

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Розробка програми підвищення залученості працівників
до ретрансляції цінностей громадських організацій
(на прикладі БО «Львівська освітня фундація»)»**

Виконав: студент II курсу, групи СУН19/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Рубцов А.Б.

Керівниця: Вуйцик О.І., к.е.н.,

Рецензентка: Кушнірецька О.В., к.е.н.

Львів - 2021

Рубцов А. Б. Розробка програми підвищення залученості працівників до ретрансляції цінностей громадських організацій (на прикладі БО «Львівська освітня фундація»). Магістерська робота: (073 Менеджмент «Управління неприбутковими організаціями») / А. Б. Рубцов / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: Вуйцик О.І., к.е.н. – Львів:, УКУ, 2021. – 63 с.

Анотація. У магістерському дослідженні представлено напрацювання з теми залученості працівників до ретрансляції цінностей у розрізі сфери управління людським потенціалом. Проведено аналіз понятійного апарату дослідження, закордонних практик вимірювання залученості працівників у бізнесі та громадських організаціях. Досліджено діяльність благодійної організації «Львівська освітня фундація» та проведено опитування серед її працівників з метою аналізу стану залученості до ретрансляції цінностей. Запропоновано інструменти та підходи до підвищення залученості працівників на основі отриманих даних.

Ключові слова: залученість працівників, мотивація, організаційна структура, цінності, громадські організації.

Abstract. The paper reveals employee engagement approach in non-profit organizations. It also covers such topics as international best practices of employee engagement in business and non-profit organizations, research of motivation and engagement phenomenon. In addition, the paper includes data about CO “Lviv Education Foundation” and the results of the conducted survey among it’s employees. Finally, the last part of the paper consists of practical recommendations for non-profit organizations in terms of increasing the level of employee engagement.

Keywords: employee engagement, motivation, organizational structure, values, non-profit organizations.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Залученість працівників: визначення, чинники, актуальність.....	6
1.2. Аналіз термінологічного апарату та підходів до означення понять «залученість» та «мотивація».....	11
1.3. Ретрансляція цінностей організації працівниками як прояв залученості.	14
1.4. Дослідження закордонних практик вимірювання залученості працівників в комерційному та некомерційному секторах.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЛЬВІВСЬКА ОСВІТНЯ ФУНДАЦІЯ» ДО РЕТРАНСЛЯЦІЇ ЦІННОСТЕЙ.....	24
2.1. Аналіз діяльності БО «Львівська освітня фундація».....	24
2.2. Дослідження залученості працівників БО «Львівська освітня фундація» до транслювання цінностей організації	30
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО ТРАНСЛЮВАННЯ ЦІННОСТЕЙ.....	41
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність. Командна динаміка та взаємодія є важливими складовими задля досягнення поставлених програмних цілей громадської організації, бізнесу чи соціальної ініціативи. Разом з тим, важливим аспектом вважається рівень залученості працівників (англ. employee engagement). Згідно дослідження, яке було проведено науковцями Кармен Амаор Барієро та Люка Треглоуна, рівень залученості впливає на збільшення доходу організації та стає ресурсом для вищої конкурентноздатності [1, с. 1]. Спираючись на це, можна припустити, що ці переваги є важливими не лише для бізнесу, але й для громадського сектору.

Розглядаючи поняття «залученість», для кращого розуміння та широти викладу, необхідно досліджувати його не лише з перспективи менеджменту людських ресурсів, але й звертати увагу на психологічні аспекти питання. Дослідник В. Кахн пояснює залученість як «психологічний стан, у якому працівники проявляють себе з фізичної, когнітивної та емоційної перспективи» [2, с. 10].

Аналізуючи дослідження українських науковців, була виявлена обмежена кількість матеріалів, що стосується теми залученості працівників. З цього можна зробити припущення, що в Україні ця тема не є достатньо розвиненою у бізнес середовищі та у громадських організаціях зокрема. Відповідно, зважаючи на вище перелічені чинники, нами була обрана тема магістерського дослідження «Розробка програми підвищення залученості працівників до ретрансляції цінностей громадських організацій».

Об’єкт: теоретичні та прикладні основи залученості працівників організації.

Предмет: ретрансляція цінностей організації працівниками БО «Львівська освітня фундація» як прояв їхньої залученості.

Мета: дослідити стан залученості працівників громадських організацій та розробити програму з діагностики та підвищення залученості, базуючись на результатах проведеного власного дослідження у БО «Львівська освітня фундація».

Завдання:

1. Розкрити сутність базових понять дослідження шляхом аналізу та опрацювання наукової літератури.
2. Провести порівняльний аналіз понять «залученість» та «мотивація».
3. Дослідити закордонні практики вимірювання залученості у бізнес та у громадських організаціях.
4. Проаналізувати діяльність БО «Львівська освітня фундація».
5. Провести власне дослідження серед працівників благодійної організації «Львівська освітня фундація» на основі розробленого опитувальника.
6. Проаналізувати результати дослідження та скласти програму з підвищення залученості до транслявання цінностей.

Методи: аналіз та синтез, метод соціологічного дослідження – анкетування, контент-аналіз.

Наукова новизна: на сьогодні питання залученості працівників до ретрансляції цінностей не є достатньо досліджене у громадському секторі України. Дана робота пропонує перелік теоретичних та практичних інструментів задля імплементації у громадських організаціях.

Обсяг та структура роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків списку використаних джерел та додатків. Обсяг – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Залученість працівників: визначення, чинники, актуальність.

