

## Підвищення економічного потенціалу підприємств шляхом імплементації програми енгейджменту

**Лозовський О.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Зайцева Д.Є.**

бакалавр, студентка факультету економіки менеджменту та права  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті висвітлено питання актуальності зацікавленого персоналу як інструменту підвищення рентабельності підприємства на ринку. На основі ланцюга «послуги – прибуток» проаналізовано механізм впливу залучених працівників на фінансові показники діяльності організації. Досліджено ключові драйвери зацікавленості кадрів. Запропоновано тріступінчасту модель нарощення залученості робітників. Охарактеризовано основні проблеми, пов'язані зі впровадженням методики енгейджменту в компаніях.

**Ключові слова:** зацікавленість персоналу (енгейджмент), трансформаційний стиль лідерства, ланцюг «послуги – прибуток», модель залученості працівників, форми зворотного зв'язку.

Лозовский А.Н., Зайцева Д.Е. ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ПУТЕМ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ПРОГРАММЫ ЭНГЕЙДЖМЕНТА

В статье освещены вопросы актуальности заинтересованного персонала как инструмента повышения рентабельности предприятия на рынке. На основе цепи «услуги – прибыль» проанализирован механизм влияния вовлеченных работников на финансовые показатели деятельности организации. Исследованы ключевые драйверы заинтересованности кадров. Предложено трехступенчатую модель наращивания вовлеченности работников. Охарактеризованы основные проблемы, связанные с внедрением методики энгейджмента в компаниях.

**Ключевые слова:** заинтересованность персонала (энгейджмент), трансформационный стиль лидерства, цепь «услуги – прибыль», модель вовлеченности работников, формы обратной связи.

Lozovskyi O.M., Zaitseva D.Y. INCREASING THE ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISES BY IMPLEMENTING AN ENGAGEMENT PROGRAM

The article highlights the issues of relevance of the engaged personnel as a tool for increasing the profitability of an enterprise on the market. Based on the «service-profit» chain, the mechanism of influence of the engaged employees on the financial performance of the organization is analyzed. The key drivers of the staff engagement are investigated. A three-step model is proposed to increase the involvement of workers. The main problems related to the implementation of the technique of employee's engagement in companies are described.

**Keywords:** staff commitment, transformational leadership, service-profit chain, employee engagement model, feedback forms.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі конкуренція досягла небачених масштабів: запекла боротьба ведеться за ринки, ресурси, споживачів, а головним чином – за висококваліфікований персонал. Організації розуміють, що результат їхнього функціонування та подальший розвиток цілком залежить від компетенцій, навичок та вмінь кадрів, якими вони наповнені. Але якщо ще вчора роботодавці ставили у пріоритет пошук та винайм нових кадрів, то зараз парадигма змістилася у бік підвищення віддачі від наявних людських ресурсів. Як виявилось,

ефективним методом досягнення вищезазначеної цілі стала практика зацікавлення персоналу виконувати обов'язки з розрахунком на примноження добробуту усього підприємства.

Впродовж останніх десятиліть упроваджувалися методики з організації робочого процесу та управління трудовими ресурсами, серед яких «тотальний контроль якості» та «реінжиніринг бізнес процесів» займали провідне місце в арсеналі компаній, які намагалися удосконалити операції та процес виробництва, за рахунок закріплення за працівником відповідальності за виготовлений

ним продукт. Проте, впроваджуючи ці моделі, підприємства викреслювали фактор лояльності споживача як основний компонент, що впливає на прибутковість, а отже, недоотримували значні обсяги потенційних доходів. Водночас практика енгейджменту (залучення/зацікавлення) персоналу, поєднуючи у собі попередні методики, концентрує увагу на взаємозв'язку «клієнт – фірма – клієнт».

