

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

" Підвищення рівня залученості персоналу в
процесах статистичного виробництва (на
прикладі Головного управління статистики у
Дніпропетровській області)"

Виконав: здобувач II курсу, групи Е-20вм

ОПП Економіка бізнесу

Спеціальності 051 Економіка
шифр і назва

Кондакова Л.М.

прізвище, ініціали

Керівник: Незгода О.К., к.е.н., доцент

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Дніпро

2022

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА
ООП «Економіка бізнесу»
Спеціальність 051 «Економіка»

Затверджую:

Зав. кафедри _____

(підпис, прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

“ ___ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Кондакова Ліана Миколаївна

1. Тема роботи: “Підвищення рівня залученості персоналу в процесах статистичного виробництва (на прикладі Головного управління статистики у Дніпропетровській області)”

2. Керівник роботи: Незгода Ольга Костянтинівна кандидат економічних наук, доцент

Затверджені наказом від " ___ " _____ 2021 р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10.01.2022 року

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: данні звіту з переддипломної практики, дані державної служби статистики, інші аналітичні дані з мережі з державних інформаційних ресурсів; законодавство України.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

Розділ 1: Теоретичні підходи до проблеми підвищення рівня залученості персоналу

Розділ 2: Аналіз поточного процесу залучення персоналу

Розділ 3: Розробка заходів з підвищення рівня залученості персоналу

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Незгода О.К., доцент		
Розділ 2	Незгода О.К., доцент		
Розділ 3	Незгода О.К., доцент		

7. Дата видачі завдання: 22.09.2021 року

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	До 15.09.2021	15.09.2021
2	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	До 20.09.2021	20.09.2021
3	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	До 25.09.2021	25.09.2021
4	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	До 15.10.2021	15.10.2021
5	Виконання першого розділу	До 01.11.2021	01.11.2021
6	Збір матеріалів на підприємстві	До 15.11.2021	15.11.2021
7	Виконання другого розділу	До 25.11.2021	25.11.2021
8	Виконання третього розділу	До 20.12.2021	20.12.2021
9	Оформлення висновків і рекомендацій	До 24.12.2021	24.12.2021

10	Оформлення роботи, одержання відзиву	До 10.01.2022	10.01.2022
11	Попередній захист кваліфікаційної роботи	До 12.01.2022	12.01.2022
12	Захист кваліфікаційної роботи	20.01-21.01.2022	21.01.2022

Здобувач

підпис

Кондакова Л.М.

прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

Незгода О.К.

прізвище, ініціали

АНОТАЦІЯ

Кондакова Л.М. Підвищення рівня залученості персоналу в процесах статистичного виробництва (на прикладі Головного управління статистики у Дніпропетровській області).

У роботі розглянуто теоретичні і практичні аспекти підвищення рівня залученості персоналу Головного управління статистики у Дніпропетровській області, досліджено інструменти процесу залучення та проведено аналіз результатів опитування щодо поточного процесу залучення персоналу в процесах статистичного виробництва.

Проведено дослідження показників залученості та задоволеності персоналу за результатами опитування працівників Державної служби статистики України, в результаті чого виявлено заходи, які необхідно вжити для трансформації вимушеної та нормативної лояльності працівників до органу, в якому вони працюють, у дійсно емоційний зв'язок із ним, що у свою чергу призведе й до загальної залученості персоналу, усунення зазначених негативних факторів та створення ефективної мотиваційної системи для працівників. Це дозволило розробити заходи з підвищення рівня залученості персоналу, обґрунтувати доцільність та оцінити їх ефективність для використання на практиці вітчизняними органами державної статистики та іншими організаціями державної служби.

Ключові слова: залученість персоналу, інструменти процесу залучення, аналіз результатів опитування, заходи з підвищення рівня залученості, організації державної служби.

SUMMARY

Kondakova L.M. Increasing employee engagement level in statistical production processes (on the example of the Main Department of Statistics in Dnipropetrovsk region).

In this work theoretical and practical aspects of increasing the level of engagement of staff of the Main Department of Statistics in Dnipropetrovsk region have been considered, tools of engagement process have been investigated, the analysis of the results of the survey on the current process of employee engagement in statistical production processes has been made.

The research of indicators of employee engagement and employee satisfaction based on the results of the survey of employees of the State Statistics Service of Ukraine has been made. It has allowed to identify measures to transform forced loyalty and normative loyalty of employees to the institution in which they work into a strong emotional connection with it. This, in turn, will lead to overall employee engagement, elimination of the mentioned negative factors, creation of the effective motivation system for employees. It helped to develop measures to increase employee engagement level, to prove their feasibility and assess the effectiveness of such measures for practical application by national statistical services and other public institutions.

Keywords: employee engagement, tools of engagement process, analysis of survey results, measures to increase employee engagement level, public institutions.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1. Сутність поняття «процес залучення персоналу»	11
1.2. Переваги та недоліки високого рівня залученості персоналу.....	15
1.3. Чинники, що впливають на залученість співробітників.....	19
1.4. Проблема лояльності персоналу як складова частина його залученості.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	38
2.1. Інструменти процесу залучення персоналу Головного управління статистики у Дніпропетровській області.....	38
2.2. Аналіз результатів опитування щодо поточного процесу залучення персоналу.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	57
3.1. Практичний міжнародний досвід у впровадженні заходів з підвищення рівня залученості персоналу в державних статистичних установах.....	57
3.2. Заходи з підвищення рівня залученості персоналу.....	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	74

ВИСНОВКИ.....	78
ДОДАТКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що на сучасному етапі розвитку підприємств усіх форм власності відбуваються об'єктивні зміни у змісті праці, соціально-трудовах відносинах, використанні трудових ресурсів. Успіх функціонування підприємства, його розвиток, імідж, репутація, надійність, стабільність, здатність запроваджувати інноваційно-інформаційні технології та ефективність діяльності суттєво залежать від кадрового потенціалу працівників, компетентності та рівня їх залученості.

Забезпечення високих темпів розвитку та конкурентоспроможності підприємства залежить основним чином від ефективної мотивації персоналу на підприємстві. Персонал є найбільш специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу, а отже від рівня його залученості.

Зараз 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 праці залежить не тільки від рівня компетентності працівників, їх досвіду та кваліфікаційних рівнів, але й від того, як працівники ставляться до своєї роботи.

Вивченню та аналізу залученості працівників у виробничих процесах присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як О. Андрющенко, О. Бабкова, Р. Бомрак, К. Бочарський, О. Галушко, Р. Долженко, Ст. Кан, Б. Келлехер, О. Крилова, А. Річман, К. Шо та ін.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення рівня залученості персоналу установи.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та основні теоретичні підходи до проблеми підвищення рівня залученості персоналу;
- дослідити переваги та недоліки високого рівня залученості персоналу;
- визначити чинники, що впливають на залученість співробітників організації;
- розглянути проблему лояльності персоналу як складову частину його залученості;
- проаналізувати інструменти процесу залучення персоналу організації;
- здійснити аналіз поточного процесу залучення персоналу;
- обґрунтувати заходи з підвищення рівня залученості персоналу.

Об'єктом дослідження є Головне управління статистики у Дніпропетровській області.

Предмет дослідження – рівень залученості персоналу в процесах статистичного виробництва Головного управління статистики у Дніпропетровській області.

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. Аналітичні результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Наукова новизна роботи полягає у використанні практичного міжнародного досвіду, зокрема країн-членів ЄС, з впровадження заходів з підвищення рівня залученості персоналу в органах державної статистики. Вперше проведено аналіз результатів опитування щодо оцінювання рівня залученості персоналу до реалізації цілей та цінностей органів державної статистики та державної служби в цілому.

Практична значущість роботи полягає у тому, що запропоновані та обґрунтовані у роботі заходи з підвищення рівня залученості персоналу в сучасних економічних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними органами державної статистики та іншими організаціями державної служби.

Результати проведеного дослідження дозволять вжити дієві заходи з підвищення рівня залученості персоналу, що у свою чергу призведе до усунення зазначених у роботі негативних факторів та створення ефективної мотиваційної системи для працівників. Створення і підтримання високого рівня залученості працівників життєво необхідне для кожної успішної організації, оскільки прихильність співробітників впливає на ефективність її діяльності.

За матеріалами роботи підготовлено тези доповіді «Процес залучення персоналу як міжнародний економічний інструмент підвищення ефективності роботи організації» для участі у XXXI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях», де досліджуються процеси трансформації, які відбуваються в економічних системах та інститутах під впливом нових геостратегічних реалій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність поняття «процес залучення персоналу»

На початку свого існування поняття «залученість» використовувалося соціальними психологами для оцінки ступеня адаптації людей до ролі в суспільстві. Однак у подальшому поняття «залученості персоналу» стало використовуватися підприємствами для моніторингу ставлення співробітників до своєї роботи і організації, а також для оцінки якості роботи менеджерів та кадрових служб.

Зв'язок процесу залучення співробітників з ефективністю роботи організації був підтверджений багаторічними дослідженнями науковців, що проводилися в сотнях організацій по всьому світі, це були такі дослідники як Ст. Кан, А. Річман, К. Шо, Р. Бомрак, Р. Долженко, О. Галушко, Л. Хартер і Р. Джілсон, Т. Соломанідіна, Б. Келлехер та ін.

За даними дослідження Інституту Геллапа («The Gallup organization»), «компанії з високим рівнем залученості перевершують своїх конкурентів за рівнем чистого прибутку на 18% і розвиваються більш високими темпами, ніж інші компанії в тих же галузях» [32, с. 45].

Згідно з думкою іноземних вчених К. Шлозмана, С. Верба, Г. Бреді: «залученість персоналу – це передусім схильність людини до участі в тій чи іншій трудовій діяльності, яка складається з трьох компонентів: знання, інтерес і результативність. Знання про роботу, яку виконує працівник, у поєднанні з його бажанням бути в курсі останніх досягнень й інновацій, та з кінцевими результатами ефективно виконаної роботи якраз і формують залученість останнього» [26, с. 343-344].

На сьогодні немає сталого визначення розуміння слова «залученість», однак багато дослідників (Ст. Кан, А. Річман, К. Шо, Р. Бомрак) визначають залученість

як «емоційну і інтелектуальну прихильність до компанії та інтенсивність зусиль, прикладених працівником для досягнення найкращого результату роботи» [20, с. 49; 22, с. 696; 23, с. 37; 24, с. 26;].

Р.О. Долженко у своїх роботах вважає, що «...залучені співробітники працюють більш якісно і ефективно, вони віддані своїй компанії, поділяють її цінності і цілі, прикладають значні зусилля для зниження витрат і збільшення прибутку» [6, с. 38].

Досліджуючи проблему залученості персоналу, О. Галушко відзначає, що «...якщо не використовувати складних термінів, залученість – це бажання й можливість працівників брати участь у житті компанії. Те, наскільки персонал залучений, впливає і на продуктивність та ефективність праці, і на плинність кадрів, і на бажання працювати й залишатися в компанії тривалий час» [27, с. 1].

«Працівники управлінського апарату повинні робити все від них залежне, щоб розвивати потенціал усіх своїх співробітників. Натомість, персонал повинен робити все можливе для успішного розвитку компанії. Ефективна співпраця цих двох елементів призводить до зростання залученості персоналу, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню роботи організації» [30, с. 1].

Співробітники Британського дослідницького інституту (CIPD) розуміють «під «залученістю» концентрацію працівника на завданні, задоволеність своєю роллю, а також прихильність до своєї установи та до її цілей та цінностей» [33, с. 36-37].

Науковці Л. Хартер і Р. Джилсон у своїх дослідженнях виявили, що «залученість – є більш стабільною соціальною установкою порівняно з лояльністю: з одного боку, важче формується, з іншого, – менше піддається зміні через вплив зовнішніх факторів» [21, с. 33].

Спроби вибудувати ієрархію форм ставлення співробітників до організації здійснювалися і раніше. Так, Т. Соломанідіна пропонує таку схему: «позитивне ставлення персоналу до організації може проходити 3 стадії: благонадійність, лояльність, прихильність» [12, с. 54-55].

Таким чином, з урахуванням вищезазначеного можна сформулювати визначення поняття «залученість» – це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий позитивний ефект для організації.

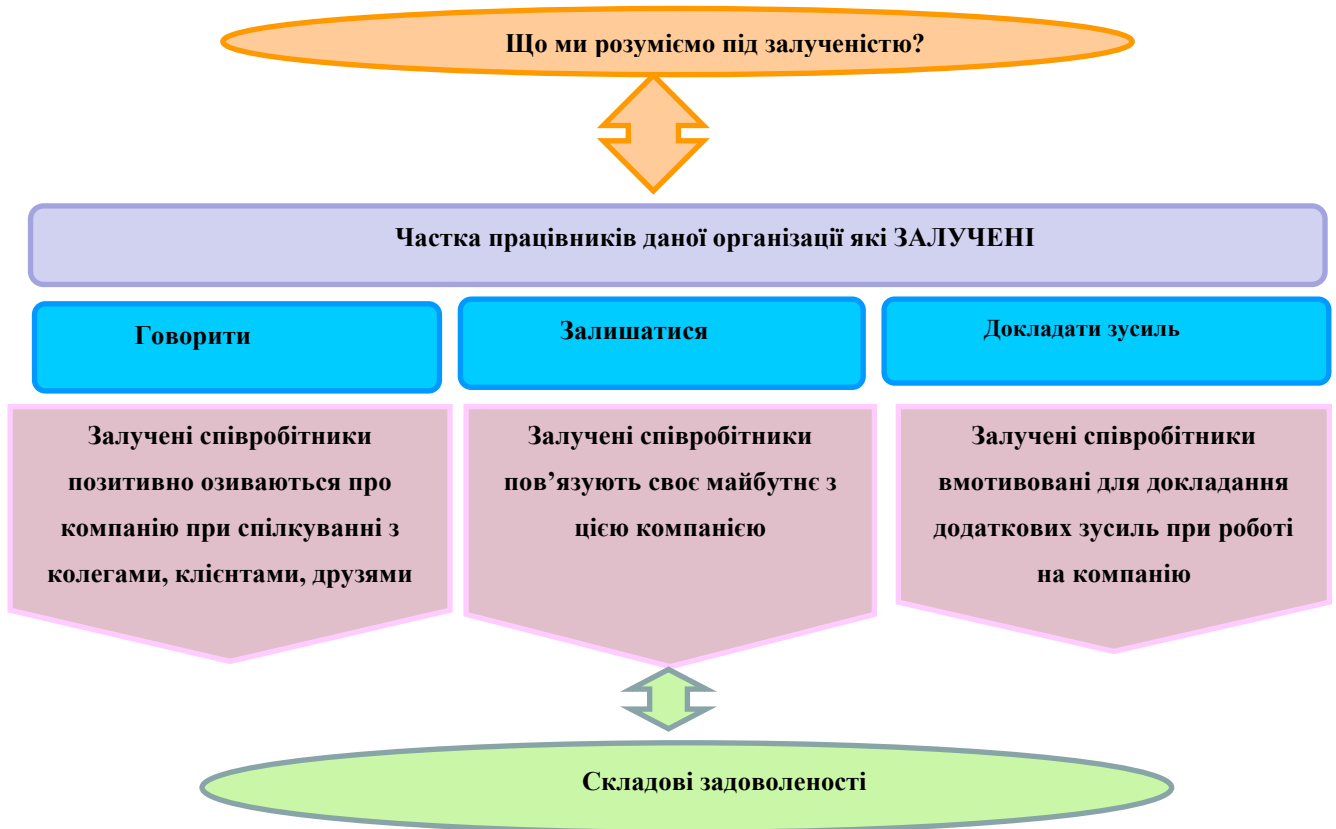


Рис.1.1. Складові залученості персоналу організації [29, с. 19]

Партнер міжнародної компанії-лідера HR-консалтинга корпорації «Aon Hewitt» в Україні, організація «AXES Management» в ході дослідження залученості персоналу виділила основні складові залученості, які наведено на рис. 1.1.

В процесі залучення (набору) підприємство задовольняє потребу в персоналі і в створенні резерву працівників для заняття вакантних посад.

Очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду, тому це слід враховувати в процесі набору персоналу на підприємство. Лише при відповідності цих очікувань можливе наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника.

Вимоги до кандидатів на посаду повинні бути реалістичними. На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен відповідати існуючій корпоративній культурі підприємства.

Стратегія залучення персоналу у підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку підприємства, так і його кадровій стратегії.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Так, кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

На наступному етапі процесу залучення персоналу, виборі джерел набору персоналу, залишається лише знайти людину, що буде задовольняти визначеним на попередніх етапах вимогам [34, с. 1].

Отже, залученість – це такий позитивний стан та ставлення співробітників до своєї роботи і організації, яке дозволяє їм працювати з максимальною продуктивністю, прикладаючи творчі зусилля і отримувати таке задоволення від своєї діяльності, що буде сприяти успіху установи, її ефективності та прибутковості.

1.2. Переваги та недоліки високого рівня залученості персоналу

Забезпечення високих темпів розвитку та конкурентоспроможності підприємства залежить основним чином від рівня залученості персоналу для досягнення найкращого результату роботи на підприємстві. Персонал є найбільш складним та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності.

Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу, а отже від рівня залученості останнього. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці на підприємстві. Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам реалізувати свої потенційні можливості.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є формування високого рівня залученості персоналу, як найвищій прояв мотиваційних процесів. За умов ефективною політики мотивації реалізується увесь потенціал, до економічного зростання, будь-якого підприємства.

Саме тому, метою нашого дослідження є оцінка недоліків та переваг високого рівня залученості персоналу на підприємстві.

За даними дослідження компанії «AXES Management» в організаціях, де високий рівень залученості співробітників, спостерігається: «зростання продуктивності співробітників; вища лояльність клієнтів; плинність кадрів на 30% нижча; більш висока прибутковість; оборот за 3 роки на 48% вищий; зростання прибутку на 56%; позитивна кореляція сукупного доходу акціонерів» [31, с. 2].

Переваги високого рівня залученості позитивно впливають на ефективність праці, а саме залучені співробітники:

- рідше звільняються, а також є палкими захисниками компанії, її послуг і продукції;
- більш продуктивні і вмотивовані;

– відчують емоційний зв'язок зі своєю компанією, що позитивно впливає на їх ставлення до роботи і клієнтів, що сприяє поліпшенню клієнтського обслуговування та підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів.

Залучення:

- формує довіру працівників до своєї організації;
- формує лояльність співробітників, що є важливим фактором стабільності розвитку бізнесу в конкурентному середовищі;
- сприяє формуванню енергійної робочої атмосфери;
- сприяє стрімкому розвитку бізнесу;
- є запорукою формування у співробітників навичок ефективного просування бренду компанії;
- співробітники демонструють більш високий результат, ніж інший персонал» [10, с. 14-15].

Цікаво, що сучасні кадрові служби, здебільшого, виділяють декілька рівнів, що визначають моделі поведінки співробітників в організації:

– «задоволеність передбачає, що людину загалом влаштовує компанія, в якій вона працює. Вона задоволена певними складовими, наприклад, зарплатою, умовами праці, можливостями навчання, і буде продовжувати тут працювати, але не докладаючи особливих зусиль;

– лояльність означає, що співробітнику подобається компанія, і він готовий працювати тут ще довгий час, залишаючись відданим працівником, але, як і раніше, не докладаючи зайвих зусиль;

– залученість вважається найвищим рівнем, коли людина дбає про свою компанію, викладається і намагається працювати якомога краще» [16, с. 37].

«Залученість тісно пов'язана з результатами бізнесу і впливає на такі показники, як сукупний дохід акціонерів, продуктивність, плинність кадрів та задоволеність споживачів» [11, с. 45].

Таким чином, залученість є важливим фактором успішності будь-якої сучасної організації, що прагне до інтенсивного розвитку, зниження витрат і підвищення ефективності на всіх рівнях її діяльності та пов'язана з бізнес-результатами, що наведено на рис. 1.2.

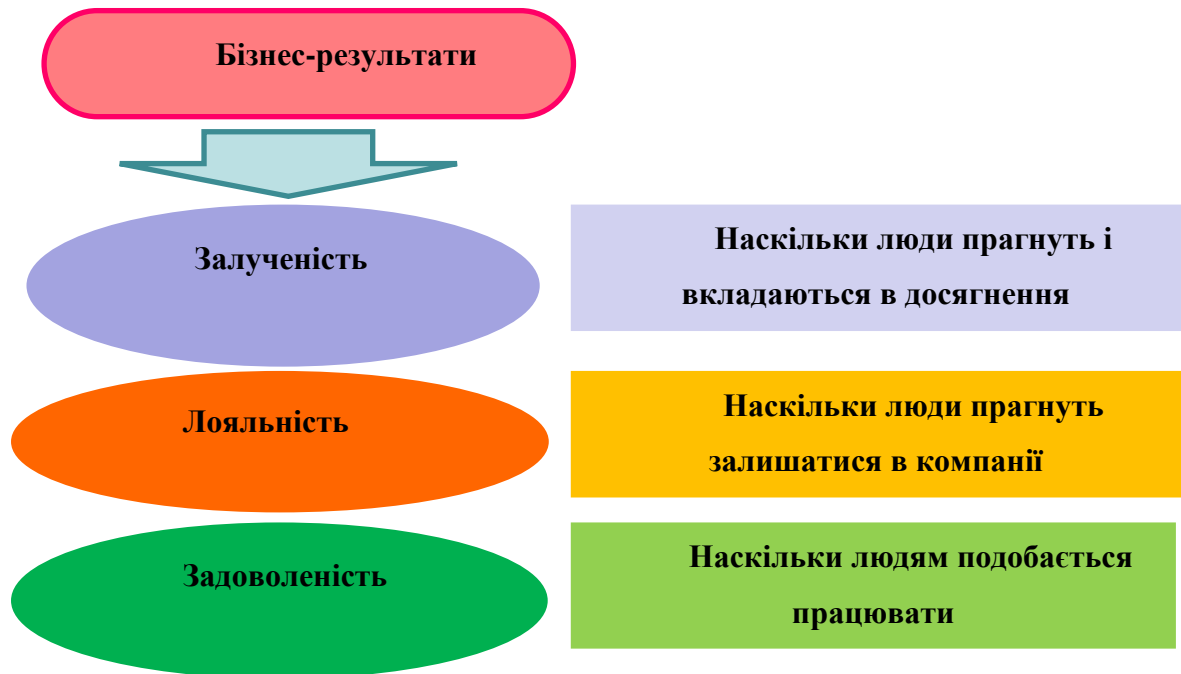


Рис. 1.2. Залученість пов'язана з бізнес-результатами компанії [29, с. 22]

Розглядаючи залученість персоналу, вкрай необхідну для успіху організацій, Б. Келлехер підкреслює, що «...роботодавець повинен інвестувати кошти в розвиток свого персоналу. Багато компаній сфокусовані на сьогоднішньому дні і не приділяють належної уваги розвитку та залученості персоналу» [30, с. 1].

Матеріальні блага завжди є активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ переважно задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин.

Системи матеріального стимулювання повинні бути прості й зрозумілі кожному працівнику, бути гнучкими, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи.

Розглянемо більш детально у таблиці 1.2 переваги та недоліки залученості персоналу.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки залученості персоналу [35; с.2]

Назва	Переваги	Недоліки
Залученість через організацію робіт	Створення атмосфери довіри до працівника та підтримка самостійності в роботі. Збільшення спілкування з працівником, що знижує певні посадові бар'єри	Залежність від ставлення працівника до роботи, його навичок та рівня самостійності
Індивідуальний підхід до працівника	Індивідуальний підхід до кожного конкретного працівника, що створює для нього уявлення значущості та необхідності компанії	Об'ємність оцінки, трудомісткість при виборі індивідуальних стимулів, необхідність психологічних знань та вмій для керівництва
Залученість через постановку завдань	Конкретність завдання, спрямування працівників на конкретну мету, що скорочує виконання другорядних завдань	Ризик невідповідності завдань особливостям чи вмінням конкретного працівника
Залученість через практику управління	Правильні та чіткі якість та стиль управління в компанії впливають на зацікавленість працюю	Можливість вибору неправильної стратегії управління та її невідповідність характеристикам персоналу
Звернення до найважливіших для працівника цілей	Ефективний метод, оскільки через нього пізнається працівник і використовуються саме ті його цінності, заради яких він працює	Можливе неправильне розуміння головних цінностей працівника, що призведе до відсутності мотивування праці
Залученість через переконання	Зміна поглядів працівника в необхідному напрямі, збільшення спілкування з керівництвом	Можливий надмірний вплив, неприйняття працівником переконання

Нематеріальні блага узагальнено можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію до певних позитивних дій, певну позитивну поведінку, але лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників відповідає їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі.

На сьогоднішній день у мотивації працівників організації, як матеріальної так і нематеріальної, існує велика кількість недоліків.

Спільним недоліком нематеріальної та матеріальної мотивації є індивідуальне ставлення працівника до цих методів мотивації. На сучасному економічному ринку перевагу матеріальній мотивації віддають більшість працюючих, адже в непростій ситуації в країні, – більшість прагнуть отримувати матеріальну мотивацію. Незважаючи навіть на економічні негаразди в державі залишаються люди для яких нематеріальна мотивація важливіша за матеріальну.

Таким чином, головним завданням керівництва будь-якої організації повинно стати створення ефективного мотиваційного середовища. Цього можна досягти через забезпечення залежності винагороди працівника від досягнутих ним результатів і кваліфікації, тим самим зацікавити людей у реалізації свого потенціалу.

Для ефективного підтримання високого рівня залученості співробітників необхідне застосування як нематеріальної мотивації так і матеріальної мотивації, адже тільки у поєднанні можемо отримати позитивні результати.

При складанні індивідуальної програми залучення працівників, необхідно приймати до уваги усі особливості колективу та організації в цілому, періодично вносити певні зміни до її реалізації та прислухатися до думки підлеглих.

1.3. Чинники, що впливають на залученість співробітників

Створення і підтримання високого рівня залученості працівників життєво необхідне для кожної успішної організації, оскільки прихильність співробітників впливає на ефективність її діяльності. Для досягнення цілей компанії, для її розвитку, для утримання персоналу в складні часи, залученість, як найвищий ступінь мотивації працівників, займає особливе місце.

Для досягнення високого рівня залученості необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи чинників. Використання винятково

матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації.

Чинники, що впливають на залученість співробітників.

1. Кар'єрне та особисте зростання. Компанії з високим рівнем залученості надають своїм співробітникам можливості для розвитку здібностей, набуття нових навичок і знань, розкриття особистісного потенціалу.

2. Ефективне управління талантами. Залучені співробітники знають, що керівники їх оцінюють належним чином, знають їхні таланти і створюють всі умови для розвитку і застосування цих талантів на благо компанії.

3. Ясність організаційних цінностей. Співробітникам необхідно знати, що цінності компанії недвозначні і зрозумілі.

4. Поважне ставлення до співробітників. Успішні організації демонструють шанобливе ставлення до всіх співробітників і їх індивідуальних особливостей, незалежно від службового становища.

5. Корпоративні стандарти етичної поведінки. Етична поведінка компанії щодо клієнтів і конкурентів сприяє підвищенню рівня залученості співробітників.

6. Наділення повноваженнями: Співробітникам необхідно мати можливість приймати рішення щодо питань, здатних вплинути на їх роботу. Лідери високо залучених колективів формують довірчу і стимулюючу до роботи атмосферу, в якій співробітників закликають відійти від традиційних уявлень про корпоративну ієрархію і сміливо пропонувати свої інноваційні ідеї і підходи до роботи, здатні підвищити ефективність роботи організації.

7. Імідж: Ступінь готовності співробітників рекомендувати і просувати продукцію та послуги своєї компанії багато в чому залежить від їх власного сприйняття якості даної продукції та послуг. Залученість співробітників безпосередньо пов'язана з лояльністю клієнтів» [8, с. 15].

Отже, усвідомлення того, що ці чинники сприяють залученості та підвищують мотивацію – це лише перший крок. Щоб забезпечити залученість та підвищити мотивацію, та, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу

перетворити залученість на продуктивність, компанії необхідні ефективні керівники, системи надання зворотного зв'язку та управління ефективністю діяльності, а також чітко сформульовані можливості розвитку знань і навичок та кар'єрного росту.

У першу чергу, як свідчать практичні результати досліджень, «працівники повинні розуміти загальний напрям розвитку організації, що тісно пов'язано з довірою та впевненістю у вищому керівництві організації. Сьогодні працівники розуміють, що їх перспективи подальшого працевлаштування, кар'єрні можливості та ріст залежать від стабільності компанії.

І, звичайно, при цьому важливо, що можливості кар'єрного росту та підвищення професійного рівня існують, адже саме перспективи розвитку є одним з ключових факторів залученості та мотивації персоналу» [6, с. 108].

Провідні компанії світу нині не просто намагаються оцінити задоволеність або лояльність своїх співробітників відносно організації, а встановлюють індекс їх залученості в її діяльність.

Ефективний керівник повинен прислухатися до своїх співробітників і пам'ятати, що цей процес повинен тривати безперервно. Інформація, яку в результаті можна отримати, підкаже напрямок, у якому необхідно рухатись. Це єдиний спосіб зрозуміти питання, які хвилюють співробітників.

Працівники, до думки яких прислухаються лідери організації, стають більш стійкими й залученими, що, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці й зниження плинності кадрів.

Залучені співробітники набагато більше задоволені своєю посадою, віддані підвищенню ефективності своєї роботи.

Одним з найбільш ефективних засобів вимірювання рівня залученості співробітників є спеціальні опитування. Добре розроблене опитування допоможе зрозуміти, на якому рівні залученості знаходяться співробітники. Ключовим моментом, що визначає успіх такого опитування, є пильна увага до відгуків співробітників.

До речі, в Україні вже не вперше Управлінням з питань персоналу Національного агентства з питань державної служби (далі – НАДС) проводиться опитування працівників апарату щодо визначення рівня залученості. Метою такого дослідження є моніторинг емоційного стану співробітників, що безпосередньо впливає на мотивацію виконання роботи з максимальною віддачею.

Зокрема, фахівці НАДС України розробили Методичні рекомендації щодо проведення опитування рівня залученості персоналу державних органів, які складаються з 45 тверджень/питань, які покликані виміряти рівень залученості співробітників і виявити ті аспекти в роботі, які необхідно вдосконалити для підвищення залученості персоналу.

Твердження, представлені нижче, є ефективними показниками стану залученості співробітників, що, в свою чергу, впливають на задоволеність співробітників та керівників та представляють складові політики залученості, а саме:

- люди (вище керівництво, лінійний менеджмент, колеги, люди як цінність, довіра);
- робота (зміст роботи, відчуття завершеності, автономність, ресурси, процеси);
- можливості (розвиток кар'єри, корпоративне навчання і розвиток);
- винагорода (оплата праці, пільги і компенсації, визнання);
- компанія (управління ефективністю, бренд роботодавця, репутація компанії, політики і процедури, стабільність);
- життя (умови праці, баланс «робота/ життя»).

Вищенаведені або розроблені в організації опитування допоможуть визначити проблемні зони і вжити заходи щодо виправлення виявлених проблем, а саме:

- «зв'язок з високими показниками компанії (ефективна співпраця менеджменту і співробітників призводить до зростання залученості персоналу, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню роботи компанії);
- взаємодія починається на верхніх щаблях ієрархії (дії вищого та середнього керівництва);
- залученість керівників нижньої ланки (лінійні керівники також повинні бути залучені. Згідно з результатами дослідження, набагато краще співробітники йдуть за тим керівником, який є ефективним і вважається гарним фахівцем);
- ефективна внутрішня комунікація організації (створити стійку систему неформального спілкування співробітників різних рівнів; налагодити зворотний зв'язок (керівник-співробітник і навпаки), здійснити обмін досвідом та ідеями між співробітниками та відділеннями банку; висловлювати ідеї і відправляти їх безпосередньому керівнику);
- індивідуалізація залученості персоналу (повинні існувати диверсифіковані підходи до роботи з персоналом);
- культура мотивації (цікаві завдання для співробітників, які повинні любити те, що вони роблять. У цьому разі зарплата вже є не настільки важливою);
- механізм зворотного зв'язку (у компанії повинен існувати механізм спілкування зі співробітниками);
- стимулювання та винагорода (компанії вибудувати таку систему мотивації, яка б враховувала всі досягнення співробітника на робочому місці, що буде стимулювати їх досягати ще більших бізнес-результатів);
- комунікація (дуже важливо доносити інформацію про стан справ у компанії до співробітників);
- бренд роботодавця (потрібно активно розвивати свій бренд ефективного та успішного роботодавця, у перспективі це матиме позитивний вплив на роботу компанії в цілому)» [5, с. 29-30].

Використовуючи ці дані, керівники можуть зрозуміти, які аспекти в роботі з персоналом потребують удосконалення, і що необхідно зробити для підвищення рівня залученості в роботу персоналу організації, наприклад:

- тримати підлеглих у курсі справ (політика відкритих дверей, кожний співробітник може прийти до будь-кого з керівників і висловити свої пропозиції, ідеї або думки);

- створити середовище, де внесок кожного співробітника був би важливим;

- побудувати чесні й відкриті стосунки, коли відверто говорять навіть про неприємні речі (така відкритість і прозорість пропагандується головним підрозділом компанії);

- пропонувати допомогу;

- сприяти досягненню підлеглими рівноваги між роботою і приватним життям;

- відкрито обговорювати можливості кар'єрного зростання;

- зробити критику інструментом навчання;

- стратегічні сесії (працівники збираються в одному приміщенні, діляться на групи та генерують свої ідеї щодо розвитку компанії за різними напрямками);

- платити гідну зарплату.

Залученість необхідно вимірювати періодично, це потрібно для того, щоб правильно зрозуміти, яким чином вона впливає на успіх організації. Не варто забувати, що вимірювання залученості без застосування відповідних заходів по підвищенню її рівня може призвести до того, що співробітники залишаться незадоволені і розчаровані.