Для кожної компанії чи організації продуктивність їхніх працівників є однією з найважливіших складових, адже це напряму пов'язано з виконанням поставлених завдань та цілей [3]. На те, щоб працівник якісно та вчасно виконував свою роботу впливає чимало факторів - недостатньо лише запропонувати належний рівень умов праці чи потребувати необхідні компетенції. Не менш важливим є те, наскільки вмотивованими та залученими працівники є для того, щоб показувати високі результати [4, с. 1]. Саме тому залученість працівників (англ. employee engagement) можна вважати одним з пріоритетів у царині управління людськими ресурсами.

Аналізуючи наукову літературу та дослідження, написані українськими та закордонними дослідниками, важко знайти єдине правильне визначення «залученість працівників». Цей феномен був предметом вивчення численних дослідників, серед яких Simon L. Albrecht та його праця «Handbook of Employee Engagement»; James K. Harter, Frank L. Schmidt, Theodore L. Hayes та їхнє дослідження «Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis»; Arnold B. Bakker з працею «An Evidence-Based Model of Work Engagement» та інші. У даній роботі буде використано дефініцію, яка запропонована Британським Institute for Employment Studies: «Залученість це позитивне та лояльне ставлення працівника до організації та її цінностей. Залучений працівник розуміє контекст бізнесу і разом з колегами працює на користь організації. Компанії зобов'язані розробляти та підтримувати програми залученості, що передбачає двосторонню взаємодію між роботодавцем та працівником» [5,

с. 7]. Важливо зазначити, що бізнес експерти Jack та Suzy Welch впевнені, що «Жодна велика чи маленька організація не здатна перемогти у довготривалій перспективі з працівниками, які не вірять в місію організації та не розуміють як її досягти. Саме тому ви повинні вимірювати залученість щонайменше раз на рік для того, щоб працівники анонімно та безпечно могли висловлювати свої думки»[5.2, с. 8]. Рефлектуючи на цю тезу, можемо припустити, що організації, які не працюють та не вимірюють залученість своїх працівників не можуть розраховувати на організаційний розвиток та досягнення поставлених цілей. Ймовірно, це ставить залученість працівників як один з найважливіших фокусів організації.

Цікаві формулювання поняття залученості пропонують світові корпорації. До прикладу, організація Caterpillar вважає що «залученість це збільшення прихильності працівників, їхньої наснаги до роботи та бажання залишатися в організації». Додаючи, корпорація Dell.Inc зазначає наступне: «Залученість: Щоб залишатися конкурентноздатними, компанії мають перемагати над розумом та серцями своїх співробітників способами, що ведуть до надзвичайних зусиль» [5.3, с. 9].

Попри пояснення дефініцій, які були запропоновані закордонним дослідниками, варто звернути увагу на пояснення залученості працівників, які пропонують вітчизняні експерти. На думку Бей Г. В. «головним завданням лідера організації стає створення такої атмосфери на підприємстві, при якій співробітники могли б демонструвати максимальну продуктивність, були б на своїх робочих місцях не тільки тому, що зобов'язані, але і за власним бажанням» [6, с. 9].

Описуючи людські взаємини та процеси, варто зазначити й психологічний аспект поняття. Одним із дослідників залученості працівників (employee engagement) є Вільям А. Кан, професор Бостонського університету. У своєму дослідженні він ідентифікував три психологічні чинники, які сприяють позитивній залученості працівників:

- Змістовність. Чи відчуває працівник свою роботу достатньо змістовною для організації та суспільства, щоб залучати усі свої ресурси?
- Безпека. Наскільки безпечно відчуває себе працівник, коли віддається роботі без ризику негативних наслідків?
- Доступність. Чи відчуває себе працівник ментально та фізично, щоб задіювати свої ресурси у повній мірі? [7].

Аналізуючи поняття залученості працівників, не менш важливо детальніше розглянути чинники, які впливають на її формування. До прикладу, у роботі Quynh Tran визначено наступні фактори, які впливають на залученість працівника:

- Довіра та чесність. Це пов'язано з увагою та турботою щодо благополуччя працівника від працедавця.
- Природа діяльності: наскільки можливо працівникові приймати рішення на певних рівнях.
- Паралель між індивідуальною діяльністю та діяльністю компанії: це показує стосунок між тим як працівник розуміє цілі компанії та як його діяльність впливає на їхнє досягнення.
- Кар'єрні можливості: наскільки чітким та зрозумілим є розвиток кар'єрного шляху працівника.
- Гордість бути частиною компанії – наскільки сильним є бажання бути частиною організації та розвиватись разом із нею.
- Співробітники та учасники команди – взаємини з ними впливають на відчуття залученості працівника
- Персональний розвиток – цей фактор пов'язаний з навичками працівника та його бажанням і можливістю розвивати їх шляхом виконання завдань.
- Стосунки з керівником – важливий фактор, який описує стосунки між керівником та його підлеглим [8, с. 17].

