

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан
факультету)

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: **«Залучення персоналу: методи вимірювання, відповідальність, роль HR в забезпеченні процесу»**

Виконав: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Салій Анна Ігорівна

(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

(підпис)

Рецензент Лада ШПРІНЯН

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь «Магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та
менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“10” жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Салій Анні Ігорівні

1. Тема роботи «Залучення персоналу: методи вимірювання, відповідальність, роль HR в забезпеченні процесу» керівник роботи к. е. н., доцент Мазник Ліана Валеріївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від 09 жовтня 2023 р. №818 КС

2. Строк подання здобувачем роботи 07 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Кулиничі»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи залучення персоналу. Розділ 2. Аналіз стану залученості персоналу ТОВ «Кулиничі». Розділ 3. Розробка заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 25 таблицях, 14 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математична частина	к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання 10 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 17.10.23	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 25.10.23	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи залучення персоналу»	До 08.11.22	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: Аналіз стану залученості персоналу на ТОВ «Кулиничі»	До 12.12.23	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3. Розробка заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»	До 15.01.24	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 17.01.24	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 18.01.24	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 19.01.24	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 23.01.24	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	Згідно графіку захистів	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Анна САЛІЙ

_____ (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ліана МАЗНИК

_____ (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Салій А.І. Залучення персоналу: методи вимірювання, відповідальність, роль HR в забезпеченні процесу – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» виконана на матеріалах ТОВ «Кулиничі» за 2021-2022 рр.

У першому розділі роботи визначено сутність та підходи до поняття залученості персоналу, розглянуто методи вимірювання та стратегії залучення персоналу та відображено позиціонування кадрового іміджу у системі залучення персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика ТОВ «Кулиничі», визначено особливості системи кадрового служби і також оцінено рівень залученості персоналу ТОВ «Кулинич».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи оцінено поточний стан та проблеми управління залученістю персоналу ТОВ «Кулиничі», наведено програму підвищення рівня залученості персоналу досліджуваного підприємства, обгрунтовано соціально-економічну ефективність заходів програми підвищення рівня залученості на ТОВ «Кулиничі».

Робота містить сторінок, таблиці, рисунків, використаних джерела.

Ключові слова: залученість, залучення, лояльність, мотивація, персонал, аналіз, напрямки підвищення.

SUMMARY

Saliy A.I. Employee Engagement: Measurement Methods, Responsibility, Role of HR in Ensuring the Process - Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree of "Master" based on the materials of LLC "Kulynychi" for the years 2021-2022.

The first chapter of the work defines the essence and approaches to the concept of employee engagement, examines the methods of measurement and strategies for engaging personnel, and reflects the positioning of the personnel image in the system of employee engagement.

The second chapter of the qualification work provides a general characteristic of LLC "Kulynychi", identifies the peculiarities of the personnel service system, and also assesses the level of employee engagement of LLC "Kulynychi".

The third chapter of the qualification work evaluates the current state and problems of managing the engagement of personnel of LLC "Kulynychi", presents a program to increase the level of employee engagement of the researched enterprise, and substantiates the socio-economic efficiency of the measures of the program to increase the level of engagement at LLC "Kulynychi".

The work contains pages, tables, figures, used sources.

Key words: engagement, involvement, loyalty, motivation, personnel, analysis, directions for improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Сутність та підходи до поняття залученість персоналу	10
1.2. Методи вимірювання та стратегії залучення персоналу	21
1.3. Позичіонування кадрового іміджу у системі залучення персоналу	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КУЛИНИЧІ»	44
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кулиничі»	44
2.2. Характеристика соціально-економічного стану управління персоналом ТОВ «Кулиничі»	54
2.3. Оцінка рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КУЛИНИЧІ»	73
3.1. Оцінка поточного стану та проблем управління залученістю персоналу ТОВ «Кулиничі»	73
3.2. Програма підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»	83
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів програми щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»	96
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	112
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що зміни в економічній сфері та трансформації ринків вплинули на сутність праці та соціально-трудові відносини, покладаючи особливий акцент на кадровий потенціал підприємства. Успіх, розвиток і імідж компанії тепер тісно пов'язані з рівнем залученості, професійною освітою, компетентністю та інноваційним підходом працівників. Зростаюча конкуренція та потреба в постійному покращенні обслуговування клієнтів роблять управління персоналом ключовим аспектом. Зараз проблема залучення персоналу стала однією з головних в сфері управління підприємством, виокремлюючи важливість високого рівня заангажованості працівників, яка на пряму впливає на ефективність діяльності організації.

Забезпечення повнішого розквіту та конкурентоспроможності підприємства визначається, головним чином, ефективним залученням його персоналу. Колектив працівників представляє собою найцінніший та найспецифічніший ресурс, що підприємство використовує у своїх операціях. Високий рівень залученості персоналу стає ключовим фактором впливу на ефективність функціонування організації [17,с.74-80].

Знаходження та найм кваліфікованого та талановитого співробітника сьогодні - це тільки один етап завдання. Іншим, більш складним та важливим вважається завдання не лише зберегти цього цінного фахівця, але й створити умови праці, які впливатимуть на підвищення продуктивності та ефективності його трудової діяльності. Оскільки відомо, що рівень продуктивності праці залежить не лише від компетентності, досвіду та кваліфікаційного рівня працівників, але також від того, наскільки залучені працівники до своєї роботи [17,с.74-80].

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та підходи до поняття залученість персоналу;
- дослідити методи вимірювання та стратегії залучення персоналу;

- проаналізувати позиціонування кадрового іміджу у системі залучення персоналу;
- розглянути загальну характеристику діяльності ТОВ «Кулиничі»;
- здійснити аналіз соціально-економічного стану управління персоналом ТОВ «Кулиничі»;
- оцінити рівень залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»;
- розглянути поточний стан та проблеми управління залученістю персоналу ТОВ «Кулиничі»;
- навести програму підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»;
- обґрунтувати заходи з підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»

Об'єктом дослідження є харчове підприємство ТОВ «Кулиничі».

Предмет дослідження – рівень залученості персоналу ТОВ «Кулиничі».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: офіційні статистичні матеріали, періодичні наукові видання, звітні дані про діяльність українських підприємств, ресурси та видання мережі Internet, Google Sheets, Excel

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

Повний обсяг роботи складає 140 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 25 таблиць, 14 рисунка, додатки на сторінках 118-138, список використаних джерел із 54 найменувань.

Під час виконання магістерської роботи використовувалася комбінація загальних та специфічних наукових методів. Аналітичні результати були визначені шляхом порівняння економічних показників та їх графічного відображення.

Наукова новизна цієї роботи виявляється в авторському визначенні поняття залученості. З *практичної точки зору*, важливість роботи полягає в тому, що в ній було розроблено опитувальник для оцінювання залученості персоналу з урахуванням аспектів благополуччя.

Отримані результати дослідження стануть основою для впровадження конкретних заходів з підвищення рівня залученості персоналу. Це, в свою чергу, сприятиме усуненню негативних факторів, визначених у роботі, та створенню ефективної мотиваційної системи для працівників. Високий рівень залученості персоналу виявляється невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якої організації, оскільки відношення працівників безпосередньо впливає на ефективність її функціонування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та підходи до поняття залученість персоналу

Спочатку поняття «залучення» використовувалося соціальними психологами для оцінки того, наскільки добре люди вписуються в роль. Але в подальших дослідженнях поняття «залученості персоналу» стало використовуватися компаніями для діагностики ставлення співробітників до роботи і компанії, а також для оцінки якості роботи менеджерів і якості кадрових послуг.

Взаємозв'язок між залученістю співробітників і продуктивністю компанії доведено роками досліджень, проведених сотнями організацій по всьому світу.

Дослідження залучення та його впливу на різні показники діяльності компанії проводили провідні дослідницькі організації та консультанти у сфері організаційного розвитку, серед яких GFK Trustmark, Gallup, Ernst & Young, Hay Group, Towers Watson, PwC road.

Згідно з дослідженнями Інституту Gallup, компанії з високим рівнем залученості перевершують своїх конкурентів на 18% за чистим прибутком і розвиваються вищими темпами, ніж інші компанії в своїй галузі [6].

Деякі зарубіжні вчені вважають, що «залученість персоналу» - це переважно схильність людини брати участь у тій чи іншій трудовій діяльності. Воно складається з трьох компонентів: знання, інтерес і результативність. Формується розуміння роботи, якою займаються працівники, плюс його участь бажанням розібратися в тенденціях, зрозуміти інновації та очевидну ефективність своєї роботи [19].

Наразі не існує загальноприйнятого визначення поняття залученості, але багато дослідників визначають залученість як «емоційну та інтелектуальну прихильність до компанії та зусилля. «зусилля працівників щодо досягнення оптимальних результатів праці» [19].

Долженко Р.О. у своїй книзі вказував, що «... залучені працівники працюють ефективніше і результативніше, віддані компанії, поділяють цінності

та цілі компанії, докладають значних зусиль для зниження витрат і збільшення прибутку» [17, с.74-80].

Розглядаючи питання залученості персоналу, О.Галушко вважає, що «...якщо не вживати складних термінів, участь – це бажання і можливість працівників брати участь у житті компанії. Ступінь участі працівників впливає на продуктивність і ефективність, плинність кадрів і бажання працювати і залишатися в компанії довгостроково» [9].

Б. Келлехер, провідний світовий експерт у сфері HR, президент Employee Engagement Group, підкреслив важливість залучення співробітників, заявивши, що «залучення співробітників є елементом взаємодії між керівництвом компанії та співробітниками. Керівництво повинно докласти максимум зусиль, розвивати потенціал усіх співробітників. Співробітники повинні робити все можливе для успішного розвитку компанії. Ефективна співпраця цих двох елементів призводить до збільшення участі персоналу, що в свою чергу сприяє покращенню роботи компанії» [26].

Співробітники британського інституту CIPD під «залученістю» розуміють зосередженість співробітників на завданні, задоволеність своєю роллю та відданістю організації, її цілям і цінностям [19].

Л. Хартер і Р. Гілсон у своїх дослідженнях виявили, що «залученість - це більш стабільне ставлення, ніж лояльність: з одного боку його складніше сформулювати, а з іншого — менш сприйнятливим до змін через вплив». Вплив зовнішніх факторів [44, с.11-37].

Раніше робилися спроби встановити ієрархію форм ставлення співробітників до організації. Так, Т. Соломанідіна пропонує таку схему: «позитивне ставлення персоналу до організації може проходити 3 стадії: благонадійність, лояльність, прихильність» [40,с.54-58].

Л. Хартер і Р. Джілсон у своїх дослідженнях виявили, що «залученість – є більш стабільним атитюдом порівняно з лояльністю: з одного боку, важче формується, з іншого, – менше піддається зміні через вплив зовнішніх факторів [44,с.11-37].

Представник Aon Hewitt в Україні компанія AXES Management в ході дослідження залученості персоналу виділила основні складові залученості, які представлені на рис. 1.1.

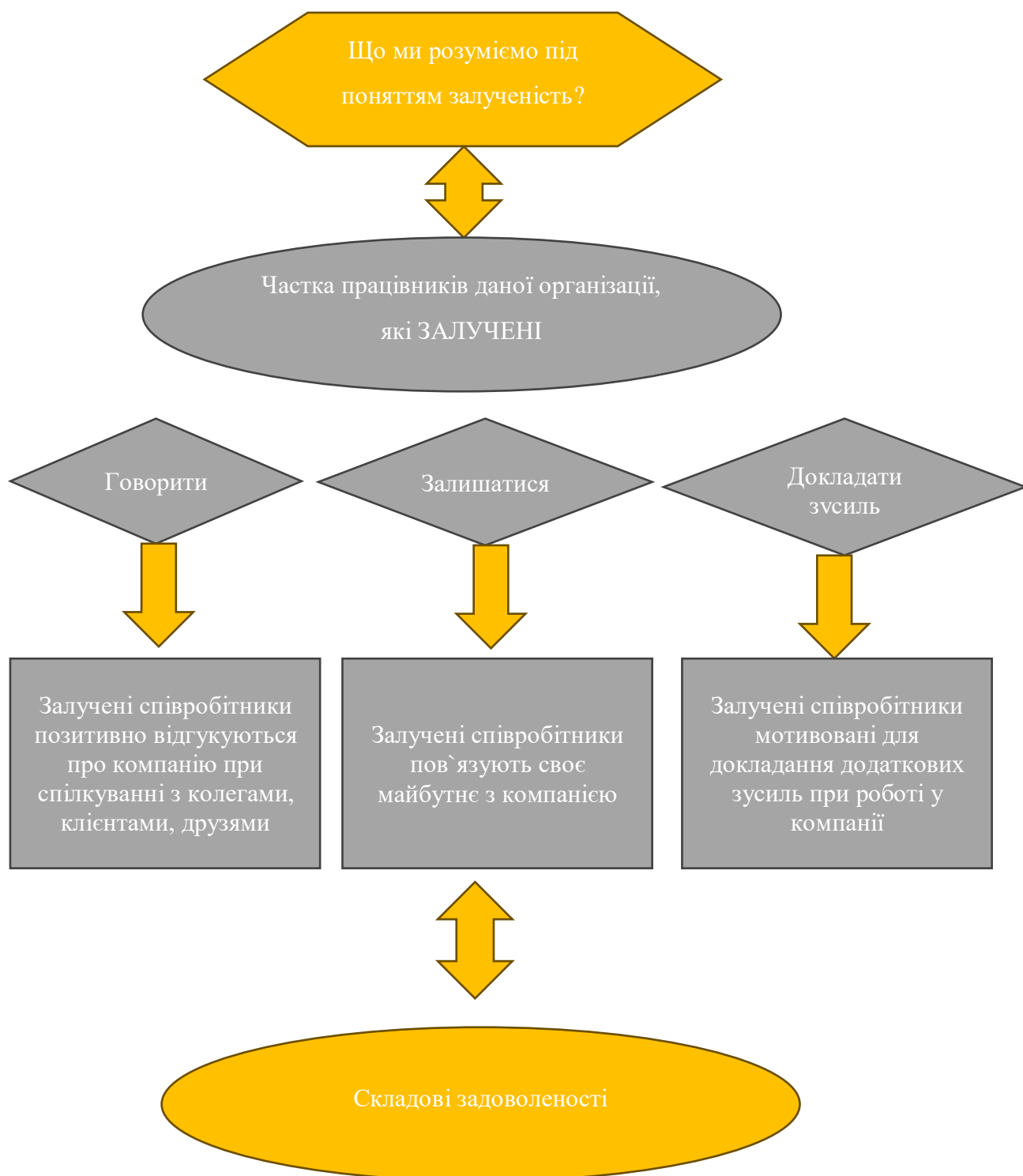


Рис 1.1. Складові залученості персоналу компанії

Джерело: складено автором [37, с.36-39]

Згідно з дослідженням AXES Management, компанії з високим рівнем залучення працівників мають: вищу продуктивність праці, вищу лояльність клієнтів, на 30% нижчу плинність кадрів, вищу прибутковість, на 48% вищий 3-річний оборот, на 56% вищий приріст прибутку та позитивну кореляцію із загальною прибутковістю акціонерів [46, с.259-266].

Серед інших переваг високого рівня залученості, що позитивно впливають на ефективність розвитку банківського сектору, наприклад, виділяють наступні аспекти: високозалучені працівники мають низьку плинність кадрів і є сильними прихильниками компанії, її послуг та продуктів; високозалучені працівники є більш продуктивними та високомотивованими; високозалучені працівники відчують емоційний зв'язок з компанією, що позитивно впливає на їхнє ставлення до роботи та клієнтів, що, в свою чергу, сприяє кращому обслуговуванню клієнтів та підвищенню їхньої задоволеності та лояльності; залученість розвиває здатність працівників ефективно просувати бренд компанії.

Як правило, сучасні HR-служби виділяють кілька рівнів, які визначають моделі поведінки працівників у компанії:

- задоволеність означає, що людина в цілому задоволена компанією, в якій працює. Вона задоволена певними елементами, такими як заробітна плата, умови праці та можливості навчання, і продовжує працювати в цій компанії без особливих зусиль;
- лояльність означає, що працівник любить компанію, працює в ній тривалий час і залишається відданим співробітником, але без зайвих зусиль;
- залученість означає, що працівник дбає про компанію, викладається на повну і намагається робити все, що в його силах [49, с.11-37].

Залученість тісно пов'язана з ефективністю бізнесу і впливає на такі показники, як загальний дохід акціонерів, продуктивність, плинність кадрів і задоволеність клієнтів [49, с.11-37].

Отже, залученість є важливим фактором успіху сучасних організацій, які прагнуть до інтенсивного розвитку, скорочення витрат та підвищення ефективності на всіх рівнях діяльності, і пов'язана з бізнес-показниками, як показано на рис. 1.2.

Згідно з дослідженням, існує низка ключових факторів, які впливають на залученість працівників:

1. Розвиток кар'єри. кар'єрне та особистісне зростання: компанії з високим рівнем залученості надають своїм працівникам можливості розвивати компетенції, здобувати нові навички та знання, реалізовувати свій особистий потенціал.
2. Розвиток кар'єри. ефективне управління талантами: залучені працівники знають, що їхні керівники цінують їх, знають їхні таланти і створюють всі умови для розвитку та використання їх на користь компанії.
3. Лідерство. Ясність щодо організаційних цінностей: працівники повинні знати, що цінності компанії зрозумілі.
4. Лідерство. Повага до працівників : успішні організації поважають усіх працівників та їхні індивідуальні особливості, незалежно від посади.
5. Лідерство. Корпоративні стандарти етичної поведінки: етична поведінка компанії по відношенню до клієнтів та конкурентів допомагає підвищити залученість працівників.
6. Розширення прав і можливостей: працівники повинні мати можливість приймати рішення з питань, які можуть вплинути на їхню роботу. Лідери команд з високим рівнем залученості створюють довірливе та стимулююче робоче середовище, де працівники можуть вільно відходити від традиційних уявлень про корпоративну ієрархію та вільно пропонувати інноваційні ідеї та підходи до роботи, які можуть покращити результати діяльності організації.
7. Імідж: ступінь, до якого працівники активно підтримують та просувають продукти та послуги компанії, значною мірою визначається їхнім власним сприйняттям якості цих продуктів та послуг[42,с.323-333].

Однак визнання того, що ці фактори сприяють залученості та мотивації, є лише першим кроком. Щоб забезпечити залученість і мотивацію і, що ще важливіше, дати можливість працівникам пов'язати залученість із продуктивністю, компаніям потрібні ефективні лідери, системи зворотного

зв'язку та управління ефективністю, а також чітко сформульовані можливості для розвитку знань і навичок та кар'єрного зростання.

Практика та дослідження *Harvard Business Review* показують, що, перш за все, співробітники повинні розуміти загальний напрямок розвитку організації, що тісно пов'язано з їхньою довірою та впевненістю у вищому керівництві організації. Сьогодні працівники розуміють, що від стабільності компанії залежать їхні майбутні перспективи працевлаштування, можливості кар'єрного росту та розвитку. І, звичайно ж, важливо, щоб існували можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Це пов'язано з тим, що перспектива розвитку навичок є одним з ключових факторів залученості та мотивації працівників" [42, с.323-333].

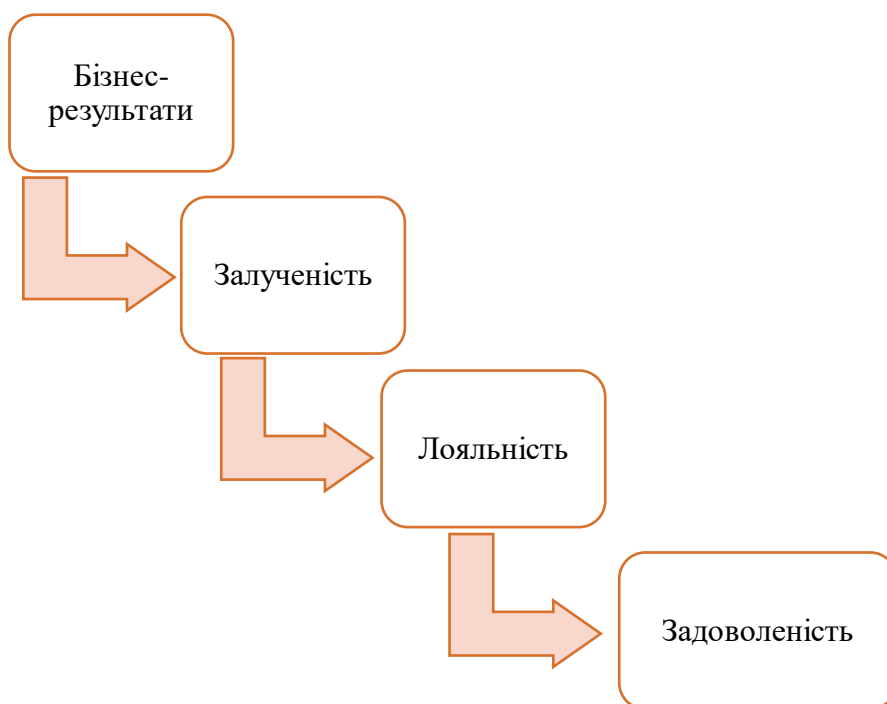


Рис 1.2. Залученість пов'язана з бізнес-результатами компанії

Джерело: складено автором[37,с.36-39]

Ефективні лідери повинні прислухатися до своїх співробітників і пам'ятати, що це безперервний процес. Отримана інформація може підказати напрямок руху. Це єдиний спосіб зрозуміти проблеми, які турбують працівників. Коли лідери прислухаються до своїх працівників, вони стають більш стійкими та залученими, що, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності та зменшення плинності кадрів.

Залучені працівники більш задоволені своєю посадою, більш лояльні до компанії, мають більше шансів на просування по службі та щиро прагнуть до підвищення ефективності.

Грамотно підібрана група працівників - це, перш за все, команда однодумців і партнерів, які здатні розуміти, впроваджувати і вирішувати завдання, що стоять перед компанією - це найважливіша умова виживання і подальшого успіху компанії в конкурентному середовищі [37, с.36-39]. Саме тому керівництво компанії намагається створити всі необхідні умови для максимальної підтримки своїх працівників. Більшість керівників розуміють важливість кадрової політики, адже при правильному управлінні людськими ресурсами компанії можуть стати набагато більш конкурентоспроможними на ринку. Тому велику роль відіграє заохочення та мотивація працівників. В принципі, ці критерії можна оцінити через задоволеність роботою в конкретній компанії або компанії в цілому.

Адже сьогодні найголовнішим завданням керівника є безпосередня взаємодія зі своїми підлеглими, здатність почути їх потреби, правильно оцінити можливості, розподілити завдання, надати необхідну підтримку й допомогу та максимально залучити персонал до роботи на підприємстві.

Разом з цим Л. В. Щетініна визначає залученість працівників як певну оцінку взаємовідносинь «співробітник – компанія», що показує, чи готовий співробітник докласти більше зусиль, вийти за рамки своїх функціональних обов'язків, працювати в компанії якомога довше та рекомендувати свою компанію як надійного, гарного та відповідального роботодавця [46, с. 259-266].

Залучений співробітник – це такий, який відчуває емоційну приналежність до компанії, почуває себе частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети.

Проте Н. Лисиця та Н. Войтович вважають, що 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 ефект для організації [30, с.106-113].

Також Бей Г. В. узагальнює, що теорія залученості полягає в тому, що «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, за якої співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але й за власним бажанням» [7, с.6-14].

Виходячи з вищевикладених визначень, можна зробити висновок, що залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює й надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію під час вирішення робочих завдань незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії. Залученість можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом для керівництва й управління персоналом.

Адже залучений працівник відчуває власний внесок у розвиток та досягнення цілей компанії, всю емоційну прихильність та приналежність до своєї компанії, усвідомлює, що є частиною єдиного механізму, який працює задля досягнення спільної мети. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом іти до виконання стратегічних цілей компанії.

Водночас також постає питання відмінності терміна «залученість» від термінів «задоволеність» та «лояльність». Ці терміни часто поєднують між собою та сприймають як спільні поняття. Проте це не зовсім так.

Л. В. Щетініна визначає, що задоволеність працею – це оцінювання співпадіння вимог працівника, які він ставить до свого трудового життя (умов праці, оплати праці, характеру та змісту праці) з реальною ситуацією в організації (можливістю їх задовольнити) [46, с. 259-266]. Саме таким чином працівник може зрозуміти, чи задоволений він своєю посадою, заробітною платою й взагалі своїм становищем у суспільстві, чи ні.

Але ж що означає тоді термін «лояльність»? Термін «лояльність» не має чіткого визначення, тому багато науковців трактують його по-різному. А. Ю. Трофімов дослідив різні погляди науковців і погодився з К. Е. Оксіннойда, що

лояльність – це ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації, яка виявляється у діях і поведінці, що сприяють, суперечать або є нейтральними відносно діяльності організації [43, с. 77-81].

У цих визначеннях окреслюється позитивна частина терміна «лояльність», адже особисто вважаємо, що лояльність – це рівень прихильності до компанії, здатність усвідомити та прийняти всі особливості й проблеми компанії і водночас продовжувати докладати зусилля для її процвітання. Лояльність – це безмежне бажання працювати у певній компанії, розділяти її цінності, цілі та пріоритети, загальну прихильність до компанії. Отже, визначивши різницю між поняттями «залученість», «задоволеність» та «лояльність» хочеться відзначити, що саме залученість є найкращим методом для керівництва та управління персоналом.

Адже залучення персоналу відбувається через систему мотивації за допомогою реалізації внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків.

Таким чином персонал отримує можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень на підприємстві, тим самим впливати на діяльність компанії. Саме така участь співробітників у житті компанії підвищує продуктивність, прихильність та зацікавленість працюючих, адже працівники починають відчувати відповідальність за результати власної праці через відчуття безмежної довіри з боку керівництва. Залучений персонал завжди зацікавлений у діяльності організації, прагне підвищувати свій професійний рівень, ініціативний та завжди готовий прийти на допомогу компанії [8, с. 64-69].

Узагальнююче вищенаведено можна зробити висновок, що лояльність - це важливий аспект в будь-якому виді взаємодії, чи то між брендом і клієнтом, чи між співробітником і компанією. Вона вказує на відданість та довіру. Лояльність робить відносини більш стійкими та тривалими, але її слід заслужувати шляхом постійної якості та відкритості.

Авторське визначення поняття залученості полягає в тому, що залученість робить діяльність працівника у компанії цікавою та відповідальною, стимулює творчий підхід та активну участь, є важливою у великій родині понять,

включаючи освіту, робочий процес та спільноти. Для мене, залученість - це ключ до розвитку та досягнення цілей.

Споріднене поняття із поняттям залученість є залучення, яке трактується - як це процес привертання уваги та створення інтересу навколо чогось. Воно може бути важливим в маркетингових стратегіях і комунікації. Однак важливо використовувати це поняття етично та не зловживати ним. Залучення може бути потужним інструментом, який допомагає відкривати нові можливості та знайомити людей з важливими ідеями та продуктами.

Також пропоную розглянути таблицю схожості цих понять (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Схожість понять «лояльність», «залучення» та «залученість»

Поняття	Схожість
<i>1</i>	<i>2</i>
Лояльність	<ul style="list-style-type: none"> • Залученість та залучення можуть сприяти лояльності, оскільки залучені та задоволені люди схильні залишатися вірними бренду чи ідеї. • Лояльність може бути результатом успішної залученості та залучення, оскільки задоволені клієнти чи працівники стають лояльними.
Залученість	<ul style="list-style-type: none"> • Залученість може сприяти залученню, оскільки зацікавлені люди більш схильні брати участь у діяльності чи спільноті. • Залученість може призвести до лояльності, оскільки задоволені і зацікавлені учасники стають вірними прихильниками.
Залучення	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення може призвести до залученості, оскільки успішні стратегії залучення привертають увагу та спонукають людей до участі. • Залучення може сприяти лояльності, оскільки відправляє сигнал про активну інтересу в комунікації та взаємодії.

Джерело: складено автором

Отже, ці подібності показують, що лояльність, залученість та залучення часто взаємопов'язані і можуть використовуватися разом для досягнення спільних цілей та підвищення ефективності в різних сферах життя і бізнесу.

Відмінності цих трьох понять згруповані у вигляді таблиці 1.2.

Ця таблиця показує ключові відмінності між лояльністю, залученістю та залученням, які відображають їх природу, спрямованість та фази розвитку.

Таким чином, лояльність, залученість та залучення - це ключові поняття, які впливають на взаємодію між людьми, брендами, спільнотами та ідеями, але кожне з них має свої унікальні особливості та важливу роль.

