

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

THE INVOLVEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL IN THE PROCESS OF FORMATION OF SOCIAL-LABOR RELATIONS

Лисиця Н.М.

доктор соціологічних наук,
професор кафедри економіки і маркетингу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Войтович Н.Г.

аспірант кафедри економіки і маркетингу,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

У статті розглянуто теоретичні основи розуміння поняття «залученість персоналу» як напрямку управління персоналом підприємства, визначено поняття «залученість» та фактори, що впливають на підвищення рівня залученості працівників для забезпечення ефективності праці та бізнес-результатів підприємства, визначені основні характеристики залученості персоналу, внесено пропозиції щодо розвитку залученості персоналу в сфері фінансового обслуговування.

Ключові слова: персонал, залученість персоналу, лояльність персоналу, задоволеність персоналу, рівень залученості, навчання персоналу.

В статье рассмотрены теоретические основы относительно понятия «вовлеченность персонала» как направления управления персоналом предприятия, определено понятие «вовлеченность» и факторы, влияющие на повышение уровня вовлеченности персонала для обеспечения эффективности работы и бизнес-результатов предприятия, определены основные характеристики вовлеченности персонала, внесены предложения по развитию вовлеченности персонала в сфере финансового обслуживания.

Ключевые слова: персонал, вовлеченность персонала, лояльность персонала, удовлетворенность персонала, уровень вовлеченности, обучение персонала.

The article considers the theoretical foundations on the concept of «employee engagement» as areas of personnel management in the enterprise, defines the notion of «engagement» and the factors influencing the increase in the level of engagement of staff to ensure operational efficiency and business results of the company, the main features of employee engagement, the proposals for the development of employee engagement in financial services.

Keywords: personnel, personnel involvement, staff loyalty, staff satisfaction, level of involvement, staff training.

Постановка проблеми. Розвиток економічної діяльності та ринкова трансформація підприємства обумовили об'єктивні зміни у змісті праці, соціально-трудовах відносинах, використанні трудових ресурсів. Успіх функціонування підприємства, його розвиток, імідж, репутація, надійність, стабільність, здатність запроваджувати інноваційно-інформаційні технології та ефективність діяльності суттєво залежать від кадрового потенціалу працівників, рівня їх залученості і професійної освіти, компетентності, знань і вміння працювати на ринку послуг.

Це обумовлено високою конкуренцією, необхідністю постійно удосконалювати якість обслуговування клієнтів. Особливістю управління персоналом підприємства є зростаюча роль

підвищення рівня залученості працівників. Нині проблема залучення персоналу в роботу організації є однією з найбільш актуальних в області менеджменту підприємства. Створення і підтримання високого рівня залученості працівників життєво необхідне для кожної успішної організації, оскільки прихильність співробітників впливає на ефективність її діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні науковці все частіше звертаються до вивчення й аналізу залученості працівників в управлінні персоналом. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми зробили іноземні та вітчизняні вчені: О. Андрющенко, О. Бабкова, Р. Бомрак, К. Бочарський, О. Галушко, Р. Долженко, Ст. Кан, Б. Келлехер, О. Крилова, А. Річман, К. Шо

та ін. Незважаючи на значну кількість публікацій щодо цієї проблеми, тема залученості персоналу залишається актуальною для українських HR-менеджерів. Адже залученість як найвищий ступінь мотивації працівників має неабияке значення і для досягнення цілей компанії, і для її розвитку, і для утримання персоналу в складні часи.

Багато питань потребують додаткових досліджень, зокрема визначення рівня залученості працівників підприємства в процесі формування соціально-трудових відносин, що обумовлює актуальність дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз теоретичних основ розвитку залученості як напрямку управління персоналом підприємства і розробка пропозицій щодо забезпечення розвитку залученості персоналу в процесі формування соціально-трудових відносин.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено такі основні завдання: 1) проаналізувати наявні підходи щодо розуміння поняття «залученість» персоналу як економічної категорії і виділити фактори, що впливають на підвищення рівня залученості працівників; 2) визначити основні характеристики залученості персоналу; 3) внесення пропозицій щодо забезпечення підвищення рівня залученості персоналу підприємства в процесі формування соціально-трудових відносин.