Що стосується залученості працівників саме третього сектору, а не бізнесу, тут ми стикаємось з браком інформації та актуальних досліджень. Можемо припустити, що тематика залученості працівників у громадських організаціях не

є достатньо розвиненою. Тим не менш, під час аналізу літератури було виявлено британську організацію Agenda Consulting, спеціалізацією якої є підвищення рівня залученості працівників та волонтерів у неурядових організаціях. У їхньому дослідженні на тему того, що впливає на залученість працівників громадських організацій було виділено наступні фактори:

- Колеги – я працюю з професійними та компетентними людьми, які є майстрами своєї справи.
- Корпоративні комунікації – моя організація практикує відкриту та чесну комунікацію та поширює актуальну інформацію.
- Лідерство – я довіряю та поважаю лідерів своєї організації.
- Навчання та розвиток – організація сприяє розвитку моїх навичок та досвіду, який в майбутньому позитивно вплине на розвиток моєї кар'єри.
- Менеджмент – я довіряю своєму безпосередньому керівнику.
- Винагорода – я отримую достатню компенсацію за свій внесок в розвиток організації та за виконання своїх посадових обов'язків.
- Моя роль – робота, яку я виконую, надає мені відчуття персонального досягнення.
- Сервіс – я вірю, що моя організація надає сервіси високого рівня своїй цільовій аудиторії.
- Цінності – організація має чіткі цінності та діє відповідно до етичних стандартів.

Порівнявши дві моделі, у яких описано чинники формування залученості працівників у бізнес та третьому секторі, ми можемо простежити тенденцію на такі фактори як лідерство, команда, можливість професійного та особистісного росту. Для проведення дослідження залученості працівників необхідно використовувати дані фактори.

Окремо варто описати залученість працівників у віртуальному середовищі, адже з початком пандемії COVID-19 чимало організацій повністю чи частково перейшли на віддалену роботу. Враховуючи, що такий стан речей є «новою нормою», оминати цей фактор неприпустимо. З моменту початку коронавірусної

пандемії чимало працівників, які перейшли на режим віддаленої роботи з дому зазначають про труднощі у адаптації до такого робочого місця. Здебільшого це пов'язано з відсутністю обладнаного простору для роботи, відволікаючим факторами та неможливістю відчувати організаційний клімат. Саме тому зараз в організацій є ключова роль у підтримці своїх працівників. Для цього вкладені певні конкретні дії, як підтримувати залученість працівників під час роботи вдома:

1. Створіть здорове робоче середовище – змотивуйте та допоможіть працівникам обладнати їхнє робоче місце ергономічно.
2. Піддайтеся рутині – важливо зберігати перелік завдань та підхід до роботи, щоб підтримувати відчуття «робота – відпочинок».
3. Не забувайте бути соціальними – адаптуйте неформальні офісні активності у віртуальні події.
4. Розповсюджуйте практики благополуччя – адже організації мають слідкувати за почуттями працівників.
5. Інвестуйте у технології, які допомагають залишатися на зв'язку [9].

Попри вищеперелічені кроки, організації незалежно від свого розміру можуть вдаватися до таких практик як регулярні щоденні дзвінки, проведення освітніх вебінарів учасниками команди, створювати віртуальні команди. Такі прості кроки допоможуть працівникам залишатися залученими у непростий час. Таким чином, розуміючи фактори які впливають на формування позитивної динаміки залученості працівників, ми можемо передбачити управлінські рішення, яких необхідно докласти щоб побудувати ефективну стратегію по залученості працівників.

Не менш важливою складовою розуміння важливості залучення працівників є результати вже проведених досліджень. До прикладу, американська аналітична компанія Gallup, Inc. у 2012 році провела масштабне дослідження, участь у якому взяло 192 організації з 42 різних індустрій у 34 країнах світу. Загальне охоплення дослідження сягає близько 1.4 мільйона працівників. Результати дослідження

показують пряму залежність між залученістю працівників та показниками результативності діяльності:

- рейтинги клієнтів;
- прибутковість;
- потік кадрів;
- інциденти, пов'язані з безпекою на робочому місці;
- крадіжки;
- прогули;
- якість.

У підсумку було виявлено, що організації з високим рівнем залученості працівників показують кращі результати у порівнянні з компаніями з нижчим рівнем залученості на 10% по рейтингу від клієнтів, 22% у прибутковості і 21% у продуктивності. Також топові організації показують нижчий рівень прогулів на рівні 37%, потоку кадрів на 25%, крадіжок - 28%, безпекових інцидентів - 48% та дефектами якості на рівні 41% [3.2].

Таким чином, було проаналізовано поняття «залученість працівників» серед українських та закордонних авторів. Також звернули увагу на психологічні чинники, які впливають на залученість працівників в організаціях. Було описано питання залученості у віддаленій роботі та надано рекомендації по організації робочого процесу, адже у пандемію COVID-19 це стало новою нормою. На завершення, проаналізовано результати дослідження компанії Gallup, Inc, які свідчать про важливість залученості працівників та її вплив на результативність.

1.2 Аналіз термінологічного апарату та підходів до означення понять “залученість” та “мотивація”

Перш ніж порівнювати та шукати взаємозв'язок між поняттями «залученість» та «мотивація», необхідно чіткіше зрозуміти останнє. Позаяк термін «залученість» та його пояснення було описано у першому підрозділі, зараз необхідно сфокусуватись конкретно на «мотивації». Цей феномен

досліджувала чимала кількість психологів та науковців – А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд та інші.

Теорія мотивації Абрахама Маслоу зазначає що «людські дії мотивуються досягненням задоволення потреб». Для того, щоб детальніше описати мотивацію, дослідник виокремив 5 рівнів потреб особистості.