Відмінність понять «лояльність», «залучення» та «залученість»

Поняття	Відмінність
1	2
Лояльність	<ul style="list-style-type: none"> • Лояльність виражає відданість та вірність і вимагає тривалого зв'язку. • Це стосується вже наявних відносин та може виникати на основі попередніх досвідів.
Залученість	<ul style="list-style-type: none"> • Залученість орієнтована на зацікавленість, активну участь та відчуття причетності. Вона може виникати на основі інтересу до конкретної діяльності чи спільноти.
Залучення	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення орієнтоване на привертання уваги та створення інтересу на початковому етапі взаємодії. • Воно зазвичай передує формуванню лояльності та залученості.

Джерело: складено автором

Схожість полягає в тому, що всі три поняття сприяють формуванню позитивних відносин та взаємодії. Залученість і залучення можуть стимулювати лояльність, оскільки зацікавлені та задоволені люди схильні залишатися вірними і активно співпрацювати. У той же час, лояльність може бути результатом успішної залученості та залучення, оскільки задоволені клієнти або працівники стають вірними і відданими учасниками.

Відмінність між цими поняттями полягає в їхній природі та фазах взаємодії. Лояльність - це результат тривалої та позитивної взаємодії, що відображає вірність і відданість. Залученість стосується зацікавленості та активної участі, і вона може зробити взаємодію більш цікавою та ефективною. Залучення, з іншого боку, орієнтоване на привертання уваги та створення інтересу на початковому етапі взаємодії, передує формуванню лояльності та залученості.

В результаті дослідження нами доведено, що розуміння цих понять і їхніх відмінностей дозволяє розробляти комплексні стратегії для досягнення успіху в різних сферах діяльності. Інтеракція між лояльністю, залученістю та залученням може створити стійкі та плідні відносини з клієнтами, співробітниками та аудиторією, сприяючи досягненню спільних цілей і підвищенню рівня задоволеності всіх сторін.

1.2. Методи вимірювання та стратегії залучення персоналу

Підприємства задовольняють свої потреби в людських ресурсах шляхом залучення працівників на вакантні посади (рекрутинг) та шляхом створення резерву.

Стратегія залучення талантів на підприємство повинна відповідати як загальній стратегії розвитку, так і стратегії управління персоналом підприємства.

Наймаючи працівників, роботодавці мають справу з людьми, які прагнуть реалізувати свої цілі, обравши ту чи іншу компанію. У той же час, менеджери прагнуть досягти своїх цілей, залучаючи конкретних кандидатів. Крім того, слід враховувати, що люди шукають не будь-яку роботу, а правильну роботу. Вибір неправильної роботи може мати негативний вплив на співробітників, менеджерів і компанію в цілому [5, с.103-105].

Процес залучення персоналу у підприємство представлений на рис. 1.3.

Аналіз змісту роботи - це процес систематичного та глибокого вивчення посадових інструкцій.

Для того, щоб правильно підібрати працівника, необхідно детально знати, які завдання працівник виконує на роботі та які особистісні та соціальні характеристики мають ці завдання. Цю інформацію можна отримати за допомогою аналізу робочих місць.

Для аналізу посадових інструкцій використовуються наступні методи:

- 1) спостереження (використовується при аналізі рутинної роботи);
- 2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців та їхніх керівників (однак у таких дослідженнях сильний вплив мають суб'єктивні фактори);
- 3) безпосередній систематичний аналіз умов праці (аналіз: обов'язків, робочих відносин, вимог до роботи, умов праці, оцінки результатів діяльності).

Використовується перелік управлінських питань: ключові методи (що ми робимо, коли ми робимо, чому ми робимо, де ми робимо, як ми робимо); пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за обладнання,

матеріали та інструменти; фінансова відповідальність); робочі відносини (відносини з керівництвом, відносини з колегами, відносини з працівниками інших відділів, відносини з громадськістю та клієнтами, відносини з підлеглими; вимоги до роботи (необхідний рівень продуктивності та виконання роботи; необхідні навички та досвід; необхідні аналітичні навички; необхідні фізичні дані та стан здоров'я; необхідні рівні мотивації та соціальні навички); умови праці (фізичні умови та навколишнє середовище, соціальні умови та робочі команди, економічні умови, включаючи оплату праці); оцінка роботи (оцінка роботи працівником і керівником) [34, с.11-14].



Рис. 1.3. Процес залучення персоналу

Джерело: складено автором [34, с.11-14]

На основі аналізу посадових обов'язків слід підготувати посадову інструкцію (Додаток). Цей документ повинен містити короткий огляд основних завдань виконавця, необхідних навичок, відповідальності та повноважень.

Наступним етапом процесу підбору персоналу є визначення вимог до кандидата на вакантну посаду.

У процесі підбору персоналу слід пам'ятати, що як роботодавець, так і кандидат на посаду має свої очікування та вимоги. Тільки тоді, коли ці очікування максимально збігаються, можна розраховувати на те, що компанія буде мати дуже ефективного і лояльного працівника. Саме тому важливо пам'ятати, що вимоги, які ви ставите до кандидата, повинні бути реалістичними. Надмірні умови можуть призвести до того, що кандидатів взагалі не знайдуть або наймуть працівників зі свідомо завищеними очікуваннями.

На основі попереднього аналізу необхідно якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, необхідні для виконання роботи, а також досвід роботи і особистісні риси кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимальні, так і мінімальні вимоги, яким повинен відповідати претендент [14, с.624].

Як правило, вимоги до кандидатів характеризуються наступними особливостями:

- 1) Фізичні дані: зріст, стан здоров'я, доглянутість, необхідна для успішного виконання роботи, мовні характеристики кандидата, вікові обмеження, стать.
- 2) Кваліфікація: освіта (рівень), необхідна професійна підготовка, необхідна кваліфікація, попередній досвід роботи (рівень, тривалість роботи) та її вид (технічна, управлінська тощо), інші необхідні навички та знання.
- 3) Інтелект: необхідний певний рівень розумових здібностей та інтелекту.
- 4) Компетентність (здатність оптимально виконувати роботу): технічні, ручні навички, мова, математика, комунікація, аналітичні навички, артистизм і творчість.
- 5) Інтереси: інтелектуальне вирішення проблем, практичні/конструктивні інтереси, комунікабельність, артистичність.
- 6) Особистість: щоб бути успішним, кандидатам потрібні певні особистісні риси.

- 7) Мотивація: гроші, безпека, престиж, приналежність до компанії, влада, навички, вирішення проблем.
- 8) Вимоги (необхідні для роботи): проживання в певній місцевості, можливість подорожувати, здатність працювати довго, бути одруженим. [14, с.624].

При формулюванні вимог до роботи слід використовувати посадові інструкції.

Посадова інструкція описує та обґрунтовує систему вимог, які ставить перед людиною певний вид діяльності, спеціалізація або професія. Посадова інструкція повинна містити таку інформацію: характеризує саму професійну діяльність (психологічна професіограма); професіограма описує вимоги до людини, яка займається цією діяльністю, як перелік якостей, необхідних для професії, до її психіки (психограма).

Професіограма відображає взаємозв'язок між якостями, необхідними для ефективної роботи, і ступенем стійкості цих якостей і вказує на можливість формування відповідних якостей безпосередньо в процесі професійного навчання і на робочому місці, а також є нормативним показником професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

При складанні психографічної професіограми використовуються такі схеми: техніко-економічний опис (обладнання, стандарти, технологія, оплата праці тощо); опис організації робочого місця та умов праці; аналіз даних про плинність кадрів, дані про можливі нещасні випадки; детальний опис трудової діяльності працівника; опис вимог до загальної та спеціальної підготовки, необхідної для виконання відповідної трудової діяльності [23].

Психограма виділяє наступні вимоги до працівників: освіта; демографічні дані; медико-біологічні; психофізіологічні; психологічні.

Вищезазначені вимоги повинні регулярно оновлюватися відповідно до мінливого контексту діяльності компанії. Цей розділ ґрунтується на спостереженнях, опитуваннях, анкетуванні та аналізі документів.

Важливим кроком у процесі підбору персоналу є визначення мотивації та кар'єрних перспектив майбутніх працівників. Тому кандидати повинні бути

поінформовані про вимоги роботодавця до кваліфікації, досвіду та особистих якостей, а також про майбутні умови роботи, такі як оплата праці, корпоративна культура та кар'єрний розвиток.

Наступний етап процесу рекрутингу - вибір джерел працевлаштування - передбачає пошук людей, які відповідають вимогам, визначеним на попередньому етапі.

Джерела найму включають: внутрішні (всередині компанії); зовнішні (за межами компанії) [14, с.624].

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу проілюстровано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу

Переваги	Недоліки
1	2
Внутрішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> • Формування ідеології «просування». • Більші можливості оцінки. • Низьку витрати щодо пошуку персоналу. • Зменшення витрат на адаптацію працівників. • Покращення морально-психологічного клімату в колективі. • Посилення відданості працівників компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> • Поява небажаних неформальних зв'язків на підприємстві. • Необхідність розробки комплексної програми розвитку персоналу. • Додаткові витрати на перенавчання. • Обмеження залучення нових працівників з власними поглядами, навичками та досвідом роботи.
Зовнішні джерела	
<ul style="list-style-type: none"> • Широкі можливості вибору кандидата. • Зниження витрат на навчання. • Відсутність небажаних неформальних зв'язків на підприємстві. • Впровадження нових ідей, форм і методів роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливі великі витрати та конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків. • Висока вірогідність несумісності працівників. • Психологічні потреби для кандидатів, що працюють на підприємстві. • Тривалий період адаптації та витрати на неї.

Джерело: складено автором на основі [15, с.276]

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать: засоби масової інформації (ЗМІ); інтернет джерела; неформальні канали; освітні

організації; професійні клуби та асоціації; агенти-розповсюджувачі; хедхантинг; біржі праці та агентства з працевлаштування; рекрутингові агентства.

Друковані ЗМІ. Спеціалізовані журнали - найкращий спосіб залучити менеджерів нижчої ланки, обслуговуючий персонал, рекламні агенції та торгових агентів.

Телебачення. Слід мати на увазі, що рекламний час на телебаченні коштує дуже дорого. Варто звернути увагу на рекламу на кабельному телебаченні, але слід враховувати охоплення місцевої аудиторії та ефірний час. Найбільша вигода від реклами робочих місць на телебаченні досягається при підборі низькокваліфікованого персоналу.

Переваги неофіційних каналів незаперечні - вони коштують дуже мало. Недоліки також очевидні: мало фахівців відповідної кваліфікації та потенційний психологічний дискомфорт у разі виникнення конфлікту з людиною, яку наймають на роботу.

Навчальні заклади. У багатьох випадках компаніям можуть підійти випускники профільних університетів з невеликим досвідом роботи за фахом або взагалі без нього. Однак не всі університети мають факультети, які можуть працевлаштовувати випускників і студентів [20, с.83-88].

Агенти з продажу. Цей метод дуже ефективний для залучення низькокваліфікованого персоналу. Найбільш поширеним є охоплення населення через мережу дистриб'юторів. Агенти з розповсюдження можуть надавати інформацію про вакансії компанії будь-кому та розміщувати її на дошках оголошень. Реклама на громадському транспорті є відносно дешевою та ефективною. Водночас, цим методом не варто зловживати, оскільки погане виконання агентом своїх обов'язків може зашкодити іміджу компанії.

Полювання за головами. Необхідно провести велику підготовчу роботу, щоб з упевненістю знати, яких працівників зі сторонніх (часто конкуруючих) організацій слід перенабрати. У багатьох випадках факт прямого вербування виявляється, що потенційно може спричинити серйозні проблеми, наслідки яких важко виключити. Набагато дешевше звернутися до професійної рекрутингової

агенції, яка, серед іншого, може запропонувати послуги із залучення конкретних фахівців (послуга, відома як хедхантинг) [20, с.83-88].

Для роботодавців використання послуг бірж праці та кадрових агентств цікаве тим, що типові агентства цього типу пропонують безкоштовні послуги.

Недоліки такого підходу полягають у тому, що вибір шукачів роботи є надто вузьким, а агенти, найімовірніше, представлятимуть інтереси переважно шукачів роботи.

Найефективнішим способом підбору персоналу (з точки зору часу набору, якості фахівців та вартості послуг) є використання послуг кадрових агентств.

Основною перевагою використання рекрутингових агентств є те, що вони здатні підібрати не тільки кваліфікованих, але й психологічно придатних, інтелектуально розвинених і прогресивних кандидатів, тобто фахівців, які відповідають усім вимогам замовника.

Залучення талантів - це довгострокова HR-стратегія, спрямована на вирішення проблем або потреб компанії шляхом залучення та переконання талановитих людей передати компанії свій цінний досвід.

Щоб досягти успіху в залученні талантів, компанія повинна розуміти, який саме кандидат їй потрібен. Їй потрібно запитати себе, з якими проблемами наразі стикається компанія і які навички можуть допомогти їх вирішити. Також потрібно визначити компетенції, якими повинен володіти новачок. Таким чином, компанія може залучити кандидатів, які з самого початку близькі до місії компанії [24]

Другий крок - створення бренду роботодавця.

Коли хороші кандидати порівнюють компанії, вони обирають ті, що мають кращі цінності, корпоративну культуру та баланс між роботою та особистим життям. Бренд проявляється в тому, як компанія сприймається на ринку нинішніми та потенційними працівниками. Це включає в себе цінності, місію, культуру та робочу атмосферу, і роботодавці поширюють інформацію через усі канали, підкріплюючи її досвідом своїх співробітників [24].

З чого починається побудова бренду?

Навіть якщо ваша компанія ще не побудувала систему управління талантами, якщо ви хочете залучити таланти і побудувати свій бренд, почніть з ціннісної пропозиції.

Ціннісна пропозиція компанії - це шість ключових елементів, які залучають, мотивують і, зрештою, утримують цінних співробітників [41, с.92-97].

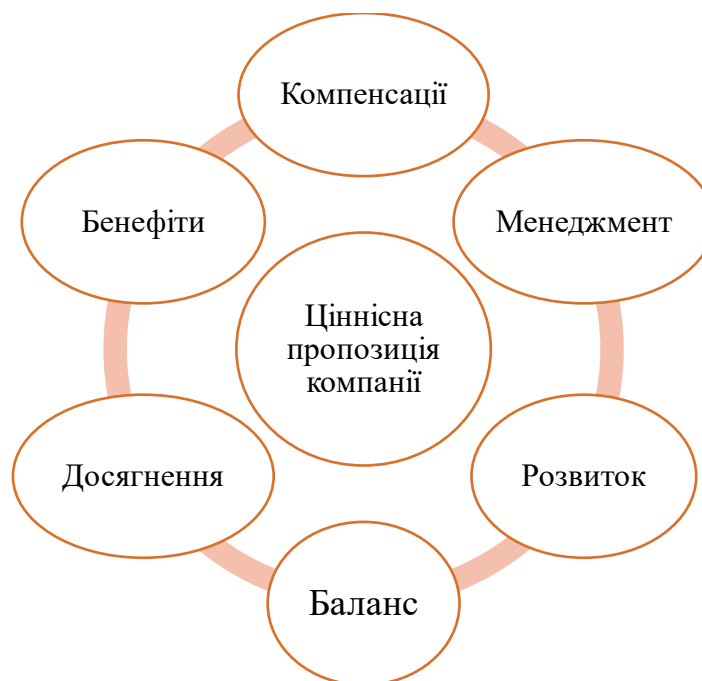


Рис. 1.4. Складові ціннісної пропозиції компанії

Джерело: складено автором на основі [41, с.92-97].

Ціннісна пропозиція включає:

- компенсації (заробітна плата, і все, що з нею пов'язано - особливо, прозорість оплати);
- бенефіти (матеріальні приємні додатки, але з урахуванням підтримки у важких ситуаціях, турботи про фізичне і ментальне здоров'я, корпоративних заходів і т.д.);
- досягнення (сюди входять цінності компанії, її місія і репутація, імідж, повага як до роботодавця на ринку праці);
- менеджмент (сильний лінійний керівник або підтримка команди, культура зворотного зв'язку і розуміння свого місця і ролі, комунікація та лідерство в команді);

- розвиток (виклики і можливості, оплата професійного навчання, персональне та кар'єрне зростання);
- баланс між життям і роботою (атмосфера, гнучкість графіку, можливість віддаленої роботи, забезпечення необхідним, безпека) [41, с.92-97].

Побудову бренду для залучення талантів можна розглядати як стратегію.

Існує кілька переваг вибору певної стратегії для залучення талантів

1. Покращення якості рекрутингу.

40% HR та рекрутерів вважають якість підбору персоналу головним пріоритетом. Однак «якість» важко визначити. Іноді його називають «продуктивністю нового працівника». Стратегії залучення талантів допомагають знайти нових співробітників, які поділяють спільні з компанією цілі та бачення. Їх продуктивність від самого початку вища, ніж у інших. Це і є якість процесу підбору персоналу.

2. Оптимізація процесу підбору персоналу.

Стратегії залучення талантів означають, що компаніям більше не потрібно витрачати дорогі ресурси на терміновий пошук кандидатів на гарячі вакансії. Скорочення періоду підбору персоналу означає вищі витрати на найм і може призвести до помилок при прийомі на роботу. Стратегічне залучення талантів запобігає таким кризовим ситуаціям і систематично контролює витрати.

3. Створення умов для майбутнього успіху

Нарешті, узгодження кандидатів зі стратегічними цілями компанії гарантує, що у вас є правильна команда для досягнення успіху, вирішення поточних і майбутніх завдань, зміцнення бренду компанії та підтримки культури спілкування і продуктивності з першого дня роботи [18, с.15].

За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плинність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та культури. Це дає можливість коригування стратегічних завдань, адже ефективне управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

Проте на шляху до реалізації залученості персоналу може виникнути ряд труднощів, перепон та непорозумінь. Це може бути пов'язано з представленістю

покоління Y на ринку праці, яке, за результатами чисельних досліджень, є найменш лояльним і готове змінювати роботодавця кожні три роки й навіть частіше. Цікаво, що особливості роботи з поколінням Y були названі серед основних причин, які ускладнюють залучення й утримання талантів. Адже дане покоління більш вимогливе до роботодавців, для них важливий рівень кваліфікації керівника, а також масштабність поставлених завдань та безпосередньо робота, яку вони виконують, пов'язана з їх цінностями та особистою місією [53, с.12-25].

Незважаючи на те, що 88% респондентів в Україні відчують різницю у ставленні до роботи кандидатів різних вікових поколінь, лише 58% компаній адаптують для них свої підходи до управління персоналом [13].

Інструменти для вимірювання залученості працівників включають оцінку різноманітних даних (наприклад, KPI, плинність кадрів), інтерв'ю та опитування. Останній є найбільш популярним завдяки простоті виконання та обробки результатів.

Найголовніше - правильно підібрати питання та спосіб обробки результатів.

Найчастіше, коли щось йде не так і керівництво хоче з'ясувати причину, компанії проводять дослідження задоволеності співробітників умовами праці. Або для того, щоб відповісти, чи ефективно використовуються гроші, витрачені на людей, або щоб контролювати основний ресурс – людей – і зрозуміти першопричину проблем. Крім того, вимірювання задоволеності співробітників може дати уявлення про те, хто такі наші «успішні співробітники».

Ось чому лідери в усьому світі використовують дослідження індексу eNPS, залученості персоналу і тоді, коли нічого не вказує на проблеми [18, с 15].

За допомогою діагностики лояльності та залученості співробітників ви можете визначити: причини крадіжок, вандалізму, зниження KPI; причини плинності; причини труднощів в колективі, у взаємодії між підрозділами; ефективні ділянки в кадровій політиці, корпоративній культурі; ставлення співробітників до місії, стратегії компанії, корпоративних цінностей; переваги та недоліки бренду-роботодавця

Відділ кадрів усвідомлює необхідність підтримувати тісний контакт зі співробітниками, щоб ефективно контролювати їхню залученість і оперативно реагувати, коли члени команди незадоволені стилем управління, оплатою або робочим середовищем.

Залученість співробітників – це сила розумового та емоційного зв'язку працівника з компанією. Залученість співробітників не означає щастя, задоволення чи щастя:

Залученість співробітників - це не щастя. Розмов між колегами за обідом і радості святкових зустрічей недостатньо, щоб проілюструвати, наскільки наполегливо працюють співробітники, щоб досягти цілей компанії. Щастя — це короточасний вимір, який швидко змінюється, і йому не варто чинити опір.

Залучення працівників – не є задоволенням. Задоволеність працівників вимірює найнижчий рівень, тоді як залученість намагається змусити кожного досягти більшого. Хоча задоволеності часто достатньо, щоб утримати працівників, цього часто недостатньо, щоб забезпечити продуктивність.

Перший крок до покращення чогось – його вимір. Щоб зацікавлений співробітник був залученим, він повинен вірити, що компанія дійсно піклується про нього. Коли керівник демонструє, що він піклується про комфорт своєї команди, працівники реагують на це більшою ефективністю та більшою лояльністю [52, с.343-344].

Важливо розуміти, що якщо оцінюється залучення, повинні бути готові вжити заходів. Багато організацій проводять розслідування, але не вживають заходів. Немає нічого гіршого, ніж попросити співробітника про відгук і не вжити жодних дій. Найпоширеніший спосіб вимірювання залученості – це використання опитувань. Опитування – це тільки одна частина процесу й тільки один спосіб вимірювання, адже залученість робітників – складна проблема, яка потребує зусиль усіх співробітників організації [39, с. 253].

Дослідження залучення неминуче забирає багато часу: без частого збору даних компанії можуть не зрозуміти, наскільки їхні співробітники задоволені своїм робочим місцем, оплатою та умовами. Зайнятим працівникам може бути як неприємно, так і важко знайти час, щоб поговорити про свою роботу. А

менеджери з персоналу у великих компаніях фактично не мають можливості регулярно опитувати кожного співробітника [47, с. 48-52].

Одна зі стратегій полягає в тому, щоб попросити співробітників вести щотижневий робочий щоденник, дозволяючи їм записувати свої думки та почуття та заохочуючи їх висловлюватися, якщо виникають проблеми. Як і відкриті анкети, ці щоденники дозволяють співробітникам працювати над тим, як вони почуваються, а не просто вибирати «так» чи «ні» [18, с 15].

Методи вимірювання залученості:

1. Імпульсні опитування

Короткі, часті опитування - чудовий спосіб відстежувати рівень залученості. Процес зовсім не складний. Зазвичай людей просять відповісти на прості запитання у зрозумілій формі.

2. Зустрічі 1:1

Ще один чудовий спосіб виміряти рівень залученості - це індивідуальні зустрічі зі співробітниками. Проводячи регулярні зустрічі та дозволяючи HR-менеджеру відверто поспілкуватися з кожним членом команди, можна отримати уявлення про те, що відчуває працівник і наскільки він залучений.

Перевага такого підходу полягає в тому, що це розмова віч-на-віч, де працівники відчувають себе комфортно, говорячи про те, що їх дійсно турбує. Основне завдання HR - створити правильну атмосферу, в якій працівники можуть говорити чесно.

3. Гугл-форми.

Один з найдоступніших інструментів для проведення опитувань та анкетування, який пропонує компанія Google. Він має україномовний інтерфейс і, що найголовніше, є абсолютно безкоштовним. Сервіс дозволяє автоматично підраховувати результати і відображати їх у вигляді таблиці на Google Диску.

4. Survio.

Інструмент, який дозволяє користувачам проводити опитування, анкетування та інші варіанти зворотного зв'язку. У безкоштовної версії є обмеження. Вартість стартує від 14\$ на місяць.

5. Typeform.

Цей сервіс дозволяє користувачам створювати опитування зі складними ланцюжками відповідей, персоналізувати їх та аналізувати результати. Існує безкоштовний період, а вартість усіх функцій починається від 30 \$ на місяць.

Існують десятки тестів та опитувальників, за результатами яких HR може скласти «теплову карту» благополуччя персоналу.

Опитувальник задоволеності роботою Спектора допоможе зрозуміти, чи влаштовує фахівця зарплатня та кар'єрні перспективи. Він також оцінить задоволеність колегами, внутрішніми комунікаціями та стилем управління компанією [23].

Опитувальник залучення Gallup Q12 розповість про рівень емоційної прихильності персоналу до компанії та її корпоративної культури [23].

Дослідники Gallup витратили десятиліття на створення та тестування сотень запитань. Запитання були розроблені так, щоб на них було легко відповідати, адже їх формулювання та послідовність мають вирішальне значення для точного визначення рівня залученості.

Gallup вивчив результати опитування понад 35 мільйонів співробітників у всьому світі. Опитувальник Q12 – найбільш ефективний показник залучення співробітників та його впливу на результати, які найбільш важливі для бізнесу.

Перші два запитання стосуються базових потреб. З третього до шостого — визнання особистого внеску. З сьомого до десятого — взаємодії в команді. І останні два — зростання.

Після того, як ви зберете відповіді ваших працівників на запитання, потрібно підрахувати: загальну кількість відповідей у всіх анкетах (кількість анкет помножена на 12); загальну кількість «так» у всіх анкетах.

Потім треба визначити відсоток відповідей «так» від загальної кількості відповідей. Цей відсоток і буде показником залученості працівників у вашій компанії.

Вважається, що залученість понад 70% — це дуже хороший показник. Понад 50% — непоганий. Менше число повинне наштовхнути вас на роздуми щодо невідкладних дій з підвищення залученості.

Окрім загального відсотка позитивних відповідей, ви також можете аналізувати кількість «так» за групами запитань відповідно до ієрархії потреб. Так можна виявити сильні та слабкі місця у розвитку та мотивації співробітників.

Таблиця 1.3

**Опитувальник емоційної
прихильності персоналу до компанії та її корпоративної культури за
методикою Q12**

Номер запитання	Запитання
<i>1</i>	<i>2</i>
1	Я знаю, чого від мене чекають на роботі.
2	У мене є необхідні матеріали та обладнання, щоб правильно виконувати свою роботу.
3	На роботі я маю можливість щодня робити те, що я найкраще вмію.
4	За останні сім днів я отримував(-ла) визнання або похвалу за хорошу роботу.
5	Мій керівник або хтось на роботі піклується про мене як про особистість.
6	На роботі є хтось, хто заохочує мій розвиток.
7	На роботі мої думки, здається, мають значення.
8	Місія або мета моєї компанії викликає в мене відчуття, що моя робота важлива.
9	Мої колеги прагнуть виконувати роботу якісно.
10	У мене є найкращий друг на роботі.
11	За останні пів року хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес.
12	Минулого року я мав(-ла) можливість навчатися та розвиватися на роботі.

Джерело: складено автором на основі [23]

Як правило, співробітники, які демонструють дуже низьку залученість або навіть її відсутність, не є поганими працівниками, проте їм байдуже за долю організації, її мету та цілі. Такі працівники працюють лише для отримання власних благ, таких, як заробітна плата, бонуси та ін., вони не докладають особливих зусиль до роботи. З цього можна зробити висновок, що більшість керівників компанії не звертають увагу на залученість своїх співробітників, що тягне за собою такі невтішні наслідки.

За даними «Gallup» залученість співробітників на 70% залежить від керівництва компанії [23]. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра керівника в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто.

Опитувальник задоволеності роботою за методикою Спектора (табл.1.4), що складається з 36 пунктів, оцінює емоційну реакцію людини на роботу та її окремі аспекти [4].

Опитувальник вимірює задоволеність дев'ятьма аспектами роботи: зарплата; просування по службі; керівництво; додаткові пільги та виплати; залежна винагорода; умови праці; колеги; характер роботи; інформація.

Таблиця 1.4

Опитувальник задоволеності роботою за методикою Спектора

Номер питання	Питання
1	2
1	Думаю, що я отримую непогану оплату за ту роботу, яку виконую
2	У цій організації у мене практично немає шансів отримати підвищення
3	У мене виключно розумний і грамотний керівник
4	Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації
5	Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку
6	Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі
7	Мені подобаються люди, з якими я працюю
8	Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу
9	У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників
10	Додатки до зарплати дуже незначні та відбуваються рідко
11	Ті, хто добре справляються зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення
12	Мені не подобається те, як зі мною звертається мій керівник
13	Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій
14	Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося
15	Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм та зволікання
16	Багато моїх колег грішать некомпетентністю
1	2
17	Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі
18	Мені неясні цілі, які ставить ця організація перед собою
19	Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять
20	Шанси просунутися по кар'єрних сходах тут не гірше, ніж у інших місцях
21	Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих
22	Наша організація забезпечує добрий соціальний пакет
23	У нас майже не отримують матеріальних винагород за добру роботу
24	Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей
25	Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами
26	Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації
27	Я пишаюся роботою, яку виконую

1	2
28	Я задоволений можливостями підвищення зарплати
29	Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати
30	Мені дуже подобається мій керівник
31	Моя робота перевантажена писаниною
32	Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують
33	Якщо я захочу, я маю реальні можливості просунути по службі
34	Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу
35	Я отримую задоволення від цієї роботи
36	Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі

Джерело: складено автором на основі [4].