Виклад основного матеріалу. Спочатку поняття «залученість» використовувалося соціальними психологами для оцінки ступеня адаптації людей до ролі. Однак у подальших дослідженнях поняття «залученості персоналу» стало використовуватися компаніями для діагностики ставлення співробітників до своєї роботи і компанії, а також для оцінки якості роботи менеджерів та HR-служб.

Зв'язок залученості співробітників з ефективністю роботи компанії підтверджена багаторічними дослідженнями, що проводилися в сотнях організацій у всьому світі.

Вивчення залученості та її впливу на різні показники діяльності компаній проводилися провідними дослідницькими агентствами і консультантами в галузі організаційного розвитку, включно з GFK Trustmark, Gallup, Ernst & Young, Hay Group, Towers Watson, PWC.

За даними дослідження Інституту Gallup, «компанії з високим рівнем залученості перевершують своїх конкурентів за чистого прибутку на 18% і розвиваються більш високими темпами, ніж інші компанії в тих же галузях» [1, с. 45].

Згідно з думкою низки іноземних вчених, «залученість персоналу – це в першу чергу схильність людини до участі в тій чи іншій трудовій діяльності, яка складається з трьох компонентів: знання, інтерес і результативність. Знання про роботу, яку працівник виконує, в поєднанні з бажанням розбиратися у віяннях,

бути в курсі нововведень і очевидною результативністю його роботи якраз і формують його залученість» [2, с. 343-344].

Нині не існує загальноприйнятого визначення поняття залученості, однак багато дослідників (Ст. Кан, А. Річман, К. Шо, Р. Бомрак) визначають залученість як «емоційну і інтелектуальну прихильність компанії та інтенсивність зусиль, прикладених працівником для досягнення найкращого результату роботи» [3, с. 696; 4, с. 37; 5, с. 26; 6, с. 49].

Р.О. Долженко у своїх роботах відзначає, що «...залучені співробітники працюють більш якісно і ефективно, вони віддані своїй компанії, поділяють її цінності і цілі, прикладають значні зусилля для зниження витрат і збільшення прибутку» [7, с. 38].

Досліджуючи проблему залученості персоналу, О. Галушко вважає, що «...якщо не використовувати складних термінів, залученість – це бажання й можливість працівників брати участь у житті компанії. Те, наскільки персонал залучений, впливає і на продуктивність та ефективність праці, і на плінність кадрів, і на бажання працювати й залишатися в компанії тривалий час» [8, с. 1].

Б. Келлехер, провідний світовий експерт в сфері HR, президент компанії Employee Engagement Group, підкреслює значення залученості персоналу в сфері соціально-трудових відносин та зазначає, що «залученість персоналу – елемент взаємодії між керівництвом компанії та співробітниками. Менеджмент повинен робити все від нього залежне, щоб розвивати потенціал усіх співробітників. А персонал повинен робити все можливе для успішного розвитку компанії. Ефективна співпраця цих двох елементів призводить до зростання залученості персоналу, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню роботи компанії» [9, с. 1].

Співробітники Британського дослідницького інституту CIPD розуміють «під «залученістю» концентрацію працівника на завданні, задоволеність своєю роллю, а також прихильність до організації та її цілям і цінностям» [10, с. 36-37].

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» [11, с. 33].

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

З урахуванням виділених особливостей можна сформулювати визначення поняття «залученість» – це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та

передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий ефект для організації.

Представник Aon Hewitt в Україні компанія AXES Management в ході дослідження залученості персоналу виділила основні складові залученості, які представлені на рис. 1.

За даними дослідження AXES Management в компаніях, де високий рівень залученості співробітників, спостерігається: «зростання продуктивності співробітників; вища лояльність клієнтів; плинність кадрів на 30% нижча; більш висока прибутковість; оборот за 3 роки на 48% вищий; зростання прибутку на 56%; позитивна кореляція сукупного доходу акціонерів» [14, с. 2]:

Серед інших переваг високого рівня залученості, що позитивно впливають на ефективність розвитку банківського сектору, наприклад, виділяють наступні аспекти:

- «залучені співробітники рідше звільняються, а також є затятими захисниками компанії, її послуг і продукції;
- залучені співробітники більш продуктивні і мотивовані;
- залучені співробітники відчують емоційний зв'язок зі своєю компанією, що позитивно впливає на їх ставлення до роботи і клієнтів, що, в свою чергу, сприяє поліпшенню клієнтського

обслуговування та підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів;

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

Сучасні HR-служби, як правило, виділяють декілька рівнів, що визначають моделі поведінки співробітників у компанії:

- «задоволеність передбачає, що людину загалом влаштовує компанія, в якій вона працює. Вона задоволена певними складовими, наприклад, зарплатою, умовами праці, можливостями навчання, і буде продовжувати тут працювати, але не докладаючи особливих зусиль;
- лояльність означає, що співробітнику подобається компанія, і він готовий працювати тут ще довгий час, залишаючись відданим праців-

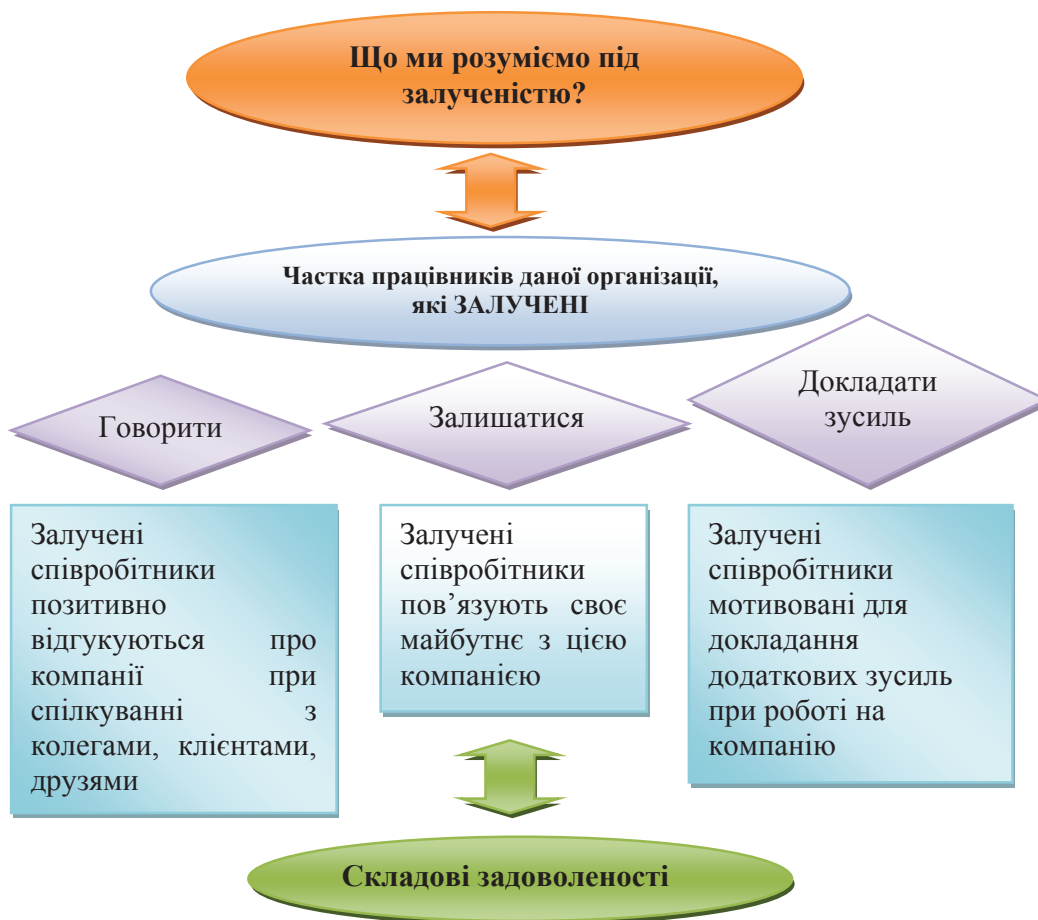


Рис. 1. Складові залученості персоналу компанії [13, с. 19]

ником, але, як і раніше, не докладаючи зайвих зусиль;

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

«Залученість тісно пов'язана з результатами бізнесу і впливає на такі показники, як сукупний дохід акціонерів, продуктивність, плинність кадрів і задоволеність споживачів» [17, с. 45].