1. Фізіологічні потреби. Вони включають в себе базові чинники, які необхідні людині для виживання – вода, повітря, їжа. Маслоу зазначив їх базовими, адже вірив у те, що якщо ці потреби у людини не є задоволені, всі решта потреби переходять на другий план. Разом з тим, також дослідник додав репродуктивну потребу – задля продовження роду.
2. Потреба у безпеці. Безпека є необхідною для виживання, проте не настільки критичною як фізіологічні потреби. У сучасному суспільстві потреба у безпеці виражається у стабільному доході та місці праці, системі охорони здоров'я, безпечному середовищі для проживання. Відповідно, коли базові потреби задоволені, особистість переходить на другий рівень та починає перейматись про те, щоб її їжа була корисною, їм вистачає грошей та вона залишилась здоровою.
3. Соціальні потреби. Вони передбачають міжособистісні стосунки, вміння будувати романтичні та дружні відносини. Також це передбачає потребу людини у приналежності до спільноти.
4. Потреба у повазі. Опісля задоволення трьох попередніх потреб в особистості з'являється потреба у повазі та шануванні. У такому сценарії людині важливо відчувати повагу та отримувати вдячність від оточення. Це пояснює поведінку людей, які до прикладу беруть участь у спортивних змаганнях чи відвідують клуби за інтересами.
5. Самоактуалізація. Ця потреба стоїть на вершині піраміди Маслоу та вбачає бажання людини до персонального зростання, вивчення своєї особистості та у задоволенні свого потенціалу [10, с. 4-6].

У контексті дослідження питання залученості працівників, можемо припустити що по справжньому залучений працівник це той, чії потреби

знаходяться щонайменше на четвертому щаблі піраміди потреб. З іншого боку, особистість у якої незадоволені потреби у стосунку з іншими, безпеці чи фізіології навряд чи матиме бажання віддаватися своїй діяльності та бути залученою у життя організації.

Інша теорія, яка вартує уваги, була запропонована американським дослідником Клейтоном Альдерфером. В його основі стоїть п'ятирівнева піраміда Маслоу, проте він скоротив кількість компонентів до трьох:

- Існування – об'єднані фізичні та безпекові потреби;
- Спорідненість – потреба у приналежності;
- Розвиток – симбіоз потреби у повазі та самоактуалізації.

Окрім цього, Альдерфер додав принцип фрустрації-регресії, який передбачає зміну рівнів особистістю в залежності від того, наскільки задовольняються їхні потреби [11, с. 26].

Остання, третя теорія мотивації яку необхідно розглянути у контексті залученості працівників належить досліднику Д. МакКлеланду. Згідно його досліджень, особистість мотивується трьома потребами:

- Потреба у досягненні;
- Потреба у силі впливу;
- Потреба у приналежності [12] .

На протипагу двом попереднім дослідникам, можемо простежити, що МакКлеланд не включає базові потреби, які пов'язані з фізичними чи безпековими факторами. Натомість, автор робить більший акцент на інтелектуально ресурсні чинники.

Аналізуючи три теорії мотивації, запропоновані різними дослідниками, ми можемо простежити тенденцію, яка присутня у всіх роботах – а саме потреба у приналежності. Відтак, можемо зробити припущення, що особистість є вмотивованою тоді, коли відчуває себе частиною спільноти/команди та ідентифікує себе з цінностями організації. Така думка резонує з питанням нашої роботи - чи відчуття залученості прямо пов'язане з задоволенню потреби у приналежності.

Дослідники В. Холтон, Ф. Дент, Д. Раббетс у своєму аналізі вважають, що організації можуть досягти залученості працівників за умови не лише правильного рекрутингу, але й якісної системи їхньої мотивації. У своїй роботі вони пропонують наступні ключові фактори:

1. Формалізовані політики та процеси управління мотивацією та залученістю працівників.
2. Підтримка топ-менеджерів у підвищенні їхнього розуміння важливості мотивації та впливу, який має залученість працівників.
3. Наявність креативної системи компенсацій та пільг фінансового та не фінансового характеру.
4. Можливості для кар'єрного розвитку та навчання як спосіб комунікації цінності працівників.
5. Підтримка лінійних керівників у розвитку навичок для мотивації персоналу [13, с. 20-21].

Таким чином, ми можемо прослідкувати залежність між мотивацією працівника та його залученістю.

1.3 Ретрансляція цінностей організації працівниками як прояв залученості.

Феномен цінностей не має одного чіткого та правильного трактування. Концепт цінностей є об'єктом дослідження соціальних психологів, соціологів, антропологів. Дослідниця Дафна Ойзерман вважає, що «цінності - це певні внутрішні когнітивні структури, які допомагають здійснювати вибір та приймати рішення, пробуджуючи базові принципи доброго та поганого» [14, с. 36]. У своїй природі цінності можна досліджувати на рівні особистості та на рівні спільнот. Вочевидь, доволі часто цінності особистості співпадають із цінностями спільноти, до якої вона приналежить. Відповідно, ми можемо припустити що при пошуку місця роботи особистість буде зважати не лише на матеріальні вигоди, але й на ціннісний аспект організації. Підтвердженням цьому є новий напрямок

у сфері добору персоналу, а саме ціннісно-орієнтований рекрутинг (англ. Values-Based Recruitment). Даний підхід характеризується створенням та розвитком стратегії, у яку включають найважливіші цінності організації задля добору та розвитку талантів. Таким чином, формується профіль кандидата у якому зібрано не лише необхідні навички та досвід, але й ціннісні компоненти, на основі яких здійснюється підбір кандидатів [15].

Що ж стосується організаційних цінностей, їхня природа сягає корпоративної культури та загальної філософії, якою керується організація. Загалом, цінності організації відіграють ключову роль у формуванні:

- Очікуваної поведінки її працівників
- Стилів управління
- Моделей прийняття рішень
- Стилів комунікації

Відповідно, базуючись на цих пунктах, можемо припустити що цінності організації відіграють одну з найважливіших ролей у контексті залученості працівників. Розглядаючи процес залученості до транслювання цінностей ми можемо припустити, що працівники готові ретранслювати ті цінності, з якими готові себе ототожнювати. Відповідно, дана теза передбачає що найважливішим етапом є саме підбір працівників – зважати саме на ціннісні аспекти потенційного кандидата.