Однакові висновки провідних дослідницьких агентств і консультантів у сфері організаційного розвитку. «Для працівників з високим рівнем залученості характерні більш високі продуктивність та якість роботи з клієнтами, що посилює їх лояльність по відношенню до організації та покращує показники її прибутковості» [7, с. 78-79].

Згідно з даними компанії «Корпоративна Виконавча рада» («The Corporate Executive Board Company»), «співробітники, залучені в роботу компанії, докладають на 57% більше зусиль, і ймовірність їх звільнення була оцінена на 87% нижче, ніж у працівників з низьким рівнем залученості. Навіть у період економічної кризи ступінь залучення найбільш продуктивних співробітників знизився менше, ніж менш продуктивних» [7, с. 75-76].

За підсумками аналізу можна зробити висновок, що «залученість персоналу» є інтегральним показником, який може виступати в якості індикатора відношення працівників до постійних змін, що відбуваються також у державних установах, та виділити за рівнем залученості чотири моделі поведінки персоналу організації:

– зона ефективності (залученість співробітників є основою успіху і високих досягнень. Рекомендується сконцентрувати зусилля на збереженні і підтримці вже існуючих результатів залученості та задоволеності);

– нейтральна зона (залученість персоналу демонструє хороші результати, які можна поліпшити умілою професійною роботою кадрової команди, впровадженням нових, ефективніших політик і практик);

– зона невпевненості (компанія може демонструвати непогані (на перший погляд) показники, а може вже працювати недостатньо ефективно. Річ у тому, що співробітники недостатньо зацікавлені в успішній роботі компанії, і тому необхідні серйозні зміни в кадрових практиках, щоб поліпшити кінцеві результати роботи);

– зона руйнування (низький рівень залученості персоналу значно перешкоджає досягненню цілей. Таким організаціям слід підняти питання кардинального перегляду кадрових політик, практик та процедур).

Дослідження залученості персоналу може проводитися на постійній основі, через певні проміжки часу для встановлення динаміки зміни цього показника. Крім того, використання в різних організаціях одних і тих же методів досліджень

дозволить надалі співвідносити між собою рівні залученості їх персоналу з високим ступенем об'єктивності, формувати рейтинги кращих роботодавців.

1.4. Проблема лояльності персоналу як складова частина його залученості

Визначити, що означає поняття «лояльність» – досить складно. Відносно персоналу лояльність визначається ступенем ідеальності працівника. Ідеальному працівнику організації притаманний, насамперед, перелік саме таких позитивних якостей, як добросовісне відношення до роботи, високий ступінь професійної відданості, позитивні взаємини з колегами, лояльність до керівництва.

Прикметно, що розуміння лояльності часто плутається з мотивацією персоналу, досить близькою за сутністю. Але ці явища належать до різних сфер: мотивація – безпосередньо до трудової діяльності, а лояльність – до організаційного середовища [19, с. 11].

Організації зацікавлені в лояльних працівниках, по-перше, тому що завдяки лояльним працівникам підвищується ефективність роботи, а по-друге, знижується плинність кадрів. Розпізнати лояльного працівника можливо без зайвих зусиль. Зазвичай кожен із нас на інтуїтивному рівні без особливих зусиль відрізняє лояльну поведінку людини від нелояльної. У загальному сенсі, лояльність – це відчуття відданості відносно чогось. Необхідно розрізнити поняття «лояльного» працівника і «благонадійного» працівника.

Під благонадійністю працівника ми розуміємо поведінку, яка демонструє погодження з нормами, правилами та законами організації.

Лояльність працівника – це передусім вірність, відданість працівника цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує й допомагає реалізувати ці цілі. Тобто благонадійність співробітника вказує на ступінь нормативності його поведінки по відношенню до організації, а лояльність – на ступінь сприймання організації працівником і терпимість до неї.

Під лояльністю працівника розуміється бажання працювати краще, прагнення відповідати принципам організації, беззастережно сприяти досягненню її цілей, узгодження з одними вимогами та здатність приймати інші – ті, що раніше не були частиною уявлень про організацію.

Але це може бути можливим тільки за умови створення організацією таких чинників, які будуть спонукати працівника не тільки приймати організацію як єдине ціле, а й зберігати вірність власним принципам, які формувались протягом тривалого часу, а за певних обставин і поступатись деякими з них.

До чинників, які організація повинна створювати власним працівникам для забезпечення певного рівня лояльності, належать такі:

1) увага з боку компанії до працівника (інколи достатньо керівнику поцікавитись справами працівника, як це може миттєво змінити його ставлення до організації);

2) минулий позитивний досвід роботи (дуже важливим є ще на стадії прийому працівника на вакантне місце докладніше зупинитись на ставленні фахівця до попередніх місць роботи, на взаєминах його з колишніми колегами; навряд чи озлоблений на весь світ кандидат проявить лояльність на новому місці);

3) заохочення за досягнення працівника (нерідко буває так, що виконана робота сприймається керівництвом як належне, навіть не враховуючи виконаного обсягу; у подібних випадках передбаченим розвитком подій стане звичайне просиджування робочого часу: «Навіщо, все одно ніхто не помітить»);

4) забезпечення навчання, підвищення кваліфікації працівників (можливість підвищити свою кваліфікацію без відриву на роботі дуже позитивно позначається на внутрішньому іміджі організації; привертає потенційних кандидатів, які ще не влаштувалися в організацію, але володіють інформацією про добрі перспективи в ній);

5) виконання організацією своїх же правил: дотримання Трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури (інакше красиві слова про цілі, місію, цінності стануть марним звуком і тільки будуть викликати

усмішку в рядових працівників, яким, як би того не хотіли керівники, перш за все, цікаві власні цілі: рівень зарплати, кар'єра, соціальний пакет);

б) чітко поставлені перед кожним співробітником цілі та завдання (малоймовірно, що лояльність персоналу підвищиться від виконання абстрактних завдань, які потім доводиться переробляти по декілька разів, і кожного разу провина буде саме на працівникові, а не на керівнику, який поставив неясну мету; також до цього належить постійна зміна завдань, коли працівник тільки починає щось робити, а в результаті виявляється, що це вже непотрібно, і організація знову й знову міняє «курс» розвитку) [13, с. 21].

На думку П. Мучинські [9, с. 45] важливими є такі чинники, що сприяють виникненню лояльності співробітника по відношенню до організації. По-перше, це минулий досвід. Модель відносин на попередньому місці роботи, ступінь довіри компанії – головний момент, на якому слід зупинитися при співбесіді з кандидатом. Якщо на минулому місці роботи він достатньо яскраво переживав почуття довіри, причетності до організації, то прояв подібного ставлення в новій організації більш імовірний (звичайно, за сприятливих умов). Якщо ж рівень лояльності був низький, то для того, щоб сформувати в цього співробітника вірність організації, доведеться докласти значно більше зусиль.

По-друге, безпосередньо з минулим досвідом пов'язаний такий чинник, як система особистих цінностей. Ці, сформовані з часом у безпосередній взаємодії, у конкретних життєвих ситуаціях переконання тепер визначають відносини людини й характер її взаємин.

Іншими словами, якщо людина твердо переконана, що професіоналізм і старанність не визначають успішність досягнень, а в професійному зростанні головне значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від неї поведінки, яка підтверджує зворотнє.

По-третє, надання уваги працівникові з боку організації – важливий чинник для формування лояльності працівника. Відчуття своєї значущості для організації

сприяє не тільки позитивному ставленню до неї, але й прагненню «відплатити» їй довірою.

Роль людського чинника переоцінити неможливо – працівники окрім виконання своїх професійних обов'язків включені ще й у систему організаційних відносин. Працівник не відразу стає лояльним до організації, в яку тільки що влаштувався на роботу.

Організація повинна продемонструвати певні засади й умови, завдяки яким у працівника формується уявлення про ступінь довіри організації, а як наслідок, і виникнення лояльності [9, с. 89].

Необхідно враховувати значну роль індивідуальних переконань у формуванні лояльності працівника. Для кожного працівника значущими для виникнення в нього довірливого ставлення до організації будуть різні моменти та чинники.

Для одного важливим виявиться те, що керівництво завжди особисто поздоровляє його з днем народження, для іншого – складання робочого графіка з урахуванням його побажань або завжди вчасно видана заробітна плата й регулярні матеріальні заохочення, для третього – близькість керівника «до народу», його чарівливість і вміння завжди підняти настрій тонким компліментом або енергійним напуттям. При такому зверненні працівник сам прагнутиме його виправдати. Тут повинен бути взаємний обмін прихильністю, позитивне сприйняття один одного.

Працівник так само повинен іти назустріч організації, а організація повинна піклуватися про нього. Якщо організація зневажає непрофесійну складову роботи й прагне за всяку ціну, навіть ціною самого працівника, досягти поставленої мети, то працедавець не може розраховувати на самовідданість колективу.

Наступна умова виникнення довіри до компанії – це необхідне відчуття гордості з боку працівника у зв'язку з приналежністю саме до цієї організації. Відчуття гордості за досягнення організації, розуміння перспектив її розвитку завжди супроводжується бажанням належати саме до цієї групи, а не до іншої, а

також прагненням володіти тим же потенціалом, який міститься саме тут, а не в іншому місці.

На жаль, сучасна ситуація в нашому суспільстві на перше місце ставить матеріальні чинники формування лояльності. Тому працівники, які регулярно не одержують заробітну плату, навряд чи зможуть підтримувати в собі гарне ставлення до організації, не дивлячись на всі додаткові нематеріальні заохочення. Можна сказати, що лояльність до організації на 99% ґрунтується на відповідності оплати праці його результатам, на хорошій і структурованій організації.

До показників лояльності до організації з боку працівника можна віднести такі ознаки:

- 1) зацікавленість у діяльності організації;
- 2) любов до своєї справи;
- 3) прагнення підвищити свій професійний рівень;
- 4) творчий підхід до роботи;
- 5) ініціативність;

6) готовність відстоювати свою позицію, якщо є упевненість в тому, що вона правильна [4, с. 66].

Отже, до важливих характеристик лояльності належать:

- 1) безумовне розділення цінностей з об'єктом лояльності;
- 2) чесність і вірність по відношенню до об'єкту лояльності;
- 3) відчуття гордості по відношенню до об'єкту лояльності й відкрита демонстрація такого ставлення;
- 4) готовність надати підтримку, попередити про щось, посприяти, пожертвувати чимось заради об'єкту лояльності [15, с. 73].

Зарубіжні дослідники, зокрема Джеральд Грінберг і Роберт Бейрон [4, с. 91], а також Дуейн П. Шульц і Сидні Е. Шульц [18, с. 58] та інші вже традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, обумовлену прихильністю організації та тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»); афективну (емоційна прихильність, відданість) та нормативну (прихильність).

Поведінкова лояльність формується в працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожен працівник, проводячи велику кількість часу на роботі, причому в одній організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Розповідаючи про своїх колег, ця людина вживає займенник «ми».

Для нього небайдужі будь-які повідомлення в засобах масової інформації, що стосуються його підприємства. До того ж, вкладаючи час і зусилля в досягнення певного рівня професійної майстерності, посадового статусу, у формування відносин з колегами по роботі, працівникові все важче принести їх у жертву і перейти працювати в іншу організацію. «Чим довше люди залишаються в одній організації, тим більш значущим є те, що вони вклали в компанію протягом тривалого часу (наприклад, пенсійні накопичення або стара дружба). Безліч людей приймають рішення залишитися на своїй роботі тільки тому, що не хочуть втрат подібного роду» [4, с. 18].

У той же час, Д. Шульц і С. Шульц поведінкову лояльність розглядають вужче. Вони пишуть, що для поведінкової прихильності характерний зв'язок працівника й організації, заснований на периферичних чинниках, – на зразок «пенсійних» планів і стажу. Якщо працівник звільниться, вони урвуться.

За даними зарубіжних учених, частка «тривалої лояльності», як і рівень лояльності в цілому, у працівників останнім часом починає зменшуватися. З одного боку, це пов'язано з відмовою організацій від гарантій працівникам у довічній або відносно тривалій зайнятості. З іншого боку, змінюється ставлення працівників до організації.

Статистичні дані, наведені Дж. Грінбергом і Р. Бейроном, малюють жалюгідну картину стану лояльності американських працівників до своїх організацій. Корпорації США кожні чотири-п'ять років втрачають близько половини своїх співробітників.

Працівники бажають мати вищий заробіток, нехтуючи при цьому прихильністю підприємству. 44% працівників технічних спеціальностей зазначили, що вони спокусилися б пропозицією іншої роботи з підвищенням

платні в 20 і менше відсотків по відношенню до своєї поточної зарплати. Спостереження свідчать про те, що схожі явища мають місце і в нашій країні [18, с. 56].

Практичний висновок, пов'язаний із цим видом лояльності, полягає в тому, що будь-які заходи з боку керівництва, спрямовані на утримання співробітників в організації, у той же час сприятимуть формуванню поведінкової лояльності.

Афективна лояльність притаманна працівникам, які володіють високим ступенем афективної лояльності, у них виникає бажання залишатися в своїй організації через позитивні відчуття, які вони переживають на роботі.

Такі відчуття можуть бути пов'язані з ухваленням і згодою з основоположними цілями й цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням запровадити в життя її місію.

Як відзначають фахівці, між афективною лояльністю й результативністю праці існує прямий зв'язок, що не завжди виявляється у разі поведінкової лояльності. Учені звертають увагу на те, що в процесі організаційних змін важливо зберегти відповідність між персональними цінностями афективно лояльних співробітників і зміненими організаційними цінностями.

Д. Шульц і С. Шульц зробили висновок, що працівники з яскраво вираженою афективною лояльністю володіють більшим менеджерським потенціалом, ніж працівники з поведінковою (тривалою) лояльністю. Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат на підприємстві й у цілому позитивна, продуктивна корпоративна культура, стиль управлінської діяльності менеджерів.

Учені відзначають [18, с. 22], що афективна лояльність тісно пов'язана з підтримкою з боку організації, тому прояв турботи про людей з боку керівництва підвищуватиме цей вид лояльності.

Нормативна лояльність, на думку зарубіжних учених, пов'язана з відчуттям обов'язку залишитися в організації, яка тисне на працівника. Працівники, що володіють високим рівнем нормативної лояльності, надають велике значення

думці інших: наприклад, що подумують інші про їх роботу, про можливий перехід до іншої організації. Вони не хочуть розчарувати свого працедавця та стурбовані тим, що колеги сформуєть про них погану думку, якщо вони звільняться.

Нормативна лояльність може виникати в тих випадках, коли працівник відчуває себе зобов'язаним відшкодувати працедавцеві витрати, пов'язані з його навчанням або тренінгом його певних професійних навичок.

Описуючи нормативний вид лояльності або прихильності учені не дають відомостей про те, наскільки продуктивними є працівники, які мають таку лояльність. Залишається також відкритим питання про те, чи є необхідність формувати подібну лояльність у працівників і яким чином це робити.

Російський психолог К. Харський [14, с. 78] висловив думку, що така класифікація не є вичерпною. У її основу закладений принцип провідного мотиву, що визначає причину, за якої працівник залишається відданим компанії впродовж деякого часу. Перелік таких мотивів може бути набагато ширшим.

Розглядаючи якісні особливості лояльності працівників, не можна не згадати про точку зору П. Морроу, яку коментує у своїй книзі американський учений П. Мучинські [9, с. 44]. Вона цікава тим, що дає підстави для розрізнення видів лояльності за критерієм спрямованості на певний об'єкт. Працівник може бути по-різному відданий або лояльний до різних аспектів своєї діяльності: роботи, своєї організації, своєї професії.

Професійна відданість – це позитивний емоційний зв'язок, що відчувається працівником із професією. Організаційна лояльність відображає відношення до конкретного працедавця. Таким чином, як пише П. Мучинські, цілком може бути, що працівниця, віддана професії (наприклад, професії медсестри), але не лояльна відносно організації, швидше за все, мінятиме працедавців у рамках однієї професії – медсестри. Або ж працівник може бути лояльним відносно організації, але не захоплений роботою, що підвищує вірогідність переходу з однієї роботи на іншу всередині організації.

П. Мучинські вважає, що концепція П. Морроу в деяких дослідженнях не знайшла переконливого емпіричного підтвердження, інші ж дослідження підтверджують її значущість. Очевидно, це пов'язано з не дуже чіткою визначеністю деяких понять, використовуваних автором концепції. Але це не знижує її практичної значущості, оскільки збагачує розуміння такого складного психологічного феномену, як лояльність персоналу [9, с. 101].

У своїх роботах вказані автори використовують поняття «організаційна прихильність» і «прихильність організації». Аналіз їх змісту дає підстави стверджувати, що вони повністю співпадають з поняттям «лояльність до організації». Чим більше виражений рівень лояльності, тим більш надійним є співробітник. Можна говорити про декілька рівнів лояльності, кожен подальший рівень забезпечує вищий ступінь відданості компанії.

Перший рівень лояльності полягає в зовнішній атрибутиці, яка свідчить про приналежність до організації. Це формальний, матеріальний рівень, який говорить тільки про очікувану поведінку працівника, який використовує той або інший атрибут організації. Ні про яку вірність тут поки не йдеться.

