

УДК 331.104. 22
JEL J28
DOI 10.33244/2617-5940.1.2021.32-43

Винничук Р.О., Довгополюк І.М.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті висвітлено основні теоретичні аспекти, які стосуються процесу командної залученості працівників організації. Охарактеризовано підходи до визначення терміну «залученість» в працях світових науковців. Проаналізовано основні чинники залученості персоналу, а також описано ключову модель чинників залученості працівників організації. Визначено залученість, як один з ключових показників ефективного управління персоналом в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: залученість, управління персоналом, працівники, мотивація, команда.

Винничук Р.О., Довгополюк І.М.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВОВЛЕЧЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье отражены основные теоретические аспекты, касающиеся процесса командной вовлеченности работников организации. Охарактеризованы подходы к определению термина «вовлеченность» в трудах мировых ученых. Проанализированы основные факторы вовлеченности персонала, а также описано ключевую модель факторов вовлеченности работников организации. Определена вовлеченность, как один из ключевых показателей эффективного управления персоналом в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: вовлеченность, управление персоналом, работники, мотивация, команда.

Vynnychuk R.O., Dohopoliuk I.M.

THEORETICAL ASPECTS OF EMPLOYEES ENGAGEMENT IN THE ORGANIZATION

The article reflects the main theoretical aspects concerning the process of employees' team involvement in the organization. Approaches to the definition of the term "involvement" in the works of world scientists are described. The main factors of personnel involvement are analyzed, as well as the key model of employee involvement factors in the organization is described. Involvement is identified as one of the critical indicators of effective personnel management in current business conditions.

Keywords: *involvement, personnel management, employees, motivation, team.*

Постановка проблеми. Сьогодні перед людством стоїть значна кількість глобальних викликів, які не можуть бути усунені без широкого застосування на практиці інноваційних технологій управління людськими ресурсами та нових HR-підходів. За сучасної трансформації економіки на ринкових засадах, винятково важлива роль належить формуванню нового, достатньо ефективного механізму реалізації потенційних можливостей людей через залученість, як основи соціально-економічного розвитку суспільства. Основними проблемами, з якими стикаються керівники в процесі управління персоналом є підбір та формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності та продуктивності праці, збереження сприятливого клімату у колективі та багато інших. Однією зі складових в управлінні процесом праці є управління залученістю персоналу. Залученість — це поняття, яке можна трактувати по-різному. Її проявами може бути і активна участь в розвитку компанії, і ентузіазм, з яким працівник береться за роботу, і позитивні відчуття від своїх результатів та успіхів компанії. В цілому можна сказати, що залучені працівники — це персонал, який активно та відповідально ставиться до своєї роботи і дбає про компанію, підтримуючи її цілі й цінності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Доктор Вільям Кан дав перше офіційне визначення залучення персоналу Він запропонував залучати працівників до роботи на трьох рівнях - фізичному, пізнавальному та емоційному. У 1993 році Франк Шмідт запропонував компроміс між існуючою концепцією «задоволеність роботою» та залученням працівника як визначення: «Зайнятість працівників – це частина залученості працівника». Це визначення інтегрує класичні конструкції задоволення роботою (Сміта, 1969) та організаційну прихильність (Меєр та Аллен, 1991). [1].

Огляд на визначення “залученості персоналу” робили Шук Бред та Вулард Карен. У літературному викладі [2] автори виокремлюють чотири підпункти в рамках цього терміну:

1) Підхід "задоволення потреб", коли залучення є вираженням власного "я" у поведінці завдань.

2) Підхід як до "антитези вигорання", в якому енергія, участь, ефективність представлені як протилежності усталених конструкцій "вигорання" та виснаження.

3) Підхід щодо залучення через задоволення, в якому залученість є більш технічною версією задоволеності роботою.

4) Багатовимірний підхід, в якому зберігається чітке розмежування між роботою та участю в житті організації, як правило, з основним акцентом на трудовому процесі та наслідках виконання службових ролей.