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Одним із перших, хто офіційно почав займатися питанням залученості персоналу та дав визначення зацікавленій робочій силі, був Вільям Кан (1990), який охарактеризував таких працівників як фізично, когнітивно та емоційно прив'язаних до своїх робочих ролей [1, с. 142]. Його роботи відкрили дорогу для інших академіків та науковців, що взялися розробляти теорію менеджменту трудових ресурсів та вносити поняття «залученість персоналу» в поле зору численних компаній як потенційний спосіб підвищення рентабельності. Проблеми оцінки та підвищення зацікавленості працівників також розглядалися в роботах Ю. Адлера, А. Мітчела, В. Азарова, Й. Хейвліга та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те, що технологія зацікавлення робочої сили уже тривалий час використовується на Заході, в Україні про таку практику відомо небагато, тому дослідження цього питання у векторі функціонування вітчизняних підприємств є досить актуальним.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті – проаналізувати кореляцію між залученням персоналом та рентабельністю організації на основі ланцюга «послуги – прибуток», а також розглянути програму енгейджменту як важеля впливу на продуктивність робітників у сучасних реаліях ведення українського бізнесу.

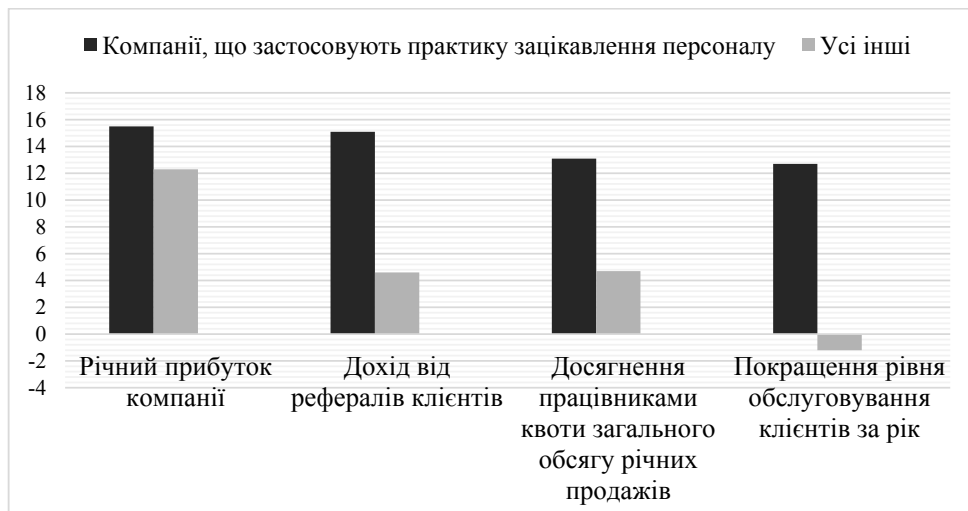
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні все більше прогресивних компаній усвідомлюють актуальність залучених працівників як запоруки виживання та росту у мінливих циклах економіки. Лідери цих організацій розуміють, що зацікавлений персонал здатний досягати операційних цілей за мінімальних виробничих витрат та з максимальною корисністю для усіх учасників операційного процесу. Але на ринку й досі існує безліч підприємств, які не розглядають енгейджмент як повноцінний компонент кадрової політики, в результаті чого втрачають сотні мільйонів доларів тільки через те, що їх співробітники працюють інертно та без

ентузіазму. На жаль, згідно з даними американського інституту Gallup [2, с. 5] за 2016 рік, всього 13% працівників у 142 країнах світу зацікавлені у своїй роботі; 63% є байдужими; 24% – активно не зацікавленими. Причому останні становлять загрозу всьому підприємству, оскільки своїм негативним ставленням до роботи створюють напружену атмосферу в колективі, яка заважає тим небагатьом налаштуватися на продуктивне виконання своїх обов'язків. Для України співвідношення зацікавлених/незацікавлених працівників є більш критичним: 1/9, де 7% є зацікавленими, а 48% демонструють обернену тенденцію.

Варто зазначити, що зацікавленого працівника важко не помітити. Адже його відмінними рисами є те, що він дотримується корпоративної культури та розповсюджує її, підтримує сприятливий робочий клімат, докладає додаткові зусилля для досягнення організаційних цілей, окрім тих, що зазначені в посадовій інструкції, а найголовніше, отримує задоволення від власної роботи. Американський дослідник А. Сакс надав вичерпне тлумачення залученості персоналу, засновуючись на вищезгаданих особливостях: зацікавленість персоналу – це взаємозворотний та взаємозалежний процес, що виражається в готовності працівника інвестувати свій когнітивний, кваліфікаційний та емоційний капітал у діяльність організації, обмінюючи його на ресурси, можливості та пільги, які надає фірма [3, с. 5].

