рівень залучення персоналу на підприємстві та розробити рекомендації щодо підвищення залученості персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У дослідженнях сучасних науковців в галузі розвитку персоналу підприємства, а саме питання залученості, представлено значна кількість публікацій, зокрема: О.Галушко, О.Ведерникової В Жуковської, О.Ніконець Е., Л.Щетініна, О.Чуланової, О.Свергун [1-9] тощо. У своїх роботах вони обґрунтували трактування залученості персоналу та сучасного бачення цього питання на підприємствах, проведено дослідження взаємозв'язку між існуванням ефективних систем розвитку персоналу та підвищенням рівня його залученості. Запропонували методи вдосконалення існуючих систем розвитку персоналу компаній в контексті забезпечення високого рівня залученості персоналу, сформулювали основні підходи рівня залученості та впливу[1-9]. Водночас, не зважаючи на достатню кількість досліджень, підходи до розкриття залежності між наявністю перспектив професійного зростання, можливістю вдосконалити свої вміння та навички на робочому місці та бажанням продовжувати роботу у практиці компаній є актуальною в умовах інформаційної трансформації бізнесу.

Викладення основних матеріалів дослідження. Залученість персоналу показує рівень зацікавленості працівників в успішному вирішенні завдань та досягненні особистих цілей і цілей компанії. Рівень залученості персоналу в робочі процеси компанії впливає на продуктивність праці, загальну атмосферу в колективі, ефективності взаємовідносин між учасниками команд та робочих груп тощо. Задоволеність персоналу являє собою характеристику відносин людей до компанії, в якій вони працюють, а саме внутрішнє задоволення змістом праці; задоволення оточенням на роботі; задоволення співробітника винагородою з боку підприємства. Задоволений працівник повністю задоволений тим, що він отримує від компанії, в якій працює. Високий рівень залученості персоналу - це стан, при якому виникає безумовна мотивація до того, щоб повністю присвятити себе роботі в інтересах компанії. У цьому стані людина проявляє ініціативу і направляє свої зусилля та потенціал для вирішення поставлених цілей, не обмежуючись посадовими інструкціями; відчуває самоповагу, засновану на задоволеності своїми професійними досягненнями; несе відповідальність за результати своєї роботи.

Залучений співробітник відчуває почуття причетності до діяльності та успіх своєї компанії, і тому розвиток залученості персоналу є одним з основоположних принципів успішної роботи всієї компанії[3]. Для досягнення стійкої взаємодії потрібно визначити п'ять основних напрямків (лідерство, цілі та завдання, баланс роботи / життя, імідж компанії), кожна з яких описує значущі поведінкові контексти для працівників компанії.

Для виділення ключових проблем залученості персоналу на підприємстві, було проведено соціологічне опитування працівників компанії ПрАТ «Українська фінансова група». Підприємство представило всю необхідну звітність щодо даного питання, а також активно приймало участь в даному дослідженні. Це дозволило виділити найбільш актуальні проблеми в колективі. Анкету заповнило 30 осіб, які безпосередньо є працівниками офісу. (табл.1)

Таблиця 1

Результати опитування працівників офісу ПрАТ «Українська фінансова група»

Твердження	Так	%	Ні	%
Я вірю в успіх моєї компанії	30	100	0	0
Я впевнений у якості послуг, моєї компанії	28	93	2	7
Я розділяю цінності моєї компанії	28	93	2	7
Моя робота має сенс і значення	29	97	1	3
Я хочу працювати в даній компанії ще найближчі 5 років	29	97	1	3
Я хочу професійно розвиватись, щоб виконувати свою роботу ефективніше	24	80	6	20
Я розумію за що отримую винагороду	26	87	4	13
Я беру відповідальність за роботу, яку виконую	25	83	5	17
Я роблю тільки те, що від мене вимагають і рідко більше	21	70	9	30
Я рекомендую свою компанія, як гарне місце роботи	23	77	7	23
Я проявляю ініціативу в командній роботі	20	67	10	33
Я завжди можу звернутись до свого керівника	27	90	3	10
Я завжди завершую поставлені завдання	28	93	2	7
Мій керівник завжди дотримується своїх обіцянок	22	73	8	27
Моя компанія заохочує ініціативи та ідеї працівників	7	23	23	77
Мій керівник залучає мене до важливих обговорень	15	50	15	50
Моя компанія забезпечує безпечне робоче середовище	25	83	5	17
Моя компанія стимулює кар'єрний розвиток	10	67	20	33
Я відчуваю, що моя компанія турбується про мене	20	67	10	33

Джерело: складено автором за даними дослідження

Анкетування проходило анонімно, на всі питання було два варіанти закритих відповідей «так», «ні». Результати опитування працівників ПрАТ «Українська фінансова група» хоч і досить високий (73%), однак є низка проблеми, які турбують персонал в компанії. Так, на питання стосовно успіху компанії всі респонденти відповіли позитивно (100%), що

безперечно говорить про високий рівень залученості. Питання, які стосуються ініціативи та кар'єрного розвитку співробітників виявились найбільш проблемними, зокрема 77 % опитаних відмітили пасивність у заохочуванні ініціативності зі сторони керівництва та лише половина респондентів зазначили, що «мій керівник залучає мене до важливих обговорень». Водночас 80 % працівників відмітили, що в компанії відсутні схеми кар'єрного розвитку працівників. Загалом кількість задоволених місцем роботи переважає: 83 % вважає компанію безпечним робочим середовищем, а 97 % працівників лояльні і не планують міняти місце роботи у найближчі п'ять років. Загалом можна зазначити, що рішення управління компанії можна спрямувати на удосконалення процесу мотивування, професійне навчання персоналу, з огляду на те, що 80 % прагнуть росту.