Повертаючись до піраміди потреб А. Маслоу, на зображенні нижче проаналізовано мотиваційні чинники та як вони взаємопов'язані з залученістю працівників.



Рис. 1.1 Аналіз залученості працівників за пірамідою потреб А.

Маслоу. Джерело: [16].

Аналізуючи детальніше, можемо зробити наступні припущення:

- Працівники, які у своєму психологічному стані знаходяться на стадії виживання у роботі покривають лише базові потреби. Ключовим мотиваційним чинником є заробітна плата, відповідно роботодавцеві не варто розраховувати на лояльність такого працівника. Скоріш за все такий спеціаліст звільниться при першій зовнішній пропозиції працевлаштування, яка злегка перевищує теперішню фінансову винагороду. До того ж, не варто очікувати на проактивність та ініціативність – працівники такого типу не здатні до створення нового, адже радше сфокусовані на споживанні існуючого.
- Працівники наступного рівня, які мають змогу покрити свої базові потреби, шукають можливості забезпечити свою безпеку. Часто вони можуть продовжувати пошуки роботи навіть під час успішного працевлаштування, що свідчить про низьку залученість. Скоріш за все

цінності такого працівника будуть відрізнятися від цінностей організації-роботодавця, тому необхідно пильно спостерігати за їхніми настроями.

- Третій рівень, у якому працівники шукають приналежності до організації можна вважати стартовим пунктом для побудови міцної залученості. Вони розуміють що є частиною чогось більшого, аніж просто робота та пишаються працювати в своїй організації. Незважаючи на це, працівники цього рівня не завжди готові бачити можливості для подальшого розвитку та готові звільнитись, коли виникне така нагода.
- Працівники четвертого рівня відчують себе невід'ємною та важливою частиною організації. Їхній рівень залученості на високому рівні завдяки задоволенню потреб трьох попередніх рівнів.
- Останній, п'ятий та найвищий рівень залученості. Спеціалісти цього рівня думають про те, що вони можуть зробити для інших та яким чином змотивувати команду викладатися на повну. Згідно слів автора, в середньому менше ніж 15% працівників організації досягають цього рівня залученості.

Таким чином, проаналізувавши рівні мотивації та залученості до кожного з них, ми можемо простежити своєрідну тенденцію. Працівники, які зацікавлені лише у фінансовій винагороді показують найменший рівень залученості. Відтак, можемо припустити що для того, аби підвищити залученість необхідно побудувати організаційні процеси та корпоративну культуру таким чином, аби вона покривала якомога більший спектр рівнів мотивації. У дослідженні, яке було проведено А. Преко та Д. Аджеті було виявлено підтвердження гіпотези про кореляцію між лояльністю працівника, рівнем його залученості та кар'єрними успіхами. Результати дослідження вказують на те, що підходи до підвищення залученості та лояльності працівників мають мати місце у стратегії організації та обмірковані керівництвом [17, с. 61].

1.4 Дослідження закордонних практик вимірювання залученості працівників в комерційному та некомерційному секторах.

Як і чимало інших процесів, залученість працівників піддається виміру. У даному підрозділі буде розглянуто міжнародні підходи до вимірювання залученості працівників у бізнесі та громадських організаціях.

Вимірювання залученості працівників може відбуватись завдяки як внутрішнім ресурсам в організації, так і зовнішніми провайдерами. До прикладу, однією з найбільш авторитетних організацій, яка проводить дослідження з залученості працівників є американська аналітична компанія Gallup, яка була заснована у 1935 році. В експертизі організації налічується більше ніж 100 000 команд та 2.7 мільйонів працівників з усього світу. Завдяки цьому, Gallup розробили опитувальник, який складається з 12-ти запитань, які на думку експертів в повній мірі дозволяють проаналізувати та вивчити залученість працівників. У таблиці нижче представлено розробку Gallup [18].

Таблиця 1.1

Опитування з дослідження залученості працівників агенції Gallup.

Запитання	Чому це важливо?
Я розумію очікування роботодавця до своєї роботи.	Чіткі окреслені очікування до працівника є однією з базових та фундаментальних потреб. Працівники, чий опис роботи збігається з їхньою безпосередньою діяльністю у 2.5 рази вірогідніше будуть відчувати себе залученими. Глобально, один із двох працівників повністю погоджуються з тим, що вони розуміють очікування роботодавця. Збільшуючи це співвідношення до восьми з