Таким чином, залученість є важливим фактором успішності будь-якої сучасної організації, що прагне до інтенсивного розвитку, зниження витрат і підвищення ефективності на всіх рівнях її діяльності та пов'язана з бізнес-результатами, що представлено на рис. 2.

Розглядаючи залученість персоналу, вкрай важливу для успіху компанії, Б. Келлехер підкреслює, що «...роботодавець повинен інвестувати кошти в розвиток свого персоналу. Багато компаній сфокусовані на сьогоdnішньому дні і не приділяють належної уваги розвитку та залученості персоналу» [9, с. 1].

Дослідження показують, що існує декілька вирішальних факторів, що впливають на залученість співробітників, до яких відносяться:

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

2) Кар'єрний розвиток: Ефективне управління талантами. Залучені співробітники знають, що керівники їх оцінюють по достоїнству, знають їхні таланти і створюють всі умови для розвитку і застосування цих талантів на благо компанії.

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

4) Лідерство: Поважне ставлення до співробітників. Успішні організації демонструють шанобливого ставлення до всіх співробітників і їх індивідуальних особливостей, незалежно від службового становища.

5) Лідерство: Корпоративні стандарти етичної поведінки. Етична поведінка компанії по відношенню до клієнтів і конкурентів сприяє підвищенню рівня залученості співробітників.

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

7) Імідж: Ступінь готовності співробітників рекомендувати і просувати продукцію та послуги своєї компанії багато в чому залежить від їх власного сприйняття якості даної продукції та послуг. Залученість співробітників безпосередньо пов'язана з лояльністю клієнтів» [18, с. 15].

Однак усвідомлення того, що ці фактори сприяють залученості та підвищують мотивацію – це лише перший крок. Щоб забезпечити залученість та підвищити мотивацію, та, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, компанії необхідні ефективні керівники, системи надання зворотного зв'язку та управління ефективністю діяльності, а також чітко сформульовані можливості розвитку знань і навичок та кар'єрного росту.

У першу чергу, як свідчать практика Hay Group та результати досліджень, «працівники повинні розуміти загальний напрям розвитку організації, що тісно пов'язано з довірою та впевненістю у вищому керівництві організації. Сьогодні працівники розуміють, що їх перспективи подальшого працевлаштування, кар'єрні можливості та ріст залежать від стабільності компанії. І, звичайно, при цьому важливо, що можливості кар'єрного росту та підвищення професійного рівня існують, адже саме перспективи розвитку є одним з ключових факторів залученості та мотивації персоналу» [7, с. 108].

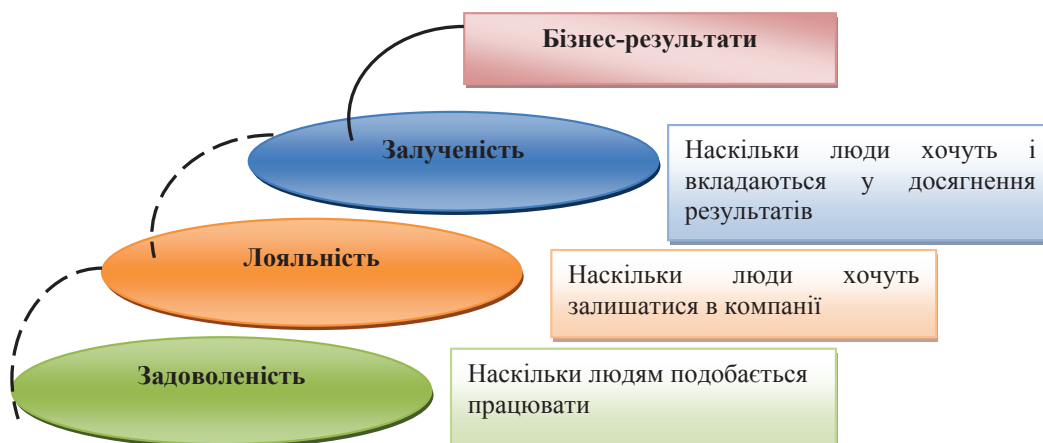


Рис. 2. Залученість пов'язана з бізнес-результатами компанії [13, с. 22]

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

Так, наприклад, останні кілька років ПАТ Платинум Банк оцінює не тільки задоволеність клієнтів, але й залученість співробітників. Показники залученості демонструють, наскільки співробітникам дійсно подобається те, що відбувається в банку, корпоративна культура, ставлення керівництва.