Проаналізувавши інформацію щодо залученості співробітників та пріоритетності факторів, які впливають на неї визначено категорії персоналу, які є менш залученими та чому. Надзвичайно важливо після опитування надавати зворотній зв'язок працівникам, подякувати за те, що вони приділили свій час[3].

Керівництво компанії ПрАТ «Українська фінансова група» усвідомлює, що саме його працівники є найбільшим його скарбом. Загалом, основним ефектом від залученості персоналу є підвищення продуктивності праці і розвиток компанії за рахунок прояву ініціативи працівників. Для того, щоб процес управління був успішним, компанія створює працівникам комфортні умови праці на різних рівнях управління. Судячи з результатів опитування досліджуваної компанії, це один з найважливіших проблемних питань на підприємстві. Високий рівень залученості працівників сприяє формуванню інноваційного середовища на підприємстві, як появи нових ідей та пропозицій, так і більш продуктивному їх впровадженню. Більш того, чим вище залученість персоналу, тим краще атмосфера в колективі, вище рівень задоволеності працівників роботою в організації. Таким чином, залученість – це комплексний показник, що дозволяє визначити стан корпоративної культури компанії і потенціал її розвитку за рахунок небайдужості співробітників до своєї роботи і до справ підприємства, на якому вони працюють.

Сьогодні на перший план виходить безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими і можливість почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання і надати необхідну підтримку і допомогу. Більшість керівників уже змогли переконатися у важливості ведення ефективної і соціально адаптованої політики роботи з персоналом. Опитування працівників, проведені компанією Нау Group, показують, що працівники з високим рівнем залученості можуть впливати на ефективність, підвищуючи свої результати до 30%, при цьому працівники з високим рівнем залученості в 2,5 рази частіше перевищують очікувані показники ефективності, ніж їх колеги з низьким рівнем залученості[4].

Варто зазначити, що залученість залежить як від зусиль компанії, так і від особливостей самого працівника. Розуміючи, які чинники впливають на залученість, і наскільки це заохочується на підприємстві, можна управляти цим процесом. Компанія може створити умови, які сприятимуть росту залученості. Перш за все, це загальна атмосфера в компанії, відкритість та діалог. І навпаки, наявність подвійних стандартів, розбіжність обіцянок і установлених правилу керівництва знижують залученість. Дуже великий вплив на залученість здійснюють традиції компанії й особистий приклад лідерів. Не менш важливою є політика щодо прозорого інформування співробітників, що сприяє залученості персоналу. Практика створення міжфункціональних робочих груп, організації обміну досвідом, різного роду горизонтальних комунікацій призводить до збільшення участі персоналу в прийнятті рішень, ініціативності, і як наслідок до зростання залученості. Найбільший вплив на залученість персоналу впливають такі складові кадрової політики, як система відбору, оцінювання діяльності персоналу, програми професійного розвитку та кар'єрограми працівника. Якщо в системі оцінювання персоналу враховують загальне ставлення працівника до виконавської дисципліни, якості роботи і взаємовідносин з колегами, то зазвичай рівень залученості в такій організації вище. Загалом, чим вище рівень службового статусу працівника в структурі компанії, тим вище має бути його рівень залученості. З огляду на те, що на більш високому

рівні ієрархії працівник отримує доступ до більшого обсягу інформації, надає більший вплив на рішення, що приймаються.

Висновки. Таким чином, слід наголосити, що чим більше працівник зацікавлений у своїй роботі, тим більше продуктивність організації, більше можливостей компанії в її подальшому розвитку. Зв'язок залученості співробітників з ефективністю роботи компанії підтверджена багаторічними дослідженнями, які проводилися в сотнях організацій по всьому світу. Знання про роботу, яку працівник здійснює, у поєднанні з бажанням розбиратися в віяннях, бути в курсі нововведень і очевидно результативністю його роботи якраз і формують його залученість. За результатами аналізу залученості персоналу на підприємстві ПрАТ «Українська фінансова група», виявлено суттєвий вплив таких факторів, як справедливу і зрозумілу систему матеріального заохочення, комунікаційного обміну інформацією, моделі компетенцій і цінності організації, систему делегування повноважень і постановки цілей, репутація бренду підприємства, а також уособлення працівника як особистості.

Список використаних джерел

1. Жуковська В. М. Залученість персоналу на підприємстві торгівлі: підходи до формування та вимірювання : Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту , 2017. с.127
2. Никонец О. Е. Вовлечённость персонала организации как высший уровень мотивации / О. Е. Никонец, А. Н. Черкасова // Концепт. – 2016. – Т. 11. – С. 231–235.
3. Щетініна Л. В. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбинська. – 2017. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22607/3/259-266.pdf>
4. Залученість працівників / Офіційний сайт Korn Ferry Hay Group [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу: <https://www.haygroup.com/ua/services/index.aspx?id=3066>.
5. Чуланова О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Електронний ресурс] / О. Л. Чуланова, О. И. Припасаева // НАУКОВЕДЕНИЕ. – 2016. – Т.8. – Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf>.
6. Галушко О. Як підвищити залученість персоналу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kadrovuk.com.ua/sites/default/files/hr/Інтерв%60ю%20КУ6_2016_sml.pdf
7. Frank, F.D., Finnegan, R.P. and Taylor, C.R. «The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century», Human Resource Planning, Vol 27, No 3, pp. 12-25
8. Свєргун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество [Электронный ресурс] / О. Свєргун // Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа:<http://www.personal.ru/journal/870/460105/>.
9. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс] / О. Ведерникова – эксперт журнала «Кадровик» // HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povyisit-vovlechennost-personala-v-rabotu>.

Робота виконана під науковим керівництвом д. е. н., професора
Жуковської В.М.