	десяти, організації можуть досягнути 22% зниження потоку кадрів та збільшення продуктивності на 10%.
У мене є необхідні засоби та матеріали для правильного виконання своєї роботи	"Засоби та матеріали" це не лише перелік інструментів. Це включає в себе матеріальні та нематеріальні ресурси, які необхідні працівникам для виконання своєї роботи. На сьогодні, інформація та можливість прийняття рішень є настільки ж необхідною як і технології та офісне приладдя.
На роботі я маю можливість робити те, що я виконую найкраще кожного дня	Успішні керівники знають своїх працівників як особистостей - і дають їм нагоду використовувати їхні таланти. Вони розуміють у чому підлеглі можуть досягти успіху та позиціонують їх у такий спосіб, коли вони можуть провести найбільшу цінність організації.
Впродовж останніх сім днів, я отримав визнання або ж похвалу за результати своєї роботи.	Визнання на робочому місці мотивує, надає відчуття успіху та дозволяє співробітникам відчувати цінність за свою роботу. До того ж, публічне визнання показує іншим колегам як виглядає успіху.
Мій керівник або ж колега турбуються про мої особисті потреби.	Працівникам важливо розуміти, що вони значно більше ніж цифри. Визнання досягнень, перегляд продуктивності, побудова кар'єрних цілей дозволяє побудувати позитивну атмосферу, дозволяє працівникам експериментувати з ідеями, поширювати інформацію та підтримувати одне одного в робочому та особистому житті.
У мене на роботі є хтось, хто заохочує та підтримує мій розвиток	Дані Gallup показують, що відсутність можливостей для розвитку та кар'єрного росту це причина №1 через яку працівники

	покидають місце роботи. Успішні менеджери навчають працівників, визначаючи сильні та слабкі сторони, мотивуючи їх виходити за межі того, що вони думають, що вони можуть зробити.
Я відчуваю, що з моєю думкою рахуються	Беручи до уваги думку працівників, організації можуть не лише досягнути кращих результатів, але й створити культуру відповідального прийняття рішень.
Місія чи мета моєї компанії робить мою роботу важливою	Керівники мають впевнитись, що місія організації є зрозумілою та підтримує те, як працівник відчуває себе в робочому середовищі. В цьому процесі роль керівника є невід'ємною, адже саме він має побудувати роботу таким чином, щоб роль та завдання працівника показували його вплив на місію цілої організації.
Мої співробітники відповідально виконують якісну роботу	Працівникам важливо перебувати у середовищі, в якому панує довіра та повага до діяльності інших. Це починається з глибокого розуміння стандартів роботи та очікувань команди.
На роботі у мене є хороший друг/подруга	Дослідження найбільш продуктивних команд показали цікавий тренд - наявність відчуття приналежності до своєї команди мотивує працівників до позитивних вчинків які впливають на бізнес процеси.
За останні 6 місяців, хтось з роботи обговорював зі мною мій прогрес	Для працівників важливо розуміти чи в правильному напрямку вони рухаються, як інші оцінюють їхню роботу та що буде у майбутньому. Це не виключає потребу у формальних оцінках продуктивності, але й не дозволяє фокусуватись лише на них. Культура вчасного, конструктивного та мотивуючого зворотного зв'язку - це те що дозволяє працівникам відчутно покращувати їх результати.

<p>За останній рік у мене були можливості навчатися та зростати завдяки підтримці моєї організації</p>	<p>Бажання навчатися та зростати є однією з базових потреб і беззаперечно необхідною для того, щоб підтримувати мотивацію працівників. Окрім відвідування тренінгів, успішні керівники заохочують своїх підлеглих отримувати нові навички або ж знаходити кращі шляхи для виконання роботи.</p>
--	---

Таким чином, вищеперелічені запитання можна використати як основу при розробці програми для вимірювання залученості працівників громадських організацій.

Якщо описувати підходи до виміру залученості працівників у громадських організаціях, трапляються складнощі у пошуку актуальної інформації. Тим не менш, варто звернути увагу на аналіз, який був проведений організацією Cerus Consulting, у якому автори виставили три гіпотези, що стосувались вісьмох благодійних організацій Великобританії:

1. Працівники третього сектору відчують більшу залученість до справи, якою займається організація ніж до самої організації як такої.
2. Як наслідок, дослідження залученості працівників показують неправдиві високі результати, відмінні від справжньої ситуації.
3. Надмірний позитив ховає за собою глибокі переживання працівників, які впливають на їхній добробут та загальну продуктивність в організації.

За результатами дослідження, команда вклала наступні рекомендації:

1. Зробити залученість працівників пріоритетом для розвитку серед команди керівників, вказавши на потенційні наслідки ігнорування цього напрямку.
2. Надати розуміння, що залученість це не проведення разового дослідження, а довготривалий процес із адаптацією корпоративної культури, поведінок та практик

3. Інвестувати у формування лідерських та управлінських здібностей, які ставлять залучення працівників у пріоритет, задля розуміння що можна робити інакше.
4. Проводити опитування цілісно і вимірювати справді необхідні показники.
5. Усвідомити, що залученість працівників це про взаємовідносини, що робить це по замовчуванню складним та комплексним процесом. Не намагатися втілити прості рішення, а працювати у знаходженні розуміння що справді емоційно залучає працівника [19, с. 5].

Інше дослідження, яке варте уваги, було втілене вже згаданою організацією. Agenda Consulting. Їхнє опитування складається з 31 запитання та очікує від респондента обрати відповідь серед запропонованих варіантів «абсолютно погоджуюсь», «погоджуюсь», «не погоджуюсь та не не погоджуюсь», «не погоджуюсь», «абсолютно не погоджуюсь». Для об'єктивності оцінки, питання згруповані на такі категорії:

- Загальний досвід в організації
- Цінності та культура
- Комунікації
- Лідерство
- Організації
- Сервіс
- Управління
- Благополуччя
- Винагорода
- Навчання та розвиток
- Колеги
- Роль

Участь в опитуванні взяло близько 15 000 працівників 29 неурядових організацій. Відповідно, ключовими факторами впливу на залученість було виявлено відкриту та чесну комунікацію, впевненість у лідерах, оцінка внеску працівника відповідно до його ролі та турботу про добробут персоналу [20].