Ці підходи до визначення терміну можуть бути базою для практикуючих менеджерів персоналу. До використання поняття Канна в середині 1990-х років в теорії управління було досліджено ряд концепцій, пов'язаних із залученням працівників. Мораль працівників, етика праці, продуктивність та мотивація були досліджені Мері Паркер Фоллетт на початку 1920-х років. Дослідження на основі опитування щодо світової війни, лідерства та групової моралі викликали впевненість у тому, що такі властивості можна досліджувати та вимірювати. [3]. Пізніше Фредерік

Герцберг зробив висновок [4], що позитивну мотивацію зумовлюють менеджери, що дають своїм працівникам можливості розвитку. Це явище (діяльність) він назвав "вертикальним збагаченням". Проте немає ще достатньо чіткого структурного бачення стосовно залученості працівників організації як ефективного інструменту управління ефективністю в сучасних організаціях.

Метою статті є аналіз ключових теоретичних підходів до поняття «залученість», виділення основних чинників впливу на цей процес та виокремлення ознак залученості працівників організації.

Виклад основного матеріалу. В усіх сферах діяльності людини, суспільства, країни, світу відбуваються стрімкі, локальні і глобальні зміни. Нова реальність така, що нестабільність стала звичною умовою функціонування, особливо в контексті нових пандемічних викликів світу. Серед багатьох факторів, які піддаються цим змінам, центральне місце займає людська праця. На ставлення до людської праці впливає багато чинників, серед яких можна виділити такі: науковий та технологічний прогрес, демографічні та соціальні зміни, геополітична нестабільність, пандемія та карантинні заходи в світі тощо.

Технології змінюють методи ведення бізнесу та взаємодії, а автоматизація і роботизація замінюють одні робочі місця та посади, створюючи інші. Населення у світі стрімко зростає і старіє, робоча сила стає дедалі різноманітнішою. Компаніям все складніше залучати та утримувати найкращі кадри за умови необхідності одночасно працювати з декількома поколіннями та численними культурними прошарками. Політичні та воєнні конфлікти підтримують «напругу» у світі. Глобалізація стирає межі між країнами. Робоча сила та капітал переміщуються у місця з більш сприятливими умовами.

Питання використання ресурсу людської праці буде актуальним, доки компанії та організації використовуватимуть його. Поняття

“залученості” розглядається в контексті управління людськими ресурсами, оскільки є інструментом для отримання ефекту від діяльності працівників.

Залученість – тема тривалого зацікавлення науковців та практиків управління, про що свідчить поширення понять (залучення до роботи, організаційне залучення, залучення працівників, загальна участь), розроблених для опису процесів такого змісту.

Як і всі терміни і явища, “залучення” трактується багатьма як науковцями, так і фахівцями сфери управління персоналом. Сучасні інтерпретації наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття “залученість”

| Джерело | Визначення |
|--|---|
| Кевін Крус, автор Forbes | Емоційна прихильність працівника до організації та її цілей. |
| Джим Вайтхерст, генеральний директор Red Hat | Мистецтво змусити людей повірити в те, що ви хочете, щоб вони вірили. |
| Діловий словник | Емоційний зв'язок, який працівник відчуває зі своєю організаційною зайнятістю, яка, як правило, впливає на його поведінку та рівень зусиль у діяльності, яка пов'язана з роботою. |
| Інвестопедія | Концепція управління бізнесом, яка описує рівень ентузіазму та відданості, який працівник відчуває до своєї роботи. Зайняті працівники дбають про свою роботу та про роботу компанії, і відчувають, що їх зусилля мають значення. |
| ЗОНА HR | Залученість працівників - це емоційна прихильність, яку співробітники відчувають до свого місця роботи, ролі роботи, посади в компанії, колег та культури, і вплив цієї прихильності на благополуччя та продуктивність праці. |
| Майкл Шук та Карен Валлард | Надзвичайна та робоча умова як позитивний когнітивний, емоційний та поведінковий стан, спрямований на організаційні результати. |
| DecisionWise | Емоційний стан, коли працівник відчуває пристрасть, енергійність та відданість своїй роботі, вкладаючи свій потенціал у роботу, яку він робить. |

Сформовано на основі джерела [5].

Таке різноманіття спричинене тим, що людська особистість є багатогранною, а процеси, що відбуваються, є комплексними і змінними.

Також це пов'язано із різноманітністю видів людської діяльності, культурними умовами, станом економіки тощо.

Участь працівників в житті організації – це цілісна багатогранна конструкція, яка заснована на певних принципах і спрямована на різні цілі. Вона може здійснюватися на організаційному, командному та індивідуальному рівнях. Зазвичай, будь-яке поняття, що стосується діяльності організації, намагаються виміряти. Багато керівників та HR-спеціалістів асоціюють це слово з певним критерієм того, як їхні працівники сприймають те, що саме компанія робить для них.