«ПАТ Платинум Банк вже 4 роки поспіль проводить глобальні дослідження цього показника, перед керівниками підрозділів цієї фінансової організації щорічно ставиться мета – збільшити рівень залученості на 2%. В умовах постійних структурних перетворень діяльності, яким піддається ПАТ Платинум Банк, управління залученням персоналу стає життєво необхідним для успішної організації діяльності банку» [19, с. 43].

«За результатами дослідження компанії Ernst & Young, проведеного 2014 року, ПАТ Платинум Банк продемонстрував найвищі результати з-поміж учасників дослідження залученості персоналу серед українських банків.

Дослідження виокремлювало чотири основні індекси, на підставі яких формувалися результати:

- індекс емоційної залученості (що відчуває залучений працівник);
- індекс діяльної залученості (як діє працівник);
- індекс підтримки (що робить роботодавець для підтримання залученості);
- індекс віддачі (що отримує роботодавець від залучених працівників). Сукупність показників цих індексів і забезпечила високий кінцевий результат» [19, с. 43].

Дослідження проводилося за новою методологією EY Engagement, яка базується на аналізі двосторонньої взаємодії між працівником і роботодавцем. У результаті дослідження залученість персоналу була проаналізована за трьома напрямками, які представлені в табл. 1.

Таблиця 1

**Оцінка залученості персоналу
ПАТ Платинум Банк, 2014 [19, с. 43]**

Напрямок	Позначення	Результат ПАТ Платинум Банк
Емоційна залученість	що відчуває залучений працівник	89%
Діяльна залученість	як діє залучений працівник	81%
Рівень підтримки залучення	«інвестиції компанії в залученість»	83%

В опитуванні взяли участь близько 90% усіх працівників банку. Залученість працівників ста-

новить 85%, що є дуже високим показником (згідно з методологією Ernst & Young «добрим результатом» вважається залученість працівників на рівні 75%).

Дослідження залученості ПАТ Платинум Банк проводить протягом кількох років, постійно отримуючи високі оцінки. Так, наприклад, «2013 року ПАТ Платинум Банк посів перше місце з-поміж 5 банків-учасників дослідження в Україні. Результати дослідження дозволяють банку системно впливати на залученість персоналу, домагаючись найкращих результатів для бізнесу» [20, с. 32].

Високий показник залученості забезпечує позитивну емоційну атмосферу в колективі та підвищення бізнес-результатів. За даними консалтингової компанії «TMC Artur Zurek», «лише 20% компаній, які проводять дослідження залученості, використовують його результати для практичної роботи. ПАТ Платинум Банк входить до цих 20%, намагаючись максимально використати отримані дані. Унаслідок цього в банку поліпшилася система взаємодій «керівник-підлеглий», були розроблені та запроваджені нові формати спілкування, нові тренінги, мотиваційні програми тощо» [20, с. 32-33].

Ефективний керівник повинен прислухатися до своїх співробітників і пам'ятати, що це безперервний процес. Інформація, яку в результаті можна отримати, підкаже напрям для руху. Це єдиний спосіб зрозуміти питання, які хвилюють співробітників. Коли лідери прислухаються до своїх підопічних, останні стають більш стійкими й залученими, що, в свою чергу, веде до підвищення продуктивності праці і зниження плинності кадрів.

Залучені співробітники набагато більше задоволені своєю посадою, віддані компанії, частіше отримують підвищення по службі, щиро прагнуть до підвищення ефективності своєї роботи.

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

Зокрема, фахівці Інституту Gallup розробили опитувальник (Questionnaire (Q12)), який складається з 12 тверджень/питань, які покликані виміряти рівень залученості співробітників і виявити ті аспекти в роботі компанії, які необхідно вдосконалити для підвищення залученості персоналу [1, с. 46-47]. Q12 є ефективним інструментом вимірювання рівня залучення персоналу в роботу компанії.