На нашу думку, залученість (engagement) персоналу – це комплексний показник, який характеризує стан корпоративної культури компанії та потенціал її розвитку за рахунок того, наскільки небадуже працівники ставляться до своїх трудових обов'язків та організації загалом. Така прихильність до підприємства проявляється у сферах, які відповідають за збільшення рентабельності й продуктивності, зменшення нещасних випадків та травматизму, примноження лояльної клієнтської бази, скорочення інцидентів, пов'язаних із крадіжками та абсентизмом, підвищення якості наданих послуг або виготовлених продуктів.

Відповідності до дослідження, що було проведене у 2016 році представниками «AberdeenGroup», компанії, які застосовують методи стимулювання зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності, отримують у середньому кращі фінансові показники у категоріях, представлених на рис. 1.



**Рис. 1. Порівняльний аналіз фінансових результатів підприємств із зацікавленим та незацікавленим персоналом**

Окрім суттєвих різниць у розмірі річного прибутку, обсягах продажів та рівні задоволеності споживачів сервісом, нами було виявлено, що підприємства, використовуючи практику енгейджменту, демонструють:

- кращу продуктивність, оскільки зацікавлені високоосвічені працівники перевершують результати незацікавлених у середньому на 20%;

- на 42% вищі шанси утримати кваліфікованого співробітника;

- середній дохід від ціни акції 16% проти 6% галузевої норми;

- можливість частіше та успішніше впроваджувати інновації, адже 59% зацікавлених працівників діляться своїми ідеями і міркуваннями щодо покращення діяльності організації порівняно з незацікавленими (3%).

Якщо взяти до уваги вищенаведені переваги енгейджменту, то не дивно, що з кожним роком все більше підприємств у всьому світі прагнуть підвищити рентабельність бізнесу за його рахунок. Механізм впливу залученості на дохідність компанії можна проілюструвати за допомогою ланцюга «послуги – прибуток» [4, с. 2], який чітко встановлює взаємозв'язок між прибутковістю, клієнтською лояльністю, продуктивністю та зацікавленістю працівників.

Окреслені зв'язки у ланцюгу «послуги – прибуток» можна трактувати таким чином: прибуток та розвиток компанії стимулюється за рахунок лояльного споживача. Лояльність – це прямий наслідок максимального задоволення потреби, що є відображенням корисності (цінності) наданих клієнту послуг/

товарів. Цінність продукту створюється задоволеними, лояльними та зацікавленими працівниками. Задоволення ж персоналу є результатом високоякісної служби підтримки та політики менеджменту, яка дає змогу співробітникам компанії постачати результати своєї роботи споживачу. Така стратегія є надзвичайно вигідною для обох сторін торговельних відносин: споживач отримує якісний продукт, а організація, згідно з останніми даними «AberdeenGroup», може отримувати до 26% приросту річного доходу.

Спостереження за співвідношенням зацікавленості працівників та ступеня лояльності споживачів є відмінною рисою компетентних компаній. Менеджери таких організацій проводять моніторинг відгуків клієнтів стосовно якості товару/послуги, які надав конкретний працівник, та розподіляють на їх основі винагороди (премії, надбавки, грамоти). Тобто практика енгейджменту тісно переплетена із методикою «тотальний контроль якості», яка закріплює за кожним працівником обсяг робіт, за виконання яких він несе відповідальність, при цьому гарантує визнання та винагороду його досягнень.

Серед інших драйверів залучення кадрів можна виокремити можливість кар'єрного зростання, умови для навчання та розвитку, внутрішні комунікації, компенсації та бонуси, збігання мети діяльності організації з особистими життєвими планами тощо. Однак фактором, який здійснює найвагоміший вплив на ланцюг «послуги – прибуток», а відповідно і на зацікавленість персоналу, є стиль лідерства менеджерів.