Узагальнюючи вищесказане, можна зазначити, що залученість співробітників – теорія про те, як досягти стратегічних цілей компанії, створюючи такі умови для розвитку персоналу, де кожен працівник, менеджер і керівник робить все можливе для блага компанії, при цьому відчуваючи емоційну прихильність до організації.

Думки з питань залучення залишаються відкритими для обговорень, оскільки існуючі припущення є, як описує їх Том Кіной, "нормативами" та "прагненнями" працедавців, а не аналітичними чи оперативними.

Завдяки широкому спектру визначень, сформовано чинники залучення працівників, які також прийнято називати драйверами залученості.

Чинники залученості персоналу — чинники, які в даний момент прямо впливають на загальний показник залученості, лояльності співробітників. Вони можуть змінюватися під впливом інших параметрів.

Якщо керівники при прийнятті рішень беруть до уваги ці чинники і перетворюють їх на позитивний досвід, то, як наслідок, працівники прагнуть виконувати свою роботу якнайкраще. Періодично оцінюючи залученість працівників, працедавці можуть зрозуміти, як реалізувати стратегію залучення для вирішення будь-яких викликів стосовно діяльності персоналу.[6].

Ці чинники дозволяють виявити проблемні зони і позитивні сторони в кадровій політиці, hr-стратегії, корпоративній культурі і, в загальному, в

бізнесі. Також з їх допомогою можна приблизно спрогнозувати плинність кадрів, мотивацію працівників, зміну їх ставлення до компанії або стабільність в цьому питанні.

Фактори залученості у кожного працівника можуть змінюватися буквально щомісяця, іноді навіть частіше. Причинами для цього можуть бути: зміна стадій життєвого циклу працівника — залучення, найм і адаптація, виконання обов'язків, кар'єрне зростання і розвиток, оцінювання (на кожному з них пріоритети, вимоги, потреби змінюються); зміни в роботі компанії можуть бути як позитивними, так і тимчасово негативними; внутрішній стан людини (спричинений наявністю особистих проблем). [7].

Кращою визнаною в світі моделлю чинників залученості персоналу є модель, розроблена консалтинговою групою Aon. Вона складається з факторів, які розділені на 6 груп: управління, можливості, робота, винагорода, базові умови, продуктивність. У табл. 1.2 наведено основні групи чинників залученості персоналу та їх сутнісні характеристики.

Таблиця 1.2

Чинники залученості персоналу

| Чинники (драйвери) залученості | Зміст |
|--|--|
| Управління: - топ-менеджмент; - менеджмент середньої ланки управління; - менторство; - співпраця; | Факт, що більшість звільнень трапляються через те, що працівник не задоволений своїм «начальником». Молоді компанії мають молоду та динамічну робочу силу, яка шукає самостійності у прийнятті рішень, збільшення відповідальності та відповідальності. |
| Управління продуктивністю: - комунікація та зворотній зв'язок; - рівень розвитку інфраструктури; - процес менеджменту; - рівень впровадження інновацій; - ставлення до клієнтів; - можливість реалізувати творчий потенціал; - корпоративна культура; | Ефективна система управління продуктивністю позитивно сприяє залученню працівників. Постановка цілей лежить в основі будь-якої системи управління продуктивністю. Чітко сформульовані цілі - запорука ефективності. Оцінка ефективності та своєчасний, раціональний зворотній зв'язок є необхідними елементами у створенні зв'язку між працівником та його організацією. |
| Робота/роль професії: - зміст обов'язків працівника; | Працівники повинні розуміти роль та місце своєї праці в загальній меті організації. Розуміння цього зв'язку |