Відповідно, для початкового етапу формування лояльності наявність зовнішніх характерних відмінностей є обов'язковою. Фірмовий одяг, значки, корпоративні товари з фірмовим знаком (ручки, календарі, попільнички, буклети, тижневики) – все це створює відчуття приналежності до певного співтовариства, відчуття причетності на зовнішньому рівні [14, с. 98].

Лояльність на рівні поведінки має на увазі виконання певних норм, правил, що регламентують такі вчинки працівників, як, наприклад, обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час уранішнього перекуру або колективне поздоровлення начальника відділу з врученням цінного подарунка. Усе це безпосередньо пов'язано з корпоративною культурою організації та схваленням співробітниками її принципів.

Тому дуже важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат в організації, сприяти утворенню організаційних традицій, неформальних правил,

всіляко підтримувати це й заохочувати працівників до проявів подібної поведінки [14, с. 45].

Лояльність на рівні здібностей має на увазі більш виражену прихильність організації, ніж на попередніх рівнях. Почнемо з того, що ступінь відповідності здібностей конкретного професіонала вимогам організації повинен визначатись під час прийому на роботу.

Тому багато в чому лояльність залежить від того, наскільки компетентні фахівці займаються в організації підбором персоналу. Лояльність на рівні здібностей передбачає, що працівник володіє відповідними цілям і вимогам організації навичками й уміннями, дотримується певних принципів і тому може відтворювати очікувану й необхідну поведінку [14, с. 87].

Для забезпечення цього рівня лояльності персоналу передусім необхідно звернути увагу на професійні й особистісні якості кандидатів при прийомі на роботу.

Працівник, лояльний на рівні здібностей, цінний для організації. Він завжди добре орієнтується в змінах, що відбуваються, ініціативний, оскільки володіє необхідними знаннями й зацікавлений у досягненні цілей організації. Від нього можна чекати ефективних інноваційних пропозицій, його погляд завжди націлений на перспективу досягнень організації.

До вищих рівнів лояльності відносяться лояльність на рівні переконань і лояльність на рівні ідентичності. Лояльність на рівні переконань передбачає повне ухвалення переконань і принципів організації.

Цінності організації стають особистими цінностями працівника, тому стійкість цих позицій найвища. Формальну слухняність і слідування правилам тут замінює відкрита прихильність.

Таким рівнем лояльності володіють керівники, працівники, які посідають вищі та ключові посади в організації, працівники, задоволені своєю роботою, оплатою, умовами, а також ті, хто має великий стаж роботи на певному місці. Але

у разі зміни організацією своїх колишніх ідеалів, вона може втратити таких цінних працівників.

Переорієнтація співробітників не відбудеться швидко й легко, якщо ці переконання визначали їх спосіб життя. Тепер все залежатиме від того, наскільки терплячим є керівництво, наскільки воно саме лояльне по відношенню до своїх працівників, і наскільки самі працівники готові й бажають перебудуватися [23, с. 112].

Лояльність в вищій мірі демонструє головний керівник або власник організації. Він вкладає всі свої ресурси: сили та час на те, щоб домогтися її успіху, досконалості й розвитку. Тим більше, якщо він стояв у самих витоків і перші кроки у розбудові справи здійснював головним чином самотійно. Ця вірність організації є сама собою зрозумілою, а не тільки безумовною [23, с. 151].

Таким чином, основними чинниками, що впливають на рівень лояльності та залучення працівників впливають організаційна культура та мотиваційна політика організації.

Лояльність персоналу до організації формується завдяки особистому сприйняттю працівниками різних організаційних ситуацій, а також попередньому поведінковому досвіду, існуючим цінностям.

Організаційна лояльність пов'язана з власними очікуваннями працівника, що відображають мотиви професійної діяльності протягом роботи в організації. Організація, яка зацікавлена в залученості персоналу, повинна створювати певні умови для формування та підтримування лояльності працівників.

Потрібно постійно проводити поточний моніторинг залученості, аналізувати її та на основі отриманих результатів повинні розроблятися заходи щодо підвищення її рівня (чи працює стабільно організація, чи вчасно виплачується заробітна плата, премії, соціальний пакет, чи відчують люди себе дійсно захищеними, чи є у співробітників відчуття причетності до чогось важливого, чи є система визнання, чи немає ризиків втратити роботу та чи доброзичливі стосунки у колективі).

Роботу по створенню та підтриманню високого рівня залученості персоналу потрібно здійснювати в рамках програми підвищення лояльності співробітників, розробка якої могла б стати одним з пріоритетних напрямів діяльності компанії.

В умовах постійних економічних змін організація, орієнтована на успіх, повинна керувати рівнем залученості працівників і оцінювати фактори, які її знижують (використання працівників просто як ресурс, лідерами з просування та втілення різних ідей є керівники організації, а не працівники, відсутність зворотнього зв'язку між керівництвом установи і співробітниками, відсутність підтримки працівників безпосереднім керівництвом).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Інструменти процесу залучення персоналу Головного управління статистики у Дніпропетровській області

Законом України «Про державну службу» передбачено, що вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу.

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, подає Комісії інформацію, що передбачена пунктом 19 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 виключно через Єдиний портал вакансій державної служби.

Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади.

Організація виробничих процесів у Головному управлінні статистики у Дніпропетровській області відбувається на базі національної моделі статистичного виробництва (ухвалено рішенням Комісії з питань удосконалення методології та звітної документації Держстату від 25.05.2018). Ця модель у рамках Головному управлінні статистики Дніпропетровській області складається з 4 процесів: процес 1 «Збирання», процес 2 «Обробка», процес 3 «Аналіз», процес 4 «Поширення».

Вимоги при прийомі на роботу в Головному управлінні статистики у Дніпропетровській області до працівників самостійних структурних підрозділів залежать від процесу статистичного виробництва, в якому вона буде задіяна, та посади, на яку претендує особа.

Від кандидата на посаду спеціаліста управління, яке займається збиранням статистичної інформації (процес 1 «Збирання») вимагається:

- 1) економічна освіта;
- 2) підготовка у галузі обчислювальної техніки;
- 3) високий рівень комунікативності;
- 4) вміння переконувати співрозмовника;
- 5) гнучкість;
- 6) готовність брати на себе відповідальність.

Від кандидата на посаду спеціаліста управління, яке займається обробкою статистичної інформації (процес 2 «Обробка») вимагається:

- 1) економічна освіта;
- 2) спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки;
- 3) готовність брати на себе відповідальність.

Від кандидата на посаду спеціаліста управління, яке займається аналізом статистичної інформації (процес 3 «Аналіз») вимагається:

- 1) економічна освіта;
- 2) підготовка у галузі обчислювальної техніки;
- 3) аналітичні здібності;
- 3) готовність брати на себе відповідальність.

Від кандидата на посаду спеціаліста управління, яке займається поширенням статистичної інформації (процес 4 «Поширення») вимагається:

- 1) економічна освіта;
- 2) підготовка у галузі обчислювальної техніки;
- 3) комунікативні здібності;
- 4) редакторські навички;
- 4) готовність брати на себе відповідальність.

Закон України „Про державну службу”, окреслюючи перелік умов для обіймання посади державного службовця, відносить до них: набуття відповідної освіти і професійної підготовки та проходження у встановленому по рядку

конкурсного відбору або іншої процедури, передбаченої Кабінетом Міністрів України (ст. 4).

Задоволеність працею – це оцінка узгодженості 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, пов'язаної з поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. У будь-якій організації, як і 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 більш важливе явище, що характеризує відносини між працівником та організацією (роботодавцем). Це залученість.

Що ж таке залученість? Залучення працівників – це процес, за якого співробітники беруть 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.

У процесах управління організацією та підрозділами керівники різних рівнів нерідко практикують участь співробітників нижчих ланок в прийнятті управлінських рішень, що стосуються виробничої діяльності.

В Головному управлінні статистики у Дніпропетровській області використовується цей ефективний інструмент залучення, коли керівництво щиро вірить в можливість генерації позитивних ідей підлеглими і дійсно готове впроваджувати запропоновані рішення для поліпшення діяльності. У цьому випадку мотивація залученням неминуче переходить в до спільного взаємовигідного співробітництва керівників і працівників.

Ці інструменти нематеріального залучення персоналу в процеси управління організацією, оскільки саме вони дають реальний і довготривалий позитивний ефект як для працівників, так і для організації в цілому використовується в Головному управлінні статистики у Дніпропетровській області (табл.2.1).

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.

Таблиця 2.1

Інструменти процесу залучення персоналу

Інструмент	Опис	Коментарі
Участь в штатних органах управління	Профспілка, яка проводить аудит професійних компетенцій співробітників, робочих місць та ін.	Важливе дотримання балансу представництва в даних органах
Індивідуальні консультації	Керівники підрозділів використовують експертні знання своїх підлеглих підлеглих у вигляді неформальних рад для прийняття управлінських рішень в процесах статистичного виробництва	Не дуже добре реалізується спосіб залучення, висока залежність від конкретних осіб
Участь в опитуваннях	Максимальна масова форма участі персоналу управління в процесі управління організацією	Складність ефективного застосування даного інструменту полягає в необхідності обробки великих обсягів інформації та її систематизації

Оцінка залученості персоналу є набагато складнішою та багатограннішою, ніж оцінка задоволеності персоналу, адже залученість персоналу має перш за все внутрішню природу.

В нашому випадку необхідно розставити пріоритети, визначивши найпроблемніші сторони в організації. Адже тоді з'являється можливість зосередитися на найголовнішому і не витратити час та кошти на малоефективні 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 стовідсотково впевнені в тому, що керівництво компанії не дізнається про те, хто і які відповіді дав на запитання. 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.

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 співробітників 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 ні), 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. 2.1).

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 витратити 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.

Питання для анкети оцінювання залученості працівників подано у Додатку А.

Проаналізувавши отримані 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 співробітники 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 відрекомендують свою організацію як надійного роботодавця, що поліпшує рекрутингові процеси. Залучені співробітники є більш відданими компанії і не підуть з неї в часи тимчасових криз, а навпаки, допоможуть компанії відновитися та продовжувати розвиватися.

2.2. Аналіз результатів опитування щодо поточного процесу залучення персоналу у процесах статистичного виробництва

Опитування працівників Державної служби статистики щодо рівня їх залученості, задоволеності умовами державної служби та потреби у професійному розвитку було здійснене на виконання пункту 7.1 плану дій з удосконалення системи управління якістю апарату Держстату, затвердженого наказом Державної служби статистики України від 30 червня 2021 року № 172, доручення Голови Держстату Ігоря Вернера від 29.07.2021 № 17.1-4/27-21 та листа Держстату від 30.07.2021 № 17.1-17/214-21.

Під час проведення опитування департамент управління персоналом керувався Методичними рекомендаціями щодо проведення опитування стосовно рівня залученості персоналу державних органів, надісланих листом Національного агентства України з питань державної служби від 05.03.2020 № 28/07.02/22-20.

Метою проведення опитування було оцінювання рівня залученості персоналу до реалізації цілей та цінностей державної служби в цілому й, зокрема, органів державної статистики, визначення ключових факторів, що впливають на залученість та їх пріоритетність. Опитування проводилося з 03 по 20 серпня 2021 року.

Участь в опитуванні прийняли 3 184 працівники апарату Держстату та його територіальних органів, що на 6,62 % більше ніж у попередньому аналогічному опитуванні (проводилося з 4 по 18 вересня 2020 року, участь в якому прийняли 2 973 працівники) (далі – попереднє опитування).

Показники залученості та задоволеності персоналу за результатами опитування працівників Державної служби статистики України подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники залученості та задоволеності персоналу за результатами опитування працівників Державної служби статистики України

п/п	Показники залученості та задоволеності персоналу, %	Державна служба статистики	ГУС у Дніпропетровсь- кій обл.
1.	Рівень загальної залученості	68%	62%
2.	Рівень емоційної залученості у державну службу	81%	78%
3.	Рівень вимушеної та нормативної лояльності	56%	53%
4.	Рівень задоволеності умовами державної служби, в т.ч. задоволеність за окремими факторами	71%	68%
4.1	Рівень задоволеності управлінням організацією	77%	74%
4.2	Рівень задоволеності управлінням змінами	62%	60%
4.3	Рівень задоволеності безпосереднім керівником	89%	87%
4.4	Рівень задоволеності можливостями кар'єрного зростання	54%	52%
4.5	Рівень задоволеності потреб у професійному розвитку та навчанні	71%	63%
4.6	Рівень задоволеності організацією праці	80%	80%
4.7	Рівень задоволеності крос-функціональною взаємодією	76%	74%
4.8	Рівень задоволеності командою	89%	85%
4.9	Рівень задоволеності автономією та впливом на загальний результат	60%	58%
4.10	Рівень задоволеності визнанням та оплатою праці	40%	36%
	Опитування пройшли, осіб	3184	183

Результативність державного органу, як і будь-якого підприємства, залежить від рівня залученості персоналу. Залучений працівник перетворюється з працівника, який формально виконує роботу в межах своїх службових обов'язків, на працівника, який відчуває себе частиною команди, яка разом йде до стратегічних цілей та завдань, поставлених перед державним органом.

Аналіз даних проведеного опитування засвідчив досить високий рівень загальної (рис. 2.1) та емоційної (рис. 2.2) залученості працівників Держстату, у тому числі працівників ГУС у Дніпропетровській області – 68 % і 81 % відповідно (% абсолютно згоден, скоріше згоден).

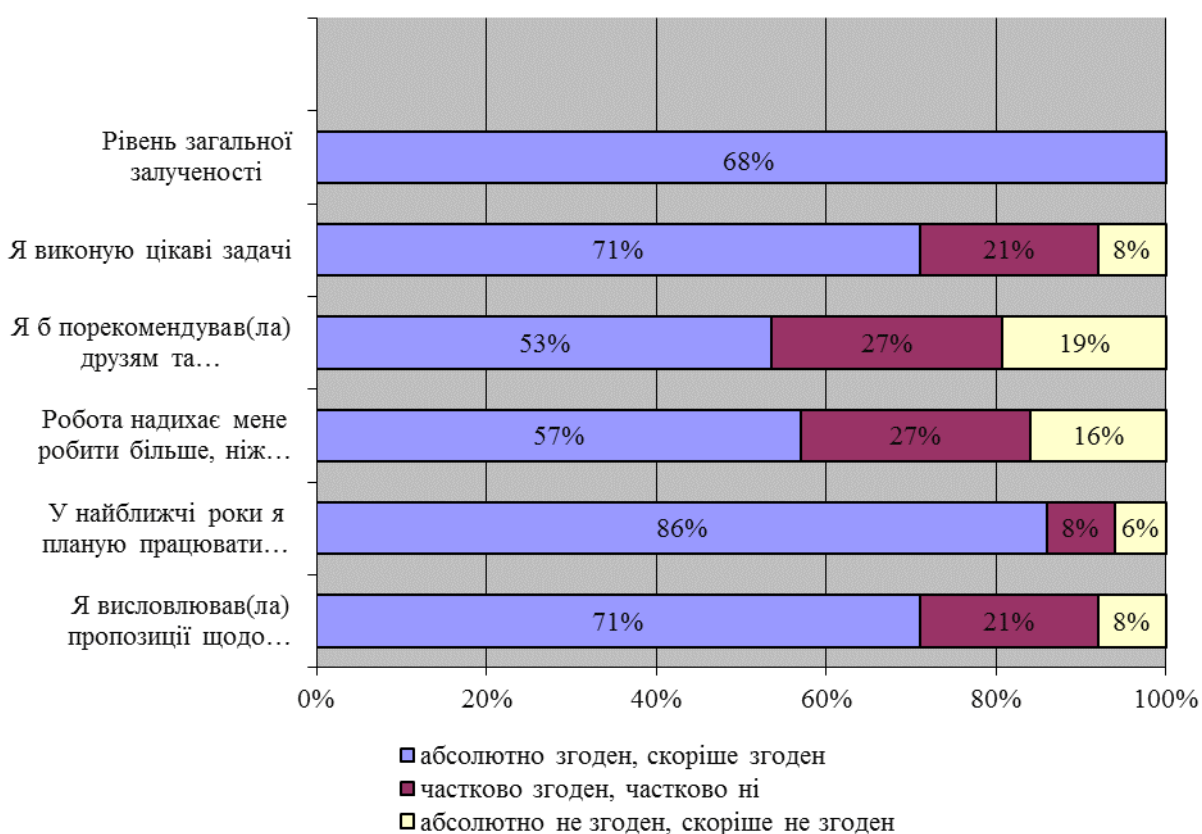


Рис. 2.1. Рівень загальної залученості

Зазначене свідчить, що працівники органів державної статистики в цілому люблять свою роботу та вважають її важливою для людей і країни, а значить –

зацікавлені у результативності діяльності свого органу, сприяють досягненню органом стратегічних цілей, виявляючи при цьому ініціативу та творче ставлення до виконання поставлених перед ними завдань.