Далі потрібно оцінити кожен аспект (підшкалу) за чотирма відповідями. Для оцінки висловлювань використовуйте шестибальний формат вибору відповідей, де: 1 – не згоден; 2 – не згоден; 3 - швидше не згоден; 4 – скоріше згоден; 5 – згоден; 6 – цілком згоден.

Пункти опитувальника сформульовані в обох напрямках. Тому відповіді на 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32 і 36 пункти перед обробкою слід перевести в зворотні, тобто якщо була дана відповідь «1 – абсолютно не згоден», то при підрахунку балів необхідно взяти варіант «6 – абсолютно згоден».

Спочатку підраховується сума балів за кожною підшкалою опитувальника та загальний бал за кожним опитувальником. Потім підрахуйте бали за всіма анкетами та знайдіть середній бал за кожною підшкалою за всіма анкетами та середній загальний бал за всіма анкетами.

Порівнюються ці суми з максимальною: 24 бали за кожну підшкалу і 216 балів за загальну оцінку. Це дасть загальну задоволеність працівників організації та їхню задоволеність кожним з дев'яти аспектів (субшкал) [4].

Також одним із варіантів вимірювання є опитувальник щодо оцінювання залученості відповідно до аспектів благополуччя персоналу ТОВ «Кулиничі» у таблиці 1.5.

Опитувальник вимірює рівень залученості за чотирма аспектами: стрес та відновлення; підтримка та розвиток; фінанси; робоче середовище.

Цей інтегральний метод оцінки залученості працівника, використовуючи оцінку благополуччя, передбачає відповіді на питання шкалою від 1 до 5, де 1 - абсолютно не задоволений, 5 - повністю задоволений.

Таблиця 1.5

Опитувальник щодо оцінювання залученості відповідно до аспектів благополуччя персоналу

Номер питання	Питання
1	2
1	На скільки часто ви відчуваєте, що ваше фізичне здоров'я впливає на вашу продуктивність на роботі?
2	Наскільки здорове харчування є важливим аспектом вашого життя та робочого дня?
3	Наскільки ваша сім'я підтримує вас у досягненні ваших професійних цілей?
4	Чи берете участь у громадській діяльності або волонтерстві?
5	Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку в вашій поточній компанії?
6	Наскільки важливим є вам лояльність до вашої компанії?
7	Як часто ви відчуваєте себе задоволеним своєю кар'єрною траєкторією?
8	Як ви оцінюєте вашу фінансову стабільність та здатність зберегти гроші?
9	Наскільки ви задоволені рівнем вашого доходу в порівнянні з витратами?
10	Чи маєте ви достатньо фінансових резервів на випадок непередбачених витрат або кризових ситуацій?

Джерело: складено автором

Після анкетування потрібно підраховувати загальну суму балів та за кожною складовою (складова – аспект). Максимальна кількість балів, яку можна отримати за відповідями на всю анкету : $5 \cdot \text{кількість респондентів} \cdot \text{кількість запитань анкети}$. За окремим блоком: $5 \cdot \text{кількість респондентів} \cdot \text{кількість питань у блоці}$. Загальний рівень залученості буде визначатися відношенням набраної кількості балів до максимальної можливої, відповідно за окремим блоком також.

Результати дослідження можуть служити основою для поліпшення умов праці, сприяння фізичному та психологічному здоров'ю працівників, а також підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Дані, отримані з цього опитувальника, можуть допомогти аналізувати та вдосконалювати різні аспекти благополуччя працівників, визначаючи їхні потреби та допомагаючи покращити робоче та особисте середовище. Результати опитування можуть використовуватися для прийняття рішень щодо поліпшення

умов роботи, сприяння фізичному і психологічному здоров'ю працівників, а також збалансованості роботи та особистого життя.

За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плинність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та культури. Це дає можливість коригування стратегічних завдань, адже ефективне управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

1.3. Позичіонування кадрового іміджу у системі залучення персоналу

Мета HR-брендингу - створити імідж компанії як ідеального місця роботи для співробітників. При цьому зусилля компанії стосуються як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації. Водночас, якісний імідж роботодавця є основним рушієм HR-процесу. Більше того, позитивний і керований імідж роботодавця є основною ідеологією HR. Зрештою, бренд роботодавця - це не лише "колаборація" професійних навичок, але й, звичайно, "колаборація" професійного іміджу. Хороша репутація компанії як роботодавця допомагає залучити компетентних фахівців, знизити витрати на адаптацію та навчання персоналу, а зекономлені кошти спрямувати на розвиток нових напрямків роботи HR-служби [13].

Імідж компанії формується не раптово, а протягом тривалого часу, і залежить від думки та зворотного зв'язку кількох цільових груп, які впливають на HR-брендинг конкретної компанії:

- **Співробітники.** Думка співробітників про компанію передається в зовнішнє середовище. Працівники, які задоволені своєю роботою, умовами праці, перспективами кар'єрного росту та додатковими можливостями (навчання, розширений соціальний пакет, традиції компанії), є чудовим джерелом позитивної інформації, що має важливе значення для формування сприятливого іміджу компанії. Вони також є додатковою рекламою, яка виділяє компанію серед конкурентів завдяки її "унікальній торговій пропозиції". І навпаки, негативна інформація від працівників (як

основного джерела інформації) може серйозно зашкодити репутації компанії та знизити рівень довіри до неї.

- Колишні працівники По-перше, колишні працівники висловлюють свою думку про роботодавця без сорому. По-друге, співробітники, які залишилися в компанії, завжди будуть реагувати на звільнення колеги. Співробітники залишають компанію з різних причин і з різним ступенем емоційного стресу. Тим не менш, прощання має відбуватися з повагою.
- Потенційні співробітники Згідно з маркетинговими дослідженнями, основними критеріями вибору компанії при пошуку роботи є рівень оплати праці, відповідність виду діяльності здібностям та інтересам претендента, перспективи професійного та кар'єрного зростання. Відносини в колективі та культура компанії мають вирішальне значення для утримання співробітників.
- Клієнти Будь-яка компанія не може розвиватися без збереження лояльності існуючих клієнтів та залучення нових. Чому важливо, щоб клієнти були задоволені? Тому що вони є джерелом інформації для компанії. Позитивні відгуки відвідувачів привернуть до компанії як нових клієнтів, так і співробітників, тоді як негативні відгуки відштовхнуть існуючих клієнтів.
- Конкуренти. Діяльність конкурентів завжди впливає на бізнес компанії. Щоб уникнути "брудної інформаційної війни", відносини з конкурентами не повинні погіршуватися. Моніторинг (в тому числі пропозицій конкурентів на ринку праці) дозволяє знайти нові шляхи для вдосконалення політики компанії (в тому числі кадрової) [28, с. 151-154].
Виділяють внутрішній та зовнішній бренди.

Для того, щоб побудувати внутрішній бренд, перш за все, необхідно залучити до його побудови працівників, враховувати їхні думки та ініціативи, залучати їх до управління та реалізації проектів бренду роботодавця.

Внутрішній бренд роботодавця допомагає просувати і підтримувати імідж організації серед кандидатів на ринку праці. Пошукачі роботи, претендуючи на вакантні посади, цінують присутність компанії в суспільстві та починають розвивати добрі стосунки з організацією. Працівники пишаються тим, що

працюють у компанії, яка бере активну участь у суспільному житті. Це і є головною метою внутрішнього брендингу.

Зовнішній бренд компанії як роботодавця в першу чергу призначений для залучення цільових груп працівників, а також для підтримки та підвищення ефективності продукту та корпоративного бренду. Для компанії дуже важливо, щоб бренд роботодавця узгоджувався з усіма іншими брендами компанії.

Зовнішній бренд роботодавця ідентифікує компанію на ринку праці, що, в свою чергу, дозволяє компанії залучати найкращих працівників. Вважається, що індивідуальність бренду дозволяє компаніям залучати найбільш кваліфікованих ключових співробітників. Крім того, після першої зустрічі з компанією-роботодавцем потенційні кандидати отримують набір припущень про компанію, яких вони дотримуватимуться як працівники, тим самим схвалюючи її цінності та підвищуючи свою відданість компанії [28, с 151-154].

Побудова HR-бренду - складний процес, результати якого позитивно впливають на управління та розвиток компанії. Для цього необхідно розробити логічну та ефективну програму побудови бренду.

HR-бренд включає в себе кілька елементів: цінності компанії; традиції компанії; культура взаємовідносин (внутрішня комунікація); компетенції наявного персоналу; стиль управління; можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Успішне впровадження бренду роботодавця вимагає ефективного управління змінами. Ефективне управління змінами може підтримати розвиток бренду роботодавця відповідно до процедур, прийнятих в компанії. Кожен керівник структурного підрозділу повинен переконатися, що співробітники правильно розуміють суть стратегії бренду роботодавця і діють відповідно до неї.

Для покращення HR-брендингу слід звернути увагу на наступні питання: зокрема, залученість як інструмент позитивних зовнішніх зв'язків з громадськістю (PR) організації сприяє створенню стійкого іміджу компанії; у свою чергу, позитивний імідж організації може залучити на вакантну посаду кваліфікованих кандидатів, зацікавлених у роботі в організації; зокрема,

використання внутрішніх зв'язків з громадськістю (PR) як інструменту розвитку та зміцнення корпоративної культури в організації може підвищити лояльність працівників до організації та перетворити лояльність на залученість у майбутньому; підвищення мотивації; зниження витрат, особливо за рахунок використання інтернет-маркетингу як інструменту зниження витрат на пошук, відбір, найм та адаптацію людських ресурсів, що, в свою чергу, допомагає оптимізувати загальну стратегію управління витратами компанії [45, с 35-38].

Компанії можуть покращити свій імідж роботодавця, організувавши наступні заходи: кращі компенсаційні пакети; широкі можливості для розвитку навичок, навчання та кар'єрного зростання популярність організацій як компаній, що наймають і розвивають талановитих працівників та пропонують широкий спектр можливостей для навчання, підвищує професійний попит; умови працевлаштування, які враховують баланс між роботою та особистим життям, наприклад, коригування робочого часу, політики найму та звільнення, а також гарантії того, що догляд за дітьми та сімейні обставини будуть враховані; кращі можливості та масштаби для працівників зі спеціальними знаннями, наприклад, науковців, інженерів та ІТ-спеціалістів; "золоте привітання" (сума, що виплачується авансом під час найму на роботу); щедрі допомоги на переїзд [45, с. 35-38].

Сильний HR-бренд формує привабливий імідж компанії в зовнішньому середовищі, дозволяє їй конкурувати за найкращі таланти та залучати кваліфікований персонал, необхідний для подальшого розвитку. Крім того, він формує довіру - найважливішу функцію, завдяки якій компанія сприймається як надійний партнер, відповідальний роботодавець і привабливий партнер для своїх клієнтів [50, с 36-39].

Інструменти, які можна використати для покращення бренду роботодавця, показані на рисунку 1.5.

Налагоджена комунікація сприяє ефективному спілкуванню між членами організації та своєчасній передачі важливої інформації. Великі міжнародні компанії вирішують цю проблему, використовуючи власні соціальні мережі для забезпечення комунікації між усіма співробітниками організації. Такий підхід

дозволяє створити середовище, де інформація є відкритою і вільно обмінюється, а вільний обмін корисною інформацією може поступово перетворитися на базу знань, що, в свою чергу, може забезпечити конкурентну перевагу компанії [28, с 151-154].

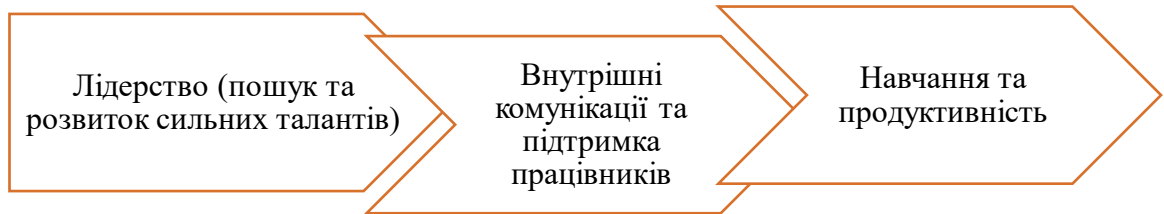


Рисунок 1.5. Інструменти для покращення бренду роботодавця

Джерело: складено автором

Таким чином, у процесі формування HR-бренду необхідно враховувати економічні, соціально-психологічні та інші фактори, які впливають на бажання співробітника змінити місце роботи. Завдяки HR-бренду створюється особлива система функціонування персоналу підприємства, яка містить виключні умови праці, що впливають на бажання співробітника працювати на дане підприємство [28, с 151-154].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КУЛИНИЧІ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кулиничі»

Продовольчий сектор будь-якої країни визначається як ключовий об'єкт державного регулювання, особливо в умовах розвитку та удосконалення ринкових відносин. Цей сектор, включаючи галузь хлібопекарства, є важливим джерелом забезпечення робочими місцями, ефективним напрямком капіталовкладення, концентратором інноваційного потенціалу та важливою складовою формування експортного потенціалу країни [5,с.103-105].

Хлібопекарська промисловість, що є однією з найбільших галузей харчової промисловості, охоплює підприємства, які виробляють різноманітні хлібобулочні вироби з використанням продовольчої муки. Структуру цієї галузі формують хлібопекарні підприємства, що задовольняють потреби всіх соціальних верств населення у хлібобулочних výroбах. Стан і розвиток вітчизняних підприємств хлібопекарської галузі мають прямий вплив на життя і здоров'я населення України [5,с.103-105].

На українському ринку хлібобулочних виробів висока конкуренція, основний бій йде між великими пекарнями та міні-пекарнями. Особливість ринку хліба полягає в його місцевому характері через обмежений термін зберігання продукції. Тому у центрі уваги знаходяться компанії, які обслуговують конкретний регіон [5,с.103-105].

Хліб та випічка є ключовим напрямком для держави, становлячи 40% калорійності українського раціону. Незважаючи на їх важливість, в регіоні відзначаються негативні тенденції: протягом останніх чотирьох років обсяг ринку зменшився через зниження попиту, переважно в основному сегменті .

Ринок практично повністю представлений вітчизняною продукцією через короткі терміни зберігання та труднощі транспортування. Динаміка імпорту втричі перевищує темпи зростання експорту. 99% імпортової продукції надходить в Україну з країн Євросоюзу.

Більшість населення споживає традиційні види хліба. У великих містах отримали популярність багети та інші види хліба - білкові, бездріжджові, з

різними добавками і так далі. Рейтинг споживчих вподобань майже щорічно залишається стабільним. Існують лідери ринку, які протягом багатьох років утримують стабільну якість продукції.

Однією з ключових задач подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів є значне збільшення споживчого попиту на високоякісні хлібобулочні вироби за доступними цінами з метою забезпечення достатнього прибутку для хлібопекарських підприємств та підвищення їхньої ефективності на цій основі.

Хлібопекарська промисловість в Україні відіграє ключову роль у підтримці соціальної стабільності. Підприємства цієї галузі задовольняють потреби всіх верств населення та бюджетних організацій у своїй продукції, яка залишається однією з основних [5,с.103-105].

Останні роки були важкими для діяльності хлібопекарських підприємств, багато з них функціонують недостатньо ефективно чи навіть зазнають збитків. Проблемами подальшого розвитку ринку є поліпшення доступності якісних продуктів для споживачів за прийнятними цінами та забезпечення прибутковості підприємств для їхньої стійкої діяльності. Оскільки 70% українського хлібного ринку становить масова або традиційна продукція - житній, формовий, подовий хліб, а також сухарі і бублики, регулювання цін на соціально важливі сорти хліба призвело до зниження рентабельності, обсягів виробництва та, в окремих випадках, його збитковості.

В той же час, економічний стан хлібопекарських підприємств залишається дуже складним, що утруднює їх технічне оновлення. Хлібопекарське виробництво високозатратне у плані забезпечення сировиною та енергією, і однією з серйозних проблем є стійка тенденція до зменшення рентабельності цієї галузі [13].

Конкуренція на ринку хлібопекарських виробів в Україні є досить напруженою, і основна боротьба відбувається між великими хлібозаводами та міні-пекарнями. Особливістю цього ринку є його локальний характер через обмежений термін зберігання продукції. Таким чином, основна увага спрямована на підприємства, які обслуговують конкретний регіон. Багато наукових досліджень присвячено різноманітному аналізу суміжних аспектів, що надає

можливість створення операційної класифікації хлібної продукції підприємств. Відсутність такої класифікації викликає необхідність проведення відповідних досліджень. На рис.2.1 представлена частка ринку кожного із виробників хліба в Україні.

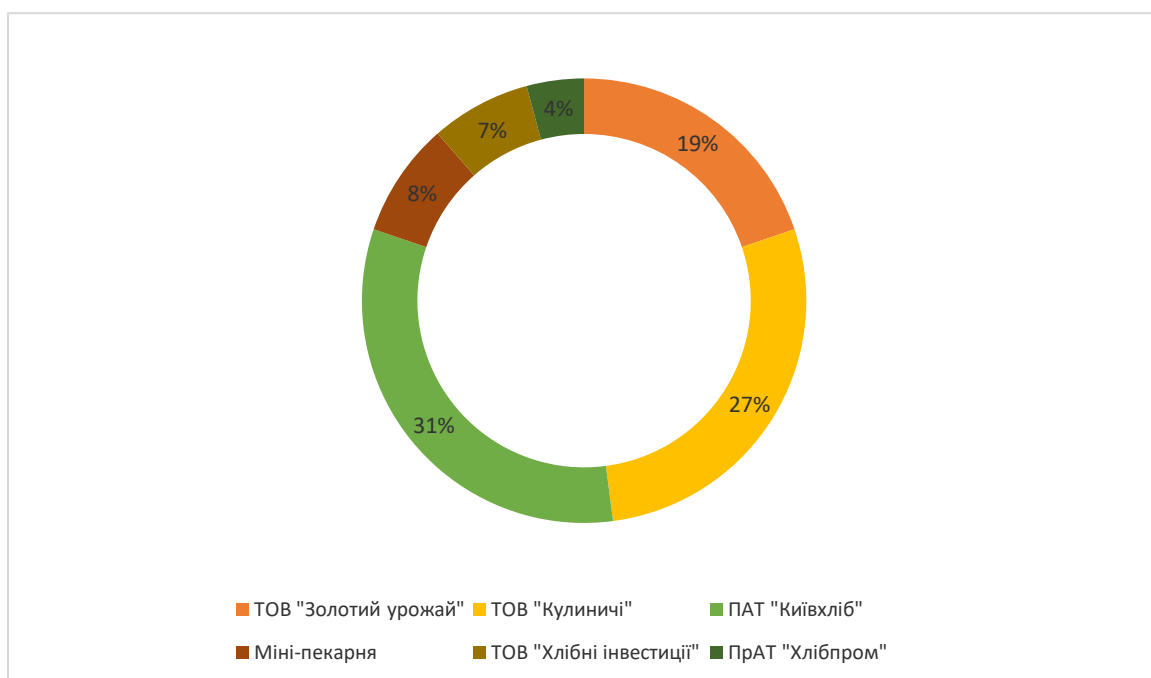


Рис. 2.1. Ринкова частка основних виробників хлібобулочних виробів в Україні

Джерело: складено автором на основі [28,с.151-154]

Також, ми визначили частку підприємства на ринку хлібопекарської продукції міста Києва та області, рис.2.2.

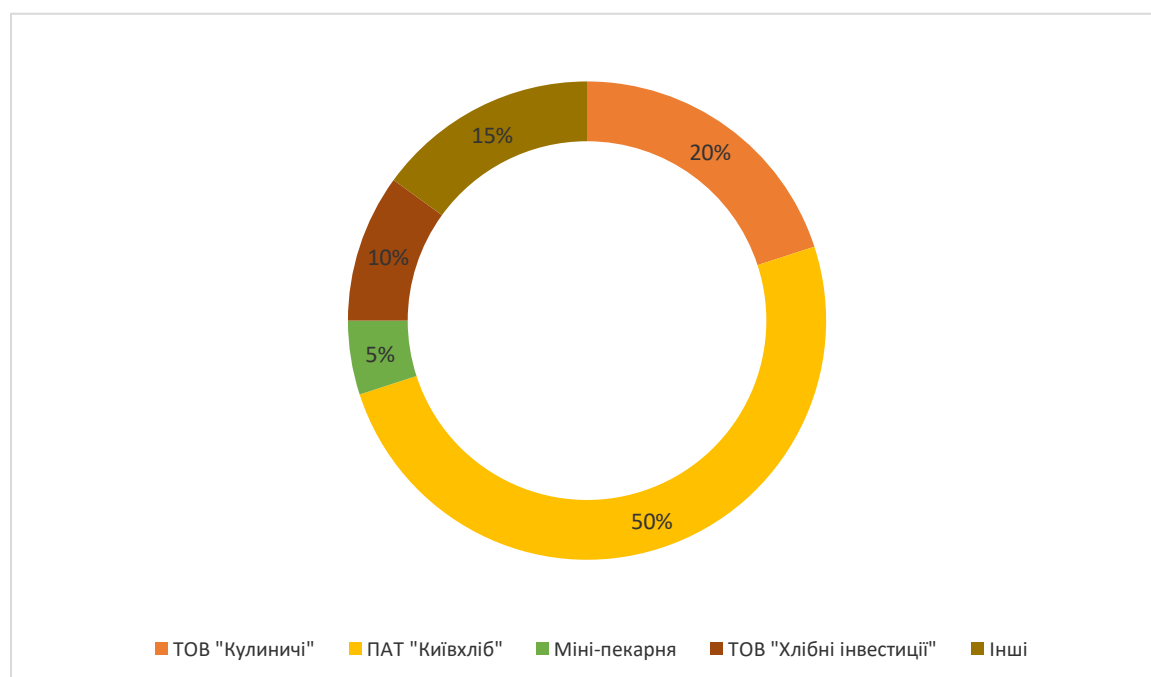


Рис. 2.2. Ринкова частка основних виробників хлібобулочних виробів в Києві

Джерело: складено автором на основі [28,с.151-154]

Підприємство «Кулиничі» зареєстроване за адресою Харківська область, Харківський район, смт. Кулиничі, вул. Шкільна, 17 у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «Кулиничі» під торговою маркою «Кулиничі» швидко заслужив собі репутацію надійного виробника високоякісної хлібної продукції, і вже зайняв провідні позиції серед усіх національних виробників хлібобулочних виробів. На сьогоднішній день компанія налічує 10 спеціалізованих хлібопекарських комплексів в Харківській, Київській, Полтавській областях. Важливою складовою компанії є сучасний логістичний центр з автопарком, що налічує 800 спеціалізованих автомобілів, які забезпечують доставку свіжої продукції в будь-яку точку торгової мережі. Загальна продуктивність підприємств становить 510 тонн хлібобулочних виробів щоденно.

Основним видом діяльності підприємства «Кулиничі» являється виробництво хліба та хлібобулочних виробів. Також у підприємства відкриті інші види діяльності: роздрібна торгівля хлібом і хлібобулочними виробами; неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; технічне обслуговування та ремонт автомобілів підприємствами.

Торговельна марка «Кулиничі» з'явилася в 1995 році в невеликому селищі Кулиничі Харківської області. Воно розташоване в мальовничому екологічно чистому місці. Тож, безсумнівно, підходить для такої благородної справи, як хлібопечення. Бренд відразу зарекомендував себе гідним виробником якісної продукції. Він швидко посів провідні позиції серед національних виробників хлібобулочних виробів [33].

Підприємство «Кулиничі» має власну мережу булочних, створених для задоволення щоденних потреб найширшого кола споживачів завдяки різноманітному асортименту і високій якості хлібобулочних та кондитерських виробів.

Місія підприємства «Кулиничі»: надавати клієнтам високоякісний та смачний хліб та хлібобулочні вироби, що відповідають їхнім потребам та сприяють збереженню здоров'я.

Візія підприємства «Кулиничі»: стати провідним виробником хліба та хлібобулочних виробів, відомими своєю якістю, інноваційністю та уважністю до потреб споживачів.

Основні цілі та завдання підприємства «Кулиничі»:

- Якість продукції. Забезпечення високої якості продукції шляхом використання натуральних інгредієнтів та сучасних технологій.
- Інновації. Постійний пошук нових рецептур, технологій виробництва та пакування для поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції.
- Задоволення клієнтів. Забезпечення задоволення потреб клієнтів шляхом розширення асортименту, зручних умов придбання та сервісу.
- Сталість та ефективність. Максимізація ефективності виробництва, оптимізація процесів та зменшення відходів для забезпечення сталості бізнесу.
- Стратегічний розвиток. Поступове розширення ринків збуту та розвиток нових каналів продажу, включаючи онлайн-платформи та партнерські програми [33].

Основними внутрішніми документами, що регулюють діяльність ТОВ «Кулиничі» є:

- Технічні стандарти виробництва. Документи, що визначають технічні та технологічні вимоги до процесу виробництва, якості сировини, умов виробництва, контролю якості продукції. Сертифікати згідно з європейськими стандартами на відповідність схеми сертифікації FSSC 22000 та стандарту IFS.
- Система управління якістю виробництва на підприємстві пройшла сертифікацію за Національним стандартом України ISO 9001:2009. Цей стандарт є офіційним перекладом міжнародного ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (Системи управління якістю. Вимоги). На Заводі хлібобулочних напівфабрикатів та ВП "Явірмлин" запроваджена система управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Вона покликана реалізовувати контроль за безпекою продукту на усіх етапах виробничого ланцюга – від

постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику. На кожному виробничому майданчику компанії діє власна акредитована лабораторія якості, що здійснює контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу.

- Політика якості. Документ, в якому визначаються цілі та принципи щодо якості продукції, стратегії вдосконалення якості, вимоги до персоналу та процедур контролю якості.
- Інструкції з виробництва та контролю якості. Деталізовані описи кроків виробництва хліба та хлібобулочних виробів, включаючи вимоги до обладнання, обробки сировини, процедур контролю якості та упаковки.
- Документи з охорони праці та безпеки. Інструкції щодо безпечного виробництва, використання обладнання, заходи безпеки на робочому місці та особистої гігієни.
- Внутрішні правила та нормативи. Документи, що встановлюють внутрішні правила компанії, включаючи робочий розклад, вимоги до персоналу, стосунки з клієнтами тощо.
- Документи з ведення обліку та фінансової звітності. Внутрішні процедури та вимоги до ведення обліку, формування фінансової звітності.

З 2020 року у підприємства «Кулиничі» налагоджено експорт замороженої продукції до США, Канади, Ізраїлю, Китаю та інших країн світу.

Організація виробництва і продажу хліба та хлібобулочних виробів підприємством «Кулиничі» має свої особливості, оскільки це пов'язано з продуктом, що має короткий термін зберігання, вимагає дотримання високих стандартів якості та швидко втрачає свою свіжість. До основних особливостей виробництва та продажу хлібобулочних виробів належать:

1. Виробництво:

Строк придатності. Хліб та хлібобулочні вироби мають короткий строк придатності, що вимагає оперативного виробництва та швидкої доставки на точки продажу.

Процес виробництва. Включає підготовку тіста, випічку, охолодження та упаковку. Часто вимагає точного дотримання рецептур та технологій для забезпечення якості.

Контроль якості. Постійний контроль якості сировини, процесу виробництва та готової продукції для запобігання дефектів та забезпечення безпеки харчових продуктів.

2. Продаж:

Швидкозмінність асортименту. Клієнти шукають різноманітність, тому важливо мати швидку змогу змінювати асортимент та реагувати на попит споживачів.

Робота з роздрібними точками. Вимагає добре організовану логістику для швидкої доставки свіжого хліба та хлібобулочних виробів до магазинів та закладів харчування.

Маркування та упаковка. Приваблива упаковка та чітке маркування важливі для привернення уваги споживачів.

Організація виробництва і продажу хліба та хлібобулочних виробів потребує точності, швидкості та постійного контролю якості, щоб задовольнити попит споживачів та зберегти свіжість продукції [33].

Організаційна структура підприємства «Кулиничі» представлена у додатку В.

Дана структура є лінійно-функціональною, що має свої переваги і недоліки.

До переваг даної структури управління відносять:

1. Наявність самого простого виду структури організації.
2. Жорстка дисципліна персоналу підприємства «Кулиничі» формується в результаті жорсткого управління.
3. Ухвалення швидких рішень тягне за собою швидкі і ефективні дії.
4. Наявність ясності в структурах управління і розподілу відповідальності.
5. Оскільки контроль покладено на одного начальника, в деяких випадках він має можливість проявляти гнучкість.
6. Наявність хороших перспектив кар'єрного росту у співробітників, якісно

виконують свою роботу.