| | |
|--|---|
| <p>-баланс між роботою та відпочинком; -відчуття корисності роботи;</p> | <p>забезпечує внутрішню мотивацію та посилене залучення. Працівник, який бачить чіткий взаємозв'язок у тому, як його / її роль сприяє діяльності організації, допоможе організації бути ефективною.</p> |
| <p>Винагороди: -заробітна плата; -пільги/премії; -визнання;</p> | <p>Суть в тому, що люди працюють, щоб отримувати заробітну плату, що допомагає реалізовувати амбіції. Справедлива оплата у поєднанні з програмами нагород та визнання підвищує мотивацію та сприяє прихильності та залученню.</p> |
| <p>Базові умови: -репутація+бренд; -безпека; -охорона праці; -ресурсне забезпечення;</p> | <p>Часто стрес, також малорухливий спосіб праці на робочих місця це поширені проблеми на робочому місці. Вживання заходів для створення “здорового” робочого місця - наприклад, впровадження програми, навчання першої допомоги психічному здоров'ю та сприяння здоровому харчуванню та фізичним навантаженням - може допомогти покращити добробут персоналу.</p> |
| <p>Можливості: -кар'єрний ріст; -навчання та особистий розвиток;</p> | <p>«Люди насолоджуються навчанням». Особливо це стосується сучасної робочої сили, яка постійно прагне до вдосконалення знань та навичок. Підвищення рівня кваліфікації та знань важливе не лише для працівників, але і для забезпечення того, щоб організація залишалася актуальною у бізнес-середовищі, що постійно змінюється. Організації, які надають своїм працівникам структуровані можливості навчання та розвитку, фіксують більш високий рівень залучення.</p> |

Сформовано на основі джерела [8].

Кожна організація, залежно від форми власності, виду діяльності, кількості працівників тощо, має власний перелік та склад драйверів залученості.

Незважаючи на те, що кожен працівник – особистість і важко створити умови, які відповідатимуть всім вимогам усіх працівників, можна виокремити певні ознаки, які будуть показником того, що працівник справді є залученим.

По-перше, працівник, що є залученим буде говорити, висловлювати свою думку. Це стосується відгуків про роботу при спілкуванні з колегами, клієнтами, друзями.

По-друге, залучений працівник прагне залишатися в організації, пов'язує своє майбутнє з компанією.

По-третє, ще однією ознакою залученості буде те, що працівник постійно прагне до вдосконалення своєї діяльності, він вмотивований до того, аби прикладати максимум зусиль при виконанні своїх обов'язків.

В результаті сучасних досліджень, було встановлено, що ефективне управління персоналом - найважливіша умова успішного управління бізнесом. Ось чому в процесі ділового адміністрування сучасного підприємства необхідно приділяти особливу увагу питанням управління персоналом. Перспективи підвищення ефективності ділового адміністрування сучасних підприємств шляхом вдосконалення процесу управління персоналом пов'язані зі зростанням ролі особистого аспекту людського капіталу.[2].

Планування діяльності із залучення та їх виконання вже не стосується лише HR-менеджера. HR приймає активну участь у впровадженні стратегій залучення працівників, але планування та виконання вимагають також участі і керівників та менеджерів в організації. Успіх програми залучення працівника залежить від сприйнятливості працівників до неї. Залученість працівників – це спільна мета для всієї організації. Сьогодні управління людськими ресурсами – це про створення найкращого можливого досвіду працівників, завдяки впровадженню культури праці та залучення працівників на їхньому робочому місці.

Залучення працівника починається на стартовому етапі робочого циклу працівника: починаючи з найпершого досвіду кандидата на посаду (співбесіди), процесу прийняття на роботу, продовжується у самому процесі праці, при планування кар'єри, навчанні та розвитку, менторстві та на етапі кар'єрного розквіту і до вибуття з посади чи виходу з організації.

Говорячи про залученість, не варто ототожнювати це поняття із почуттям задоволеності працівника. Залученість та задоволеність роботою схожі тим, що залучені працівники щасливі та прихильні до своєї роботи, але

щасливі працівники не завжди виконують свою роботу. Хоча задоволення в цілому достатньо для утримання працівників, але його недостатньо для забезпечення продуктивності. Однак, важливо, що задоволеність працівників сприяє підвищенню продуктивності праці.

Схожа ситуація виникає, коли співставляти поняття залученості та мотивації. Щоб з'ясувати різницю, варто уточнити, що мотивація – це внутрішнє бажання працівника та його прагнення до власного успіху (наприклад, кар'єрного зростання).

Залученість - добровільна прихильність працівника та його прагнення до успіху організації. Ці поняття є пов'язаними, оскільки, працівник може бути залученим і вмотивованим - ідеальний варіант; вмотивованим, але не залученим; залученим, але не вмотивованим; не вмотивованим і не залученим, що буде негативно впливати на організацію. Якщо працівник вмотивований, то при правильному впровадженні стратегії залученості його можна залучити. Однак, залученого, але не вмотивованого працівника стимулювати буде важче.