Таким чином, вищеперелічені закордонні практики стануть в основі дослідження залученості працівників БО «Львівська освітня фундація».

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи перший розділ магістерської роботи, варто зробити акцент на декількох пунктах. Насамперед, було проаналізовано поняття “залученість працівників” та надано трактування цьому феномену. Для цього було використано наукову літературу даної тематики та аналітику понять, запропоновану дослідниками. Додатково, було проведено порівняльний аналіз понять «залученість» та «мотивація» та виділено основні закономірності. Проаналізовано теорії мотивації та їхній вплив на залученість працівників. До того ж, у даному розділі було розглянуто співзалежність теорії мотивації А. Маслоу та залученість працівників. Варто зазначити, що додатково було проаналізовано феномен цінностей та що впливає на їхню ретрансляцію у робочому середовищі.

Наостанок, у першому розділі було висвітлено існуючі практики вимірювання залученості працівників у бізнесі та громадському секторі. В додаток до цього запропоновано перелік запитань, які стануть основою практичної частини магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «ЛЬВІВСЬКА ОСВІТНЯ ФУНДАЦІЯ» ДО РЕТРАНСЛЯЦІЇ ЦІННОСТЕЙ

Розділ 2.1 Аналіз діяльності БО «Львівська освітня фундація».

Благодійна організація «Львівська освітня фундація» була заснована у 2000 році. Діяльність організації розпочалась з будівництва та запуску публічної бібліотеки у м. Добротвір. З цього часу в портфоліо організації більше десяти великих соціальних проєктів, які спрямовані на різноманітні категорії.

Усі діяльність організації спрямована на реалізацію її місії «Розвиваємо українське суспільство через створення та підтримку мережі волонтерських, соціальних та освітніх ініціатив», яка беззаперечно відповідає баченню організації «Відповідальне суспільство як фундамент для розвитку країни». Такого роду діяльність допомагає розвивати громадянське суспільство та популяризує волонтерські практики серед молоді, активно долучаючи її до своїх ініціатив.

Описуючи місію та бачення організації, варто зацентрувати увагу на цілях БО «Львівська освітня фундація»:

- піднесення духовного, морального, освітнього рівня молоді
- покращення соціально-економічного становища громадян України
- розвиток в Україні толерантного середовища з комфортними умовами існування кожного громадянина, незалежно від фізичного стану, віросповідання, соціального статусу.

Не менш важливо зазначити цінності організації, якими вони керується у своїй діяльності – духовність, відповідальність та довіра. Можна припустити, що саме таке поєднання є успішним та вдалим для організації такого масштабу.

Описуючи завдання організації, можемо виокремити наступні пункти:

- допомагати юридичним та фізичним особам, які впроваджують інноваційні напрямки в соціальній, освітній та культурній сферах

- підтримувати освітні програм у сиротинцях, притулках, закладах охорони здоров'я та соціальних установах
- сприяти талановитій творчій молоді
- підтримувати лідерів, які беруть на себе відповідальність за розвиток держави та можуть простими прагматичними кроками покращити становище незахищених членів українського суспільства.

Щодо організаційної структури БО “Львівська освітня фундація” та апелюючи до статуту організації, найвищим органом управління Організації є Загальні Збори, які проводяться не рідше одного разу на рік. У їхніх повноваження входить:

- визначення основних напрямків діяльності організації;
- затвердження Статуту організації, внесення змін та доповнень;
- вирішення питань прийому чи виключення учасників Організації;
- несуть відповідальність за виконання Організацією своїх статутних завдань;
- інші дії, які регламентуються чинним законодавством.

Якщо описувати Виконавчий орган організації, у БО «Львівська освітня фундація» ним є Правління організації. У нього входить Президент, Виконавчий директор та члени Правління. Компетенції Правління Організації включають у себе:

- розробку проектів річних та довгострокових програм благодійної діяльності Організації;
- реалізація благодійних заходів Організації;
- поточне управління майном на коштами Організації;
- організація збору пожертв для Організації;
- виконання інших завдань.

З приводу учасників організації, усі вони наділені правами на:

- участь у всіх заходах, які проводить Організація;
- участь у формуванні органів правління Організації і бути обраними до їх складу;

- одержувати інформацію про діяльність Організації;
- у встановленому порядку вийти з організації;
- подавати пропозиції щодо програм благодійної діяльності і конкретних благодійних програм.

Таким чином, було проаналізовано основні пункти статуту БО «Львівська освітня фундація» для кращого розуміння механізмів діяльності. Тим не менш, важливо розуміти безпосередню організаційну структуру та модель підпорядкування в організації. Схема колективу зображена нижче:



Рис. 2.1. Організаційна структура БО «Львівська освітня фундація».

Складено автором

Завдяки даній схемі ми можемо простежити зв'язки в організації, її масштаб та розуміння здійснення процесів. Більш детальна організаційна структура представлена у додатку А.

Після аналізу місії та завдань організації, їхнього статуту та організаційної структури, варто описати діяльність та ключові проекти БО «Львівська освітня фундація». Для цього нижче подано опис ключових проектів:

- 1) «Мобільна бригада». Проект, у якому спеціалісти юридичної, медичної та психологічної експертизи надають консультації в громадах, у яких

немає прямого доступу до вищезгаданих спеціалістів. Мета проекту передбачає профілактику соціального сирітства, адже команда ініціативи виявляє родини, які опинились у складних життєвих обставинах та надає їм комплексну допомогу з метою запобігання негативних наслідків. Цей проект відповідає пункту місії «покращення соціально-економічного становища громадян України».