7. При цьому можна виділити наступні недоліки лінійно-функціональної структури управління:
8. Існує можливість здійснення впливу на начальника структурного підрозділу.

Відсутність спеціалізації є постійною проблемою.

1. Існує ризик перевантаженості роботою начальника структурного підрозділу.
2. Процес комунікації реалізується виключно зверху вниз.
3. Існує ризик неправильного використання владою начальником [16,с.389].

На підприємстві «Кулиничі» партисипативний демократичний стиль управління. Керівництво перебуває в тісній взаємодії з підлеглими.

Оскільки галузеві особливості роботи підприємства «Кулиничі» передбачають творчий підхід до роботи. При цьому досягнення для досягнення високого рівня ефективності управління підприємства «Кулиничі» при використанні демократичного стилю необхідно щоб керівники і підлеглі мали приблизно однаковий рівень освіти.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства «Кулиничі» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Кулиничі» за 2021-2022 рр.

№ п/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, (+/-)	відносне, (+/- %)
1	2	3	4	5	6
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	1328241	1423514	95273	7,17

1	2	3	4	5	6
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	769941	801694	31753	4,12
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб.	1000	1075	75	7,50
4.	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю), тис.грн.	150564	153747	3183	2,11
5.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	76387	87375	10988	14,38
6.	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	558300	621820	63520	11,38
7.	Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	211641	179874	-31767	-15,01
8.	Інші доходи, тис.грн.	0	30	30	0,00
9.	Адміністративні витрати, тис.грн.	9474	11341	1867	19,71
10.	Витрати на збут, тис.грн.	150249	147454	-2795	-1,86
11.	Інші витрати, тис.грн.	25210	17296	-7914	-31,39
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11), тис.грн.	743233	797911	54678	7,36
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.7+п.8-п.9-п.10-п.11), тис.грн.	30565	9620	-20945	-68,53
14.	Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	24963	7509	-17454	-69,92
15.	Продуктивність праці (п.2./п.3), грн./особу.	769941,0	745761,9	-24179,14	-3,14
16.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3), грн.	76387	81279,0698	4892,1	6,40
17.	Фондоозброєність (п.4/п.3), грн./особу.	150564,0	143020,5	-7543,5	-5,01
18.	Рентабельність продукції (п.7/п.6 x 100),%	37,91	28,93	-8,98	-23,69
19.	Рентабельність діяльності (п.14/п.2 x 100),%	3,24	0,94	-2,31	-71,11

Джерело: складено автором (див. дод А)

На основі наведених даних можна зробити наступні висновки. Дохід від реалізації продукції знизився на 7,17% протягом досліджуваного періоду (2021-2022 рр.), що пояснюється скороченням споживчого попиту внаслідок повномасштабного вторгнення і міграції споживачів. Але при цьому чисельність працівників зросла на 7,5%, що є непрямим свідченням соціальної відповідальності підприємства, яке не тільки не скоротило штат, але й надає можливості працевлаштування в складний для вітчизняної економіки час. В досліджуваному періоді навіть зросла вартість основних засобів на 2,11%, що вказує на досить активну інвестиційну політику підприємства. Зростання фонду оплати праці на 14,38% свідчить про підвищення середньої заробітної плати (на 6,8%) та чисельності персоналу (на 7,5%). Собівартість продукції за досліджуваний період також зросла на 11,38%, що пояснюється збільшенням витрат на виробництво внаслідок зростання вартості сировини, енергоресурсів, зростанням витрат на персонал. Такий показник, як валовий прибуток був зменшений за досліджуваний період на 15,01%, що свідчить про зниження ефективності виробництва. Це пов'язано зі зменшенням рентабельності продукції та зростанням виробничих витрат, які розглянемо детально нижче. Але витрати на управління зросли на 19,71% за аналізуємий період, що призвело до зменшення валового прибутку. Збільшення адміністративних витрат свідчити про неефективне управління ресурсами та неоптимальність управлінських рішень. Також за рахунок зменшення витрат на збут на 1,86% у досліджуваному періоді, був зменшений валовий прибуток. Ця зміна несе за собою зменшення привертання клієнтів та низької ринкової активності, що впливає на обсяг реалізації та, відповідно, на валовий прибуток. За рахунок скорочення валового прибутку, збільшення витрат на адміністрування та збут, відбулося зменшення чистого прибутку на 69,92% у розглядаємому періоді. Зниження рентабельності продукції на 23,69% є наслідком зростання виробничих витрат. Рентабельність діяльності показує зниження на 71,11%, що свідчить про загальне зростання витрат.

На основі проведеного аналізу техніко-економічних показників підприємства можна визначити, що деякі зміни в фінансовому стані ТОВ «Кулиничі» впливають на аспекти залучення персоналу.

Збільшення чисельності працівників та фонду оплати праці свідчать про соціальну відповідальність підприємства. Незважаючи на економічні труднощі, компанія не тільки утримує штат, але й надає можливості працевлаштування в умовах складної економічної ситуації. Це підтверджує здатність підприємства стабілізувати робочі місця та дбати про благополуччя свого персоналу.

Однак зростання витрат на управління та збільшення витрат на адміністрування можуть свідчити про неефективне управління ресурсами та неоптимальність управлінських рішень. Це вимагає уваги до вдосконалення управлінської стратегії з метою ефективного використання ресурсів та підтримки бізнес-процесів.

Загальне зниження чистого прибутку та рентабельності може бути викликане великою кількістю факторів, таких як зростання витрат, ефективність виробництва та ринкова активність. Зменшення чистого прибутку на фоні збільшення доходів може вказувати на те, що управлінські рішення та контроль витрат потребують додаткового удосконалення.

У цілому, попри складнощі в економічному середовищі, ТОВ «Кулиничі» виявляє важливий підхід до забезпечення стабільності та збереження робочих місць під час воєнних дій в Україні, але водночас вимагає уваги до оптимізації управлінських процесів для досягнення стійкого та прибуткового розвитку.

2.2. Характеристика соціально-економічного стану управління персоналом ТОВ "Кулиничі"

Оскільки ключовим ресурсом у будь-якій сфері діяльності є людський капітал, необхідно провести детальний аналіз кадрового складу та його структури для більш повного розуміння відповідних характеристик. Таким чином, пропонуємо розглянути персонал ТОВ "Кулиничі" за системою показників: показники продуктивності праці, показники освітньої структури,

показники вікової структури, показники руху кадрів, показники використання робочого часу. У таблиці 2.2 наведений аналіз продуктивності праці ТОВ «Кулиничі» у 2021-2022рр.

Таблиця 2.2

**Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці ТОВ
«Кулиничі» у 2021 - 2022 рр.**

№ п/п	Показник	2021	2022	Відхилення
1	2	3	4	5
1.	Середньорічна чисельність персоналу, ос.	1000	1075	75
1.1.	У тому числі робітників	810	807	-3
2.	Частка робітників у загальній чисельності працівників (УД)	0,81	0,75	-0,06
3.	Відпрацьовано днів одним працівником за рік (Д), днів	257	260	3
4.	Середня тривалість робочого дня, год. (П)	8	8	0
5.	Відпрацьовано годин усіма працівником, год.	1665360	1678560	13200
6.	Виробництво продукції планових цінах, тис. грн.	769941	801694	31753
6.1.	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн./ос.	769,94	745,76	-24,18
6.2.	Середньорічний виробіток одного робітника, тис.грн.	950,54	993,43	42,88

Джерело: складено автором (див. дод А та Б)

В результаті аналізу наведених даних встановлено, що середньорічний виробіток одного працівника, зайнятого переважно у виробництві зменшилася на -24,18 тис. грн. у тому числі за рахунок зміни:

а) питомої ваги робітників у загальній чисельності персоналу підприємства одним робітником за рік :

$$\Delta ГГВ_{д} = УД_{2022} * \Delta ДД * ЧВ_{2021} = 0,75 * 3 * 8 * 0,3744 = 6,045 \text{ тис. грн.}$$

б) тривалості робочого дня :

$$\Delta ГГВ_{п} = УД_{2022} * Д_{2022} * \Delta ПП * ЧВ_{2020} = 0 * 0,0304 = 0$$

в) середньо годинного виробітку робітників :

$$\Delta ГГВ_{чв} = УД_{ф} * Д_{ф} * П_{ф} * \Delta ЧЧВ = 0,75 * 260 * 8 * (-0,0116) \\ = -18,135 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, найбільший вплив на зміну продуктивності праці має середньо годинний виробіток робітників.

Аналогічним чином аналізується зміна середньорічної виробітку робітника, яка залежить від кількості відпрацьованих днів одним робітником за рік, середньої тривалості робочого дня та середньо годинного виробітку:

$$ГВ_1 = Д * П * ЧВ$$

$$\Delta ГГВ_{1д} = \Delta ДД * П_{2021} * ЧВ_{2021} = 3 * 8 * 0,4623 = 11,10 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ГГВ_{1п} = Д_{2022} * \Delta ПП * ЧВ_{2021} = 260 * (0) * 0,4623 = 0$$

$$\Delta ГГВ = 8 * 260 * 0,0153 = 31,78 \text{ тис. грн}$$

На зміну середньорічного виробітку робітника найбільший вплив справила зміна кількості середньогодинного виробітку.

Значні зміни чисельності працівників ТОВ «Кулиничі» відбулись після 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну коли частина співробітників вимушена була виїхати за межі України, або переміститися в інші регіони. Зміна чисельності працівників ТОВ «Кулиничі» в 2022 році наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Зміна чисельності персоналу ТОВ«Кулиничі» після 24 лютого 2022 року

№ п/п	Показник	після 24 лютого 2022 року
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.	Чисельність працівників, що виїхала за межі України	315
2.	Чисельність працівників, що виїхала до інших регіонів України	236
3.	Чисельність працівників, що була прийнята на роботу в Київській області	626

Джерело: складено автором [33]

Таким чином, після повномасштабного вторгнення росії в Україну з підприємства звільнилось 551 особа, з яких 315 працівників підприємства «Кулиничі» виїхали за межі України, 236 переїхали до інших регіонів України. В 2022 році підприємство «Кулиничі» розширило свої промислові потужності, завдяки чому були прийняті на роботу 626 співробітників.

Далі представлено огляд персоналу ТОВ "Кулиничі" за освітньою ознакою. При цьому досягнення високого рівня ефективності управління ТОВ «Кулиничі» при використанні демократичного стилю необхідно, щоб керівники і підлеглі мали приблизно однаковий рівень освіти. Для виявлення чи виконується дана умова в ТОВ «Кулиничі» проведено аналіз кадрового складу підприємства за освітньою складовою. У таблиці 2.4 наведено до розгляну аналіз за освітньою складовою у 2022р. ТОВ «Кулиничі».

Основна маса співробітників ТОВ «Кулиничі» має вищу освіту (43,81%), велика частка співробітників (32,37%), отримали професійну освіту (38,23%), середню освіту мають тільки 17,95 % співробітників.

Таблиця 2.4.

Освітня структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за 2022 р.

№ п/п	Категорія	Кількість осіб	%
1	2	3	4
1.	Середня освіта	193	17,95
2.	Професійна освіта	411	38,23
3.	Вища освіта (освітній ступінь «Бакалавр» та «Магістр»)	471	43,81
	Разом	1075	100

Джерело: складено автором (див. дод А та Б)

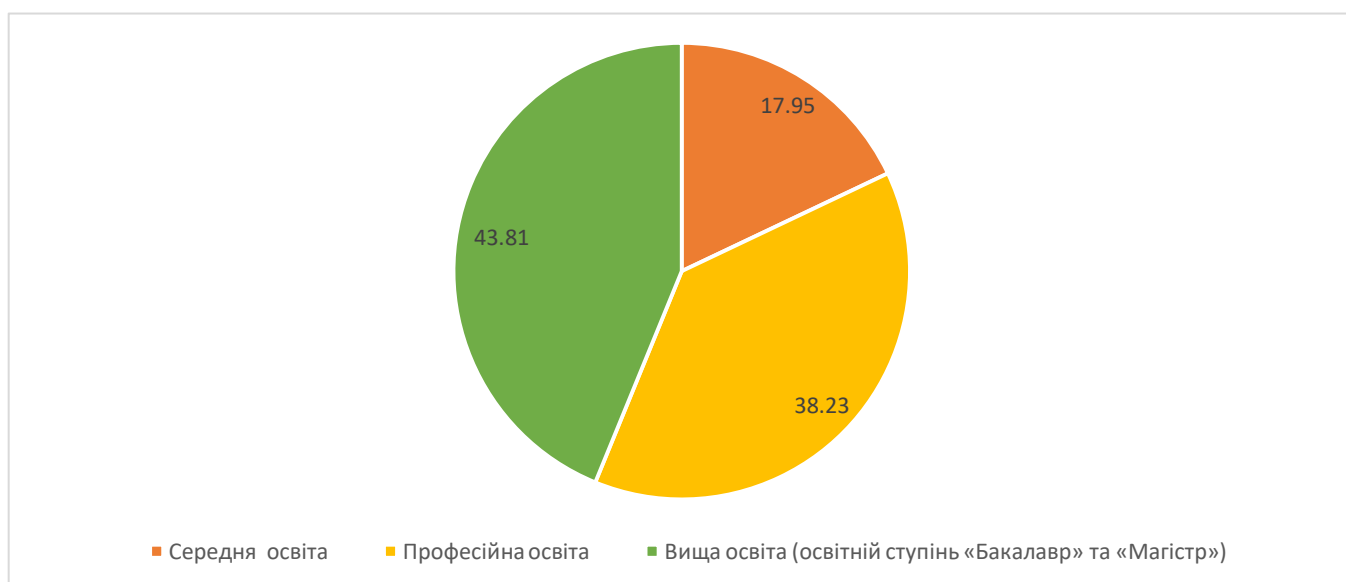


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за освітньою складовою в 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі табл. 2.4

Після цього пропонуємо розглянути кадровий склад за віковою ознакою. Врахування вікових особливостей працівників дозволяє отримати глибше розуміння динаміки кадрового потенціалу та визначити оптимальні стратегії управління персоналом. У таблиці 2.5 наведено потрібні дані для даного огляду ТОВ «Кулиничі» за 2022 р.

Більшість персоналу (53,30%) представлено співробітниками у віці 30-40 років, питома вага співробітників у 40-50 років становить 32,93%, до 30 років – 10,69%. Майже однакова кількість співробітників перебуває у віковій ніші 50-60 та 60-65 років, до 30 років (1,39% та 1,67% відповідно).

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за 2022 р.

№ п/п	Категорія	Кількість осіб	%
1	2	3	4
1.	до 30 років	115	10,69
2.	30-40 років	573	53,30
3.	40-50 років	354	32,93
4.	50-60 років	15	1,39
5.	60-65 років	18	1,67
	Разом	1075	100

Джерело: складено автором (див. дод А та Б)

Вікова структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за 2022 р. представлена на рис. 2.4.

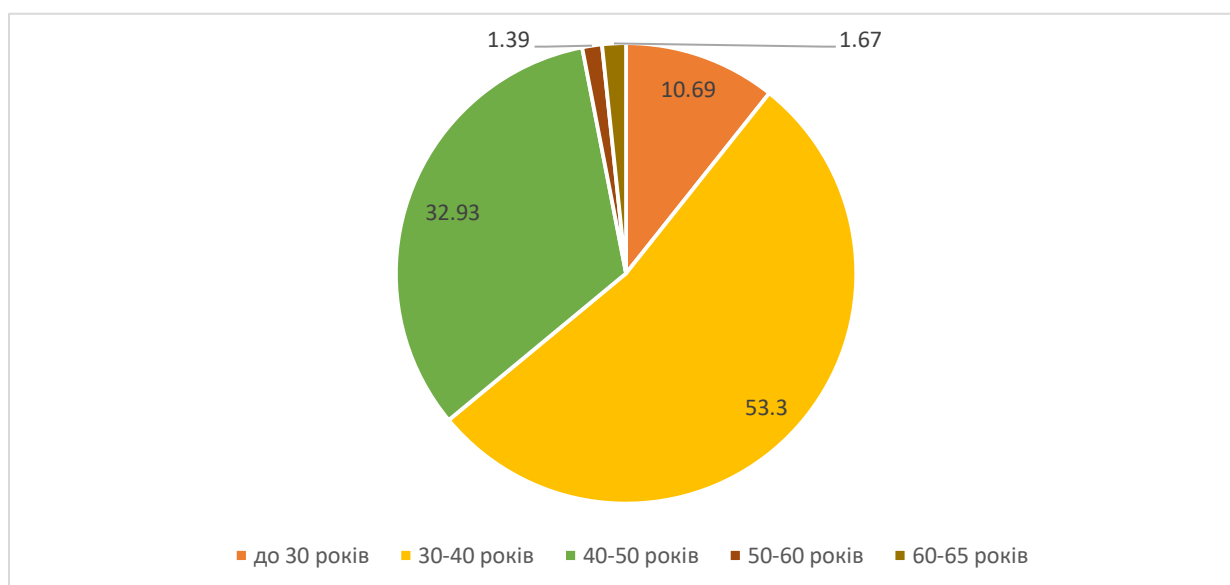


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за віковою складовою в 2022 р., %

Джерело: складено автором на основі таб.2.5

Таким чином, частка якісного складу за віком за 2022 р. має низькі темпи показники. Що спричинює: незначне погіршення якісного складу персоналу за рівнем освіти; відсутність планомірної політики щодо зниження кількості пенсіонерів, які працюють, і заміщення їх працівниками, які мають необхідний рівень підготовки; кількість молодих спеціалістів віком до 30 років недостатня для створення кадрового активу, з-поміж найперспективніших працівників, які мають вищу освіту, потрібно сформувати резерв кадрів на керівні посади та побудувати програми розвитку цих працівників для заміщення неефективних керівників, керівників пенсійного віку та керівників, які мають недостатню освіту.

Наступним кроком розглянемо рух чисельності персоналу ТОВ «Кулиничі». Дослідження руху персоналу є ключовим елементом стратегічного управління людськими ресурсами та сприяє створенню ефективної та стійкої робочої сили.

Пропонуємо розглянути огляд кадрового складу ТОВ «Кулиничі» за показниками руху чисельності персоналу за 2021-2022 рр. у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники руху кадрів ТОВ «Кулиничі» за 2021-2022 рр.

№ п/п	Показник	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	1000	1075	75	7,50
2.	Прийнято за рік, осіб	542	626	84	15,50
3.	Вибуло за рік, всього, осіб	612	551	-61	-9,97
	в т.ч.:				
3.1.	- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	598	551	-47,00	-7,86
3.2.	- з причин скорочення штатів, осіб	14	0	-14,00	-100,00
4.	Облікова кількість працівників на кінець року, осіб	1000	1075	75	7,5
5.	Коефіцієнт загального обороту, %	-0,07	0,07	0,14	-200,00
6.	Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,54	0,58	0,04	7,01
7.	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,61	0,51	-0,10	-16,67

1	2	3	4	5	6
8.	Коефіцієнт плинності кадрів,%	0,59	0,53	-0,06	-10,18
9.	Коефіцієнт відновлення працівників,%	0,52	0,60	0,08	15,22
10.	Коефіцієнт постійності кадрів,%	0,39	0,49	0,10	25,63

Джерело: складено автором (див. дод А та Б)

За 2021-2022 рр. у ТОВ "Кулиничі" спостерігався значний рух кадрів. Середня чисельність працівників зросла з 1000 особи до 1075 осіб, що становить 7,5%. Однак кількість прийнятих співробітників значно збільшилась з 542 осіб у 2021 р. до 626 осіб у 2022 р., що складає 15,5%. Вибуття працівників зменшилось від 612 осіб до 551 осіб (відповідно 9,97%), переважно через власне бажання працівників та різні порушення. Облікова кількість працівників на кінець 2022 року склала 1075 осіб, збільшившись на 7,5% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнти вказують на значний рух кадрів у компанії. Коефіцієнт загального обороту по прийому, вибуттю та плинності кадрів зросли на значну величину, що свідчить про інтенсивний потік працівників. Коефіцієнт відновлення працівників показує певний рівень стабільності, проте і цей показник зріс на 15,22%. Коефіцієнт постійності кадрів збільшився на 25,63%, що вказує на значну стабільність кадрів у компанії.

Узагальнюючи, за цей період спостерігалася активна ротація персоналу, збільшення прийому та вибуття працівників, що може вплинути на стабільність та ефективність діяльності компанії в майбутньому.

Наступним елементом у системі показників є аналіз персоналу ТОВ «Кулиничі» за показниками використання робочого часу за 2021-2022 рр. Показники використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Кулиничі» за 2021-2022 рр. наведені в таблиці 2.7.

Загальний фонд робочого часу зменшився на 13200 людино-годин, що відображається у відсотках на рівні -0,79%. При цьому відпрацьований час також зменшився на 45949 людино-годин, що складає -3,37%. Це свідчить про те, що загальний час, який працівники витрачають на роботу, скоротився за рахунок зменшення відпрацьованого часу.

**Використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Кулиничі» за
2021-2022 рр.**

№ п/п	Показник	2021		2022		Відхилення	
		люд.-год	%	люд.-год	%	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Фонд робочого часу, всього, в т.ч.:	1665360	100	1678560	100	13200	-
1.1.	Відпрацьований час	1339616	80,44	1293666	77,07	-45949	-3,37
1.2.	Невідпрацьований час, всього, в т.ч. з причин:	162872	9,78	192531	11,47	29659	1,69
1.2.1.	щорічних відпусток (основних та додаткових)	138225	8,3	159463	9,5	21238	1,2
1.2.2.	тимчасової непрацездатності	11658	0,7	16114	0,96	4457	0,26
1.2.3.	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	12324	0,74	15107	0,9	2783	0,16
	інші причини	666	0,04	1679	0,1	1012	0,06

Джерело: складено автором (див. дод А та Б)

У той же час, невідпрацьований час збільшився на 29659 людино-годин або на 1,69%. Це зростання, переважно, пов'язане зі збільшенням часу відпусток (основних та додаткових) та тимчасової непрацездатності працівників.

Структурні зрушення показують, що найбільший вплив на зміни у використанні робочого часу має збільшення часу відпусток та тимчасової непрацездатності. Це може вказувати на необхідність аналізу і управління причинами цих зростань, щоб забезпечити оптимальне використання робочого часу та підтримати продуктивність працівників.

Використання робочого часу штатними працівниками є однією з ключових аспектів ефективного управління персоналом на підприємстві. Аналіз витрат

часу та оптимізація робочих процесів дозволяють забезпечити максимальну продуктивність та високу якість виконаної роботи. Однак, щоб відповідати вимогам сучасного ринку та забезпечувати конкурентоспроможність, необхідно також акцентувати увагу на постійному підвищенні кваліфікації співробітників.

Підвищення кваліфікації співробітника є стратегічним кроком для забезпечення його конкурентоздатності та адаптації до змін у робочому середовищі. Це означає постійне оновлення знань, вдосконалення професійних навичок та адаптацію до нових технологій та вимог ринку. Підвищення кваліфікації може бути здійснене через участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та отримання додаткових сертифікатів або ступенів.

У 2022 р. 80% співробітників ТОВ «Кулиничі» пройшли курси підвищення кваліфікації, 10% співробітників займалися самоосвітою за свій рахунок, решта 10% не пройшли курси підвищення кваліфікації, як показано на рисунку 2.5.

Підвищення кваліфікації співробітників на ТОВ "Кулиничі" не тільки сприяє ефективному управлінню персоналом, але й має важливе значення у контексті інтегрованої системи стимулювання, що включає матеріальні та нематеріальні аспекти [29, с 136-139].

Ця ініціатива відповідає стратегічним завданням підприємства – створенню висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за напрямками підвищення кваліфікації у 2022р.

№ п/п	Категорія	Кількість осіб	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1.	Співробітники, що пройшли курси підвищення кваліфікації	860	80,00
2.	Співробітники, що займаються саморозвитком	105	9,77
3.	Співробітники, що не пройшли курси підвищення кваліфікації	110	10,23
	Разом	1075	100

Джерело: складено автором на основі [33]

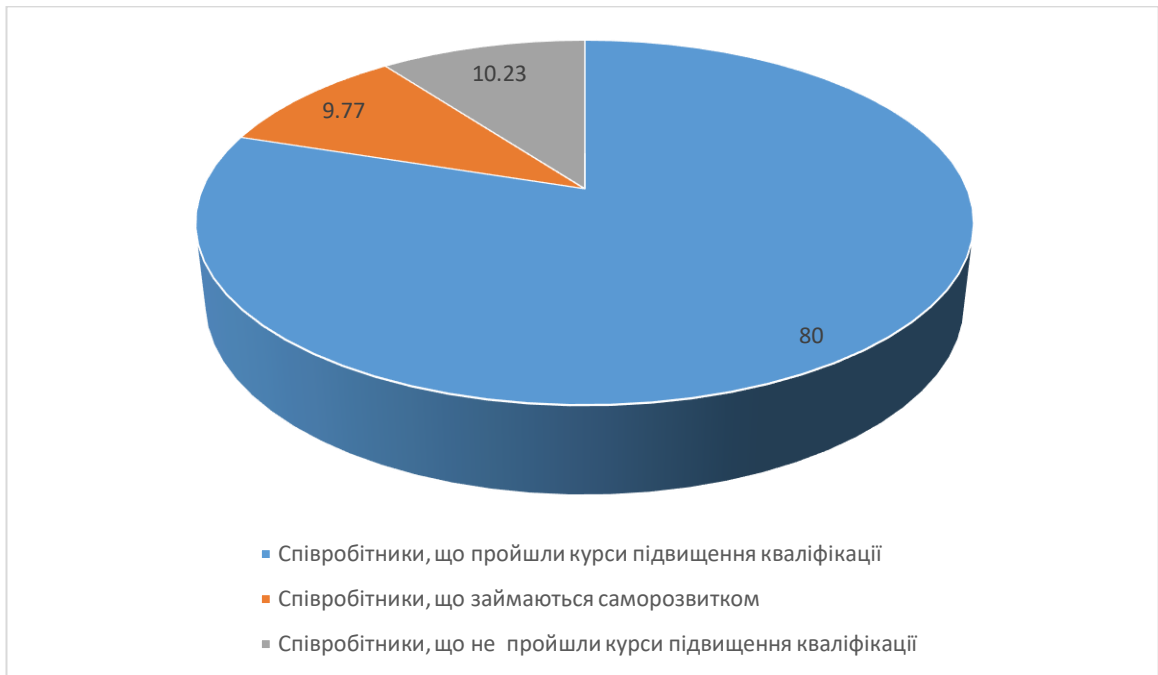


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «Кулиничі» за напрямками підвищення кваліфікації у 2022 р, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.8

Підвищення кваліфікації сприяє не лише підвищенню ефективності роботи працівників, але й забезпечує їхню готовність до змін у робочому середовищі та відповідність вимогам ринку. Особливу увагу слід звернути на те, що акцент на підвищенні кваліфікації сприяє створенню гнучкого та адаптивного колективу, готового до викликів та інновацій [29, с 136-139].

Такий підхід також підтримує загальну стратегію управління персоналом, де інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню мотивації персоналу для досягнення високих результатів [29, с 136-139].

Витрати на персонал передбачають не тільки навчання, але й соціальну підтримку пенсіонерів. Так, майже 10% коштів, закладених у кошторисі витрат на пільги і гарантії, передбачені Колективним договором, припадає на ці цілі. З урахуванням значної частки співробітників передпенсійного віку ця частка витрат найближчими роками (при збереженні політики у сфері пільг) може значно зрости. У ТОВ «Кулиничі» оплата праці працівників розглядається як основна частина інтегрованої системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу до ефективної праці.

2.3. Оцінка рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»

Після аналізу кадрового складу за різними показниками у пункті 2.2., обґрунтовано провести оцінку рівня залученості персоналу. Цей етап не просто логічний крок, але і стратегічний, дозволяючи не лише розглядати працівників із певних ракурсів, але й визначати їхню залученість до виконання робочих завдань. Ця оцінка формує базу для подальших заходів, спрямованих на підвищення мотивації та ефективності нашого колективу.

Мета опитування полягала у визначенні, наскільки співробітники ТОВ "Кулиничі" залучені до реалізації поставлених завдань та віддані цілям і цінностям компанії.

Для оцінки рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі» були використані такі опитувальники: опитувальник задоволеності роботою Спектора, опитувальник залучення Gallup Q12 , а також одним із варіантів вимірювання є опитувальник власного розроблення [пункт 1.2]. Участь в опитуванні прийняли 40 осіб.

Для опитування задоволеності роботою співробітників ТОВ «Кулиничі» за опитуванням Спектора було створено гугл-форму [10].