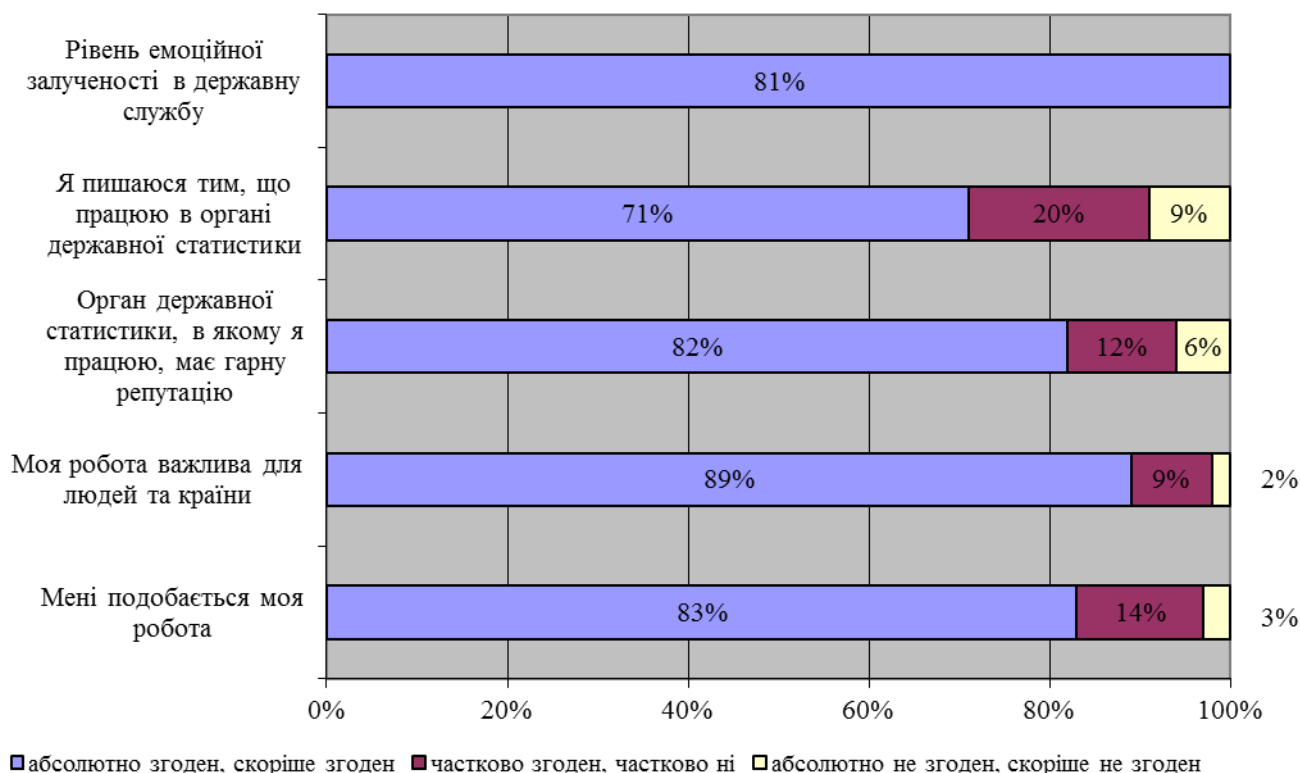


Рис. 2.2. Рівень емоційної залученості в державну службу

Однак 27 % з опитаних не знають або їм важко відповісти на питання чи надихає їх робота робити більше, не впевнені, що вони порадили б друзям та знайомим свій державний орган як гарне місце роботи, 16 % не задоволені умовами роботи, а 8 % опитаних не знають або їм важко відповісти на питання, чи планують вони в найближчі роки працювати в органі статистики, в якому вони зараз працюють.

За результатами аналізу даних опитування можна стверджувати, що досить високим є також рівень вимушеної (відданість працівників державній службі через труднощі знайти інше місце роботи) та нормативної (відданість працівників

державній службі через відчуття зобов'язання перед державною службою, особисті настанови) залученості працівників – 56 % (не змінився у порівнянні з попереднім опитуванням) (рис. 2.3).

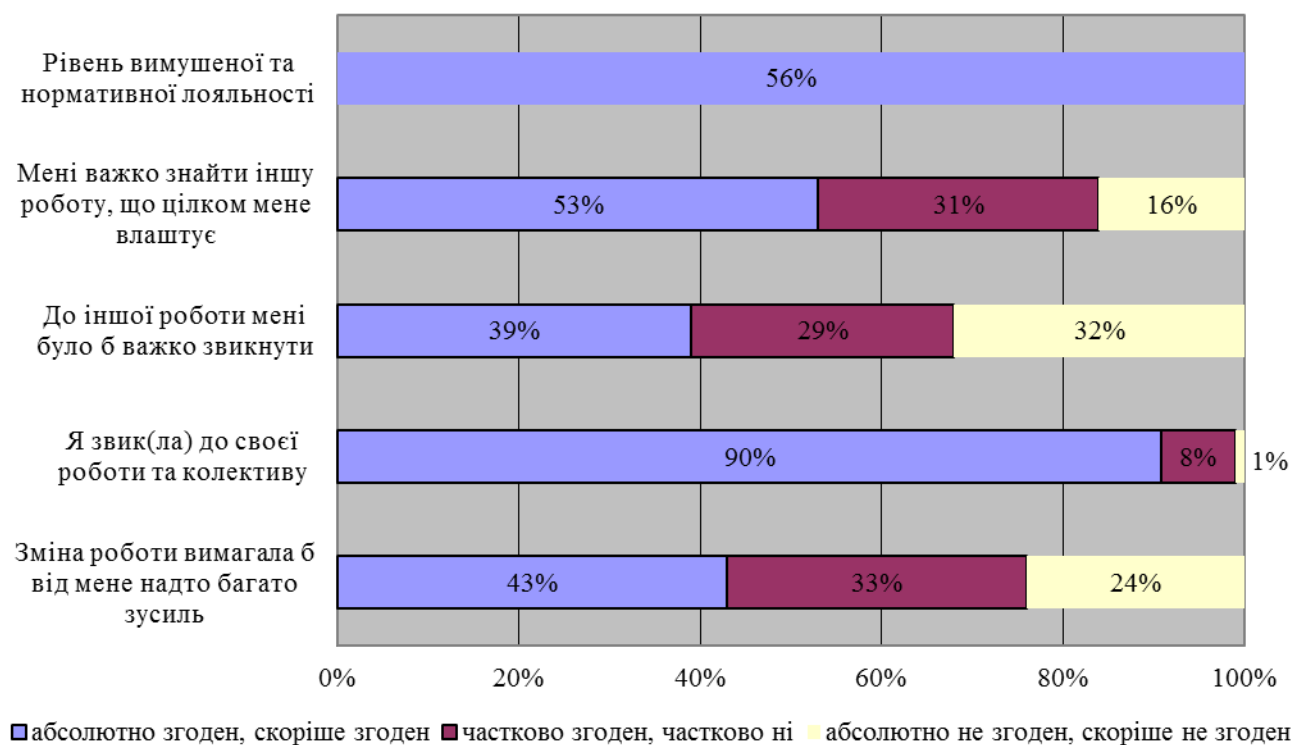


Рис. 2.3. Рівень вимушеної та нормативної лояльності

Як добре видно на діаграмі найвагомішою причиною лояльності персоналу (90 % опитаних) є звичка, як до роботи, так і до колективу. Також 53 % опитаних працівників пояснюють свою лояльність тим, що їм важко знайти іншу роботу і це їх цілком влаштовує.

Щодо рівня задоволеності працівників умовами державної служби, то в цілому 71 % працівників, які взяли участь в опитуванні, задоволені своєю роботою з точки зору змісту, характеру й умов праці, організаційних рамок, ціннісно-нормативних настанов, у тому числі 77 % опитаних задоволені управлінням організацією (рис. 2.4).

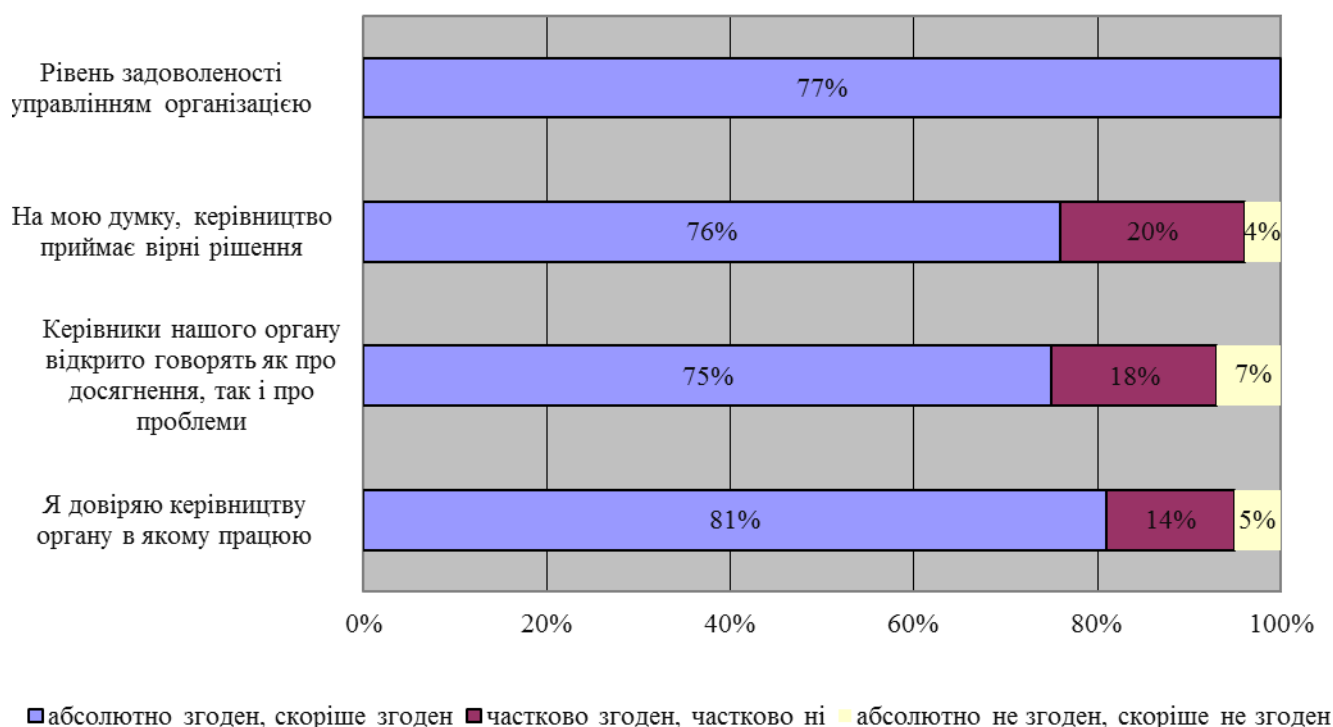


Рис. 2.4. Рівень задоволеності управлінням організації

Своїм безпосереднім керівником задоволені 89 % учасників опитування (показник зріс на 2 % у порівнянні з 87 % попереднього опитування), задоволені командою, в якій працюють, – 89 %, а 81 % опитаних розуміють і поділяють політику управління результативністю.

Рівнем кар'єрного зростання задоволено 54 % опитаних (зменшився на 3 % у порівнянні з 57 % попереднього опитування), 31 % учасників бачить перспективи кар'єрного зростання, залежність кар'єрного зростання від професійних навичок та якості праці визнає 59 % учасників (рис. 2.5).

Враховуючи реалії сьогодення стосовно росту інфляції, незмінності протягом тривалого часу посадових окладів, очікування позитивної реформи оплати праці, рівень задоволеності визнанням та оплатою праці склав 40 % (зменшився на 12 % у порівнянні з 52 % попереднього опитування), при цьому

задоволені своєю заробітною платою 24 %, не задоволені 56 % учасників опитування, вагаються між задоволеністю та незадоволеністю 21 % учасників.

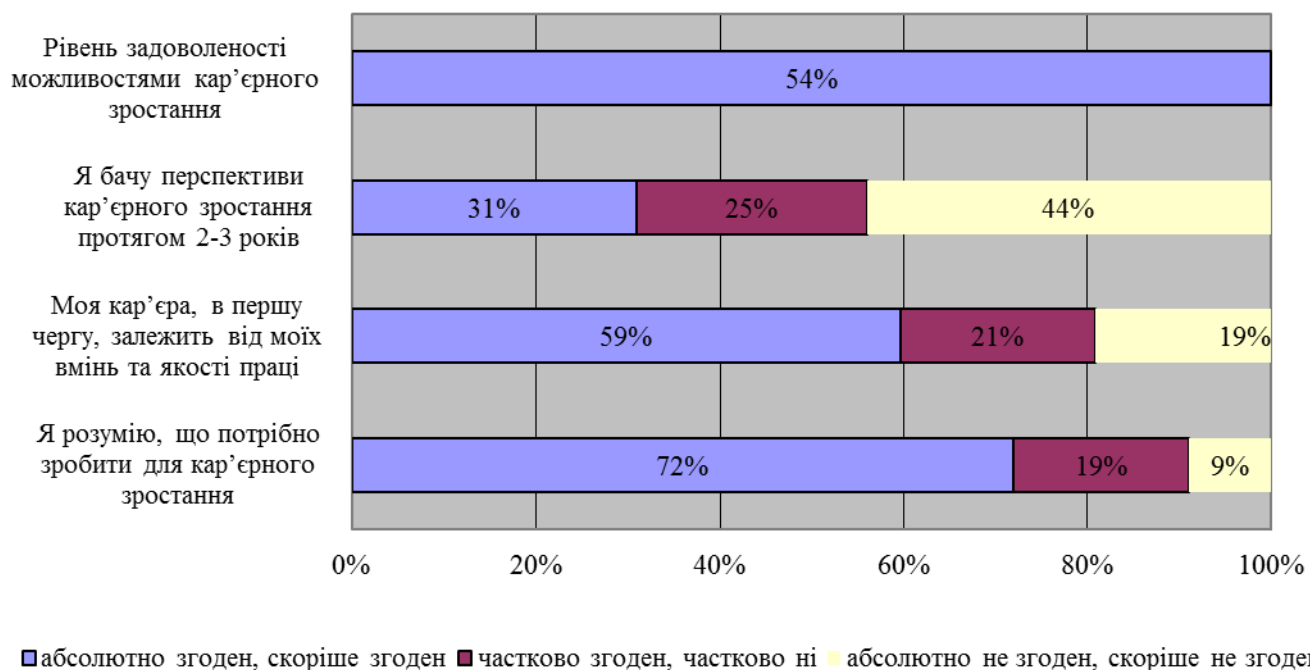


Рис. 2.5. Рівень задоволеності можливостями кар'єрного зростання

Серед працівників, які взяли участь в опитуванні, 10,7 % складають працівники апарату Держстату, 89,3 % – працівники його територіальних органів.

У розрізі категорій посад працівники, які взяли участь в опитуванні, представлені так:

державні службовці категорії «Б» – 34 %;

державні службовці категорії «В» – 60 %;

не є державними службовцями – 6 %.

За рівнем посади, яку вони займають, опитані представлені так:

керівники вищої ланки (заступники керівника органу, керівники/заступники керівників самостійних структурних підрозділів) – 16 %;

керівники середньої ланки (керівники/заступники керівників структурних підрозділів у складі самостійних структурних підрозділів) – 16 %;

спеціалісти – 67 %.

Розподіл працівників, які взяли участь в опитуванні, за їхнім стажем роботи в територіальному органі Держстату подано на рис. 2.6.

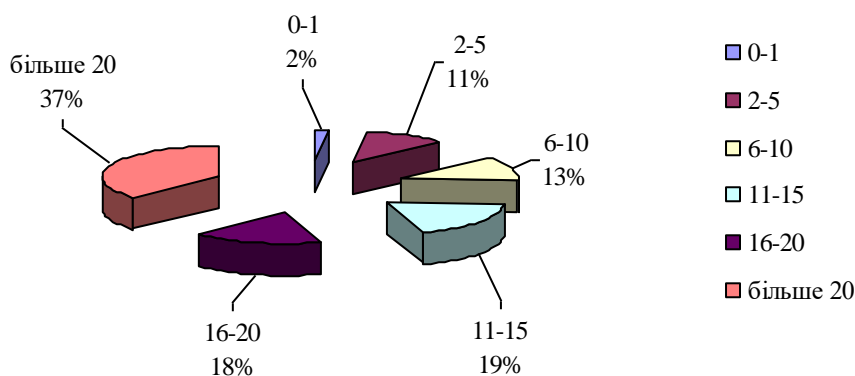


Рис. 2.6. Розподіл учасників опитування за стажем роботи (років) у державному органі (у відсотках)

За результатами аналізу даних опитування можна стверджувати, що досить високим є також рівень поведінкової (внаслідок тривалої роботи в організації) залученості працівників: за стажем роботи в ГУС у Дніпропетровській області більше 20 років – 37 % опитаних, 16-20 років – 18 % опитаних (рис. 2.6).

Організація, яка зацікавлена в залученості персоналу, повинна створювати певні умови для формування та підтримування лояльності працівників незалежно від їхнього стажу роботи та категорій посад державних службовців.