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

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

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

- «зв'язок з високими показниками компанії (ефективна співпраця менеджменту і співробітників призводить до зростання залученості персоналу, що, у свою чергу, сприяє поліпшенню роботи компанії);
- взаємодія починається на самому верху (дії вищого та середнього менеджменту);
- залученість лінійних керівників (лінійні керівники самі повинні бути залучені, згідно з результатами дослідження, співробітники набагато охочіше йдуть за тим топ-менеджером, який є ефективним і вважається гарним фахівцем);
- внутрішньокорпоративний меседж компанії (створити стійку систему неформального спілкування співробітників різних рівнів; налагодити зворотний зв'язок (керівник-співробітник і навпаки), здійснити обмін досвідом та ідеями між співробітниками та відділеннями банку; створити корпоративну фотогалерею, висловлювати ідеї і відправляти їх безпосередньо керівнику);
- індивідуалізація залученості персоналу (повинні існувати диверсифіковані підходи до роботи з персоналом);
- культура мотивації (цікаві завдання для співробітників, які повинні любити те, що вони роблять, у цьому випадку, зарплата вже є не настільки важливою);
- механізм зворотного зв'язку (у компанії повинен існувати механізм спілкування зі співробітниками);
- стимулювання та винагорода (компанії вибудувати таку систему мотивації, яка б враховувала всі досягнення співробітника на робочому місці, що буде стимулювати їх досягати ще більших бізнес-результатів);
- комунікація (дуже важливо доносити інформацію про стан справ у компанії до співробітників);
- бренд роботодавця (потрібно активно розвивати свій бренд ефективного та успішного роботодавця, у перспективі це матиме позитивний вплив на роботу компанії в цілому)» [21, с. 29-30].

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

- тримати підлеглих у курсі справ (політика відкритих дверей, кожний співробітник може прийти до будь-кого з менеджерів і висловити свої пропозиції, ідеї або думки);
- створити середовище, де внесок кожного співробітника був би важливим;
- побудувати чесні й відкриті стосунки, коли відверто говорять навіть про неприємні речі (така відкритість і прозорість культивується головним офісом компанії);
- пропонувати допомогу;
- сприяти досягненню підлеглими балансу між роботою і приватним життям;
- відкрито обговорювати можливості кар'єрного зростання;
- зробити критику інструментом навчання;
- стратегічні сесії (працівники збираються в одному приміщенні, діляться на групи та генерують свої ідеї щодо розвитку компанії за різними напрямками);
- платити гідну зарплату.

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

Висновки провідних дослідницьких агентств і консультантів в області організаційного розвитку, включаючи GFK Trustmark, Gallup, Hay Group, Towers Watson, PWC, практично однозначні. «Для працівників з високим рівнем залученості характерні більш високі продуктивність та якість роботи з клієнтами, що посилює їх лояльність по відношенню до організації та покращує показники її прибутковості» [22, с. 78-79].

Згідно з даними Corporate Executive Board, «співробітники, залучені в роботу компанії, докладають на 57% більше зусиль, і ймовірність їх звільнення була оцінена на 87% нижче, ніж у працівників з низьким рівнем залученості. Навіть у період економічної кризи ступінь залучення найбільш продуктивних співробітників знизилася менше, ніж менш продуктивних» [22, с. 75-76].

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

- зона ефективності (залученість співробітників, поза сумнівом, є основою успіху і високих бізнес-результатів. Рекомендується сконцентру-

вати зусилля на збереженні і підтримці досягнутих результатів залученості і задоволеності);

– нейтральна зона (залученість персоналу демонструє хороші бізнес-результати, які можна поліпшити умілою роботою HR-команди, впровадженням нових, ефективніших політик і практик, коректуванням і реалізацією HR-стратегії);

– зона невпевненості (компанія може демонструвати непогані (на перший погляд) фінансові показники, а може вже працювати зі збитками. Справа в тому, що співробітники недостатньо зацікавлені в успішній роботі компанії, і тому необхідні серйозні зміни в HR-практиках, щоб поліпшити результати бізнесу);

– зона руйнування (низький рівень залученості персоналу значно перешкоджає досягненню бізнес-цілей. Багато хто з таких компаній несе серйозні фінансові втрати, власники не отримують дивідендів. Тому таким компаніям слід підняти питання кардинального перегляду HR-політик, практик і процедур).