Згідно даних дослідження (2018р.) “Геллапа” - американського інституту дослідження громадської думки, щодо залученості працівника на робочому місці, проведеного у 142-х країнах показує, що всього 13% працівників у всьому світі активно діють на роботі. Це означає лише 1 з 8 працівників, насправді дбає про компанію і вмотивований робити свій внесок у її успіх. Показовим є те, що 67% робочої сили не залучені, це означає, що вони не вмотивовані і не бажають докладати додаткових зусиль. Більш тривожними є те, що 18% працівників, є цілком не залученими. Ці співробітники незадоволені своєю роботою, відповідно, вони є непродуктивними і можуть навіть спричинити виклики для компанії.

Саме контроль залученості допомагає менеджерам вимірювати та управляти продуктивністю працівників. Також дає можливість з'ясувати, чи працівники захоплені своєю роботою, чи вони просто відбувають час на

роботі. Доведено те, що, як компанія ставиться до працівників, впливає на їхні дії та поведінку.

Висновки. Таким чином поняття залученості працівників є надзвичайно важливим та актуальним і потребує ретельного дослідження. Зважаючи, що саме цей показник відображає рівень готовності та бажання працівника збільшувати ефективність своєї роботи задля досягнень цілей компанії та її процвітання, слід значну увагу приділити питанням адекватного вимірювання цього показника та визначення ключових методик та інструментів для формування культури залученості працівників в організації.

Список використаних джерел

1. Kahn, William A (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (PDF). *Academy of Management Journal*. 33 (4): 692–724
2. Shuck, Brad; Wollard, Karen K. (2011). "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resources*. 13 (4): 429–446.
3. Stouffer, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, and Robin M. Williams Jr. *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier. Vol. 1, Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press, 1949. 125
4. Herzberg, Frederick (2003). "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*. Retrieved 2014-01-03.
5. Визначення поняття «залученість персоналу»: веб-сайт. URL: <https://decision-wise.com/7-definitions-of-employee-engagement/> (дата звернення: 20.04.2021)
6. Основні обґрунтовані драйвери залученості персоналу: веб-сайт. URL: <https://www.proactiveinsights.com/site/engagementdrivers> (дата звернення: 22.04.2021)
7. Драйвери залученості персоналу: веб-сайт. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-shvidko-zrozumiti-shho-u-vashij-kompaniyi-pratsyuye-ne-tak-vivchennya-drajveriv-zaluchenosti-personalu/> (дата звернення: 22.04.2021)
8. Модель залученості Аона: веб-сайт. URL: <https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement/engagement-model> (дата звернення: 23.04.2021)
9. Приклади залученості персоналу: веб-сайт. URL: <https://hr.toolbox.com/articles/what-is-employee-engagement> (дата звернення: 25.04.2021).

References

1. Kahn, William A (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work" (PDF). *Academy of Management Journal*. **33** (4): 692–724
2. Shuck, Brad; Wollard, Karen K. (2011). "Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature". *Advances in Developing Human Resources*. **13** (4): 429–446.
3. Stouffer, Samuel A., Edward A. Suchman, Leland C. DeVinney, Shirley A. Star, and Robin M. Williams Jr. *Studies in Social Psychology in World War II: The American Soldier. Vol. 1, Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press, 1949. 125
4. Herzberg, Frederick (2003). "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*. Retrieved 2014-01-03.
5. Definitions of Employee Engagement. Retrieved from <https://decision-wise.com/7-definitions-of-employee-engagement/>
6. Top Proven Drivers Employee Engagement Surveys. Retrieved from <https://www.proactiveinsights.com/site/engagementdrivers>
7. Draivery zaluchenosti personalu. Retrieved from <https://peopleforce.io/uk/blog/yak-shvidko-zrozumiti-shho-u-vashij-kompaniyi-pratsyuye-ne-tak-vivchennya-drajveriv-zaluchenosti-personalu/> [In Ukrainian]
8. Aon's Engagement Model. Retrieved from <https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement/engagement-model>
9. What Is Employee Engagement? Definition, Measurement, Drivers, and Strategies, with Examples. Retrieved from <https://hr.toolbox.com/articles/what-is-employee-engagement>

Винничук Роксолана Олександрівна (ORCID: 0000-0002-4727-395X) - к.е.н., доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»

Довгополюк Ірина Михайлівна - студент-магістр кафедри менеджменту персоналу та адміністрування Національного університету «Львівська політехніка»