Залученість працівників та наявність необхідних ресурсів для забезпечення здійснення повноцінного функціонування й обумовлюють результативність органів державної статистики. Саме залученість персоналу визначає перспективи державного органу на стабільне функціонування та розвиток.

Залученість не дорівнює й не може дорівнювати тільки наявності фінансів (коштів), проте питання гідної та прозорої оплати праці громадян, які забезпечують функціонування всього державного апарату України, є вкрай важливим та резонансним.

Тенденції останніх років яскраво свідчать про низьку ефективність діючої системи оплати праці державних службовців. Заробітна плата на посадах державної служби залишається нижчою за мінімальну та є не конкурентною у порівнянні з ринковою, а мінімальні соціальні гарантії стали демотивуючим фактором.

Рівень оплати праці в Україні істотно відстає від загальносвітових норм. Як економічна категорія заробітна плата не повною мірою виконує свої функції – розподільчу, відтворення робочої сили, стимулювання праці.

Нині вона фактично перетворилася на один із варіантів соціальної допомоги, який мало залежить від результатів праці. Особливо гострою ця проблема є для такого сегмента ринку праці, як державна служба, де майже відсутній зв'язок рівня оплати праці з її результатами.

Тому питання подальшого реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням специфіки формування ринкових механізмів в Україні залишаються актуальними та потребують подальшого наукового дослідження.

Вітчизняна модель організації державної служби за характеристикою системи оплати праці тяжіє до «європейської», водночас вона має певні відмінності: як стосовно рівня оплати праці, так і питомої ваги посадового окладу у структурі заробітної плати державного службовця тощо.

Це визначає специфіку вітчизняної моделі організації державної служби, функціонування якої ще не відповідає сучасним європейським стандартам. У зв'язку з цим є гостра необхідність привести у відповідність з цими стандартами всю систему державної служби в Україні, а також окремі її елементи, насамперед, систему оплати праці державних службовців.

Таким чином, головними функціями та завданнями оплати праці державних службовців мають бути: мотивація працівників до виконання посадових обов'язків із максимальним використанням їх здібностей і вмінь; забезпечення внутрішньої (усередині системи державної служби) та зовнішньої (у контексті оплати праці в країні) рівності; добір кваліфікованих кадрів та забезпечення

прийняттого рівня плинності кадрів; утримання кваліфікованих кадрів; відповідність до вимог чинного законодавства тощо.

У Законі України «Про державну службу» зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю [2, с. 6].

Проте аналіз сучасної практики доводить, що сьогодні сама система та рівень оплати праці державних службовців в Україні не забезпечують виконання цих завдань. Оплата праці державних службовців дуже мало пов'язана з кваліфікацією кадрів, освітою та професійною підготовкою, результатами навчання, складністю та відповідальністю трудових функцій державного службовця, ефективністю виконання структурами влади та їх апаратами функцій держави.

Невеликим є співвідношення максимальної та мінімальної заробітної плати. Воно є меншим, ніж у розвинутих країнах, а це демотивує вступ на державну службу. Крім того, рівень оплати праці значно відрізняється у різних відомствах, часто без урахування відповідальності їх працівників, а надбавки і винагороди складають від половини до двох третин сукупного доходу, що призводить до нестабільного заробітку. Розмір заробітної плати державних службовців залишається низьким порівняно з приватним сектором економіки.

Державні службовці зацікавлені, перш за все, у стабільній компенсації зростання вартості життя – через це найбільший авторитет мають системи матеріального стимулювання, які орієнтовані на стаж, кваліфікацію та службовий стан працівників.

Таким чином, враховуючи важливе значення матеріального забезпечення в системі мотивації, доцільним є реформування системи оплати праці, зокрема посилення посадової диференціації зарплати, враховуючи при цьому рівень відповідальності державних службовців.

Така реформа вимагає комплексного стратегічного підходу, ґрунтовної виваженої зміни моделі оплати праці на основі кращих міжнародних практик та вітчизняного досвіду. Успіх розпочатих змін багато в чому залежить від консолідації спільних зусиль держави, громадськості і державних службовців.

Для цього потрібно поетапно втілювати реформу системи оплати праці, концептуальні засади нової моделі оплати праці, яка ґрунтується на класифікації посад, а також єдині підходи до реформування системи оплати праці та законодавчу ініціативу щодо їх впровадження.

Потрібно проаналізувати міжнародний досвід з питань оплати праці державних службовців та сформувану вітчизняну модель класифікації посад державної служби.

У цьому розділі нашої роботи ми встановили, що в цілому працівники Держстату та, зокрема, ГУС у Дніпропетровській області цінують свою роботу і дбають про державну статистику, підтримуючи її цілі й цінності. Про це свідчить досить високий рівень загальної та емоційної залученості працівників Держстату та його територіальних органів – 68 % і 81 % відповідно.

Однак є й ряд факторів, які негативно впливають на загальний рівень залученості, а відтак і на ефективність роботи працівників.

Вимушена та нормативна лояльність притаманна 56 % опитаних. Кількість працівників задоволених можливостями свого кар'єрного зростання становить 54 %, лише 31 % опитаних бачить перспективи кар'єрного зростання протягом 2-3 років. Тільки 40 % працівників задоволені визнанням та оплатою праці.

З урахуванням викладеного органам державної статистики необхідно передусім зосередитися на вжитті заходів з трансформації вимушеної та нормативної лояльності працівників до органу, в якому вони працюють, у дійсно емоційний зв'язок із ним, що у свою чергу призведе й до загальної залученості персоналу, усунення зазначених негативних факторів та створення ефективної мотиваційної системи для працівників.

Тож у наступному розділі нашої роботи будуть запропоновані наступні пропозиції щодо підвищення рівня вимушеної та нормативної лояльності, притаманної загальній залученості персоналу:

1. Заходи з поліпшення системи 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, у певному сенсі, соціальною гарантією, тому вона має бути прозоро прописаною та своєчасною.

2. Заходи з підвищення рівня корпоративної культури. Рівень розвитку та вид корпоративної культури впливає на залученість персоналу. Корпоративна культура має бути визначеною, а цінності компанії та її працівників мають бути близькими.

3. Заходи з поліпшення умов 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 лікарнях.

4. Заходи з надання працівникам можливостей кар'єрного зростання та самореалізації. Можливість розвиватися є фактором того, що компетентні працівники не покинуть організацію, 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.

Використання зазначених заходів дозволить покращити ефективність діяльності досліджуваної організації, а актуальність обраних напрямків створить передумови для продовження і поглиблення дослідження мотиваційної діяльності державних службовців, що забезпечить ефективність державного управління.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Практичний міжнародний досвід у впровадженні заходів з підвищення рівня залученості персоналу в державних статистичних установах

Постановою Кабінету Міністрів України від 27 лютого 2019 р. № 222 затверджено Програму розвитку державної статистики до 2023 року. Програма розроблена відповідно до вимог статті 15 Закону України “Про державну статистику”, визначає стратегічні напрями та перспективні завдання, спрямовані на забезпечення постійного підвищення якості статистичної інформації, містить очікувані результати їх реалізації і є шостою довгостроковою програмою з часу набуття Україною незалежності.

У Програмі пріоритети за напрямками подальшого розвитку державної статистики сформовані з урахуванням середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. № 275, положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами, з іншої сторони, та відповідно до рекомендацій, наданих європейськими експертами за результатами глобальної оцінки національної статистичної системи України, проведеної у 2016 році.

У висновках глобальної оцінки відзначені досягнення у виробництві статистики та адаптації статистичної методології до законодавства ЄС. Органи державної статистики діють за національними принципами діяльності, гармонізованими з Кодексом діяльності європейської статистики.

Використання міжнародного досвіду є важливим аспектом щодо підвищення рівня залученості персоналу в Україні, зокрема державних службовців. Державна система мотивації та процес організації праці державних службовців характеризуються високим ступенем невизначеності, не є

справедливими та зрозумілими, викликають недовіру до роботи держслужбовців та сприяють розвитку корупції.

Таким чином, використання позитивного міжнародного досвіду окремих країн-членів ЄС щодо підвищення рівня залученості персоналу, зокрема державних службовців, може сприяти покращенню ситуації, що склалася сьогодні, за рахунок збільшення мотивації держслужбовців, зміцнення іміджу та підвищення довіри до державної влади.

Основною метою дослідження є вивчення позитивного міжнародного досвіду у впровадженні заходів з підвищення рівня залученості персоналу в державних статистичних установах та можливість імплементації його в Україні, враховуючи національні особливості економіки.

Уявити сьогодні країну, яка ставить за мету досягнення високих результатів діяльності без ефективно функціонуючого державного сектора, – неможливо.

Досягти ефективності в роботі державного сектора – означає надати економічну свободу менеджерам багатьох державних, насамперед великих, підприємств. При цьому керівники переконані, що державні службовці можуть працювати не менш ефективно, ніж менеджери приватних підприємств.

Реальна кількість чиновників в Україні становить 1,64% від зайнятого населення (це близько 295,7 тис. осіб). І на сьогодні в Україні не передбачено зарахування до їхнього числа інших категорій працюючого населення (медиків, вчителів тощо), як це практикується в Європі [36, с. 3].

Явно, що рівень оплати праці в державному секторі України суттєво відстає від загальносвітових норм. Як економічна категорія заробітна плата не повною мірою виконує свої функції – розподільчу, відтворення робочої сили, стимулювання праці. Наразі, заробітну плату вітчизняного державного службовця можна розглядати як соціальну допомогу, а не як гідну оплату праці.

Міжнародний досвід регулювання оплати праці у державному секторі – цікавий процес, проте головним його елементом залишається мотивація. Вона є вкрай багатогранною та може включати в себе матеріальні і нематеріальні

способи і засоби стимулювання, де все одно матеріальне стимулювання займає найвагомніше місце. Матеріальна мотивація як складний економічний процес включає: фіксований оклад, змінну частину заробітної плати і соціальний пакет. Дані складові вимагають детального розгляду.

1. Фіксований оклад. Постійна частина матеріальної компенсації праці встановлюється спочатку і виплачується за певні знання, вміння і навички, які дозволяють працівнику вирішувати поставлені перед ним завдання.

Чим більшою кількістю компетенцій володіє працівник, тим вище буде фіксований оклад. Він переважно не залежить від результатів роботи, досягнень або помилок управлінця. Однак мотивуючу роль базової частини зарплати можна підвищити. У той же час, як показують дослідження, значне підвищення базової зарплати працівника не є достатнім стимулом для того, щоб він максимально дбав про інтереси компанії, її процвітання і перспективний розвиток. Тому для будь-якого керівника доцільно розділити зарплату на постійну частину і змінну. Розмір останньої, як правило, залежить від досягнення певних показників [36, с. 5].

2. Змінна частина заробітної плати. Заробітна плата багатьох співробітників складається не тільки з фіксованого окладу, існує щомісячне преміювання.

Якщо співробітник справно працював протягом місяця, то, крім окладу, отримає ще й премію, однак якщо допускав порушення трудової дисципліни, то роботодавець має право позбавити його винагороди. Зазвичай для змінної частини матеріальної компенсації праці робітників нерідко впроваджують спеціальні преміальні програми.

3. Соціальний пакет. Соціальний пакет також є одним із видів матеріального стимулювання, ключовою є не грошова винагорода, а послуги, оплату яких бере на себе роботодавець [36, с. 5].

Стосовно до державних підприємств, то їх вкрай важко порівнювати з приватними компаніями і в такому разі прив'язку слід здійснювати до тих складових оцінки ефективності, які обумовлені місією підприємства як об'єкта управління. Складність визначення, якою саме має бути гідна оплата праці

державного службовця, полягає у критичній різниці між такими поняттями як результат, ефективність чи прибутковість діяльності самого державного органу чи установи, де він працює.

В економічно розвинених країнах розміри посадових окладів, а також усіх передбачених надбавок до заробітної плати державних службовців переважно встановлюються законодавством, такий спосіб є досить прозорим для суспільства. Рівень оплати залежить від посади, стажу та рангу службовця. При цьому система оплати праці у державному секторі часто відрізняється від системи оплати праці у комерційному секторі.

Наприклад, наразі Німеччина знаходиться в процесі повільної зміни жорсткого централізованого регулювання на використання деяких ринкових підходів в оплаті праці. Заробітна плата, яку отримує держаний службовець в Німеччині, має наступні складові: оклад, доплати, посадові надбавки, інші додаткові виплати. Регулювання усіх виплат здійснює держава, вони є дійсними для усіх державних службовців країни без винятків [36, с. 5].

Розмір заробітної плати відповідає тій посаді, яку займає державний службовець, а також має повністю задовольняти його потреби, адже тільки в такому разі держслужбовець може бути фінансово незалежним та повністю присвятити себе роботі на користь держави. Таким чином, заробітна плата залежить від освіти та досвіду роботи, а не від обсягу здійснюваних обов'язків. Також держслужбовець Німеччини не отримує ніяких окремих надбавок за військові посади й звання, за особливий вид служби (поліція, військові) і т. ін.

Світовий досвід служить доказом того, що для модернізації державної служби владі необхідно сприяти розвитку відповідного високого рівня професіоналізму працівників та мати у резерві залучений, висококваліфікований і компетентний персонал органів державної влади. Це пов'язано передусім як із зовнішніми, так і з внутрішніми викликами сучасного світу, котрі спонукають державну владу не лише бачити, але й утілювати перспективи подальшого розвитку компетентного підходу щодо підготовки нового висококваліфікованого

покоління державних службовців, котрі володітимуть необхідними здібностями для результативного та якісного вирішення актуальних проблем.

Федеральне статистичне управління Німеччини (Statistisches Bundesamt) розташоване у трьох містах: Вісбаден (штаб-квартира), Бонн і Берлін.

Німецькі колеги вважають, що командна взаємодія і добре мотивовані співробітники – запорука успішної роботи. З цього приводу в Федеральному статистичному управлінні використовуються сучасні інструменти розвитку персоналу та управління (наприклад, опитування співробітників або зустрічі зі співробітництва).

Пріоритетні напрямки з підвищення рівня залученості персоналу Федерального статистичного управління Німеччини наведено нижче.

1. Розвиток та навчання вже існуючих спеціалістів.

Робота у Федеральному статистичному управлінні припускає те, що ви готові до підвищення кваліфікації. Усі співробітники мають можливість пройти професійне підвищення кваліфікації. У своєму розпорядженні вони мають широке коло внутрішніх семінарів (наприклад, з дисциплін ІТ, статистичних методів, іноземних мов, комунікації, лідерства, самоменеджменту) або курси підвищення кваліфікації Федеральної академії державного управління.

Крім того, співробітниками компанії щороку проводяться багато невеликих брифінгів. На цих брифінгах, тривалістю від однієї до двох годин, вони напряму інформують своїх колег про цікаві та актуальні теми, які знаходяться у сфері їх відповідальності.

2. Заходи із забезпечення гендерної рівності.

Рівність – це універсальний керуючий принцип Федерального статистичного управління. Підґрунтям для нього є Федеральний закон про рівні можливості, який повинен забезпечити рівність між чоловіками та жінками.

Закон націлений на ліквідацію існуючої гендерної дискримінації та запобігання дискримінації в майбутньому. Згідно з цим законом жінки отримують просування по службі, щоб зменшити існуюче несприятливе становище. Закон

також націлений на покращення балансу між роботою й особистим життям жінок та чоловіків.

Федеральне статистичне управління готує план забезпечення рівноправ'я на період чотирьох років, який містить конкретні цілі й міри з усунення неоднакового ставлення та кращого поєднання роботи і родини.

Федеральне статистичне управління вже багато досягло з моменту вступу в силу у 2001 році Федерального закону про рівні можливості. Його мета на майбутнє – керуватися новітніми науковими розробками та пропонувати своїм співробітникам привабливе робоче середовище, яке відповідає вимогам сучасного роботодавця.

3. Підтримка молодих спеціалістів та пропозиції з наставництва.

Федеральне статистичне управління активно підтримує нових співробітників з їх перших кроків.

Щоб новачкам було легше почати роботу, їм пропонується програма наставництва для молодших спеціалістів. Наставники – це досвідчені колеги, які працюють у тому ж відділі. Наставник підтримує, дає поради та мотивує молодого спеціаліста як підопічного у довірчих, захищених відносинах. При наставництві навчатися, розвиватися та експериментувати творчо дозволено і бажано. Потенційні навички при цьому розширюються, а нові компетенції отримують новий розвиток.

Крім того, всі новачки проходять спеціально розроблений курс, під час якого вони ознайомлюються з організаційними структурами та з методологією обраного напрямку статистики. Вони отримують уявлення про стратегічні цілі, структуру, процеси та процедури управління.

4. Різноманітні можливості для фізичних тренувань:

- приміщення, спеціально відведені під фітнес-зали;
- організація спортивно-розважальних заходів;
- співробітництво з постачальниками більш ніж 3000 пропозицій для оздоровчих занять спортом.

5. Заходи з поліпшення умов праці та охорона здоров'я.

У тому числі лікар від компанії з варіантами вакцин; кафетерій і столова з пропозицією здорового та доступного харчування.