Попередні дослідження виявили, що менеджери, які застосовують трансформаційний стиль лідерства, справляють найбільший ефект на показник зацікавленості персоналу [5, с. 1032]. Трансформаційні лідери здатні об'єктивно оцінювати можливості та потенціал своїх команд і ставити перед їх учасниками достатньо амбіційні, але при цьому досяжні цілі. Вони спонукають співробітників дотримуватися робочої етики та високих стандартів ведення бізнесу на своєму прикладі. А найголовніше, такі лідери здатні показати працівникові, яку цінність мають його дії для всієї організації.

Більше того, сучасний лідер повинен вміти виявляти рівень зацікавленості робочої сили, знаходити причини відсутності повної залученості та розробляти поведінкові стратегії, які б максимально її стимулювали. Варто зазначити, що ці зусилля мають бути безперервними. Досягти активного залучення працівників відносно важко, і якщо воно не буде підтримуватися, цей показник неодмінно падатиме. Окрім цього, важливо, щоб менеджери, спонукаючи зацікавленість працівників, розуміли, що їх завдання – не змусити робітника слухати, що вони хочуть сказати, а побудувати таку систему, де люди будуть прагнути їх почути.

У підсумку такий підхід лідера до управління кадрами на підприємстві приведе до того, що останні зможуть розвинути довіру до керівного апарату та реагуватимуть на гідне та лояльне ставлення до себе найефективнішим виконанням трудових обов'язків, що, у свою чергу, матиме відображення на рівні їх енгейджменту. Головна помилка топ-менеджменту підприємств криється саме у недооцінці важливості відношення «працівник – керівник» та, як наслідок, недосконалій комунікації між ними. Такі організації часто каскадують повідомлення, спрямовуючи їх згори вниз. Це означає, що люди, які займають нижчі позиції, не в змозі навіть озвучити думки щодо отриманої інформації, вони не відчувають, що їх

голос має значення, а такі судження неминуче приводять до зниження зацікавленості в добробуті організації.

Засновуючись на аналізі вищезазначеної інформації та важливості впровадження практики зацікавлення персоналу на українських підприємствах, ми розробили 3-ступінчасту модель, яка зможе допомогти роботодавцям вивести результати діяльності своїх підлеглих на якісно новий рівень.

Перший етап: налагодження двосторонньої комунікації. Для того щоб створити таку комунікаційну систему, яка б зацікавлювала працівників в операційному процесі від його початку і до кінця, необхідно пройти організаційний цикл, який складається з таких фаз:

– підготовка: основне завдання – визначення поточних стратегічних цілей за рахунок наявної інформації; забезпечення взаємозв'язку між цілями команди та загальною бізнес-стратегією;

– початок: основне завдання – підбір людей в команди;

– підтримка: основне завдання – забезпечення безперебійної роботи команди; розподілення між її учасниками обов'язків та відповідальності.

Забезпечити функціонування цього циклу можна за допомогою таких дій:

– продемонструйте роль працівників у досягненні поставленої мети та покажіть, як її реалізація може відбитися на їх психологічному, соціальному або матеріальному стані та чого це буде коштувати організації в плані підвищення прибутковості;

– переконайтеся, що кожен менеджер включив у свої безпосередні обов'язки методи зацікавлення працівників, та проводьте моніторинг їх виконання; залучіть фінансовий стимул для лідерів, щоб вони не відхилялися від меж програми енгейджменту;

– визначте роль кожного учасника команди та бажані результати діяльності; формуйте команди, беручи до уваги розмір підприємства, при цьому пам'ятайте, що найоптимальніша кількість учасників – це 8–10 осіб;