Опитування за методикою Спектора складається із 36 питань [пункт 1.2] та розділено на дев'ять аспектів задоволеності роботи, які відображені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розподіл питань за ступенем задоволеності персоналу ТОВ «Кулиничі» за опитувальником Спектора

Аспект задоволеності	Питання, які входять в категорію аспекта задоволеності
1	2
Заробітна плата	1. Думаю, що я отримую непогану оплату за ту роботу, яку виконую 2. Додатки до зарплати дуже незначні та відбуваються рідко 3. Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять 4. Я задоволений можливостями підвищення зарплати

1	2
Просування по службі	<ol style="list-style-type: none"> 1. У цій організації у мене практично немає шансів отримати підвищення 2. Ті, хто добре справляються зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення 3. Шанси просунути по кар'єрних сходах тут не гірше, ніж у інших місцях 4. Якщо я захочу, я маю реальні можливості просунути по службі
Відносини з керівництвом	<ol style="list-style-type: none"> 1. У мене виключно розумний і грамотний керівник 2. Мені не подобається те, як зі мною звертається мій керівник 3. Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих 4. Мені дуже подобається мій керівник
Додаткові пільги та винагороди	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації 2. Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій 3. Наша організація забезпечує добрий соціальний пакет 4. Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати
Залежна винагорода	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку 2. Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося 3. У нас майже не отримують матеріальних винагород за добру роботу 4. Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують
Умови праці	<ol style="list-style-type: none"> 1. Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі 2. Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм та зволікання 3. Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей 4. Моя робота перевантажена писаниною
Відносини з колегами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мені подобаються люди, з якими я працюю 2. Багато моїх колег грішать некомпетентністю 3. Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами 4. Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу
Характер роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу 2. Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі 3. Я пишаюся роботою, яку виконую 4. Я отримую задоволення від цієї роботи
Доступність інформації	<ol style="list-style-type: none"> 1. У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників 2. Мені неясні цілі, які ставить ця організація перед собою 3. Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації 4. Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі

Джерело: складено автором на основі пункту 1.2

Далі необхідно оцінити кожен аспект за допомогою чотирьох можливих відповідей. Співробітники ТОВ «Кулиничі» використовували шестибальний

формат відповідей, де 1 – абсолютно не згоден; 2 – не згоден; 3 - швидше не згоден; 4 – скоріше згоден; 5 – згоден; 6 – цілком згоден.

Для підрахунку результатів врахували, що пункти опитувальника мають обидва напрямки. Таким чином, відповіді на пункти 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 23, 24, 26, 29, 31, 32 і 36 слід обернути перед обробкою: якщо ви обрали "1 – абсолютно не згоден", при підрахунку балів врахуйте "6 – абсолютно згоден" і навпаки.

Потім розрахували суму балів для кожної підшкали опитування та загальний бал для кожного опитуваного. Потім знайшли суму балів для всіх анкет та середній бал для кожної підшкали та для всіх анкет загалом. Порівняли ці суми з максимальною можливою: 24 бали для кожної підшкали та 216 балів загалом. І це дозволило нам оцінити загальне задоволення працівників організації та їхнє ставлення до кожного з дев'яти аспектів (підшкал), яке представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Результати опитування ступеню задоволеності роботою персоналу
ТОВ «Кулиничі» за опитувальником Спектора у 2022 р.**

Аспект задоволеності	Рівень задоволеності, %
<i>1</i>	<i>2</i>
Заробітна плата	65,30
Просування по службі	61,00
Відносини з керівництвом	64,90
Додаткові пільги та виплати	62,70
Залежна винагорода	61,50
Умови праці	62,60
Відносини з колегами	66,25
Характер роботи	67,40
Доступність інформації	67,60
Загальний рівень залученості	64,39

Джерело: складено автором на основі додатка Г та [1].

Графічне представлення ступеню задоволеності персоналу ТОВ «Кулиничі» за опитувальником Спектора представлено на рис.2.6

Отже, робимо висновок, що рівнем заробітної плати за аналізуємний період (2021-2022 рр.) задоволені на 65,30%, кар’єрними можливостями на 61,00%, відносинами з керівництвом на 64,90%, додатковими виплатами та пільгами на 62,70%, рівнем залежної винагороди на 61,50%, умова праці на

62,60%, відносинам у колективі на 66,25%, характером роботи на 67,40%, рівнем доступності інформації задоволеність складає 67,60%. Загальний рівень задоволеності співробітників ТОВ «Кулиничі» за 2022 р. тримається на рівні 64,90%.

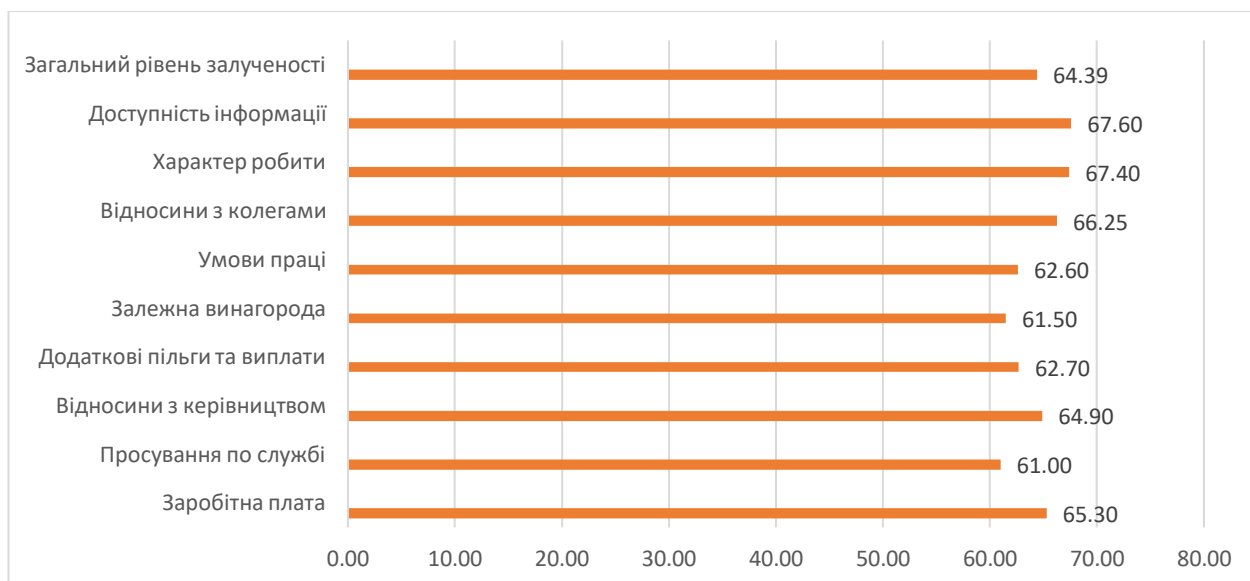


Рис.2.6. Результати оцінювання ступеня задоволеності роботою персоналу ТОВ «Кулиничі» за опитувальником Спектора у 2022р,%

Джерело: складено автором на основі табл.2.10

За опитувальником залучення Gallup Q12 було виміряно рівень емоційної прихильності персоналу до компанії та її корпоративної культури. Це дозволило нам отримати глибоке розуміння того, наскільки працівники позитивно відносяться до своєї роботи та взаємовідносин в організації. Застосування цього опитувальника вказує на рівень залученості та відданості працівників, що може впливати на їхню продуктивність та довгострокову лояльність.

Для вимірювання емоційної прихильності персоналу ТОВ «Кулиничі» до компанії та корпоративної культури за методикою Gallup Q12 було створено гугл-форму [11].

Опитування за методикою Gallup Q12 складається із 12 питань (джерело: пункт 1.2) та розділено на чотири складові ієрархії потреб, які представлені у таблиці 2.11.

Розподіл питань до ієрархії потреб персоналу ТОВ «Кулиничі» за методикою Gallup Q12

Складові ієрархії потреб	Питання, які входять до категорії ієрархії потреб
<i>1</i>	<i>2</i>
Базові потреби	1. Я знаю, чого від мене чекають на роботі. 2. У мене є необхідні матеріали та обладнання, щоб правильно виконувати свою роботу.
Визнання особистого внеску	1. На роботі я маю можливість щодня робити те, що я найкраще вмію. 2. За останні сім днів я отримував(-ла) визнання або похвалу за хорошу роботу. 3. Мій керівник або хтось на роботі піклується про мене як про особистість. 4. На роботі є хтось, хто заохочує мій розвиток.
Взаємодія в команді	1. На роботі мої думки, здається, мають значення. 2. Місія або мета моєї компанії викликає в мене відчуття, що моя робота важлива. 3. Мої колеги прагнуть виконувати роботу якісно. 4. У мене є найкращий друг на роботі.
Зростання	1. За останні пів року хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес. 2. Минулого року я мав(-ла) можливість навчатися та розвиватися на роботі.

Джерело: складено автором на основі пункту 1.2.

Після проведеного опитування серед персоналу ТОВ «Кулиничі» на, здійснили такі підрахунки: обчислили загальну кількість відповідей у всіх анкетах (кількість анкет, помножена на 12) та загальну кількість позитивних відповідей "так". Потім визначити відсоток "так" від загальної кількості відповідей. Цей відсоток слугував нам індикатором залученості працівників у ТОВ «Кулиничі» у 2022 р, які наведені у таблиці 2.12.

Графічне представлення рівня емоційної прихильності персоналу ТОВ «Кулиничі» до компанії та її корпоративної культури у 2022р. за методикою Gallup Q 12 наведено на рис.2.6.

Отже, з рисунку видно, що такий показник, як зростання має рівень 15,30%, взаємодія в команді – 32,06%, визнання особистого внеску – 36,0%, базові потреби – 16,4%. Загальний рівень залученості становить 54,60%.

Результати опитування рівня емоційної прихильності персоналу ТОВ «Кулиничі» до компанії та її корпоративної культури у 2022 р. за методикою Gallup Q 12

Аспект ієрархії потреб <i>1</i>	Рівень покриття потреб, % <i>2</i>
Базові потреби	16,40
Визнання особистого внеску	36,30
Взаємодія в команді	32,06
Зростання	15,30
Загальний рівень залученості	54,60

Джерело: складено автором на основі додатку Г та [2]

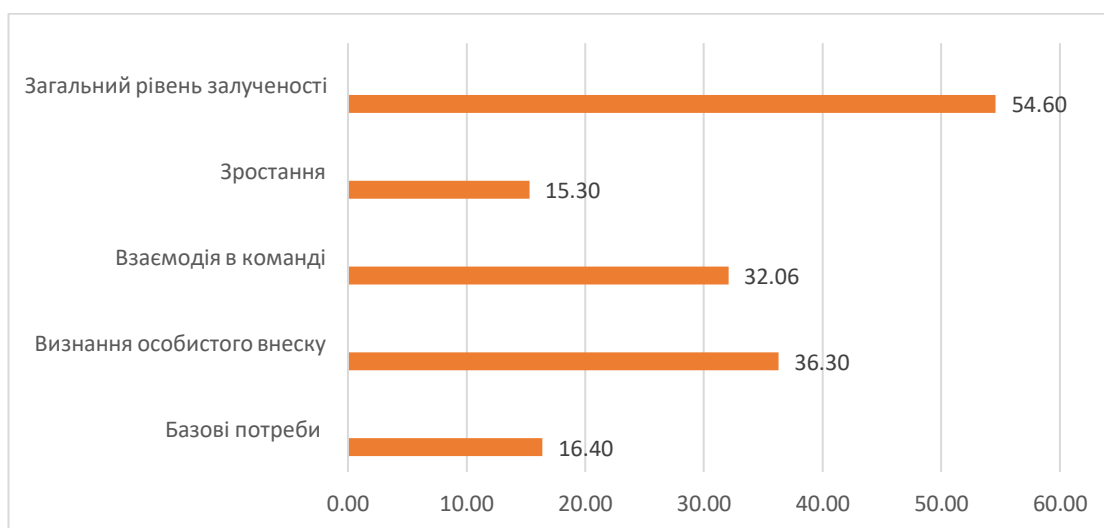


Рис.2.7. Результати рівня емоційної прихильності персоналу ТОВ «Кулиничі» до компанії та її корпоративної культури у 2022 р. за методикою Gallup Q 12,%

Джерело: складено автором на основі табл.2.12

Опитувальники, які ми використали вище, зазвичай застосовують для оцінювання ступеня задоволеності роботою, емоційної прихильності персоналу до компанії та подібні до них, враховують тільки окремі аспекти залученості. Для того, щоб провести всебічне аналіз цього складного явища та забезпечити належний моніторинг рівня залученості ТОВ «Кулиничі», нами запропонована інтегральна методика оцінювання рівня залученості, яка передбачає врахування різних аспектів залученості та передбачає відповідну систему показників для зазначених аспектів.

Для вимірювання залученості співробітників ТОВ «Кулиничі» у 2022 р. був створений опитувальник відповідно до аспектів благополуччя було створено

гугл-форму [12]. Опитувальник складається із 10 питань та розділено на чотири аспекта залученості, які зазначені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Розподіл питань відповідно до аспектів благополуччя персоналу ТОВ
«Кулиничі»**

Складові аспекти благополуччя	Питання, які входять до категорії складових благополуччя
<i>1</i>	<i>2</i>
Стрес та відновлення	1. На скільки часто ви відчуваєте, що ваше фізичне здоров'я впливає на вашу продуктивність на роботі? 2. Наскільки здорове харчування є важливим аспектом вашого життя та робочого дня?
Підтримка та розвиток	1. Наскільки ваша сім'я підтримує вас у досягненні ваших професійних цілей? 2. Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку в вашій поточній компанії? 3. Як часто ви відчуваєте себе задоволеним своєю кар'єрною траєкторією?
Фінанси	1. Як ви оцінюєте вашу фінансову стабільність та здатність зберігати гроші? 2. Наскільки ви задоволені рівнем вашого доходу в порівнянні з витратами? 3. Чи маєте ви достатньо фінансових резервів на випадок непередбачених витрат або кризових ситуацій?
Робоче середовище	1. Чи берете участь у громадській діяльності або волонтерстві? 2. Наскільки важливим є вам лояльність до вашої компанії?

Джерело: складено автором на основі пункту 1.2.

Опитувальник оцінює рівень залученості працівника в чотирма аспектах: стрес та відновлення, підтримка та розвиток, фінанси, робоче середовище. Цей комплексний метод використовує оцінку благополуччя через відповіді на запитання за шкалою від 1 до 5, де 1 - абсолютно не задоволений, 5 - повністю задоволений.

Після анкетування необхідно розраховувати загальну суму балів та для кожної складової (аспекту). Максимальна кількість балів, яку можна набрати, визначається за формулою: $5 * \text{кількість респондентів} * \text{кількість запитань у анкеті}$. За окремим блоком: $5 * \text{кількість респондентів} * \text{кількість питань у блоці}$. Загальний рівень залученості визначається відношенням набраної кількості балів до максимально можливої, відповідно за окремим блоком також. Результати продемонстровані у таблиці 2.14.

**Результати опитування щодо оцінювання залученості персоналу
ТОВ «Кулиничі» відповідно до аспектів благополуччя у 2022р.**

Аспекти благополуччя	Рівень благополуччя, %
<i>1</i>	<i>2</i>
Стрес та відновлення	56,50
Підтримка та розвиток	59,50
Фінанси	55,20
Робоче середовище	64,75
Загальний рівень залученості	58,65

Джерело: складено автором на основі додатку Д та [3]

Графічне представлення оцінювання рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі» у 2022р. відповідно до аспектів благополуччя наведено на рис.2.8.

Бачимо, що благополуччя категорії «робоче середовище» має рівень у 64,75%, фінанси – 55,20%, підтримка та розвиток – 59,50%, стрес та відновлення – 56,50%, Загальний рівень залученості становить 58,65%.

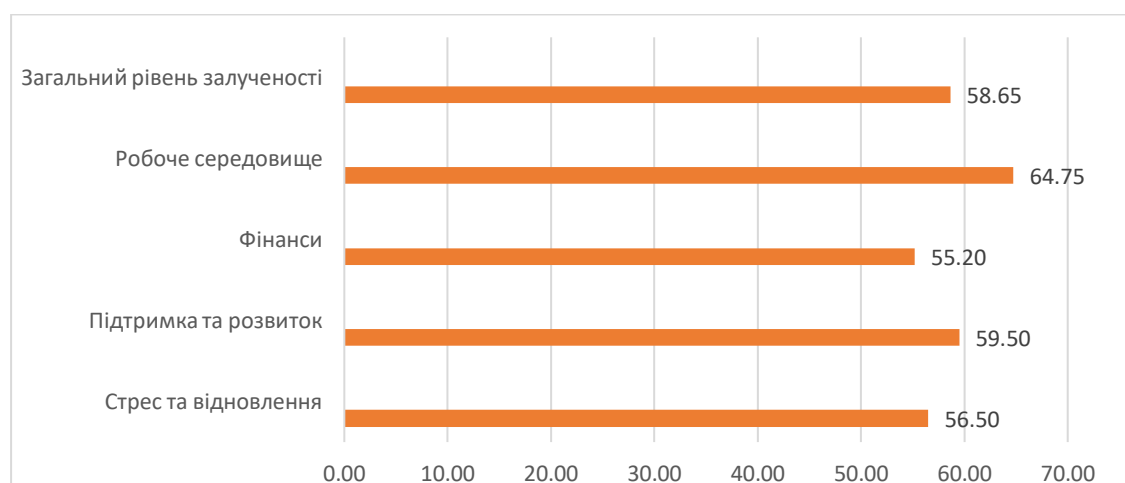


Рис.2.8. Результати рівня оцінювання залученості персоналу ТОВ «Кулиничі» у 2022 р. відповідно до аспектів благополуччя ,%

Джерело: складено автором на основі табл.2.14

На підставі проведених опитувань за різними методиками оцінки залученості співробітників ТОВ "Кулиничі" у 2022 році відповідно до різних аспектів, можна зробити наступні висновки. За опитувальником Спектора виявлено, що більшість працівників високо оцінюють рівень заробітної плати, кар'єрні можливості та відносини в колективі, але існують певні області, такі як додаткові виплати та пільги, де є простір для покращень. За Gallup Q 12 виявлено, що загальний рівень залученості співробітників складає 54,60%, вказуючи на те, що є певний потенціал для підвищення ступеня залученості. Нарешті,

опитувальник оцінки рівня залученості персоналу відповідно до аспектів благополуччя відображає, що аспекти робочого середовища, підтримки та розвитку мають високий рівень задоволеності, хоча є питання, пов'язані з фінансами та стресом.

Загальною тенденцією є висока задоволеність працівників ТОВ «Кулиничі» у багатьох аспектах, але є і певні аспекти, які можуть вимагати уваги та подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КУЛИНИЧІ»

3.1. Оцінка поточного стану та проблем управління залученістю персоналу ТОВ «Кулиничі»

Під час проведеного в роботі дослідження визначено, що на вітчизняних підприємствах, до яких і відноситься досліджуване підприємство ТОВ «Кулиничі», навіть якщо і проводиться активна політика підвищення кваліфікації, то вона мало або взагалі не сприяє зростанню працівників (згідно табл. 2.8, 80% працівників не пройшло курсів підвищення кваліфікації). На сьогоднішньому конкурентному ринку праці працівники часто відчують потребу продовжувати освіту та підвищувати свою кваліфікацію, щоб забезпечити собі роботу. Оскільки багато компаній скорочують свою робочу силу, співробітники повинні мати можливість виконувати кілька службових обов'язків і розширювати свої навички, щоб збільшити свої шанси залишитися на роботі. Опановуючи відповідні роботи та шукаючи можливості для професійного розвитку, працівники можуть краще позиціонувати себе для досягнення успіху у відповідних галузях. Зрештою, стимул для безперервної освіти та розвитку навичок полягає в здатності зберегти гарантовану роботу та залишатися конкурентоспроможними на ринку праці, що постійно змінюється. Особливості здійснення інвестиційної підтримки якості персоналу обумовлені впливом ряду факторів, а саме: наявністю умов стабільної зайнятості персоналу; можливістю успішного працевлаштування на ринку праці; підвищенням заробітної плати; можливістю професійно-кваліфікаційного зросту і посадового переміщення на більш високий рівень [24].

Аналіз потенціалу ТОВ «Кулиничі» показав, що даний потенціал використовується не в повному обсязі, тому можна визначити напрямки вдосконалення використання потенціалу для збільшення загальної ефективності діяльності підприємства. Зокрема, низьким є показник кадрової складової, отже, підприємство має приділити увагу розвитку саме в цьому напрямку.

Традиційний метод оцінки ефективності діяльності з професійного навчання передбачає самооцінку співробітників за допомогою інтерв'ю або опитування після закінчення семінарів, тренінгів, курсів або університетів. Ці оцінки зазвичай включають відповіді на запитання та вибір оцінки за бальною шкалою для різних факторів, включаючи адекватність навчального змісту їхнім очікуванням і потребам, використання інтерактивних методів навчання, використання сучасних засобів навчання, узгодженість освітніх діяльності з робочим середовищем, якістю наданих навчальних матеріалів, оптимальною кількістю студентів у класі, організаційними умовами для занять та кваліфікацією викладацького складу тощо [32].

Спостереження - ще один метод, за допомогою якого можна оцінити ефективність навчання. Це передбачає спостереження за слухачами під час їхньої роботи та оцінку того, наскільки добре вони застосовують знання та навички, яких навчилися. Незважаючи на те, що цей метод може забезпечити більш об'єктивні результати, він також може зайняти багато часу та може не точно охопити весь обсяг впливу навчання. Статистичний аналіз є популярним інструментом для оцінки ефективності навчання, оскільки він передбачає використання даних для вимірювання впливу навчання на бізнес-результати. Це може включати такі показники, як продуктивність, утримання співробітників і задоволеність клієнтів. Однак статистичний аналіз може бути складним і вимагає доступу до надійних джерел даних. Важливо вивчити ці різні методи оцінки ефективності навчання, щоб повністю зрозуміти їхні переваги та обмеження. Відгуки співробітників дають цінну інформацію про те, наскільки добре сприймається навчання та як його можна покращити. Однак він може відображати лише думки обмеженої кількості осіб і на нього можуть впливати різні чинники, наприклад особисті упередження чи зовнішні обставини. Одним із способів оцінки ефективності підготовки фахівців є відгуки співробітників про організаторів і викладачів, які вимірюються рівнем їхньої задоволеності отриманою освітою. Однак існують також інші традиційні методи оцінювання, такі як спостереження, статистичний аналіз, самооцінка та тестування, які можна використовувати [35, с. 44-47].

Нарешті, тестування – це метод, який передбачає оцінювання знань і навичок слухачів за допомогою тестів, іспитів або практичних оцінок. Це може надати конкретні докази впливу навчання та може допомогти визначити сфери, де може знадобитися додаткова підтримка. Однак тестування може не точно відображати повний обсяг впливу тренінгу та на нього можуть впливати такі фактори, як хвилювання перед тестом.

Самооцінка – це метод, який передбачає рефлексію слухачів щодо власного навчання та розвитку. Це може надати цінну інформацію про те, наскільки добре було отримано навчання та як його можна покращити. Однак може бути складно точно оцінити власну продуктивність і це може не дати повної картини ефективності навчання [38].

Підсумовуючи, існує кілька методів оцінки ефективності підготовки фахівців, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Використовуючи комбінацію цих методів, організації можуть отримати більш повне розуміння впливу своїх навчальних програм і прийняти обґрунтовані рішення про те, як їх покращити.

1) Метод Кіркпатріка [31, с. 198].

Дональд Кіркпатрік розробив найвідоміший і широко використовуваний метод оцінювання освітніх програм понад 40 років тому. Ця методологія складається з чотирьох рівнів оцінки, кожен з яких оцінює окремий аспект ефективності програми.

Перший рівень оцінює реакцію учасників на навчальну програму та є найлегшим у реалізації, але також є найбільш суб'єктивним.

Другий рівень оцінює знання та досвід, отримані студентом, і зазвичай використовується в навчальних закладах через іспити та опитування.

Третій рівень оцінює поведінку на робочому місці та визначає, як студенти застосовують свої нові знання та навички у своїй роботі, але використовується лише в 30% корпоративних навчальних програм через його складність і високу вартість.

Остаточний рівень оцінює вплив програми навчання на діяльність компанії і є найскладнішим для реалізації, лише 10% програм оцінюються за цим

параметром. Однак модель Кіркпатріка є лише структурою і вимагає додаткових даних для аналізу ефективності та результативності процесу навчання. Цієї моделі може бути недостатньо для оцінки ефективності навчання фахівців, і може знадобитися використовувати інші моделі.

2) Метод Філіпса [31, с. 198].

У 1997 році Джек Філіпс запропонував модель оцінки навчального плану, яка передбачала аналіз понад 40 навчальних проектів у різних компаніях. Він визначив переваги різних методів оцінювання та розробив шестиетапну модель для визначення рентабельності інвестицій (ROI) в освіту.

Першим кроком у процесі оцінювання є збір даних, якому має передувати чітке визначення цілей оцінювання. Для збору даних на різних етапах навчального процесу використовуються різні інструменти, такі як опитування, інтерв'ю, тести, спостереження та вимірювання продуктивності.

Другий крок передбачає виділення результатів навчання шляхом усунення зовнішніх факторів, не пов'язаних з освітнім проектом. Хоча для цієї мети доступно багато рішень, їх поєднання може дати кращі результати.

Третій крок полягає в тому, щоб перетворити зібрані дані на грошову вартість, пов'язавши їх із такими концепціями, як покращення якості, ефективний розподіл ресурсів, скорочення часу простою та витрат на оплату праці. Хоча модель є багатофакторною та надає різноманітні критерії оцінки, вона має деякі обмеження. Це не дозволяє оцінити якість фахівців, підготовлених за бюджетні кошти, порівняно з підготовленими за власні чи спонсорські кошти. Крім того, неможливо порівняти рентабельність інвестицій різних джерел фінансування.

Четвертий крок передбачає оцінку вартості навчання, включаючи приховані витрати, такі як прогули під час навчання. Другий крок передбачає ізоляцію результатів навчання для виключення зовнішніх факторів, не пов'язаних з освітнім проектом. Для цього розроблено різні методи

П'ятий крок — розрахувати ROI за результатами третього та четвертого кроків.

Останнім кроком є визначення непрямих переваг, таких як підвищення командного духу, задоволення від роботи та зменшення конфліктів. Перший крок полягає у визначенні цілей для оцінювання та зборі даних за допомогою опитувань, інтерв'ю, тестів, спостережень та вимірювань ефективності. Оцінка проводиться до, під час та після навчання

3) Метод Джеффа Мунена [31, с. 198].

У ситуаціях, коли повна та достовірна інформація недоступна для розрахунку рентабельності інвестицій, Джефф Мунен пропонує використовувати спрощений підхід, відомий як SROI (спрощена рентабельність інвестицій). Це передбачає лише врахування значних факторів (як позитивних, так і негативних), які відхиляються від середніх значень у поточній ситуації, щоб зменшити труднощі, пов'язані зі збором даних та розрахунками. Правила розрахунку SROI передбачають шість кроків.

По-перше, при необхідності можна використовувати відносні дані.

По-друге, якісні дані виражаються в числовій шкалі в трьох категоріях: економічні, якісні та критерії ефективності.

По-третє, розрахунок SROI представлений як нефінансовий розрахунок шляхом перетворення фінансових даних у відносні бали.

По-четверте, при розрахунку SROI враховуються лише необхідні аспекти конкретної ситуації.

По-п'яте, розраховуються різні значення ROI залежно від учасників ситуації та етапу впровадження інновації.

Нарешті, результати SROI використовуються для покращення процесу та методології прийняття рішень, а не самих рішень. Основним внеском SROI є системний аналіз, надання інформації для роздумів і створення основи для дискусії між зацікавленими сторонами.

Використання SROI надає рекомендації для прийняття обґрунтованих рішень, але оцінка у вартісній формі може відрізнятись залежно від джерела інвестицій. У той час як модель представляє цінність виконання в бальному залі, вона не дозволяє чітко порівняти якість двох спеціалістів, один з яких навчався «на бюджеті», а інший на контракті.

4) Модель оцінки Блума [31, с. 198].

Модель Блума є корисним інструментом для оцінки ефективності досягнення освітніх цілей, оскільки забезпечує таксономію шести рівнів досягнення.

Перший рівень зосереджений на отриманні й утриманні знань, включаючи запам'ятовування конкретних фактів, теорій і принципів.

Другий рівень передбачає розуміння та інтерпретацію матеріалу, включаючи здатність трансформувати його з однієї форми вираження в іншу та робити припущення щодо майбутніх подій.

Третій рівень – застосування, що означає використання матеріалу в нових ситуаціях і практичних контекстах.

Четвертий рівень — аналіз, який передбачає розбиття матеріалу на складові частини та виявлення зв'язків і закономірностей.