6. Одним з головних напрямків із підвищення рівня залученості персоналу управління є сумісність роботи, сім'ї та догляду за рідними.

Федеральне статистичне управління є членом мережі компаній «Erfolgsfaktor Familie» («Сім'ї як чинник успіху») та гессенської ініціативи «Beruf und Pflege vereinbaren» («Поєднуючи професію та догляд») й підтверджує свою прихильність підписанням спільної заяви «Чинник успіху. Сім'я» та хартії «Поєднання професії та догляду в Гессені» з питань кадрової політики, орієнтованої на потреби родини та догляду за нею.

У рамках бізнес-можливостей враховуються потреби родин співробітників. Результатом такої кадрової політики є передусім гнучка організація робочого часу, яка дає можливість виконувати особисті обов'язки. Щоб покращити сумісність роботи, сім'ї та догляду, Федеральне статистичне управління пропонує можливість роботи з дому, а також широкий, дуже різноманітний діапазон моделей неповного робочого дня. Програма внутрішнього навчання також включає курси з частковою зайнятістю.

У випадку виникнення проблем з короткостроковим доглядом у Вісбадені й Бонні є в наявності добре обладнана кімната для батьків та дітей. Окрім того, співробітники мають можливість за плату залишати своїх дітей під наглядом в обраних дитячих садках.

У вільному доступі є обмежена кількість паркувальних місць для сімей, щоб підтримати співробітників, які виконують сімейні обов'язки й обов'язки по догляду.

Співробітники можуть скористатися конфіденційною порадою кваліфікованих спеціалістів з питань родини та догляду. Тут співробітники отримують інформацію та додаткові поради з різних питань, що стосуються

сумісності роботи, сім'ї та догляду, а також інформацію про відповідні варіанти підтримки.

Окрім того, управління підтримує своїх співробітників за допомогою обслуговування сімей. Зовнішній постачальник послуг надає консультації та посередницькі послуги з таких тем по всій країні, незалежно від того, де ви живете чи працюєте:

1. Догляд за дитиною в цілому.
2. Догляд на свята.
3. Догляд за дитиною в надзвичайних ситуаціях.
4. Догляд у цілому.
5. Короткочасна допомога в надзвичайних ситуаціях.

Федеральне статистичне управління пропонує тим, хто навчається, можливість навчання на неповний робочий день за певних умов.

7. Грошові стимули.

1. Прозора структура оплати праці (колективний договір / положення про заробітну плату).

2. Щорічна спеціальна виплата (співробітники, які ведуть колективні переговори).

3. Нагороди за гарно виконану роботу.
4. Накопичувальна пенсія від роботодавця співробітникам.
5. Варіант державної служби.

8. Широкий спектр соціальних переваг.

1. Переваги гнучкого графіку роботи.
2. Можливості неповного робочого дня.
3. Постійний облік робочого часу.

4. Можливість працювати з дому, використовуючи ноутбук і службовий мобільний телефон.

5. Обслуговування сімей, поради спеціалістів з питань догляду та виховання.

6. Мінімум 30 днів відпустки (повний робочий день), а також канун Різдва (24 грудня) та канун Нового року (31 грудня) не є робочими.

7. Паркувальні місця для сімей та вагітних жінок.

8. Кімнати для батьків та дітей в управліннях у Вісбадені й Бонні.

Від імені федерального уряду управління професійно та незалежно надає показники німецької стратегії сталого розвитку та повідомляє про їх зміни.

З 1999 р. управління щорічно вручає Премію Герхарда Фюрста за видатні дисертації та дисертації, тісно пов'язані з темами офіційної статистики.

Цікавість викликає також система впровадження заходів з підвищення рівня залученості персоналу державних службовців Швеції, яка значно змінилася за останнє десятиріччя. Керівництво Статистичної служби Швеції (Statistics Sweden) отримало можливість самостійно сформулювати так звані «свої підходи». Це опис основних принципів того, як службовці ставляться до своєї місії та один до одного в повсякденному житті. Сміливість, довіра, драйв і відповідальність – ось настрої, якими пронизана вся робота установи.

Основні принципи корпоративної стратегії Статистичної служби Швеції.

1. Сміливість діяти. Сміливо випробувати нові рішення, методи роботи, рішуче діяти та робити внесок у покращення та зміни. Вчитися на своїх помилках і знати, що колеги та керівники підтримують вас.

2. Довіра навичкам і добрій волі один одного. Створювати довіру, співпрацюючи та фокусуючись на спільній місії та спільних цілях. Довіряти тим, з ким працюєш, і позитивно ставитися один до одного. Створювати довіру, використовуючи переваги спільних навичок, досвіду та практики, разом створювати спільну культуру.

3. Дієве втілення слова в роботу. Кожен працівник має право переходити від слова до справи та доводити задумане до кінця. Зосереджуватись на тому, щоб рухатися вперед, зважаючи на якість, і впевнено намагатися пробувати нові рішення та придумувати ідеї для вдосконалення та розвитку.

4. Відповідальність кожного для внесення свого внеску у ціле. Брати на себе відповідальність з загальної точки зору. Ділитися своїми знаннями та досвідом, надавати підтримку та допомогу один одному в організації. Робити свій внесок у ціле – це також моніторити те, що відбувається в організації, цікавитись змінами та покращеннями.

4. Змістовна робота. Статистика є передумовою демократичного суспільства. Працюючи в Статистичній службі Швеції, співробітник робить свій внесок на користь суспільства, наприклад, надаючи дані для тих, хто приймає рішення, або допомагаючи іншим, хто потребує статистики. Це можуть бути інші органи, відповідальні за статистику, ЄС, ООН або приватні особи.

Пріоритетні напрямки з підвищення рівня залученості персоналу у Статистичному управлінні Швеції наведено нижче.

1. Надання своїм співробітникам можливостей кар'єрного розвитку.

У Статистичному управлінні Швеції в персоналу є чудові можливості випробувати нові завдання, або подаючи заявку на внутрішні служби, або беручись за нові проекти і завдання. Керівництво органу вкладає значні кошти в розвиток навичок і, серед іншого, має власну програму лідерства для майбутніх менеджерів. У персоналу є можливість безпосередньо працювати з ІТ-системами. Також є хороші можливості відвідати міжнародні зустрічі з обміну досвідом.

Щороку Статистичне управління Швеції проводить зустрічі з великою кількістю студентів під час днів ринку праці в університетах та коледжах.

2. Хороші колеги та атмосфера.

Працівники Статистичного управління Швеції є частиною команди, яка допомагає один одному і працює разом для досягнення однієї мети. Це може бути команда одного підрозділу або спільна команда, яка складається з працівників різних підрозділів. Працівник також отримує реальні можливості познайомитися та поспілкуватися зі своїми колегами на різноманітних соціальних заходах.

3. Гнучкий графік роботи.

Більшість наших співробітників мають гнучкий графік роботи. Кожен співробітник може планувати свій час самостійно.

4. Соціальні переваги.

Вік робітника визначає кількість днів відпустки:

- 28 днів (до 29 років),
- 31 день (з року, коли працівнику виповнюється 30),
- 35 днів (з року, коли працівнику виповнюється 40).

Уже протягом першого року роботи на посаді працівник отримує оплачувану відпустку.

Один з батьків може працювати неповний робочий день до кінця навчального року, в якому дитині виповнюється 12 років. Цей службовець також отримує надбавку до батьківської допомоги від служби соціального страхування.

Зарплата зберігається у таких випадках як відвідування лікаря, переїзд, дипломування та іспити.

5. Охорона здоров'я.

Важливо, щоб працівники почували себе добре. Грошова допомога складає 3000 шведських крон на рік, крім того робітник отримує певну компенсацію за свої витрати у разі звернення до лікаря та фізіотерапевта, а також за певні ліки.

У місті Еребру всі бажаючі мають безкоштовний доступ до тренажерного залу та знижки на відвідування кількох тренувальних закладів.

6. Страхування.

Співробітники Статистичного управління Швеції застраховані під час подорожі або у разі страхового випадку на службі. Працівники також мають групове страхування життя, яке забезпечує фінансовий захист постраждалих.

7. Професійна пенсія.

Додатково до загальної пенсії працівники отримують професійну пенсію, працюючи в установі.

Таким чином, проаналізувавши міжнародний європейський досвід щодо підвищення рівня залученості персоналу в державних статистичних установах,

можна зробити висновок, що заходи з підвищення залученості персоналу держслужбовців, як фінансові, так і нефінансові, мають забезпечити:

- належний рівень життя співробітників та їх сімей;
- ментальне, фізичне, соціальне та фінансове здоров'я працівників;
- залучення та утримання на посаді державної установи компетентних та професійних спеціалістів;
- запобігання корупції, підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування державної служби.

На основі проведеного аналізу міжнародного досвіду Німеччини та Швеції з підвищення рівня залученості персоналу, зокрема держслужбовців, а також сучасного стану цього процесу в Україні встановлено необхідність проведення змін, метою яких має стати забезпечення конкурентоспроможності державної служби статистики України на ринку праці порівняно з роботою в інших сферах економіки, у тому числі й державного сектора, запобігання корупції, кардинальне підвищення зацікавленості працівників органів державної статистики у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, у подальшому кар'єрному просуванню на засадах особистих професійних досягнень [36, с. 7].

3.2. Заходи з підвищення рівня залученості персоналу

На основі результатів дослідження особливостей міжнародного досвіду з професійної мотивації та опитування працівників Державної служби статистики щодо рівня їх залученості, задоволеності умовами державної служби та потреби у професійному розвитку обґрунтовано рекомендації щодо підвищення рівня їх залученості.

Так, основними заходами щодо підвищення рівня вимушеної та нормативної лояльності, притаманної загальній залученості персоналу органів державної статистики вважаємо:

- 1) заходи з поліпшення системи виплати заробітної плати;
- 2) заходи з надання працівникам можливостей кар'єрного зростання та самореалізації;
- 3) заходи з підвищення рівня корпоративної культури.

Заробітна плата є не тільки важливим мотивуючим чинником, а й джерелом існування.

Діюча система оплати праці застаріла і неефективна. Вона включає в себе багато складових. Посадовий оклад у цій схемі складає всього 39% - 49%. Близько 50% виплат – варіативні. Це премії, надбавки, стимулюючі виплати, розмір яких здебільшого визначає керівник, часто спираючись не на результати роботи, а на власне суб'єктивне бачення і ставлення до працівника.

Реформа оплати праці державних службовців повинна бути спрямована на підвищення ефективності всієї державної служби. Реформа повинна бути комплексною і направленою на всі категорії держслужбовців шляхом поетапного впровадження в усіх державних органах.

Основна частка заробітної плати не повинна залежати від рішення керівника, та мають бути визначені чіткі складові заробітної плати (оклад має становити не менше 70%).

Нову модель впровадять пілотні державні органи, а саме: НАДС та його територіальні органи, Міністерство фінансів України, Міністерство цифрової трансформації та Секретаріат Кабінету Міністрів України. Згодом вона буде поширена на інші державні органи.

Першим кроком і основою реформи оплати праці має стати сучасна класифікація посад. Класифікація передбачає розподіл посад державної служби та присвоєння їм класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів, визначених у Каталозі типових посад державної служби, і критеріїв віднесення до таких посад. Каталог – це рамковий документ, що описує функціонал, межі відповідальності та обсяг завдань на посадах державної служби.

Класифікація розроблена НАДС із залученням вітчизняних та міжнародних експертів. Вона використовується у всіх країнах ЄС як основа сучасної системи управління персоналом.

Модель класифікації передбачає:

- 28 професійних сімей посад - до кожної сім'ї є короткий опис на основі ключового функціоналу на посадах;
- 9 рівнів відповідальності - від першого керівного рівня до початкового фахового рівня;
- 3 рівні юрисдикції - центральний рівень, обласний.

Основні вимоги до класифікації посад:

- класифікації повинні підлягати усі посади, які є у штатному розкладі державного органу;
- класифікації має підлягати посада, а не конкретний працівник. Класифікація не оцінює відповідність держслужбовця посаді, яку він обіймає;
- посади з одного структурного підрозділу можуть відноситись до різних сімей та рівнів [37].

Рівень заробітної плати кожного державного службовця має залежати від результатів його роботи. Крім того, заробітна плата поступово зобов'язана бути наближена до ринкової і допомагати залучати на держслужбу більше висококваліфікованих фахівців, а також мотивувати професійних співробітників, які вже працюють.

У вересні 2015 р. у рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН проведено Саміт ООН із сталого розвитку. Резолюцією ООН 70/1 “Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” затверджені Цілі Сталого Розвитку. Швидкий розвиток статистики на міжнародному рівні висуває вимоги до якості кадрів, оскільки багато фахівців навчалися ще за старими методиками, є прогалини у знанні мов Ради Європи, без яких неможливо вивчати передовий досвід країн-партнерів у розвитку статистики. На сьогодні в Україні недостатній рівень підготовки кадрів.

Потребує розроблення відповідна «дорожня карта» та створення національної платформи для звітування за показниками Цілей Сталого Розвитку, яка повинна складатися з таких трьох компонентів, як портал збору або представлення даних, що дасть змогу різним постачальникам (відповідним центральним органам виконавчої влади) представляти/розміщувати дані; база даних для складення показників; портал розповсюдження даних, на яких користувачі зможуть знайти таблиці, документи (методичні, методологічні тощо) та публікації.

Розвиток людського капіталу органів державної статистики передбачає такі завдання:

- гармонізація освітніх програм підготовки фахівців у галузі статистики з європейськими стандартами, зокрема магістерською програмою з офіційної статистики ЄС (EMOS);

- удосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу (в тому числі шляхом розвитку дистанційного навчання);

- вивчення мов Ради Європи. Імплементация глави 5 розділу V Угоди про асоціацію, подальший розвиток нових методів збору, обробки та поширення статистичної інформації вимагають здійснення заходів, які сприятимуть забезпеченню розвитку людського капіталу системи державної статистики, удосконаленню системи підвищення кваліфікації, включаючи дистанційне навчання та вивчення мов Ради Європи.

Очікувані результати виконання програми дають змогу:

- запровадити залучення персоналу на основі процесно-орієнтованої систему виробництва статистичної інформації;

- обробити 60 відсотків форм державних статистичних спостережень в інтегрованій системі статистичної інформації;

- запровадити комплексну систему захисту інформації інтегрованої інформаційно-аналітичної системи органів державної статистики та провести її державну атестацію;

- забезпечити збір первинних даних за технологіями автоматизованого збору інформації з вебсайтів за допомогою комп'ютерних програм, технології збору первинних даних з використанням мобільних електронних пристроїв (CAPI і SAWI) та вебопитувань за трьома державними статистичними спостереженнями;
- запровадити підготовку фахівців за магістерською програмою з офіційної статистики ЄС (EMOS);
- розробити програми та електронні курси підвищення кваліфікації працівників органів державної статистики;
- утворити навчальний центр для персоналу статистичних служб країн Східної Європи, Кавказу та Центральної Азії;
- забезпечити вивчення англійської мови не менше ніж 10 відсотків працівників апарату Держстату.

Відповідно до частини першої статті 151 Закону України “Про державну статистику” фінансове забезпечення виконання програми здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, а також інших передбачених законом джерел [28].

Нами запропоновано заходи з підвищення рівня корпоративної культури Головного управління статистики у Дніпропетровській області для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління з метою підвищення рівня залученості персоналу установи.

Ці заходи розроблено з урахуванням Принципів діяльності органів державної статистики України, затверджених Наказом Державної служби статистики «Про затвердження Принципів діяльності органів державної статистики України» 17.08.2018 №170, які гармонізовані з Кодексом діяльності європейської статистики, схваленим Комітетом Європейської статистичної системи 16 листопада 2017 року, ґрунтуються на Основних принципах офіційної статистики, прийнятих Генеральною Асамблеєю ООН у 2014 році, і відповідають принципам Декларації професійної етики, прийнятої Міжнародним статистичним інститутом у 1985 році (зі змінами, 2009р.).

Заходи з підвищення рівня корпоративної культури установи наведено нижче.

1. Вдосконалення стилю керівництва:

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

2. Введення системи винагороди, яка б сприяла підвищенню продуктивності:

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

3. Оптимізація навчання:

• проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4. Впровадження прогресивної кадрової політики:

- добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.

5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:

- переобладнання робочих і суспільних місць;
- створення умов для ефективної роботи.

6. Побудова системи внутрішнього «Я»:

- нова інтерпретація старої історії, символіки і традицій;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Культура є важливим елементом організації, яка впливає на те, як люди працюють разом, як ухвалюються рішення, яка поведінка винагороджується і хто отримує підвищення.

Культура задає тон організації роботи і впливає на те, як будуть почувати себе працівники в установі й наскільки залученими вони будуть у свою роботу. Тому важливо демонструвати персоналу, яким чином організація слідує цінностям у щоденній роботі, аби укріплювати зв'язок з працівниками на ціннісному рівні. При побудові всіх процесів управління людьми необхідно керуватися основними засадами культури і створювати ефективну і продуктивну атмосферу.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності запропонованих заходів по впровадженню заходів з підвищення рівня залученості персоналу використаємо сценарне моделювання, яке є важливою методологічною базою стратегічного вибору, який враховує, що, крім об'єктивного аналізу соціально-економічної ситуації в країні, є достатньо вірогідні прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки, які є найбільш вагомими для функціонування.