Дослідження залученості персоналу може проводитися на постійній основі, через певні проміжки часу для встановлення динаміки зміни цього показника. Крім того, використання в різних фінансових організаціях одних і тих же методів дослідження дозволить надалі співвідносити між собою рівні залученості їх персоналу з високим ступенем об'єктивності, формувати рейтинг кращих роботодавців.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, вдалося встановити, що:

– залученість – це такий позитивний стан і ставлення співробітників до своєї роботи і компанії, яке дозволяє їм працювати продуктивніше, прикладати максимум зусиль і отримувати задоволення від своєї діяльності, що в свою чергу сприяє успіху компанії, її ефективності та прибутковості;

– на рівень лояльності та залучення співробітників впливають організаційна культура та мотиваційна політика компанії;

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

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

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

У статті отримав подальший розвиток аналіз теоретичних основ щодо розуміння поняття «залученість персоналу» як напрямку управління персоналом підприємства на основі вимірювання та підвищення рівня залученості з метою формування системи соціально-трудо-вих відносин для забезпечення ефективності праці та бізнес-результатів підприємства, а також внесення пропозицій щодо розвитку залученості персоналу в сфері фінансового обслуговування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. The Gallup Organization 2013. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf>
2. Verba S., Schlozman K.L., Brady H. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 2005. – PP. 343-344.
3. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / Academy of Management Journal, 1990. – Vol 33. – PP. 692-724.
4. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? / Workspan, 2006. – Vol 49. – PP. 36-39.
5. Shaw K. An engagement strategy process for communicators / Strategic Communication Management, 2005. – Vol 9. – No 3. - PP. 26-29.
6. Baumruk R. The missing link: the role of employee engagement in business success / Workspan, 2004. – Vol. 47. – PP. 48-52.
7. Долженко Р.А. Вовлеченность персонала как индикатор отношения работников к изменениям в организации: монография / Р.А. Долженко; АлтГУ. – Барнаул: Изд-во АлтГУ, 2014. – 189 с.
8. Галушко О. Як підвищити залученість персоналу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Інтерв%60ю%20КУ6_2016_sml.pdf
9. Келлехер Б. 10 факторів залученості персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article;jsessionid=84A51E4419ABE3E317A68369948A09F9?art_id=387586&cat_id=52834

10. Towers Watson 2011. CIPD Employee Engagement Conference 2011. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagement-Conference2010InitiativesTW>
11. Harter L.M., Gilson R.L. 2004 The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work / *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 2004. – Vol 77. – PP. 11-37.
12. Соломанидина Т. Организационная культура и лояльность персонала // *Управление персоналом*. – 2013. – № 5. – С. 54-58.
13. Исследование вовлеченности сотрудников. Источник: Aon Hewitt Research, 100 Best Employers versus Standard & Poor's top 500 companies, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hrc.com.ua/wpcontent/uploads/2015/08/HRC_Engagement-Survey_2015_UKR.pdf
14. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012 [Electronic resource]. – Access mode: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf
15. Павлюк О.Ю. Вовлеченность сотрудников как фактор эффективности бизнеса // *Управление персоналом*. – 2014. – № 7. – С. 11-17.
16. Царенко С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? // *Кадровик* – 2015. – № 6. – С. 35-38.
17. Поляков Д. Вовлеченность персонала в работу компании – не мечта, а реальность // *Корпоративная культура*. – 2014. – № 6. – С. 44-47.
18. Доминяк В. Вовлеченность – причинение пользы // *Современные технологии управления персоналом*. – 2012. – № 1. – С. 15.
19. Отчет об устойчивом развитии Platinum Bank за 2014 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.platinumbank.com.ua/upload/files/report_ru_full_2014_06062016.pdf
20. Звіт про сталий розвиток Platinum Bank за 2013 рік. Орієнтація на клієнта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua.platinumbank.com.ua/upload/files/orientaciaanaklienta_ua.pdf
21. Вершило Ю.М. Влияние лояльности персонала на эффективность работы коммерческого банка // *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета: Серия «Экономические науки»*. – 2014. – № 3. – С. 28-31.
22. Долженко Р.А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. – 2014. – № 9 (119). – С. 74-80.