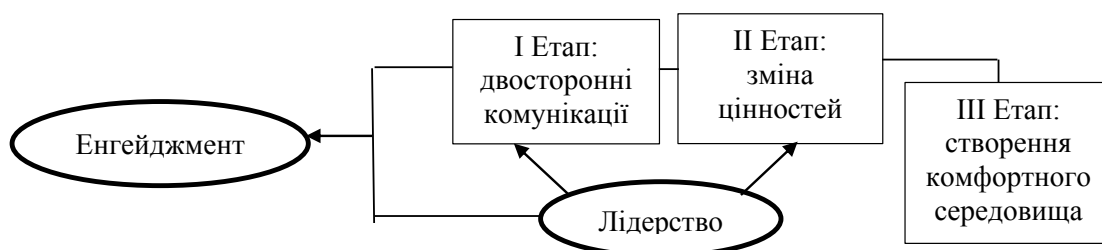


Рис. 2. Модель залученості персоналу

переконайтеся, що колектив має необхідні ресурси для виконання операційної стратегії, розробіть бюджети проектів для внутрішніх та зовнішніх потреб;

- заохочуйте проведення регулярних зборів для забезпечення ефективності як часової, так і результативної; тримайте під контролем та постійно відстежуйте динаміку команди і вирішення поточних проблем, при цьому задійте спостерігача або експерта ззовні, адже досвідчений координатор сприятиме зосередженості, відкритому діалогу та конструктивним відгукам на кожному із засідань;

- збирайте та порівнюйте дані, що відстежують ефективність групових зустрічей та наслідків прийнятих рішень, зробіть цю інформацію постійним орієнтиром для колективу;

- визнавайте досягнення працівників та неодмінно оцінюйте їх; приділяйте увагу здобуткам не тільки команди, а й тих допоміжних працівників, які дають їй можливість існувати.

Другий етап: зміна цінностей. Багато менеджерів (лідерів) фокусуються на «виправленні проблем», реінжинірингу та реконструкції в організації, розглядаючи її як механізм, а не живий організм. І хоча такий підхід може бути успішним у короткостроковій перспективі, у довгостроковій він часто приводить до втрати зацікавленості працівників. Ми пропонуємо як альтернативу метод «зміни цінностей», який дасть компанії змогу зосередитися на своїх здобутках та сильних сторонах робітників, а не на втратах і недоліках. Такий підхід приведе до зміни не тільки результатів, з якими буде працювати фірма, але й ставлення самих працівників до своєї роботи.

Третій етап: створення комфортного робочого простору. Ергономіці робочого місця приділено окремий розділ у підручниках з операційного менеджменту, але чимало підприємців досі не усвідомлюють, наскільки середовище, в якому людина працює, може впливати на рівень її зацікавленості. Ми рекомендуємо задля підвищення рівня енгейджменту пра-

цівників надавати їм контроль над тим, де та як працювати. Коли людина має змогу змінювати фізичне місце знаходження, вона відчуває себе більш упевненою та впливовою і, як результат, зацікавленою. Окрім цього, забезпечте співробітників місцями, де вони зможуть сконцентруватися та побути наодинці. Особливо це важливо для людей, які працюють у відкритих офісах: змога переключитися від колективної роботи на індивідуальну дає змогу персоналу залишатися продуктивним протягом тривалого періоду часу.

Усі ці кроки є надзвичайно важливими для створення зацікавлених кадрів, але вони не матимуть практичної цінності, якщо не будуть вимірюватися результати їх імплементації. Ми пропонуємо такі інструменти для оцінки ефективності та прогресу застосування розробленої нами моделі.

1. Форми зворотного зв'язку. Відгук від працівника дає змогу зрозуміти як організаційні та експлуатаційні фактори, які безпосередньо пов'язані з роботою груп, впливають на їх ефективність. Такі форми варто складати із 15–18 питань із численними варіантами вибору, що засновані на рейтинговій шкалі, при цьому відкриті питання також мають місце. Найкращі результати можна отримати, якщо проводити таке опитування під час або в кінці засідання команди. Ми пропонуємо надавати однакові форми раз на місяць, завуальовуючи питання, але залишаючи їх зміст, для того, щоб відстежити прогрес та зміни, що сталися в колективі.