П'ятий рівень — синтез, який передбачає поєднання елементів для створення чогось нового, наприклад звіту чи плану експерименту.

Нарешті, шостий рівень – це оцінка, яка передбачає оцінку цінності та важливості матеріалу, у тому числі його логічності та точності. Загалом, модель Блума забезпечує комплексну основу для оцінювання та досягнення освітніх цілей на різних рівнях складності та глибини.

Хоча модель має багато переваг, таких як надання широкого діапазону критеріїв для оцінки, вона також має деякі недоліки. Наприклад, він не надає числових параметрів оцінювання та не дає вказівки на якість професійних навичок. Натомість оцінюється лише загальний рівень освіти.

Створення комплексної моделі оцінки якості підготовки фахівців із винятковими професійними, психофізіологічними, соціальними та іншими навичками потребує комплексного та багатоаспектного підходу. Цей процес передбачає низку інтегрованих факторів і міркувань, включаючи визначення ключових компетенцій, встановлення чітких орієнтирів успіху, впровадження ефективних стратегій навчання, використання передових психометричних заходів та інших інструментів оцінювання, а також постійне оцінювання та вдосконалення моделі з часом. Крім того, розробка такої моделі повинна брати

до уваги унікальні потреби та виклики, з якими стикаються окремі учні, а також ширший соціальний, культурний та економічний контекст, у якому вони працюють. Зрештою, успіх будь-якої моделі оцінки якості підготовки фахівців залежатиме від її здатності ефективно вимірювати та сприяти розвитку повного спектру навичок і якостей, необхідних для успіху в сучасному швидко мінливому та висококонкурентному професійному середовищі [25, с. 318].

Люди несуть особисту відповідальність за колективні завдання, а командна робота задовольняє соціальні потреби, такі як спілкування, взаємодія та відчуття причетності. Команди мають значний вплив на розвиток особистості, в тому числі на світогляд і цінності. Ефективне лідерство є запорукою стабільних стосунків у таких сучасних командах, як ТОВ «Кулиничі». Лідери, які добре спілкуються з підлеглими та делегують повноваження, можуть створити позитивне робоче середовище, яке максимізує потенціал співробітників, сприяючи сприятливому соціальному та психологічному клімату. Інтеграція кількісних показників із розумінням якісних та кількісних аспектів менеджменту дозволить ефективно керувати якісною підготовкою спеціалістів. Цей метод розглядає навчальний процес як виробничий процес у галузі виробництва кваліфікованих фахівців [51, с. 36-39].

Соціально-психологічний клімат — це стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу. У системі підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві – ТОВ «Кулиничі» також повинні бути розроблені та застосовані стандарти відповідності працівників займаним посадам і, відповідно, створена програма оцінки персоналу, яка в на нашу думку, може містити такі елементи: обсяг людського капіталу експерта, рівень людського капіталу, який відповідає вимогам його роботи, його знання, уміння та навички, а також знання, уміння та навички, які відповідають критеріям, а також особи, які володіють певним рівнем компетентності – це всі фактори, які слід враховувати. Крім того, важливо визначити рівень компетенції, необхідний для посади. Професіонали повинні мати бачення того, як підвищити власну кваліфікацію, і якщо вони не відповідають стандартам своєї посади, вони

повинні взяти на себе ініціативу, шукати можливості професійного розвитку та суворо їх дотримуватися [54].

Застосування програми має бути обов'язковим для усіх керівників і професіоналів і здійснюватися систематично, залежно від потреб у її застосуванні (один раз на рік, півріччя, квартал). Оцінка компетенції персоналу може коливатися від 0 до 10 балів. Після того, як кожен працівник підприємства пройде тест на відповідність, результати заносяться в особову картку і ці результати мають зберігатися та щороку накопичуватися.

Для ефективного інвестування в людський капітал на всіх рівнях менеджменту ТОВ «Кулиничі» важливо впроваджувати програми, що підвищують престиж професійного розвитку з метою досягнення інноваційної спрямованості всередині компанії. Крім того, органи державної влади мають вжити комплексних заходів для пошкваллення та підтримки інвестицій у людський капітал шляхом надання низки правових, фінансових, організаційних та мотиваційних стимулів. Найбільш ефективним підходом є застосування цих заходів одночасно та у великих масштабах.

Кожен співробітник ТОВ «Кулиничі» розуміє свою особисту відповідальність при виконанні загальних завдань. Крім того, колектив в цілому відіграє важливу роль у житті людини, оскільки дає їй змогу задовольняти свої соціальні потреби через спілкування, взаємодію та участь у суспільстві. Ця участь також впливає на особистісний розвиток людини, формуючи її світогляд, цінності та загальну особистість. Одним з ключових факторів, який допомагає підтримувати стабільні стосунки в сучасній команді ТОВ «Кулиничі», є ефективне керівництво. Це включає в себе встановлення ефективної комунікації, демонстрацію щирого інтересу до проблем співробітників, делегування повноважень і згуртування команди через інтелект і досвід. Створюючи сприятливе робоче середовище, лідери можуть максимізувати потенціал співробітників і сприяти позитивному соціально-психологічному клімату в команді [36].

Слід пам'ятати про те, щоб усунення з посади працівника не шкодило функціонуванню підприємства. Тому для передбачення подібних ситуацій

заступником директора з персоналу має бути створена стратегія розвитку персоналу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу, у якій має бути відведено місце підготовці фахівців на заміщення посад керівного складу із числа працівників середньої та нижчої ланок [45, с. 35-38].

Отже, для того, щоб персонал був якісним і прискорював розвиток підприємства, необхідно вдосконалювати управління цим капіталом такими способами:

- підвищувати вимоги до відбору персоналу;
- розробляти програми розвитку персоналу;
- здійснювати підвищення кваліфікації персоналу;
- підсилювати мотивацію персоналу;
- забезпечувати достатність інформаційного забезпечення для розвитку персоналу;
- поліпшувати клімат у колективі, покращувати соціально-трудові відносини;
- вдосконалювати умови праці, проживання та відпочинку персоналу;

В межах комплексного підходу слід виділити три підсистеми інтелектуально-кадрової безпеки підприємства, а саме:

- морально-психологічну безпеку, яка характеризується морально-психологічним кліматом в колективі, взаєностосунками працівників підприємства, рівнем психологічного навантаження на робітників, моральними цінностями та настановами співробітників, загальним рівнем соціально-економічної культури персоналу;

- інтелектуальну безпеку, суть якої полягає у збереженні та розвитку інтелектуального потенціалу підприємства, максимально ефективному використанні кадрового ресурсу, належній організації системи підбору, найму, навчання та мотивації праці, забезпеченні оптимальної професійної структури персоналу, високого рівня кваліфікації та практичної підготовки робітників;

- трудову безпеку, яка характеризується високим рівнем забезпечення підприємства кадрами відповідної кваліфікації.

В контексті комплексного підходу механізм захисту комерційної таємниці підприємства повинен забезпечувати:

- безперервність захисту конфіденційної інформації;
- цілеспрямованість і конкретність захисту відомостей в інтересах вирішення певних завдань;
- активність захисту, що забезпечує попередження можливого витоку відомостей;
- надійність, що припускає розумне дублювання засобів захисту;
- універсальність, що дозволяє ліквідувати загрозу витоку інформації незалежно від місця її появи.

Останній крок у комплексному кадровому підході до захисту комерційної таємниці – контроль за дотриманням заходів безпеки. Контроль повинний бути своєчасний, повний, об'єктивний, надійний. Суб'єктами контролю виступають керівник підприємства, керівники структурних підрозділів, служба безпеки. Об'єктами контролю є виконання внутрішніх правил, положень про нерозголошення комерційної таємниці, її зберігання і захист; дотримання режиму доступу до конфіденційної інформації; підтримання у робочому стані технічних засобів захисту комерційної таємниці; наявність документів (файлів) з грифом «секретно» у повному обсязі при поверненні на зберігання; проведення рекламних заходів; підготовка до переговорів; порядок використання носіїв конфіденційної інформації; стан приміщень, де зберігається і використовується комерційна таємниця; персонал підприємства, що володіє комерційною таємницею та інше. Здійснення контролю базується на таких основних принципах, як:

- 1) повнота;
- 2) всебічність, тобто контроль повинен охоплювати усі етапи організації системи захисту комерційної таємниці;
- 3) своєчасність, маєтись на увазі проведення перевірок в означенні терміни, при здійсненні певних операцій, діяльності, що пов'язані з користуванням або збиранням відомостей, які є комерційною таємницею;

- 4) об'єктивність, тобто проведення перевірки згідно з розпорядженням незалежно від почуттів, знань про особу, що підлягає перевірці, посади та ін.
- 5) надійність, яка полягає в достовірності звітних даних за результатами перевірки у зв'язку з високою відповідальністю. Від того, наскільки здійснення контролю відповідає вказаним принципам, залежить ефективність системи захисту комерційної таємниці і в цілому конкретні позиції підприємства. Враховуючи, що процес організації системи захисту комерційної таємниці гнучкий, то для усіх етапів властиве корегування: внесення нових видів конфіденційних відомостей до переліку і відповідного встановлення нових носіїв, кола осіб, що мають доступ до інформації, способів захисту та ін. Таким чином, формування системи економічної безпеки підприємства повинно здійснюватись в умовах узгодженості державної економічної політики з напрямками і заходами забезпечення економічного захисту суб'єкту господарювання. При цьому особливе місце належить створенню системи захисту комерційної таємниці підприємства [27, с. 168-180].

Для того щоб знизити ризик впливу на безпеку кадрового потенціалу й підвищити стійкість підприємства, необхідним є формування відповідного інструментарію оцінки стану безпеки кадрового потенціалу підприємств та системи управління нею, також є потреба в організаційних заходах, зокрема економічному, організаційному механізмі управління в структурі підприємства. Для вибору ефективних форм і методів такого механізму потрібно, перш за все, створити систему оцінки та моніторингу, розробити відповідний інструментарій. [31, с. 198].

Підводячи підсумок викладеному вище, можна зробити висновок, що пропозиції щодо посилення системної допомоги для покращення управління персоналом у ТОВ «Кулиничі» призведуть до більшої ефективності управління персоналом. Це буде досягнуто шляхом впровадження стандартів, які гарантують, що працівники відповідають їхнім відповідним ролям, а також застосування комплексного набору психологічних заходів для мотивації

людського капіталу в організації. Ці заходи включають проведення індивідуальних і групових співбесід, опитувань та анкетування, що дозволить керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки та вжити необхідних заходів для забезпечення довгострокової продуктивності.

3.2. Програма підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»

Психологічна атмосфера в колективі визначається різними чинниками, такими як соціальна мета колективу та єдність його членів на основі спільних цінностей. Крім того, почуття колективної та особистої відповідальності, а також взаємозалежність між членами команди сприяють узгодженню особистих інтересів з інтересами команди в цілому. Проте згуртованість колективу ґрунтується не лише на спільній меті та спільній роботі, а й на організації спільної діяльності. Тут роль лідера команди стає вирішальною, оскільки він повинен ефективно формувати соціально-психологічний клімат у команді. Крім того, на внутрішню структуру відділу впливають різні внутрішні чинники, включаючи стиль управління, імідж, основні аспекти діяльності, поведінку керівника [48, с. 343-344].

Керівник може використовувати результати соціометричних вимірювань для аналізу соціального та психологічного клімату в колективі. Вихідні дані для цих розрахунків збираються за допомогою соціометричного опитування, де кожному учаснику надається анкета з поясненням мети опитування, його значення та прохання взяти участь. В анкеті також є рекомендації щодо її правильного заповнення. У нашому випадку метою опитування є аналіз соціально-психологічного клімату у колективі. Тому кожному учаснику задають питання: «З ким би ти хотів (чи не хотів) працювати?». За допомогою своїх відповідей учасники визначають свої стосунки з іншими співробітниками. Всього в опитуванні взяли участь 18 співробітників ТОВ «Кулиничі» (технологічний відділ). Опитування містило в собі виключно ставлення співробітника до інших учасників опитування. Кожному з учасників було видано аркуш паперу з

переліком учасників і їх порядковими номерами від 1 до 18. Біля прізвищ тих співробітників, з якими людині подобається співпрацювати, ставився плюс, з ким не подобається – мінус. Якщо ставлення нейтральне, то клітинка залишається пустою. Результати опитування можна побачити на рисунку 3.1. У практичному застосуванні ми вважаємо, що найбільш прийнятним методом визначення складу кадрового потенціалу ТОВ «Кулиничі» та його оцінки є використання експертних оцінок. Такий підхід передбачає визначення основних складових, що характеризують кадровий потенціал. Одним із способів аналізу командної динаміки та взаємодії керівника з підлеглими є проведення соціометричних вимірювань. Ці вимірювання забезпечують як кількісну, так і якісну оцінку людських стосунків у колективі на основі взаємних переваг і відраз.

№1 +2, 17 -3	№2 +1, 3, 7, 8, 14 -17	№3 +2, 7 -17	№4 +6, 11, 12 -5	№5 +6, 13 -9	№6 +4, 5, 11, 12, 13, 17, 18 -7	№7 +2, 3, 17, 18 -6	№8 +2, 14, 17 -13	№9 +10, 11, 12, 16 -5
№10 +9, 15 -5	№11 +4, 6, 9 -5, 10	№12 +4, 6, 13, 16 -5	№13 +5, 6, 12, 17, 18 -8	№14 +2, 8, 17 -1	№15 +10, 16 -9	№16 +9, 15 -5	№17 +1, 6, 7, 8, 14, 15, 18 -2,3	№18 +6, 7, 13, 17 -4

*Рис. 3.1. Результати соціометричного опитування персоналу технологічного відділу
ТОВ «Кулиничі»*

Джерело: складено автором

Тобто співробітнику № 1 подобається працювати з співробітниками № 2 і 17, і не подобається – з співробітником № 3. Співробітникові № 2 подобається працювати з 1, 3, 7, 8 і 14, і не подобається – з № 17. Таким же чином визначено симпатії та антипатії інших співробітників.

Результати опитування фіксуються в груповій матриці, яку можна знайти в таблиці 3.1. Крім того, динаміку відносин можна візуально відобразити за допомогою соціограми. Аналізуючи цю соціограму, ми можемо отримати уявлення про стосунки, що сформувалися у колективі, включно з розумінням того, кому люди віддають перевагу іншим, а хто може частіше стикатися з

відмовою. Цей аналіз дозволяє оцінити динаміку відбору взаємовідносин у колективі.

Таблиця 3.1

Групова матриця для визначення шляхів удосконалення соціально-психологічного клімату в технологічному відділі ТОВ «Кулиничі»

Хто вибирає	Кого вибирають																		+	-	Всього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
<i>l</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	x	+	-														+		2	1	3
2	+	x	+				+	+					+				-		5	1	6
3		+	x				+										-		2	1	3
4				x	-	+					+	+							3	1	4
5					x	+			-		+	+	+				+	+	2	1	3
6				+	+	x	-					+					+	+	7	1	8
7		+	+			-	x											+	4	1	5
8		+						x					-	+			+		3	1	4
9					-				x	+	+	+				+			4	1	5
10					-				+	x					+				2	1	3
11				+	-	+			+	-	x								3	2	5
12				+	-	+			+			x	+			+			5	1	6
13					+	+		-				+	x				+	+	5	1	6
14	-	+						+						x			+		3	1	4
15									-	+					x	+			2	1	3
16					-				+						+	x			2	1	3
17	+	-	-			+	+	+					+	+			x	+	7	2	9
18				-		+	+						+				+	x	4	1	5
+	2	5	2	3	2	7	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	7	4	65		
-	1	1	2	1	6	1	1	1	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0		20	
Всього	3	6	4	4	8	8	5	4	6	3	3	4	6	3	2	3	9	4			85

Джерело: складено автором

Результати, отримані в результаті дослідження, дозволили ідентифікувати кілька різних статусів у відділі. По-перше, найвищий позитивний статус, який також називають «зіркою», мав індивід № 6 і № 17 (по 7 позитивних відповідей). Тобто вони мають найбільшу кількість позитивних відповідей і велику різницю з кількістю негативних. По-друге, було два менш впливові позитивні статуси, а саме «той, кому віддається перевага», які мали індивіди № 2 і № 13 (по 5 позитивних відповідей).

Нарешті, найбільш негативний статус було присвоєно індивідууму № 5 (6 негативних відповідей). Таким чином, ці висновки дають цінну інформацію про динаміку групової згуртованості.

Крім того, важливий аспект групової згуртованості можна виміряти за допомогою індексу групової згуртованості. Цей показник є інтегральною характеристикою, яка кількісно визначає рівень згуртованості всередині групи та він також вимірюється на шкалі від 0 до 1, де: 0 означає відсутність інтеграції, тобто члени групи не мають значущих взаємозв'язків або взаємодій; 1 вказує на повну інтеграцію, де всі члени групи активно взаємодіють і мають сильні зв'язки один з одним.

Використовуючи цей індекс, дослідники можуть отримати повне розуміння загальної згуртованості групи та того, як це може вплинути на різні аспекти групової динаміки:

$$Z_{gr} = \frac{\sum_{\text{ЗВ}}^+ R}{0,5N(N-1)} = \frac{32}{0,5 \cdot 18(18-1)} = 0,21, \quad (3.1)$$

де $\sum R^+_{\text{ЗВ}}$ – кількість взаємопозитивних виборів в групі; N – кількість членів групи, що брали участь в опитуванні.

Отримане в результаті аналізу значення $Z_{gr}=0,21$ ще більше підтверджує раніше встановлений висновок про вкрай низький рівень згуртованості групи. Крім того, важливим аспектом, який слід враховувати, є індекс інтеграції групи (I_{gr}), який оцінює здатність групи підтримувати загальну структуру.

Коли показники згуртованості знаходяться на низькому рівні, це свідчить про наявність емоційних конфліктів між членами команди та прихованих негативних факторів усередині команди. Таким чином, на менеджера покладається обов'язок підвищити цінність цих індексів, щоб сприяти позитивній динаміці команди. До найбільш часто використовуваних персональних соціометричних показників відносяться соціометричний статус кожного індивіда в групі, рівень емоційної відкритості та ступінь взаємодії між членами команди.

У таблиці 3.2 наведено розраховані значення цих персональних соціометричних показників. Рівень згуртованості команди та загальна

задоволеність членів команди значною мірою залежить від кількох факторів. Одним з важливих факторів є психологічна сумісність співробітників, яка базується насамперед на сумісності їх темпераментів. Крім того, значну роль у задоволеності колективу відіграє соціально-психологічна сумісність працівників, яка передбачає співпадіння їхніх професійних і моральних якостей.

Таблиця 3.2

Розрахункові значення персональних соціометричних індексів в технологічному відділі ТОВ «Кулиничі»

№ п/п члена групи	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
	Позитивний	Негативний	Загальний	Позитивний	Негативний	Загальний	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,12	0,06	0,18	0,12	0,06	0,18	0
2	0,30	0,06	0,36	0,30	0,06	0,36	0
3	0,12	0,12	0,24	0,12	0,06	0,18	0,06
4	0,18	0,06	0,24	0,18	0,06	0,24	0
5	0,12	0,36	0,48	0,12	0,06	0,18	0,30
6	0,42	0,06	0,48	0,42	0,06	0,48	0
7	0,24	0,06	0,3	0,24	0,06	0,3	0
8	0,18	0,06	0,24	0,18	0,06	0,24	0
9	0,24	0,12	0,36	0,24	0,06	0,3	0,06
10	0,12	0,06	0,18	0,12	0,06	0,18	0
11	0,18	0	0,18	0,18	0,12	0,3	-0,12
12	0,24	0	0,24	0,30	0,06	0,36	-0,12
13	0,30	0,06	0,36	0,30	0,06	0,36	0
14	0,18	0	0,18	0,18	0,06	0,24	-0,06
15	0,12	0	0,12	0,12	0,06	0,18	-0,06
16	0,18	0	0,18	0,12	0,06	0,18	0
17	0,42	0,12	0,54	0,42	0,12	0,54	0
18	0,24	0	0,24	0,24	0,06	0,3	-0,06

Джерело: складено автором

Індекси розраховані, виходячи з таблиці 3.2, і відповідають частці наданих і отриманих позитивних і негативних відповідей. Наприклад, співробітник № 3 отримав 2 позитивні і 2 негативні оцінки – відповідно соціометричний статус складає 0,12 позитивний і 0,12 негативний. Цей же співробітник дав дві позитивні оцінки іншим співробітникам і одну негативну, відповідно індекс експансивності складає 0,12 позитивний і 0,06 негативний. Сумарний індекс

ракується як сума двох індексів. Індекс обсягу взаємодії є різницею між соціометричним статусом і індексом емоційної експансивності і показує, що співробітник є більш залученим, тобто має більше оцінок, ніж оцінює сам (якщо індекс додатний), і відповідно менш, якщо індекс від'ємний. Результат даного оцінювання дозволяє виявити ступінь задоволеності оточенням та ступень зацікавленості у взаємодії з оточенням і відповідно визначає потребу у мотивації співробітників до плідної спільної роботи.

Комплексний підхід дає можливість розвивати кадровий потенціал в усіх напрямках діяльності ТОВ «Кулиничі». Такий підхід передбачає облік сукупності всіх аспектів та їх взаємозв'язок при вагомій ролі різноманітних факторів, таких як: екологічні, соціальні, політичні, організаційні, фактори безпеки тощо. Застосування цього підходу надало можливість комплексно оцінити результати роботи працівників ТОВ «Кулиничі» та використовувати ці оцінки в процесі формування програм стимулювання праці. Цільовий підхід в процесі формування та управління кадровим потенціалом ТОВ «Кулиничі» представляє собою сукупність методів та прийомів, які забезпечують постійну орієнтацію управлінських рішень та процесів, спрямованих на кінцеві результати, враховуючи соціально-економічні чинники, що змінюються завдяки розвитку системи потреб, а також кількісних та якісних змін у потенціалі системи.

Застосування поведінкового підходу передбачає надання працівникам допомоги, пов'язаної з осмисленням їх особистих здібностей та можливостей, творчих характеристик тощо. Від належного застосування поведінкового підходу буде залежати розвиток та ефективність не лише окремих працівників, а й кадрового потенціалу загалом. Таким чином, можна сказати, що для забезпечення умов ефективного формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «Кулиничі», необхідно застосовувати не лише один певний підхід управління, а всі вище описані, підходи в комплексі, що забезпечить отримання бажаних результатів та досягнення поставлених цілей. В процесі управління кадровим потенціалом підприємства, на думку автора, доцільно застосовувати в комплексі загальновідомі методи управління: наявність попередньої фахової підготовки та спеціальних знань кандидатів при

призначенні на посади, відповідальність за трудові та матеріально-технічні ресурси підприємства (ст. 42 Закону України «Про охорону праці»)[22], Положення про діяльність уповноважених найманими робітниками осіб з питань охорони праці). З урахуванням означеного сформовано ряд заходів з підвищення умов праці та безпеки персоналу підприємства ТОВ «Кулиничі» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Програма заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу «ТОВ Кулиничі»

Назва заходу	Термін виконання, бюджет витрат	Відповідальний виконавець
1	2	3
1.Проведення навчального тренінгу працівників з емоційного інтелекту задля підвищення рівня залучення персоналу	Раз на квартал 100 тис. грн./кв.	Нг-менеджер
2.Стажування керівників щодо набуття компетенцій управління безпекою підприємства в умовах війни та кризових ситуацій	Раз на квартал 120 тис. грн./кв.	Заступник директора
3.Витрати на навчання методам безпеки на робочому місці	Щомісячно 70 тис. грн./міс.	Інженер з ТБ та ОП
4.Анкетування задоволеності персоналу умовами праці на робочому місці	Щомісячно 10 тис грн./міс.	HR-менеджер
Всього витрат, тис. грн.	300	

Джерело: запропоновано автором

У контексті прагнень до підвищення кадрової безпеки, інвестицій в людський капітал та розвитку мотиваційної системи, запровадження тренінгу з емоційного інтелекту в ТОВ «Кулиничі» є ключовим кроком у напрямку підвищення залученості персоналу. Цей тренінг спрямований не лише на розвиток індивідуальних навичок співробітників, але й на формування загальної атмосфери відкритості, взаєморозуміння та співпраці всередині компанії.

Тренінг з емоційного інтелекту, запроваджений в ТОВ «Кулиничі», має за мету не лише розвивати індивідуальні навички кожного співробітника, але й формувати загальну атмосферу відкритості, взаєморозуміння та співпраці у компанії. Враховуючи різноманітність темпераментів серед персоналу, програма тренінгу спрямована на адаптацію до цих різниць, забезпечуючи, що кожен співробітник відчуває особисту залученість та визнання в своїй роботі.

Програма передбачає розвиток міжособистісних навичок, які є важливими для створення здорової робочої атмосфери та підвищення загального рівня задоволеності працею ТОВ «Кулиничі». Через практичні вправи, рольові ігри та групові дискусії, співробітники навчатимуться розуміти та поважати емоційні стани колег, що сприятиме побудові взаємоповаги та підтримки в команді.

Тренінг з емоційного інтелекту повинен бути інтегрований у загальну стратегію розвитку персоналу ТОВ «Кулиничі». Це включає не лише безпосередні навчальні сесії, але й подальшу підтримку та менторство, а також регулярний моніторинг та оцінку ефективності тренінгу. Залучення співробітників на всіх рівнях управління до участі в цьому процесі є важливим для досягнення максимального ефекту від тренінгу. Цей тренінг планується проводитися один раз на квартал та виділяться на нього 100 тис. грн.

Переходячи від питання тренінгу з емоційного інтелекту задля залучення персоналу в ТОВ «Кулиничі», поговоримо про стажування керівників щодо набуття компетенцій управління безпекою підприємства в умовах війни та кризових ситуацій.

Розглядаючи нинішню ситуацію в Україні, де країна переживає війну, проведення заходу стажування керівників набуває вирішального значення для організацій. Воєнний конфлікт створює надзвичайно складні умови для підприємств та їхнього персоналу, вимагаючи від керівництва не лише стратегічного бачення, але й оперативної готовності до реагування на різноманітні сценарії.

Проведення стажування керівників ТОВ «Кулиничі» управління безпекою підприємства в умовах війни є не лише можливістю набутти необхідні навички та знання, але й важливим кроком для залучення персоналу до спільної мети та захисту інтересів організації в умовах кризи. Цей захід вплине на залученість персоналу через кілька ключових моментів.

По-перше, стажування створює сприятливу атмосферу для співпраці та взаєморозуміння між керівництвом та персоналом ТОВ «Кулиничі». Персонал відчуває підтримку та зацікавленість керівництва у їхньому розвитку та безпеці, що сприяє підвищенню їхнього захоплення та відданості.

По-друге, проведення стажування підвищить рівень професійної компетентності персоналу ТОВ «Кулиничі». Коли співробітники бачать, що їхні керівники інвестують у їхній розвиток, вони почувають себе більш цінними та мотивованими для внесення свого внеску у спільну справу.

По-третє, стажування створить можливості для співробітників ТОВ «Кулиничі» вдосконалити свої навички та знання, що зробить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці. Це вплине на їхню самооцінку та готовність прикладати більше зусиль для досягнення успіху в умовах війни та кризи.

Однією з основних переваг такого стажування є його здатність залучити персонал ТОВ «Кулиничі» організації до процесу підготовки до кризових ситуацій. Воно дозволяє керівництву та співробітникам розуміти важливість їхньої ролі у забезпеченні безпеки та стабільності організації під час воєнних дій. Цей процес сприяє формуванню єдиної команди, яка є згуртованою та готовою діяти в умовах кризи, а також зміцнює внутрішню довіру та співпрацю всередині колективу.

Більше того, стажування підвищує рівень мотивації персоналу. Воно надає співробітникам можливість розвивати свої навички та отримувати нові знання, що стимулює їхню впевненість у власних силах та відчуття важливості їхнього внеску у подолання кризових ситуацій.

Крім того, стажування сприяє підвищенню ефективності комунікації всередині організації. Під час курсів керівництво та персонал вчать правильно спілкуватися між собою та з іншими зацікавленими сторонами, що сприяє узгодженню дій та ефективній реакції на надзвичайні ситуації.

На початковому етапі стажування основна увага приділяється вивченню теоретичних аспектів кризового менеджменту. Учасники дізнаються про типи криз, їх причини, динаміку розвитку та можливі наслідки для підприємства. Особлива увага приділяється методам ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. Учасники вивчають, як аналізувати потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії управління ризиками. Навчання ефективним комунікаційним стратегіям у кризових умовах є критично важливим. Учасники вчать, як

правильно комунікувати з різними зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів та медіа. Основна увага приділяється розвитку навичок лідерства, необхідних для ефективного керування командою в умовах невизначеності та стресу. Обговорюються тактики мотивації, підтримки морального духу та прийняття важких рішень. Розробка та виконання планів відновлення після кризи є важливою частиною стажування. Учасники вчать, як планувати відновлення операцій, відновлювати репутацію та відновлювати довіру зацікавлених сторін. Особливий акцент робиться на розумінні психологічного впливу кризи на співробітників та важливості забезпечення емоційної та психологічної підтримки.