Сценарій – деяка послідовність подій, які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Основними сценаріями розвитку є: інерційний (песимістичний), реалістичний (цільовий) та модернізаційний (оптимістичний).

Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку установи формується за комплексу припущень, що баланс зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стан організації як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: установа рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку державної статистики.

Модернізаційний (оптимістичний) сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (національні та регіональні) та внутрішні (ті, які установа здатна створити самостійно) фактори впливу: організація активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.

Реалістичний (цільовий) сценарій є результатом критичної оцінки та можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію розвитку: установа докладает зусилля для впровадження заходів з підвищення рівня залученості персоналу, хоча суспільно-економічний стан країни в цілому не сприяє розвитку.

Отже, при розробці заходів, спрямованих на підвищення рівня залученості персоналу, було виділено три сценарії – оптимістичний, реалістичний та песимістичний (табл. 3.1). Кожен із сценаріїв має певні характеристики, які побудовано на підставі результатів аналізу з приводу визначення рівня використання можливостей установи та ступеня активності участі співробітників у розвитку по впровадженню заходів з підвищення рівня залученості персоналу.

Проведений перспективний аналіз наявних можливостей та загроз дозволяє виділити пріоритетні напрями, спрямовані на втілення у життя заходів з підвищення рівня залученості, та зробити все можливе, аби працівники почувалися задоволеними своєю роботою, організацією, рівнем винагороди та відчуттям, що їх цінують та поважають на робочому місці.

Таблиця 3.1

Характеристика сценаріїв заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу

Заходи щодо підвищення рівня залученості персоналу	Сценарій		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
Заходи з поліпшення системи виплати заробітної плати	Існує реальна можливість проведення реформи оплати праці на базі сучасної класифікації посад, спираючись на досвід країн ЄС	Може набути активного розвитку за умови посилення державної підтримки, активізації фінансового зміцнення та подолання недовіри співробітників до будь-яких реформ	Розвиток реформи може гальмуватися через погіршення соціально-економічних та політичних умов
Заходи з надання працівникам можливостей кар'єрного зростання та самореалізації	Має законодавчо-правові та економіко-організаційні підстави розвитку, може активно розвиватися	Має реальні можливості економічного та організаційного втілення за умов удосконалення технологічних процесів та появи соціальних вигод для учасників процесів	Загроза гальмування заходів через погіршення соціально-економічних та політичних умов
Заходи з підвищення рівня корпоративної культури	Має законодавчо-правові та економіко-організаційні підстави розвитку, може активно розвиватися	Має реальні можливості економічного та організаційного втілення	Загроза гальмування заходів через погіршення соціально-економічних та політичних умов

Отже, серед основних елементів побудови комплексної програми залученості персоналу слід обирати стратегії формування рівня залученості, які повинні бути сформовані відповідно до мети, яка в свою чергу має бути прозорою та зрозумілою для всіх працівників компанії.

На сьогодні основними напрямками побудови ефективної системи державної служби є: впровадження дієвої системи управління персоналом та залучення кваліфікованих кадрів, яке неможливе без проведення прозорого і відкритого конкурсного відбору; впровадження класифікації посад, що, в свою чергу, є першим кроком до зміни системи оплати праці; розвиток системи нефінансової мотивації; розвиток професійної освіти, зокрема створення системи управління талантами на державній службі, розширення ринку освітніх послуг шляхом залучення провайдерів усіх форм власності, заохочення до самонавчання;

розвиток організаційної культури на державній службі, що базується на цінностях досягнення результатів, відповідальності, інноваційності, відкритості комунікацій; вдосконалення законодавчої бази.

У цьому розділі нашої роботи ми встановили, що невирішеними питаннями в процесі організації та оплати праці вітчизняних державних службовців залишаються ще багато проблем, основними з яких можна вважати: низький рівень мотивації державних службовців, високий рівень корупції та ін.

Удосконалення системи оплати праці, пошук нових рішень, глибоке вивчення міжнародного досвіду може дати нам уже в найближчому майбутньому підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній праці. Вирішення вищезазначених проблем сприятиме зняттю соціальної напруженості. А це, звичайно ж, у комплексі з вирішенням низки інших проблем в економіці нашої країни може стати стимулом економічного підйому у майбутньому.

Врахувавши провідний міжнародний досвід, доречно було б в Україні розмір зарплати регулювати в залежності від сфери, в якій працює той чи інший держорган, звертати увагу на ступінь складності завдань, що виконує той чи інший співробітник, який особистий вклад він вносить в загальний результат, які конкурентні переваги він має.

Іншими стимулами для всіх держорганів можуть бути, наприклад, можливість безкоштовного набуття другої вищої освіти, медичне страхування, безкоштовний (пільговий) залізничний проїзд тощо, як це практикується в Європі. Можна запровадити механізми фінансування державних установ відповідно до обсягу завдань, які на них покладено та результатів їх виконання. І тоді можна буде сказати, що українські держслужбовці отримуватимуть справедливую зарплату за результатами своєї праці.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було розглянуте питання щодо підвищення рівня залученості персоналу в процесах статистичного виробництва в органах державної статистики.

Було проведено аналіз результатів опитування щодо поточного процесу залучення персоналу в процесах статистичного виробництва, подано показники залученості та задоволеності персоналу за результатами опитування працівників Державної служби статистики України, а також запропоновані пропозиції щодо підвищення рівня залученості персоналу Головного управління статистики у Дніпропетровській області.

Для підвищення рівня залученості персоналу були запропоновані заходи, наведені нижче.

1. Проведення реформи з поліпшення системи виплати заробітної плати на основі сучасної класифікації посад. Класифікація передбачає розподіл посад державної служби та присвоєння їм класифікаційних кодів на основі віднесення посад до відповідних сімей та рівнів, визначених у Каталогі типових посад державної служби, і критеріїв віднесення до таких посад. Посадовий оклад має становити не менше 70%.

2. Підвищення рівня корпоративної культури, яке передбачає вдосконалення стилю керівництва, вдосконалення системи винагороди, оптимізація навчання, впровадження прогресивної кадрової політики, приділення уваги до робочого оточення.

3. Заходи з розвитку людського капіталу, які дадуть можливість запровадити залучення персоналу на основі процесно-орієнтованої системи виробництва статистичної інформації, запровадити підготовку фахівців за магістерською програмою з офіційної статистики ЄС, удосконалити системи підвищення кваліфікації персоналу (в тому числі шляхом розвитку дистанційного навчання) та вивчення мов Ради Європи.

Результати проведеного дослідження дозволять вжити дієві заходи з підвищення рівня залученості персоналу, що у свою чергу призведе до усунення зазначених у роботі негативних факторів та створення ефективної мотиваційної системи для працівників. Створення і підтримання високого рівня залученості працівників життєво необхідне для кожної успішної організації, незалежно від форми власності, оскільки прихильність співробітників впливає на ефективність її діяльності.

У роботі використано практичний міжнародний досвід, зокрема певних країн-членів ЄС, з впровадження заходів з підвищення рівня залученості персоналу в органах державної статистики.

Виявлено, що формування високого рівня залученості персоналу безпосередньо впливає на всі аспекти функціонування організації і, відповідно, на рівень прибутків. Визначено чинники, які впливають на рівень залученості персоналу, а саме кар'єрне та особисте зростання, ефективне управління талантами, зрозумілість організаційних цінностей, поважне ставлення до співробітників, корпоративні стандарти етичної поведінки, наявність продуктивних лідерів, імідж роботодавця, система матеріального заохочення. Саме ці групи факторів були обрані, бо вони є найбільш характерними для кожного з аспектів впливу на рівень залученості персоналу: соціального, правового, морально-психологічного та економічного аспектів.

Залученість повинна постійно вимірюватися, аналізуватися, а на основі отриманих результатів повинні розроблятися заходи щодо підвищення її рівня (компанія працює стабільно, вчасно виплачується заробітна плата, бонуси, соціальний пакет, люди відчують себе захищеними, відчуття причетності до чогось дійсно важливого, система визнання, немає ризиків втратити роботу, в колективі хороші стосунки).

Роботу зі створення та підтримання високого рівня залученості персоналу доцільно здійснювати в рамках програми підвищення лояльності співробітників,

розробка якої могла б стати одним з пріоритетних напрямів кадрової служби організації.

В умовах постійних економічних змін організація, орієнтована на успіх, повинна керувати рівнем залученості працівників і оцінювати фактори, які її знижують (набирати і використовувати працівників просто як ресурс, лідерами просування та втіленням різних ідей є керівники організації, а не працівники, відсутність зворотнього зв'язку між керівництвом і співробітниками).

У роботі також проаналізовано теоретичні основи щодо розуміння поняття «процес залучення персоналу» як напрямку управління персоналом підприємства на основі вимірювання та підвищення рівня залученості з метою формування системи соціально-трудова відносин для забезпечення ефективності праці.

Анкета
опитування
щодо рівня залученості за окремими показниками (факторами)
працівників Головного управління статистики
у Дніпропетровській області

Розділ 1: Рівень загальної залученості

1.1. Я виконую цікаві задачі
1.2. Я б порекомендував (ла) друзям та знайомим свою організацію як гарне місце роботи
1.3. Робота надихає мене робити більше, ніж від мене вимагається
1.4. У найближчі роки я планую працювати в нашій організації
1.5. Я висловлював (ла) пропозиції щодо покращення методів роботи

Розділ 2: Рівень емоційної залученості у державну службу

2.1. Я пишаюся тим, що працюю в органі державної статистики
2.2. Орган державної статистики, в якому я працюю, має гарну репутацію
2.3. Моя робота важлива для людей та країни
2.4. Мені подобається моя робота

Розділ 3: Рівень вимушеної та нормативної лояльності

3.1. Мені важко знайти іншу роботу, що цілком мене влаштовує
3.2. До іншої роботи мені б було важко звикнути
3.3. Я звик (ла) до своєї роботи та колективу
3.4. Зміна роботи вимагала б від мене надто багато зусиль

Розділ 4: Рівень задоволеності умовами державної служби за факторами

4.1. Рівень задоволеності управлінням організацією

4.1.1. Я довіряю керівництву органу державної статистики, в якому я працюю
4.1.2. Керівники нашого органу державної статистики відкрито говорять як про досягнення, так і про проблеми
4.1.3. На мою думку, керівництво нашого органу державної статистики приймає вірні рішення

Продовження додатку А

4.2. Рівень задоволеності управлінням змінами

4.2.1. У нашому органі державної статистики стимулюють та підтримують ініціативу працівників
4.2.2. Мені зрозуміло, навіщо та які зміни відбуваються в нашому органі державної статистики

Розділ 4.3. Рівень задоволеності безпосереднім керівником

4.3.1. Мій безпосередній керівник пояснює мені, чому та з якою метою мені ставляться ті чи інші задачі
4.3.2. Мій безпосередній керівник ставиться до працівників з повагою
4.3.3. Мій безпосередній керівник ставить переді мною чіткі цілі, ясно формулює задачі
4.3.4. Мій безпосередній керівник надає зворотній зв'язок, який допомагає мені покращувати роботу
4.3.5. Мій безпосередній керівник консультує мене щодо складних питань

4.4. Рівень задоволеності можливостями кар'єрного зростання

4.4.1. Я розумію, що потрібно зробити для кар'єрного зростання
4.4.2. Моя кар'єра, в першу чергу, залежить від моїх вмінь та якості праці
4.4.3. Я бачу перспективу кар'єрного зростання протягом 2-3 років

4.5. Рівень задоволеності потреб у професійному розвитку та навчанні

4.5.1. Навчальні курси, які я проходжу на роботі, відповідають моїм потребам
4.5.2. Мій безпосередній керівник навчає та допомагає мені розвиватись
4.5.3. На моїй роботі я можу розвиватися як професіонал

Розділ 4.6. Рівень задоволеності організацією праці

4.6.1. Наявні процедури та методи роботи допомагають ефективно працювати
4.6.2. На роботі час не марнується на зайві справи
4.6.3. В мене є все необхідне (інформація, повноваження та ін.), щоб виконувати свої обов'язки та завдання
4.6.4. Я можу спланувати свою роботу протягом тижня без форс-мажорів

Продовження додатку А

Розділ 4.7. Рівень задоволеності крос-функціональною взаємодією

4.7.1. Більшість питань співпраці з іншими підрозділами можливо вирішити без втручання керівника
--

4.7.2. Я швидко отримую необхідну інформацію або допомогу від колег з інших підрозділів

4.8. Рівень задоволеності командою

4.8.1. У колективі нашого структурного підрозділу ми відкрито та конструктивно вирішуємо проблеми та спірні питання

4.8.2. У колективі нашого структурного підрозділу панує дружня атмосфера
--

4.8.3. У колективі нашого структурного підрозділу прийнято допомагати один одному та ділитися інформацією

4.9. Рівень задоволеності автономією та впливом на загальний результат

4.9.1. Безпосередній керівник цікавиться моєю думкою з важливих питань
--

4.9.2. Я самостійно приймаю рішення в зоні повноважень, мені не потрібно завжди чекати погодження керівника

4.9.3. Я можу впливати на рішення керівника

10. Рівень задоволеності визнанням та оплатою праці

4.10.1. Я чітко розумію, як визначаються всі складові заробітної плати
--

4.10.2. Моя заробітна плата залежить від того, як я працюю і який даю результат

4.10.3. Моя праця оплачується справедливо

4.10.4. Я задоволений своєю заробітною платою

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, №30, ст.141, із змінами і доповненнями, остання редакція від 01.01.2006 на підставі 2222-15.
2. Закон України «Про Державну службу» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2016, №4, ст.43). Остання версія – Редакція від 04.03.2021.
3. Закон України «Про Державну статистику» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, №43, ст.608). Остання версія – Редакція від 19.04.2014.
4. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004.
5. Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета: Серия «Экономические науки». – 2014. – № 3. – С. 28-31.
6. Долженко Р.А. Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к изменениям в организации: монография / Р.А. Долженко; АлтГУ. – Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2014. – 189 с.
7. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 9 (119). – С. 74-80.
8. Доминяк В. Вовлеченность – причинение пользы // Современные технологии управления персоналом. – 2012. – № 1. – С. 15.
9. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучинский. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
10. Павлюк О.Ю. Вовлеченность сотрудников как фактор эффективности бизнеса // Управление персоналом. – 2014. – № 7. – С. 11-17.

11. Поляков Д. Вовлеченность персонала в работу компании – не мечта, а реальность // Корпоративная культура. – 2014. – № 6. – С. 44-47.
12. Соломанидина Т. Организационная культура и лояльность персонала // Управление персоналом. – 2013. – № 5. – С. 54-58.
13. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
14. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
15. Харский К. Любого человека можно сделать лояльным / К. Харский // Отдел кадров. 2004. – №11. – С. 98-101.
16. Царенко С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? // Кадровик – 2015. – № 6. – С. 35-38.
17. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.
18. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2003.
19. Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность. – М.: ООО «Издательство АСТ», 1997.
20. Baumruk R. The missing link: the role of employee engagement in business success / Workspan, 2004. – Vol. 47. – PP. 48-52.
21. Harter L.M., Gilson R.L. 2004 The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / Journal of Occupational and Organisational Psychology, 2004. – Vol 77. – PP. 11-37.
22. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / Academy of Management Journal, 1990. – Vol 33. – PP. 692-724.
23. Morrow, P. C., Wirth, R. E. Work Commitment among Salaried Professionals // Journal of Vocational Behavior. 1989. - Vol. 34. - P. 4056.

24. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? / *Workspan*, 2006. – Vol 49. – PP. 36-39.
25. Shaw K. An engagement strategy process for communicators / *Strategic Communication Management*, 2005. – Vol 9. – No 3. - PP. 26-29.
26. Verba S., Schlozman K.L., Brady H. *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Harvard University Press, 2005. – PP. 343-344.
27. Галушко О. Як підвищити залученість персоналу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/Интерв%60ю%20КУ6_2016_sml.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
28. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
29. Исследование вовлеченности сотрудников. Источник: Aon Hewitt Research, 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC_Engagement-Survey_2015_UKR.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
30. Келлехер Б. 10 факторів залученості персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=84A51E4419ABECE317A68369948A09F9?art_id=387586&cat_id=52834, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
31. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012 [Electronic resource]. – Access mode: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова англ.
32. The Gallup Organization 2013. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>, вільний. – Загол. з екрану. – Мова англ.

33. Towers Watson 2011. CIPD Employee Engagement Conference 2011. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010InitiativesTW>, вільний. – Загол. з екрану. – Мова англ.
34. Залучення персоналу. Навчальні матеріали онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/12120124/menedzhment/zaluchennya_personalu, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
35. Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві/М.Д. Ведерніков, Д.В. Модіна, М.І. Толстюк//Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2018.-№2.-С.159-162 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_30.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
36. В.О. Чабаров. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.
37. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р, Київ: «Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/66.pdf, вільний. – Загол. з екрану. – Мова укр.