2. Звіт про стан. Цей звіт має готуватися стороннім координатором разом із лідером команди для об'єктивної оцінки її роботи і засновуватися на даних, які були отримані через форму зворотного зв'язку. Такий звіт описує, що відбувається в колективі, які плани реалізуються та які проблеми з'являються. Ми рекомендуємо застосовувати таку формулу для максимальної точної оцінки роботи працівників [6, с. 201]:

Таблиця 1

## Метод «зміна цінностей»

Вирішення проблем	Зміна цінностей
Фокус на тому, що працює неправильно або чого не вистачає.	Фокус на прикладах виконання роботи високої якості.
Поглиблене вивчення кореню проблеми для подальшого її усунення.	Дослідження того, що забезпечує та підтримує успіх реалізованих програм.
Мозковий штурм, аналіз та планування рішень.	Навчання та використання наявних можливостей – імпровізація.
Впровадження ідей, засноване на подоланні опору та бар'єрів, що заважають змінам.	Впровадження ідей, засноване на гіперболізації успіху.

$$E_{\pi} = P_{\pi} / V_{\text{рес.}}, \text{ де}$$

$E_{\pi}$  – ефективність праці робітника, грош. од.;

$P_{\pi}$  – результати праці; грош. од.;

$V_{\text{рес.}}$  – витрати ресурсів на отримання результатів, грош. од.

Існує чимало компаній, які, використовуючи ці стратегії, зацікавили свій персонал та підвищили свою рентабельність. Але на ринку можна знайти ще більше прикладів підприємств, які не змогли досягти бажаних результатів, упровадивши цю методику. Відповідь криється у таких причинах:

– зацікавленість працівників вимірювалась, але дії в напрямі її підвищення здійснювалися без залучення вищого керівництва;

– компанії бувають достатньо прискіпливими з приводу того, хто знаходиться на посаді менеджера, адже часто менеджерами стають із двох причин: люди або гарно виконують свою роботу, або знаходяться в компанії досить довгий проміжок часу, але це не гарантує того, що вони можуть бути лідерами, здатними надихати чи зацікавлювати колег.

Через те що програми стимулювання персоналу приводяться в дію нераціональними шляхами та некомпетентними людьми, цей напрям у менеджменті людських ресурсів потерпає від стагнації.

**Висновки з цього дослідження.** Таким чином, персонал, якому небайдужа подальша доля організації, є надзвичайно потужним інструментом у конкурентній боротьбі. Сьогодні підприємства, які розуміють цінність зацікавлених працівників та переваги (вигоди), які останні привносять у розвиток компанії, займають провідні позиції на ринках. Чим більше працівник залучений до операційного процесу, тим вищу продуктивність він демонструє, а отже, організація отримує більший прибуток, що, у свою чергу, відображається на можливостях вкладати інвестиції у нові проекти і розширювати сферу свого впливу. Тому керівникам необхідно вміти створювати для своїх підлеглих умови, в яких вони могли б розвивати власні компетенції, навички та кваліфікацію, а також реалізувати закладений в них потенціал.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity / [C. Lu, H. Wang, A. Bakker та ін.]. // *Journal of Vocational Behavior*. – 2014. – № 84. – С. 142–152.
2. Miller H. The 10 best practices for enhanced employee engagement / Henry S. Miller. // *The Henry Miller Group LLC*. – 2014. – № 3. – С. 1–18.
3. Чуланова О.Л. Зацікавленість персоналу організації: основні підходи, базові принципи, практика застосування в роботі з персоналом / О.Л. Чуланова, О.І. Припасаєва. // *Інтернет-журнал «Науковедение»*. – 2016. – № 8. – С. 1–24.
4. McGarahan P. The concierge center: putting the value of the service-profit Chain to work / Peter Mc Garahan. // *Business Technology Strategies Executive Update*. – 2015. – № 18. – С. 1–6.
5. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links / [S. Kovjanic, S. Schuh, K. Jonas та ін.]. // *Journal of Organizational Behavior*. – 2011. – № 33. – С. 1031–1052.
6. Ніколаєв І.В. Алгоритм підвищення ефективності праці робітників малих підприємств на основі управління залученістю / І.В. Ніколаєв. // *Вісник Самарського державного університету*. – 2015. – № 5. – С. 194–209.