Результатом такого стажування стане не тільки підвищення рівня компетенцій керівників у сфері кризового менеджменту, але й створення міцнішої, більш згуртованої команди, готової до ефективної взаємодії та спільної роботи в умовах війни та кризових ситуацій. Таке стажування забезпечить не тільки навички управління безпекою, але й зміцнить довіру, співпрацю та взаєморозуміння всередині організації, що підвищить залученість персоналу ТОВ «Кулиничі». Цей захід будемо проводити також раз на квартал та виділяться на нього 120 тис. грн.

Проведення стажування керівників ТОВ «Кулиничі» управління безпекою підприємства в умовах війни виявляється критично важливим для готовності організації до екстремальних ситуацій. Воєнний конфлікт створює складні умови для підприємств та їхнього персоналу, вимагаючи від керівництва не лише стратегічного бачення, але й оперативної готовності до реагування на різноманітні сценарії. Одним із основних елементів цієї готовності є відповідне навчання персоналу методам безпеки на робочому місці. Витрати на таке навчання стають інвестицією в безпеку працівників та підвищення відповідальності за забезпечення безпечних умов праці всередині організації. Залучення персоналу до цього процесу відіграє ключову роль у створенні безпечного та здорового робочого середовища, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності управління, мотивації працівників та загальному успіху компанії.

В рамках заходу витрати на навчання методам безпеки на робочому місці створюється не лише можливість покращення безпеки праці, але й цінний інструмент для залучення персоналу компанії до процесу створення безпечного та здорового робочого середовища. Проведення такого заходу спонукає співробітників активно брати участь у процесі навчання та впровадження нових методів безпеки, що має безпосередній вплив на їхню залученість та відчуття власної важливості в організації.

Під час проведення навчання методам безпеки, співробітники отримують можливість не лише ознайомитися з основними принципами безпеки на роботі, а й активно брати участь у дискусіях, вправах та практичних симуляціях ситуацій, пов'язаних з їхнім робочим процесом. Це робить навчання більш інтерактивним та зацікавлюючим для персоналу.

Крім того, такий захід надає можливість співробітникам відчувати, що компанія піклується про їхню безпеку та здоров'я, що стимулює їхню відданість та відчуття належності до колективу. У результаті співробітники виявляють більшу зацікавленість у власному безпеці та безпеці своїх колег, а також більшу відповідальність за дотримання правил безпеки на роботі.

Таке навчання не лише забезпечує безпеку працівників, але й сприяє покращенню корпоративної культури, формує єдину команду, готову працювати на спільний результат. Залучений персонал стає ключовим партнером у забезпеченні безпечних умов праці та досягненні успіху компанії в цілому.

Після успішного завершення стажування керівників ТОВ «Кулиничі» управління безпекою в умовах війни, організація переходить до проведення заходу з навчання методам безпеки на робочому місці. Цей захід становить логічне продовження попередньої ініціативи та є невід'ємною частиною стратегії забезпечення безпеки й ефективності організації в умовах війни та кризових ситуацій.

Основна мета цього заходу полягає у вдосконаленні знань та навичок персоналу ТОВ «Кулиничі» з питань безпеки на робочому місці, що сприятиме зниженню ризику нещасних випадків та підвищенню загального рівня безпеки в

організації. Проте найбільшій увазі приділяється залученню персоналу до цього процесу.

Центральним елементом цього заходу є те, що співробітники ТОВ «Кулиничі» не лише слухають лекції та дивляться на демонстраційні матеріали, але й беруть участь у різноманітних інтерактивних вправах, обговореннях та симуляціях кризових ситуацій. Це надає їм можливість не лише засвоїти нові знання, але й відчутти їх реальну цінність та застосувати у практичній діяльності.

Залучення персоналу до процесу навчання методам безпеки на робочому місці викликає в них зацікавленість та відчуття важливості їхньої ролі у забезпеченні безпеки в організації. Це стимулює їхню активність та мотивацію до вивчення нового матеріалу та вдосконалення власних навичок.

Під час проведення цього заходу з навчання методам безпеки на робочому місці будуть включені різноманітні теми, спрямовані на покращення безпеки. Основні теми, які будуть розглянуті під час цього заходу, включають: Загальні принципи безпеки на робочому місці: учасники отримають базові знання про основні принципи безпеки та виробничого контролю. Розпізнавання потенційних небезпек: співробітники будуть навчені виявляти потенційні небезпеки на робочому місці та розрізняти їх. Правила безпеки: учасники ознайомляться з основними правилами безпеки на роботі та їх важливістю. Процедури екстреного реагування: персонал буде навчений ефективно реагувати на екстрені ситуації та виконувати встановлені процедури. Використання захисного обладнання: учасники отримають практичні навички з використання захисного обладнання та інструментів для забезпечення власної безпеки. Комунікація та співпраця: буде наголошено на важливості комунікації та співпраці між співробітниками для забезпечення безпеки на робочому місці. Практичні вправи та симуляції: учасники будуть залучені до проведення практичних вправ та симуляцій кризових ситуацій для закріплення отриманих знань та навичок.

Ці теми спрямовані на формування цілісного розуміння безпеки на робочому місці серед персоналу та активне залучення його до процесу забезпечення безпеки. Вони допоможуть підвищити свідомість про ризики та

навчити ефективно реагувати на них, що відповідає цілям заходу з покращення безпеки в організації.

Результатом проведення заходу є підвищення рівня обізнаності та готовності персоналу ТОВ «Кулиничі» до дій в умовах війни та кризових ситуацій. Активне залучення співробітників до процесу навчання сприяє не лише зниженню ризику виникнення небезпеки на робочому місці, але й формує єдину команду, готову спільно протистояти будь-яким викликам, що стоять перед організацією.

Цей захід має велике значення для ТОВ «Кулиничі», оскільки демонструє її зобов'язання щодо забезпечення безпеки та добробуту персоналу, підвищує рівень довіри між керівництвом та співробітниками, а також сприяє формуванню позитивного образу компанії в очах стейкхолдерів. Дивлячись на поточну ситуацію в Україні, цей захід варто проводити щомісячно та виділяти на нього 70 тис.грн.

Далі переходимо до наступного заходу, який має назву анкетування задоволеності персоналу умовами праці на робочому місці. Цей захід виходить за межі простого забезпечення безпеки і ставить перед собою завдання не лише забезпечити безпечні умови праці, але й створити сприятливе та задовільне робоче середовище для персоналу. Анкетування є важливим інструментом для залучення персоналу до участі у формуванні робочого середовища, що відповідає їхнім потребам та очікуванням. Анкета задоволеності персоналу умовами праці на робочому місці представлена у Додатку Е.

Проведення анкетування створює атмосферу взаєморозуміння та довіри між управлінцями та персоналом ТОВ «Кулиничі», що є важливим фактором у формуванні сприятливого робочого середовища. Крім того, цей захід дає змогу керівництву отримати конкретні пропозиції та ідеї від працівників щодо покращення умов праці та оптимізації робочих процесів.

Процес опитування буде проводитися анонімно, щоб співробітники відчували вільність висловлювати свої думки без обмежень. Анкета буде включати широкий спектр питань, що стосуються різних аспектів робочого життя: від умов роботи та безпеки до комунікації та розвитку кар'єри. Крім цього,

буде надана можливість співробітникам ТОВ «Кулиничі» висловлювати свої пропозиції та ідеї щодо поліпшення умов праці та робочого середовища.

Результати анкетування слугують основою для розробки стратегій та програм, спрямованих на вдосконалення робочого середовища та підвищення задоволеності персоналу. Вони допомагають ідентифікувати пріоритетні напрямки удосконалення та визначити конкретні дії, які необхідно вжити для досягнення поставлених цілей. Бажані наслідки цього заходу включають підвищення рівня задоволеності та мотивації персоналу, покращення якості робочих умов, зменшення втрат на робочому місці та підвищення продуктивності праці. Крім того, цей захід сприяє зміцненню командного духу та підвищенню прив'язаності персоналу до компанії, що є важливими факторами успіху в будь-якому бізнесі. Цей захід планово буде проходити щомісячно та витратитися на цього планується 10 тис.грн.

Отже, ми виокремили декілька можливих заходів по підвищенню рівня залученості – проведення навчального тренінгу працівників з емоційного інтелекту задля підвищення рівня залучення персоналу, стажування керівників щодо набуття компетенцій управління безпекою підприємства в умовах війни та кризових ситуацій, витрати на навчання методам безпеки на робочому місці, анкетування задоволеності персоналу умовами праці на робочому місці.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів програми щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»

Ефективність програми заходів щодо підвищення рівня залученості (табл.3.3) оцінюється, насамперед, за показниками соціальної ефективності. Для оцінки ефективності заходів щодо підвищення рівня залученості використовуються такі показники: 1. Продуктивність праці; 2. Рівень згуртованості; 3. Коефіцієнт задоволеності працею.

Очікується, що в результаті реалізації програми щодо покращення рівня залученості, будуть досягнуті визначені цілі, які вказані у таблиці 3.4.

Комплекс запропонованих заходів із розрахунків має призвести до підвищення коефіцієнта згуртованості на 30%, коефіцієнта залученості персоналу на 20% та підвищення показника продуктивності праці на 10%.

Таблиця 3.4

Плановані результати ефективності від впровадження програми щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»

Проблема	Результат – вирішення проблеми
1	2
Проблеми у соціально-психологічному кліматі колективів	Підвищення коефіцієнта згуртованості на 30%.
Низкий рівень задоволеності роботою	Підвищення коефіцієнта залученості персоналу на 20%.
Незадоволеність методами роботи керівництва	1. Підвищення продуктивність праці на 10%; 2. Підвищення коефіцієнта залученості персоналу на 20%.

Джерело: побудовано автором

Зробимо розрахунок проектних показників. Отже, розрахуємо коефіцієнт згуртованості (формула 3.1) персоналу за формулою:

$$K_{зг.проектний} = K_{зг} + \text{приріст (30\%)}, (3,2)$$

$$K_{п.проектний} = 0,21 + 0,21 \cdot 0,30 = 0,273$$

В результаті отримуємо, що очікуване збільшення коефіцієнта згуртованості персоналу на 30% збільшиться на 0,063. Збільшення коефіцієнта згуртованості кадрів призводить до підвищення рівня загальною залученості.

Розрахуємо показник проектного коефіцієнта залученості за формулою:

$$K_{з.проектний} = K_{з} + \text{приріст (20\%)}, (3,3)$$

$$K_{з.проектний} = 0,59 + 0,59 \cdot 0,20 = 0,708$$

У результаті проведених заходів з програми щодо підвищення рівня залученості можна підвищити коефіцієнт залученості до 20%.

Розрахуємо підвищення продуктивність праці 7457,6 тис. грн./осіб (табл.2.1) за формулою:

$$K_{пр.проектний} = K_{пр} + \text{приріст (10\%)}, (3,4)$$

$$K_{пр.проектний} = 7457,60 + (1 + 0,10) = 7458,7 \text{ тис. грн./ос.}$$

Отже, у результаті проведення заходів з підвищення рівня залученості можна підвищити продуктивність праці на 20 %, тобто на 74,58 тис. грн./особу.

В той же час, бюджет передбаченої програми забезпечується за рахунок прибутків ТОВ "Кулиничі", що передбачає зменшення загальної суми прибутку компанії на 300 тисяч гривень.

Щоб компенсувати витрати фонду, необхідно досягти зростання чистого доходу від продажу продукції (товарів, робіт, послуг) на певний відсоток.

$$\Delta\%ЧД = \frac{300}{801694} * 100 = 0,0374 \%$$

Підняття рівня продуктивності праці на 0,0040% є досяжним для співробітників компанії.

$$\Delta ПП = \frac{7457,6 * 0,0040}{100} = 0,2983 \text{ тис. грн./ос} = 298,3 \text{ грн. ос.}$$

Приріст чистого прибутку буде складати

$$\Delta ЧП = 300 * \left(1 - \left(\frac{25}{100} \right) \right) = 225 \text{ тис. грн}$$

де 25* % – податок з прибутку на 01.01.2024 р. [21]

У таблиці 3.5 представлені проектні результати заходів щодо підвищення рівня лояльності персоналу ТОВ «Кулиничі».

Таблиця 3.5

Проектні результати програми заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі»

Показник	Базовий	Проектний	Відхилення	
			Абсолютне: (+;-)	Відносне, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт згуртованості персоналу	0,21	0,273	0,063	30,0
Коефіцієнт залученості персоналу	0,59	0,708	0,118	20,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	7457,6	7457,9	0,300	0,0040
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	801694	801994	300,0	0,0374
Валовий прибуток, тис. грн.	179874	180174	300,0	0,166
Чистий прибуток, тис. грн.	7509	7734	225	0,029
Рентабельність продукції, %	28,93	29,0	0,07	x
Рентабельність діяльності, %	0,94	0,96	0,02	x

Джерело: складено автором

Таким чином, проектний коефіцієнт згуртованості персоналу становить 0,273, тобто відбулося збільшення на 0,063. Коефіцієнт залученості персоналу становить у проектному році 0,708, тобто збільшився на 0,118. Продуктивність праці збільшиться на 0,0040% або 298,3 грн./особу і перекриє сумарні витрати заходів щодо підвищення рівня залученості за рахунок програми заходів на 300 тис. грн.

Робимо висновок, що економічний ефект від запропонованих заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу за рахунок програми заходів позитивний, оскільки витрати на заходи складають 300 тис. грн., які будуть перекриті за рахунок зростання залученості персоналу продуктивності праці на 20%.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи, детально розглядається поняття залученості персоналу, його значення та вплив на ефективність роботи компаній.

Важливо відзначити, що залученість персоналу тісно пов'язана з продуктивністю компаній, що демонструється через ряд досліджень провідних організацій. Результати цих досліджень показують, що компанії з високим рівнем залученості мають кращі бізнес-показники, включаючи прибутковість, продуктивність та лояльність клієнтів.

Залученість персоналу описується через три основні складові: знання, інтерес і результативність, а також через емоційну та інтелектуальну прихильність до компанії. Основні аспекти, що впливають на залученість, включають кар'єрне зростання, ефективне управління талантами, лідерство, повагу до працівників, корпоративні стандарти етичної поведінки, розширення прав і можливостей, а також імідж компанії. Ефективні лідери відіграють ключову роль у підтримці залученості, забезпечуючи відкритий діалог зі співробітниками та сприяючи розвитку їх кар'єри.

В контексті залученості також важливо розуміти відмінності між термінами "залученість", "задоволеність" і "лояльність". Задоволеність працею пов'язана з оцінкою працівником відповідності своїх очікувань та реальної ситуації на роботі, тоді як лояльність відображає прихильність до компанії і бажання залишатися її членом. Відмінно від цього, залученість описує більш глибокий емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує працівника працювати продуктивно, розвиват

Дослідження також показує, що висока залученість сприяє кращому обслуговуванню клієнтів, зменшенню плинності кадрів, та підвищенню загальної продуктивності. Важливим аспектом залученості є розрізнення цього поняття від задоволеності та лояльності, оскільки ці терміни часто сприймаються як синоніми, але насправді мають різні визначення та контексти застосування.

Висновок першого розділу підкреслює, що залученість є багатограним та динамічним станом, який вимагає уваги та зусиль з боку керівництва для його

підтримки та розвитку. Це не лише підвищує продуктивність та ефективність на робочих місцях, але й сприяє загальному успіху компанії.

У наступному пункті особливий акцент робиться на важливості залученості персоналу для успішної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень залученості персоналу визнаний ключовим фактором, що впливає на ефективність функціонування організації.

Аналізуючи залученість персоналу, використовуємо різні опитувальники та методики, зокрема, опитувальник залучення Gallup Q12, опитувальник задоволеності роботою Спектора, та опитувальник щодо оцінювання залученості відповідно до аспектів благополуччя. Ці методики важливі, оскільки вони дозволяють оцінити різні аспекти залученості персоналу, від їхнього ставлення до роботи до їхньої емоційної та інтелектуальної прихильності до компанії.

Опитувальник Gallup Q12 фокусується на визначенні рівня залученості співробітників через 12 ключових запитань, що оцінюють їхнє ставлення до роботи та компанії. Опитувальник задоволеності роботою Спектора допомагає оцінити, наскільки працівники задоволені різними аспектами своєї роботи, включаючи умови праці, заробітну плату, можливості для кар'єрного росту та інше. Опитувальник щодо оцінювання залученості відповідно до аспектів благополуччя оцінює залученість з точки зору загального благополуччя працівників, включаючи їхнє емоційне, фізичне та інтелектуальне благополуччя.

Ці методики мають велике значення, оскільки вони дозволяють організаціям зрозуміти, на яких аспектах їхньої діяльності слід зосередитися для підвищення залученості та задоволеності своїх працівників, а також визначити потенційні проблемні зони, які можуть впливати на продуктивність та ефективність роботи.

Використання цих інструментів є важливим для оцінки та розуміння рівня залученості працівників, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність роботи, продуктивність та загальне благополуччя в організації. Аналізуючи результати опитувань, керівництво компанії може визначити сильні сторони та слабкі місця в своєму підході до управління.

Далі розглядаємо кадровий імідж як фактор, що впливає на мотивацію та лояльність працівників, вважаючи його ключовим елементом у створенні позитивного враження про компанію. Аналізуємо, як сприйняття компанії з боку її працівників впливає на їх бажання працювати та розвиватися в ній. Залученість працівників та їхній емоційний зв'язок з компанією розглядається як основа для підвищення їх продуктивності. Зокрема, зазначається, що залученість має емоційний та інтелектуальний аспект, який стимулює працівників виконувати свою роботу краще і з більшою віддачею.

Дослідження в цьому розділі включає аналіз різних підходів до залученості, визначаючи її як більш стабільне ставлення в порівнянні з лояльністю, та підкреслює, що залученість менш схильна до змін під впливом зовнішніх факторів. Наголошуємо на важливості розуміння співробітниками загального напрямку розвитку організації, що тісно пов'язане з їхньою довірою та впевненістю у вищому керівництві.

ТОВ "Кулиничі" є значущим гравцем у хлібопекарській промисловості, яка визначається як ключовий об'єкт державного регулювання, забезпечуючи робочі місця, інновації, і є важливою частиною експортного потенціалу країни. Цей сектор, зазначає автор, має прямий вплив на життя і здоров'я населення. ТОВ "Кулиничі" виступає як провідний виробник хлібобулочних виробів, який займає значну частку на українському ринку, особливо в Києві та області. Їх репутація надійного виробника високоякісної хлібної продукції, наявність спеціалізованих хлібопекарських комплексів та сучасного логістичного центру забезпечують щоденну продуктивність на рівні 510 тонн продукції.

Місія та візія "Кулиничів" зосереджені на наданні клієнтам якісної продукції, що відповідає їхнім потребам і сприяє здоров'ю, а також на досягненні статусу провідного виробника, відомого своєю якістю, інноваційністю та уважністю до потреб споживачів. Основні цілі включають забезпечення якості продукції, інновації, задоволення потреб клієнтів, сталість і ефективність виробництва, а також стратегічний розвиток, що включає розширення ринків збуту і розвиток нових каналів продажу.

Аналізуючи дані про ТОВ "Кулиничі", можна зробити висновок про складність ситуації, з якою зіткнулося підприємство у досліджуваний період. Зниження доходу від реалізації продукції на 7,17%, яке пояснюється скороченням споживчого попиту, вказує на вплив зовнішніх макроекономічних факторів. Водночас зростання чисельності працівників на 7,5% свідчить про соціальну відповідальність підприємства, яке намагається утримувати та навіть збільшувати штат у складний період.

Збільшення вартості основних засобів на 2,11% та фонду оплати праці на 14,38% вказує на зусилля підприємства інвестувати у свій розвиток та підтримувати своїх співробітників. Однак збільшення собівартості продукції на 11,38%, викликане зростанням витрат на виробництво, та зменшення валового прибутку на 15,01% говорить про зниження ефективності виробничої діяльності.

Зростання адміністративних витрат на 19,71% та зменшення витрат на збут на 1,86% свідчить про необхідність оптимізації управлінських процесів та маркетингової стратегії. Значне зниження чистого прибутку на 69,92% та рентабельності продукції на 23,69% може бути наслідком не лише зовнішніх, а й внутрішніх факторів, які потребують уваги керівництва для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників ТОВ "Кулиничі" вказує на складність ситуації на підприємстві, що вимагає від керівництва гнучкого підходу до управління, залучення персоналу та оптимізації витрат для підтримки стабільності та розвитку бізнесу.

У таблиці 2.2 представлений аналіз продуктивності праці ТОВ «Кулиничі» за зазначений період. Детальний аналіз кадрового складу та його структури дозволяє глибше зрозуміти характеристики та динаміку робочої продуктивності на підприємстві. Важливість людського капіталу та його вплив на продуктивність в різних аспектах, таких як освітня та вікова структура, рух кадрів та використання робочого часу, відіграють ключову роль у розвитку та ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.3 висвітлює значні зміни в чисельності працівників ТОВ «Кулиничі» після 24 лютого 2022 року, що відбулися на тлі повномасштабного

вторгнення Росії в Україну. Ці зміни включають виїзд деяких співробітників за межі України або їх переміщення в інші регіони. Зміна чисельності персоналу під час таких обставин відображає адаптивність управлінських рішень компанії до зовнішніх викликів і демонструє гнучкість в управлінні людськими ресурсами у важких умовах.

Аналізуючи вікову структуру персоналу ТОВ "Кулиничі" за 2022 рік, можна визначити ключові тенденції у складі кадрового потенціалу підприємства. Згідно з даними таблиці 2.5, більшість співробітників (53,30%) знаходяться у віковій категорії 30-40 років. Це свідчить про значний внесок молодих спеціалістів у розвиток компанії. Також значна частка співробітників (32,93%) належить до вікової категорії 40-50 років, що вказує на наявність досвідчених працівників, які можуть бути цінними з точки зору передачі знань та навичок молодшим колегам.

Водночас, досить мала кількість працівників (10,69%) становить вікову групу до 30 років, що може свідчити про потребу у залученні молодих талантів для підтримки інноваційного та конкурентоспроможного розвитку компанії. Що стосується старших вікових груп, то співробітники у віці 50-60 та 60-65 років складають порівняно невелику частку (1,39% та 1,67% відповідно), що може відображати політику підприємства щодо відновлення кадрового потенціалу та акцентування уваги на молодих та середньому віці спеціалістів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вікова структура персоналу ТОВ "Кулиничі" свідчить про вагомий потенціал у використанні досвіду середньовікових співробітників, а також про можливість для залучення та розвитку молодих талантів, що є важливим для динамічного розвитку та інноваційності компанії.

У таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт відновлення працівників зріс на 15,22%, а коефіцієнт постійності кадрів збільшився на 25,63%, що свідчить про значну стабільність кадрів у компанії. Це може бути індикатором того, що підприємство активно займається підбором та збереженням працівників, що є ключовим для підтримки високої продуктивності та ефективності діяльності компанії.

Однак, загальний фонд робочого часу, за даними таблиці 2.7, зменшився на 13200 людино-годин, а відпрацьований час знизився на 45949 людино-годин, що становить -3,37%. Це може вказувати на певні виклики у використанні робочого часу, що може мати негативний вплив на загальну продуктивність компанії.

Таким чином, аналіз демонструє, що хоча в ТОВ "Кулиничі" спостерігається стабільність кадрів, існують певні проблеми, пов'язані з використанням робочого часу, які можуть вплинути на загальну продуктивність. Це вимагає уваги до оптимізації робочих процесів і ефективнішого управління робочим часом.

Аналіз таблиці 2.8 дипломної роботи Анни Салій показує, що у 2022 році ТОВ "Кулиничі" значно інвестувало в підвищення кваліфікації своїх співробітників. Із загальної чисельності персоналу, що становить 1075 осіб, 860 (або 80%) пройшли курси підвищення кваліфікації. Ще 105 співробітників (майже 10%) займалися саморозвитком, а 110 (близько 10%) не пройшли курси підвищення кваліфікації.

Ця інформація свідчить про активну політику підприємства у сфері розвитку персоналу. Така стратегія не тільки підвищує ефективність роботи працівників, але й забезпечує їх готовність до змін у робочому середовищі та відповідність вимогам ринку. Наголос на підвищенні кваліфікації дозволяє створювати гнучкий та адаптивний колектив, готовий до викликів та інновацій, що є важливим для розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Також важливо відзначити, що інвестиції у розвиток навичок та знань персоналу відіграють ключову роль у створенні ефективного управління персоналом. Це допомагає створити сприятливе робоче середовище та забезпечує мотивацію персоналу до досягнення високих результатів. Стратегія ТОВ "Кулиничі" у цьому напрямку підкреслює важливість інтеграції матеріальних та нематеріальних стимулів для всебічного розвитку персоналу.

Аналіз таблиці 2.8 показує, що у 2022 році ТОВ "Кулиничі" значно інвестувало в підвищення кваліфікації своїх співробітників. Із загальної чисельності персоналу, що становить 1075 осіб, 860 (або 80%) пройшли курси

підвищення кваліфікації. Ще 105 співробітників (майже 10%) займалися саморозвитком, а 110 (близько 10%) не пройшли курси підвищення кваліфікації. Ця інформація свідчить про активну політику підприємства у сфері розвитку персоналу. Така стратегія не тільки підвищує ефективність роботи працівників, але й забезпечує їх готовність до змін у робочому середовищі та відповідність вимогам ринку. Наголос на підвищенні кваліфікації дозволяє створювати гнучкий та адаптивний колектив, готовий до викликів та інновацій, що є важливим для розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Також важливо відзначити, що інвестиції у розвиток навичок та знань персоналу відіграють ключову роль у створенні ефективного управління персоналом. Це допомагає створити сприятливе робоче середовище та забезпечує мотивацію персоналу до досягнення високих результатів. Стратегія ТОВ "Кулиничі" у цьому напрямку підкреслює важливість інтеграції матеріальних та нематеріальних стимулів для всебічного розвитку персоналу.

Далі відбувається опитування за різними методиками. У опитуванні прийняли участь 40 співробітників ТОВ «Кулиничі». Перше опитування було проведене за методикою Спектора. З цього опитування можемо зробити висновок, з урахуванням аналізу за період 2021-2022 років можна зробити наступні висновки щодо задоволеності співробітників ТОВ "Кулиничі" за різними аспектами роботи. Рівень задоволення заробітною платою складає 65,30%, щодо кар'єрних можливостей - 61,00%, відносин з керівництвом - 64,90%, додатковими виплатами та пільгами - 62,70%, рівнем залежної винагороди - 61,50%, умовами праці - 62,60%, взаєминами у колективі - 66,25%, характером роботи - 67,40%, доступністю інформації - 67,60%. Загальний рівень задоволеності працівників у 2022 році становить 64,90%.

Після цього провели опитування за методикою Gallup 12. З рисунку 2.7. видно, що такий показник, як зростання має рівень 15,30%, взаємодія в команді – 32,06%, визнання особистого внеску – 36,0%, базові потреби – 16,4%. Загальний рівень залученості становить 54,60%.

Останнє опитування провели за власною методикою. Для вимірювання залученості співробітників ТОВ «Кулиничі» у 2022 р. був створений опитувальник відповідно до аспектів благополуччя.

Бачимо, що благополуччя категорії «робоче середовище» має рівень у 64,75%, фінанси – 55,20%, підтримка та розвиток – 59,50%, стрес та відновлення – 56,50%, Загальний рівень залученості становить 58,65%.

На основі результатів опитувань, проведених у 2022 році, щодо різних аспектів залученості працівників ТОВ "Кулиничі", можна зробити такі висновки. За методикою опитувальника Спектора виявлено, що більшість працівників високо оцінюють рівень заробітної плати, кар'єрні можливості та відносини в колективі, але існують області, такі як додаткові виплати та пільги, де є простір для покращень. За методикою Gallup Q12 встановлено, що загальний рівень залученості співробітників становить 54,60%, що вказує на потенціал для підвищення ступеня залученості. Нарешті, результати опитування щодо рівня залученості персоналу за аспектами благополуччя показують, що аспекти робочого середовища, підтримки та розвитку мають високий рівень задоволеності, але існують питання, пов'язані з фінансами та стресом.

Узагальнюючи, можна сказати, що в цілому працівники ТОВ "Кулиничі" виявили високий рівень задоволеності у багатьох аспектах, проте існують конкретні області, які вимагають уваги та подальшого вдосконалення.

Аналіз пункту 3.1 встановив, що на багатьох вітчизняних підприємствах, включаючи досліджуване, існує недолік ефективності в підходах до підвищення кваліфікації працівників. Виявлено, що активна політика в цій сфері часто не приносить бажаних результатів, зокрема, за даними дослідження, 80% працівників не пройшли курси підвищення кваліфікації. Це вказує на значний потенціал для підвищення залученості та мотивації персоналу через більш ефективні програми навчання та розвитку.

Важливість таких ініціатив підкреслюється сучасними тенденціями на ринку праці, де працівники все більше прагнуть до продовження освіти та розвитку навичок для забезпечення своєї конкурентоспроможності та збереження робочих місць. В цьому контексті, ефективне управління

залученістю персоналу виявляється ключовим фактором успіху компанії, оскільки сприяє розвитку компетенцій працівників, їхній готовності до виконання різноманітних завдань та адаптації до змін у робочому середовищі.

У пункті 3.2 вашої дипломної роботи розглядається програма підвищення рівня залученості персоналу в ТОВ «Кулиничі». Основну увагу приділено психологічній атмосфері в колективі, яка визначається різними чинниками. Зокрема, акцент робиться на соціальній меті колективу, єдності членів на основі спільних цінностей, а також на почутті колективної та особистої відповідальності. Підкреслюється важливість взаємозалежності між членами команди, яка сприяє узгодженню особистих інтересів із загальними цілями організації. Згуртованість команди базується не лише на спільній меті та роботі, а й на організації спільної діяльності.

Очікується, що реалізація цієї програми призведе до підвищення коефіцієнта згуртованості на 30%, коефіцієнта залученості персоналу на 20% та підвищення показника продуктивності праці на 10%. Ці показники є ключовими для забезпечення високого рівня залученості та ефективності працівників у компанії. Підвищення коефіцієнта згуртованості та залученості персоналу сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці.

Також важливим аспектом є збільшення рентабельності продукції та діяльності компанії, яке є наслідком підвищення продуктивності та ефективності персоналу. Зростання цих показників вказує на успішність впроваджених змін та ефективність заходів, спрямованих на підвищення залученості персоналу.

Наступним етапом є аналіз рисунока 3.1, він представляє результати соціометричного опитування працівників технологічного відділу ТОВ «Кулиничі». Згідно з результатами опитування, співробітник під номером 1 виявив бажання співпрацювати з колегами № 2 і 17, але відчував неприязнь до роботи з співробітником № 3. У свою чергу, співробітник № 2 позитивно налаштований на співпрацю з колегами № 1, 3, 7, 8 та 14, але не бажає працювати з № 17. Подібним чином визначені відносини симпатій та антипатій серед інших працівників.

Всі ці результати були зафіксовані у груповій матриці, розміщеній у таблиці 3.1. Це дозволяє не тільки визначити взаємні уподобання та неприязні між членами команди, але й візуалізувати динаміку відносин за допомогою соціограми. Аналіз соціограми дає можливість глибше зрозуміти міжособистісні стосунки в колективі, в тому числі визначити, кого члени команди найбільше вважають за бажаного партнера для співпраці та кого частіше уникають. Цей аналіз важливий для оцінки та вдосконалення динаміки міжособистісних відносин у колективі.

Дослідження дозволило виділити кілька ключових статусів серед співробітників технологічного відділу. На першому місці знаходяться індивіди № 6 і № 17, які отримали найбільшу кількість позитивних оцінок (7 кожен) і відомі як «зірки» відділу. Це означає, що вони мають значну перевагу у позитивних відгуках у порівнянні з негативними. Далі йдуть співробітники № 2 і № 13, які також вважаються позитивними членами команди з 5 позитивними відгуками кожен і знаходяться в статусі «обранців».

Останній і найбільш негативний статус був присвоєний співробітнику № 5, який отримав 6 негативних оцінок. Такі результати дослідження надають важливу інформацію щодо групової динаміки та внутрішньої згуртованості в колективі. Важливою характеристикою є також індекс групової згуртованості, який вимірюється на шкалі від 0 до 1 та кількісно визначає рівень взаємодії та зв'язків між членами команди.

Розрахункові значення персональних соціометричних індексів у технологічному відділі ТОВ «Кулиничі» відіграють ключову роль у визначенні соціально-психологічного клімату в колективі. Ці індекси дозволяють оцінити рівень взаємодії, емоційної експансивності та соціометричного статусу кожного співробітника. Вони важливі для ідентифікації лідерів думок, осіб з високим і низьким рівнем популярності, а також для виявлення потенційних конфліктних зон у команді.

Для того, щоб покращити рівень залученості нами було запропоновано програму заходів щодо підвищення рівня залученості ТОВ «Кулиничі».

Загальний бюджет програми складає 300 тис. грн. і охоплює широкий спектр заходів, що включають розвиток емоційної інтелігентності, підвищення безпеки на робочому місці, а також моніторинг та відстеження задоволеності праці.

Програма заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу в ТОВ «Кулиничі» включає декілька ключових ініціатив, які спрямовані на поліпшення умов праці та безпеки, а також на інвестування в людський капітал та розвиток мотиваційної системи. Ось основні заходи, включені в цю програму:

Проведення навчального тренінгу працівників з емоційного інтелекту: цей тренінг проводиться раз на квартал з бюджетом 100 тис. грн. на квартал. Відповідальний за проведення - HR-менеджер. Цей захід спрямований на підвищення рівня залучення персоналу через розвиток емоційної інтелігентності та покращення комунікаційних навичок.

Стажування керівників з набуття компетенцій управління безпекою: заступник директора відповідає за цей захід, який також проводиться раз на квартал з бюджетом 120 тис. грн. на квартал. Цей захід має на меті підвищити кваліфікацію керівництва щодо забезпечення безпеки на підприємстві, особливо в умовах війни та кризових ситуацій.

Навчання методам безпеки на робочому місці: інженер з ТБ та ОП відповідає за цей захід, який проводиться щомісяця з бюджетом 70 тис. грн. на місяць. Цей захід спрямований на підвищення рівня безпеки роботи працівників на їх робочих місцях.

Анкетування задоволеності персоналу умовами праці на робочому місці: відповідальний за цей захід – Hr-менеджер. Анкетування проводиться щомісяця з бюджетом 10 тис. грн. на місяць. Цей захід допомагає збирати відгуки працівників щодо умов праці та ідентифікувати потенційні області для удосконалення.

Після цього навели планове підвищення коефіцієнта згуртованості на 30%, коефіцієнта залученості персоналу на 20% та підвищення показника продуктивності праці на 10% після проведення програми заходів щодо підвищення рівня залученості персоналу ТОВ «Кулиничі».

Отже, у результаті впровадження програми спостерігається, що проектний показник коефіцієнта згуртованості персоналу досягає 0,273, що є зростанням на 0,063. Коефіцієнт залученості працівників у проектному році став 0,708, зазнавши збільшення на 0,118. Щодо продуктивності праці, вона очікувано зросте на 0,0040% або на суму 298,3 грн. на одного працівника, що компенсує загальні витрати у розмірі 300 тисяч гривень, витрачені на програму заходів з підвищення залученості. Робмо висновок, що заплановані заходи матимуть позитивний економічний ефект, оскільки витрати на їх реалізацію, які становлять 300 тисяч гривень, будуть покриті завдяки 20% зростанню продуктивності праці спричиненому підвищенням рівня залученості персоналу.

Висновки аналізу підтверджують, що втілення програми заходів на ТОВ «Кулиничі» є обґрунтованим кроком для зростання рівня залученості серед співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз опитування задоволеності роботою за методикою Спектора для співробітників ТОВ «Кулиничі» URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1PPwd-s4jjONk0DJNMgyS2hpfU33r1yv7BRrLZhh9M/edit#gid=801271279> (дата звернення 17.02.2024).
2. Аналіз опитування вимірювання емоційної прихильності персоналу ТОВ «Кулиничі» до компанії та корпоративної культури за методикою Gallup Q12. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Q-4sxJb_Plz7tYE0dx7mDFrK6GP-G9MpRkWIUd_oWyE/edit#gid=663258028 (дата звернення 17.02.2024).
3. Аналіз опитування відповідно до аспектів благополуччя співробітників ТОВ «Кулиничі» URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1o0uLfDh005J23YZ0DegcJCz9cU55EfWdJy2T4THTQjY/edit#gid=1336337167> (дата звернення 17.02.2024).
4. Анкетування працівників з метою виявлення задоволеності працею. Методика Спектора URL: <https://kd43.ru/uk/biznes-idei/anketirovanie-sotrudnikov-s-celyu-vyyavleniya-udovletvorennosti-trudom.html> (дата звернення 17.02.2024).
5. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах / Н.П. Базалійська, М.П. Казановська // Інноваційна економіка. 2016. № 5. С. 103–105.
6. Бей А.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>. (дата звернення: 17.02.2024).
7. Бей. Г.В. Управління розвитком персоналу, як метод забезпечення високого рівня залученості працівника. Modern Economics. 2018. №8. С. 6-14.
8. Білецька Г.С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності

- / Г.С. Білецька // *Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд»*. 2017. Т. 6. № 5. С. 64-69.
9. Галушко О. Як підвищити залученість персоналу
URL: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Інтерв%60ю%20КУ6_2016_sml.pdf . (дата звернення: 17.02.2024).
10. Гугл-форма опитування задоволеності роботою співробітників ТОВ «Кулиничі» за методикою Спектора
URL: https://docs.google.com/forms/d/1SsgTkqLpScCUFpUNKEQqzgm7aOS8-m7BisA_I4hOxFQ/edit (дата звернення: 17.02.2024).
11. Гугл-форма опитування для вимірювання емоційної прихильності персоналу ТОВ «Кулиничі» до компанії та корпоративної культури за методикою Gallup Q12.
URL: <https://docs.google.com/forms/d/1rKEONMxt2E3K62C1sQpOtGPKMkQ8GgL-zXpRRzH-AEU/edit> (дата звернення 17.02.2024).
12. Гугл-форма опитування відповідно до аспектів благополуччя співробітників ТОВ «Кулиничі»
URL: <https://docs.google.com/forms/d/1ePD2M8mz1LisRZNgcCcQC5zhapPZMr8rASlXu55EVhk/edit> (дата звернення 17.02.2024).
13. Грінберг Дж. Організаційна поведінка: від теорії до практики / Дж. Грінберг, Р. Бейрон / Пер. з англ. О. В. Бредихіна, В. Д. Соколова. - М.: Вершина, 2016.
14. Гріфін Р. Основи менеджменту: підруч. / Р. Гріфін, В. Яцура. Львів: БаК, 2017. 624 с.
15. Данюк В.М. Організація праці менеджера [Текст]: навч. посібник / В.М. Данюк. К.: КНЕУ, 2016. – 276 с.
16. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2018. 389 с.
17. Долженко Р.А. Задоволеність, лояльність, залученість персоналу: уточнення та конкретизація понять // Вісник державного аграрного університету. 2018. № 9 (119). С. 74-80.

18. Доміняк В. Залученість - причинення користі // Сучасні технології управління персоналом. 2017. № 1. С. 15.
19. Дослідження залучення співробітників. Джерело: Aon Hewitt Research, 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies, 2016 URL: http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC_Engagement-Survey_2015_RUS.pdf (дата звернення 17.02.2024).
20. Дряхлов Н., Купріянов Є. Системи мотивації персоналу в західній Європі та США // *Проблеми теорії та практики управління*. 2018. № 2. С. 83-88.
21. Закон № 3474 "Про внесення зміни до підрозділу 4 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/conv#n10642> (дата звернення 17.02.2024).
22. Закон № 2694-ХІІ « Про охорону праці» ст. 42 URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/151241__591220 (дата звернення 17.02.2024).
23. Залученість персоналу: Gallup Q12 URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/> (дата звернення 17.02.2024).
24. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/artide/view/8454>. (дата звернення: 17.02.2024).
25. Косинський В.І. Сучасні інформаційні технології : навч. посіб. / В.І. Косинський, О.Ф. Швець. 2-ге вид., виправл. К. : Знання, 2017. 318 с.
26. Келлехер Б. 10 факторів залученості персоналу. URL: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=84A51E4419ABE3E317A68369948A09F9?art_id=387586&cat_id=52834 (дата звернення 17.02.2024).
27. Кравчук О. І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів / О. І. Кравчук, А. А. Роговська // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* . 2017. № 2. С. 168-180. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/> (дата звернення 17.02.2024).

- 28.Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 2 (71). С. 151–154.
- 29.Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України / А. А. Кузнецов // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка*. 2018. № 1 (59). С. 136–139.
- 30.Лисиця Н.М., Войтович Н.Г. Залученість персоналу підприємства у процесі формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. С. 106-113.
- 31.Маноха Л.Ю. Моделювання систем: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.050101 “Комп’ютерні науки” денної та заочної форм навч. / Л.Ю. Маноха, Н.В. Ліманська К.: НУХТ, 2016. 198 с.
- 32.Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд «Ernst & Young». ЕВА. 2018. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-eu/>. (дата звернення: 17.02.2024).
- 33.Офіційний сайт «Кулиничі» URL: <https://www.kulinichi.com/> (дата звернення 17.02.2024)
- 34.Павлюк О.Ю. Залученість співробітників як фактор ефективності бізнесу // *Управління персоналом*. 2019. № 7. С. 11-17.
- 35.Поляков Д. Залучення персоналу в роботу компанії - не мрія, а реальність / *Корпоративна культура*. 2016. № 6. С. 44-47.
- 36.Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій / Н. О. Перевозчикова, В. В. Москова // *Ефективна економіка*. – 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583> (дата звернення 17.02.2024).
- 37.Рихман А. Всі хочуть залученого персоналу: як його створити? / *Workspan*, 2016. Том 49. С. 36-39.
- 38.Салова Н. А. Сучасні моделі стимулювання персоналу / Н. А. Салова // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. – 2019. Вип. 1(1). С. 306-311: URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeciv_2014_1%281%29(дата звернення 17.02.2024).

- 39.Салій А. Характеристика рівні залучення персоналу підприємства. Збірник Матеріалів XIV Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Внесення молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємства", 21-22 Листопада 2023 р. Київ. Україна. с. 253.
- 40.Соломанідіна Т. Організаційна культура та лояльність персоналу // Управління персоналом. 2019. № 5. С. 54-58.
- 41.Старцева В. Н. Інноваційні технології управління мотивацією персоналу як проблема сучасного менеджменту / Вісник Нижгородського університету ім.. М. І. Лобачевського. Серія. Гуманітарні науки. 2018. № 1. С. 92-97.
- 42.Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Вип.10.С. 323-333: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60 (дата звернення 17.02.2024).
- 43.Трофімов А. Ю. Феномен «організаційна лояльність персоналу» як наукова проблема. Сучасний вимір психології та педагогіки: Збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково- практичної конференції (м. Львів, 22-23 травня 2020 року). Львів: ГО «Львівська педагогічна спільнота». 2020. С. 77-81. URL: <http://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/5409/document.pdf#page=77>. (дата звернення: 17.02.2024).
- 44.Хартер Л.М., Гілсон Р.Л. Психологічні умови значущості, безпеки та доступності та залучення людського духу на роботі / Journal of Occupational and Organisational Psychology, 2018. Том 77. С. 11-37.
- 45.Царенко С. Захоплення залученням: що потрібно зробити, щоби співробітники працювали «з вогником»? // Кадровик 2019. № 6. С. 35-38.
- 46.Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 2 (14). С. 259-266.

47. Baumruk R. The missing link: the role of employee engagement in business success / *Workspan*, 2016. Vol. 47. –Pp. 48-52.
48. Brady H., Verba S., Schlozman K.L. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 2018. Pp. 343-344.
49. Harter L.M., Gilson R.L. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017. Vol. 77. Pp. 11-37.
50. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? / *Workspan*, 2016. Vol. 49. Pp. 36-39.
51. Shaw K. An engagement strategy process for communicators / *Strategic Communication Management*, 2016. Vol. 9. No. 3. Pp. 26-29.
52. Verba S., Schlozman K.L., Brady H. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 2016. Pp. 343-344.
53. Frank F. D., Finnegan R.F. and Taylor C. F. (2016) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27. P. 12-25.
54. Jim Harter is. Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. URL: <https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>. (дата звернення: 17.02.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	9,00	9,00
накопичена амортизація	1002	9,00	9,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20550,00	36349,00
Основні засоби:	1010	150564,00	153747,00
первісна вартість	1011	283155,00	312534,00
знос	1012	132591,00	158787,00
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	171114,00	190096,00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	80250,00	211900,00
у тому числі готова продукція	1103	7,00	10,00
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	190898,00	258376,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,00	1,00
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12601,00	37343,00
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Г роші та їх еквіваленти	1165	7983,00	6189,00
Витрати майбутніх періодів	1170	108,00	103,00
Інші оборотні активи	1190	715,00	10422,00
Усього за розділом II	1195	292556,00	526740,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	463670,00	716836,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3,00	3,00
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	108414,00	115923,00
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	108417,00	115926,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
Короткострокові кредити банків	1600		
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	163585,00	420487,00
розрахунками з бюджетом	1620	2311,00	1246,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	670,00	177,00
розрахунками зі страхування	1625	811,00	966,00
розрахунками з оплати праці	1630	3046,00	3687,00
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	185170,00	174195,00
Усього за розділом III	1695	355253,00	600910,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	463670,00	716836,00

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	801694,00	769941,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	621820,00	558300,00
Валовий прибуток	2090	179874,00	211641,00
Інші операційні доходи	2120	5837,00	3 827,00
Адміністративні витрати	2130	11341,00	9474,00
Витрати на збут	2150	147454,00	150249,00
Інші операційні витрати	2180	17296,00	25210,00
Інші доходи	2240	30,00	
Інші витрати	2270		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285		
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9620,00	30565,00
Податок на прибуток	2300	2111,00	5602,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	7509,00	24963,00

Номер структурного підрозділу

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності структурного підрозділу _____

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу .

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних	
У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V	<input type="checkbox"/>
Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:	
Не здійснюється вид економічної діяльності, який спостерігається	<input type="checkbox"/>
Одиниця припинена або перебуває в стадії припинення	<input type="checkbox"/>
Здійснюється сезонна діяльність або економічна діяльність, пов'язана з тривалим циклом	<input type="checkbox"/>
Тимчасово призупинено економічну діяльність через економічні чинники/карантинні обмеження	<input type="checkbox"/>
Проведено чи проводиться реорганізація або передано виробничі фактори іншій одиниці	<input type="checkbox"/>
Відсутнє явище, яке спостерігається	<input type="checkbox"/>

Стор. 2 ф. N 1-ПВ (квартальна)

Розділ I. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т. ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	626	254
Кількість звільнених штатних працівників	3040	551	124
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	0	
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	551	124
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	1075	742
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	0	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	0	0

Продовження додатку Б

Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	0	0
---	------	---	---

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	0	0
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	0	0
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	0	0

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис. грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	87375
Фонд основної заробітної плати	5020	87375
Фонд додаткової заробітної плати	5030	0
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	0
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	0
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	0
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	0
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	0
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	0
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	0
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	0

Стор. 3 ф. Н 1-1Б (квартальна)

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньооблікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис. грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників				
жінки	7010	742	48237	1507748
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	0	0	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	0	0	

Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів станом на 31 грудня 2022 року

(у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	0
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	1075
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	6500
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	0

Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці за 2021 рік

(у звіті за I квартал)

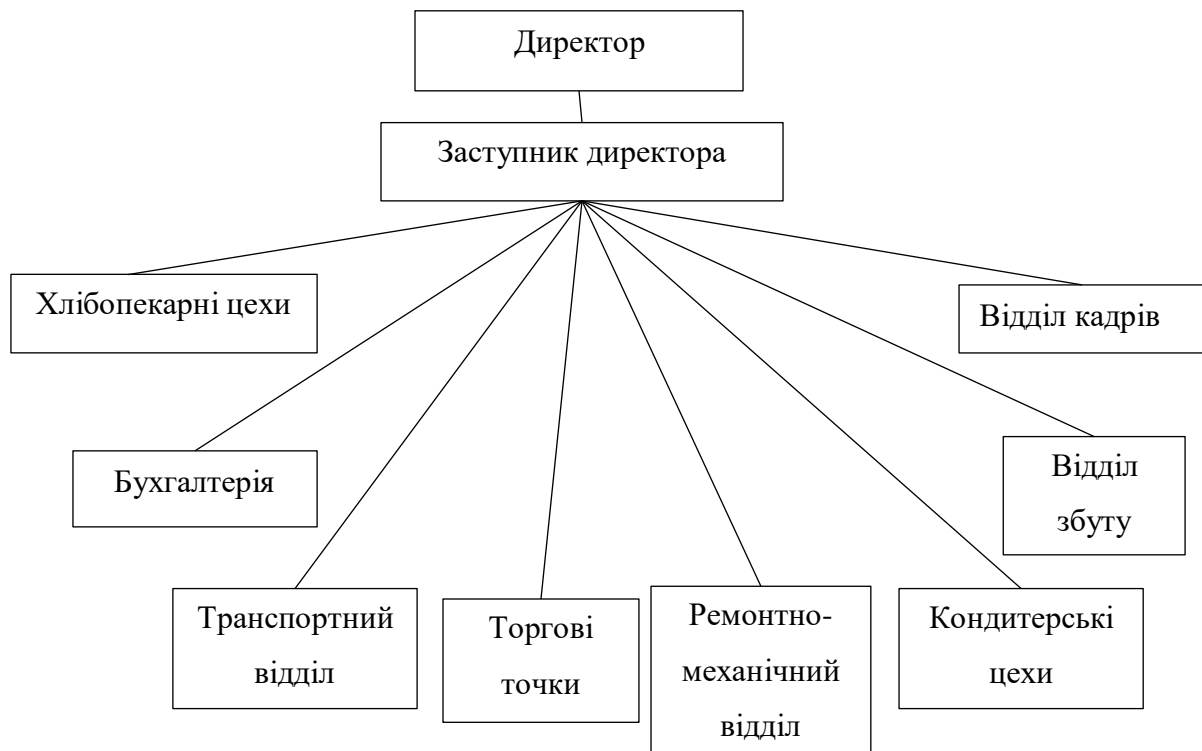
Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних
А	Б	1
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис. грн (з одним десятковим знаком)	9010	0
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9020	0
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9030	0
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9040	0
Витрати підприємства на професійне навчання, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9050	0
Інші витрати на робочу силу, тис. грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9060	0
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб (у цілих числах)	9070	1075

Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наданої

(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

телефон _____ електронна _____

Організаційна структура ТОВ «Кулиничі»



Гугл форма для опитування співробітників ТОВ «Кулиничі» за опитуванням Спектора задля вимірювання рівня задоволеності роботою

Опитувальник задоволеності роботою Спектора для співробітників ТОВ "Кулиничі"

Метою даного опитування є оцінка задоволеності колегами, внутрішніми комунікаціями та стилем управління компанією ТОВ "Кулиничі"

Для оцінки висловлювань використовуйте шестибальний формат вибору відповідей, де: 1 – не згоден; 2 – не повністю згоден; 3 - швидше не згоден; 4 – скоріше згоден; 5 – згоден; 6 – цілком згоден.

anna.12@chaserlab.com [Змінити обліковий запис](#)



Спільно не використовується

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

ПІБ *

Ваша відповідь

Думаю, що я отримую непогану оплату за ту роботу, яку виконую *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

У цій організації у мене практично немає шансів отримати підвищення *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

У мене виключно розумний і грамотний керівник *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мене не задовольняє система додаткових виплат, що існує у цій організації *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Коли я добре виконую свою роботу, я відчуваю визнання та подяку *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Багато наших правил та інструкцій перешкоджають нормальній роботі *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені подобаються люди, з якими я працюю *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Іноді мені здається, що моя робота не має жодного сенсу *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

У цій організації добре налагоджено інформування своїх працівників *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Додатки до зарплати дуже незначні та відбуваються рідко *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ті, хто добре справляються зі своєю роботою, мають реальні шанси на підвищення *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені не подобається те, як зі мною звертається мій керівник *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Додаткові пільги та виплати, які ми тут отримуємо, не гірші, ніж у більшості інших організацій *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Я не бачу, щоб те, що я роблю, хоч якось цінувалося *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мої спроби покращити процес роботи не натикаються на бюрократизм та зволікання *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Багато моїх колег грішать некомпетентністю *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені цікаво вирішувати завдання, що виникають у моїй роботі *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені неясні цілі, які ставить ця організація перед собою *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Думаю, що мене недостатньо цінують у цій організації, судячи з того, скільки мені платять *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Шанси просунутися по кар'єрних сходах тут не гірше, ніж у інших місцях *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мій керівник виявляє мало інтересу до почуттів своїх підлеглих *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Наша організація забезпечує добрий соціальний пакет *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

У нас майже не отримують матеріальних винагород за добру роботу *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені доводиться виконувати масу формальних та непотрібних речей *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Я отримую задоволення від роботи зі своїми колегами *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені часто здається, що я не знаю, що відбувається у нашій організації *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Я пишаюся роботою, яку виконую *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Я задоволений можливостями підвищення зарплати *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ми не маємо того соціального пакету, який мали б мати *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені дуже подобається мій керівник *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Моя робота перевантажена писаниною *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Я не відчуваю, щоб мої зусилля оцінювалися так, як вони того заслуговують *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Якщо я захочу, я маю реальні можливості просунутися по службі *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мені дуже подобається атмосфера нашого колективу *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Я отримую задоволення від цієї роботи *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мене не задовольняє рівень інформування працівників у нашому підрозділі *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

За останні сім днів я отримував(-ла) визнання або похвалу за хорошу роботу *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мій керівник або хтось на роботі піклується про мене як про особистість. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

На роботі є хтось, хто заохочує мій розвиток. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

На роботі мої думки, здається, мають значення. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Місія або мета моєї компанії викликає в мене відчуття, що моя робота важлива. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Мої колеги прагнуть виконувати роботу якісно. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

У мене є найкращий друг на роботі. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

За останні пів року хтось на роботі говорив зі мною про мій прогрес. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Минулого року я мав(-ла) можливість навчатися та розвиватися на роботі. *

1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Гугл форма для опитування співробітників ТОВ «Кулиничі» для вимірювання залученості відповідно до аспектів благополуччя

Опитувальник щодо оцінювання залученості відповідно до аспектів благополуччя персоналу ТОВ "Кулиничі"

Метою опитування є оцінка залученості персоналу з точки зору окремих аспектів благополуччя працівника.

Для оцінки висловлювань використовуйте п'ятибальний шкалу оцінювання, де: 1 - абсолютно не задоволений, 5 - повністю задоволений.

Опитувальник вимірює рівень залученості за чотирма аспектами: перший блок має назву "стрес та відновлення", другий блок має назву "підтримка та розвиток", третій блок - "фінанси", четвертий - "робоче середовище".

saljalina0@gmail.com [Змінити обліковий запис](#)



Спільно не використовується

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

ПІБ *

Ваша відповідь

1.1. На скільки часто ви відчуваєте, що ваше фізичне здоров'я впливає на вашу продуктивність на роботі? *

1 2 3 4 5

1.2. Наскільки здорове харчування є важливим аспектом вашого життя та робочого дня? *

1 2 3 4 5

2.1. Наскільки ваша сім'я підтримує вас у досягненні ваших професійних цілей? *

1 2 3 4 5

2.2 Як ви оцінюєте можливості для професійного розвитку в вашій поточній компанії? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3. Як часто ви відчуваєте себе задоволеним своєю кар'єрною траєкторією? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.1. Як ви оцінюєте вашу фінансову стабільність та здатність зберігати гроші? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Наскільки ви задоволені рівнем вашого доходу в порівнянні з витратами? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3. Чи маєте ви достатньо фінансових резервів на випадок непередбачених витрат або кризових ситуацій? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.1. Чи берете участь у громадській діяльності або волонтерстві? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2. Наскільки важливим є вам лояльність до вашої компанії? *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Анкета задоволеності персоналу умовами праці на робочому місці
представлена**

№	Питання
1	Як ви оцінюєте загальні умови роботи на вашому робочому місці?
2	Чи відповідають умови роботи вашим очікуванням та потребам?
3	Як ви оцінюєте рівень безпеки на вашому робочому місці?
4	Чи часто отримуєте ви відповідну підтримку та допомогу від вашого керівництва або колег?
5	Чи задоволені ви можливостями для професійного розвитку в вашій організації?
6	Чи відчуваєте ви визнання та цінність своєї роботи у вашій організації?
7	Як ви оцінюєте рівень комунікації в організації?
8	Чи відповідає культура вашої компанії вашим цінностям та підходить для вас?
9	Які конкретні аспекти робочого середовища ви б хотіли покращити?
10	Чи вважаєте ви, що у вашій організації надається достатньо ресурсів для виконання вашої роботи?