- 2) Програма «Добрий сусід». Метою проекту є гуртування людей на рівні громад, об'єднання зусиль заради допомоги ближньому. Підтримку в межах програми можна здійснювати фінансово, долучаючись гуманітарною допомогою або ж волонтерською працею. Таким чином, участь у програмі може брати широке коло осіб, обираючи той спосіб, який є найзручнішим. Це є дотичним до місії «покращення соціально-економічного становища громадян України».
- 3) Проект «Будуємо Україну Разом». Місією проекту є «Гуртування та підсилення відповідальних громадян, які сприяють сталому розвитку України». Як зазначають самі учасники проекту, вони будують не лише будинки, але й комунікаційні мости між українцями». Проект сприяє не лише піднесенню духовного, морального, освітнього рівня молоді, але й долучається до покращення соціально-економічного становища громадян України.
- 4) Родинний центр «Рясне». Проект, який зосереджений на аудиторії одного з найбільших мікрорайонів Львова. Метою центру є об'єднання родини та створення простору для активного та творчого проведення часу. На території центру діє низка активностей - дитячий садочок, група підготовки до школи, образотворче мистецтво, сучасні танці, Батьківський клуб «Гніздо» та ін.
- 5) Програма «Сильна громада». Спрямована на грантову підтримку спільнот Львівщини, які мають ідеї для освітніх, соціальних чи культурних проектів.

Окрім опису ключових проектів, варто звернути увагу на діяльність організації впродовж останніх років, зокрема на зони розвитку та впливу через свою діяльність. Відтак, зосереджуючись на звітах діяльності за 2018-2019 роки, ми можемо зробити наступні висновки:

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз звітів діяльності 2018-2019 рр.

БО «Львівська освітня фундація»

Проект	2018	2019	Коментар
Добрий сусід	Цього року в програмі взяли участь 11 родин у яких виховується 30 дітей, з яких 26 залишились в своїй сім'ї, а 4 були реінтегровані з інтернату (повернулись в сім'ю). Кількість волонтерів сягає більше 30-ти осіб	Впродовж 2019 року у програмі взяли участь 25 родин, у яких виховуються 78 дітей, з яких 41 залишились в своїх сім'ях, а 28 були реінтегровані з дитячих будинків та інтернатів (повернулись в сім'ю).	Порівняно з 2018 роком, ми можемо спостерігати зростання програми у 2019, адже суттєво збільшилась кількість родин-учасників програми. Можна припустити, що це свідчить про потребу та необхідність у даному проекті, а також про його інституційну стійкість.

<p>Родинний центр "Рясне"</p>	<p>3 досягнень за 2018 рік можна виокремити наступні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 напрямів роботи дитячих гуртків (рукопашний бій, хореографія, гімнастика, танці, підготовка до школи, гра на гітарі, англійська мова, мистецтво); - Відкрито 1 секцію для дорослих (йога) та 2 групи денного розвитку дітей; - Залучено на постійну основу профільних фахівців - дитячий психолог, логопед, дефектолог; - На постійній основі проводяться тренінги та зустрічі із активними мешканцями району Рясне; - Організація роботи з дітьми, які мають особливості у розвитку. 	<p>Досягнення за 2019 рік:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Налагоджено співпрацю із організаціями для досягнення мети: спортивно-оздоровчим клубом "ОМІЯ", медичним центром «Medicover», Львівською обласною федерацією дзюдо, міжнародною МГО «AIESEC», ГО «Вільний простір», ГО «Ініціативна група Рясне», агенцією з організації дитячих свят "Коза-дереза"; - Проведено 40 заходів (майстер-класи, тренінги, зустрічі, родині свята), направлених на розвиток творчих здібностей дітей, батьківського потенціалу, згуртованості мешканців громади загальною кількістю понад 600 осіб - Розвиток послуг для дітей із різними ментальними і фізичними порушеннями до участі у напрямках Центру. 	<p>У 2018 році можемо спостерігати за внутрішнім розвитком Центру, натомість у 2019 команда працювала над розвитком контактів та партнерської мережі. Разом з тим, не втратило своєї пріоритетності проведення заходів для мешканців району, а також фокус на інтеграції дітей з особливостями розвитку. Ці дані свідчать про неабиякий ріст Центру та його важливість для цільової аудиторії.</p>
<p>Майстерня "Woodluck"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Розпочато співпрацю розпочали з Наркологічним центром «Добро» - Підтримано 6 сімей, які отримали нові 	<ul style="list-style-type: none"> - Працевлаштовано 8 осіб - Проведено 4 майстер-класи - Підтримано 4 сім'ї 	<p>З огляду на дані звіту, 2018 рік був певною мірою більш успішним для команди порівняно з 2019. Мабуть це</p>

	меблі для своїх помешкань - Обсяги виробництва збільшено у два рази, створено новий сервіс з дизайнерських послуг		свідчить про внутрішню реорганізацію команди, опрацювання пріоритетів та стратегії розвитку.
Будуємо Україну Разом	- Започатковано дві нові освітні програми, до реалізації та участі яких залучено волонтерів та усіх зацікавлених - БУР було визнано кращою практикою молодіжної роботи в Україні - 2018 у сфері популяризації волонтерського руху серед молоді від Міністерства молоді та спорту України;	- Запущено новий проєкт “БУР-схід” - регіональний БУР осередок у Донецькій та Луганській областях - Створено “БУР-мобіль” – першу в Україні мобільну майстерню для перетворення сільського чи міського простору в комфортне місце відпочинку, зустрічей і генерування ідей.	За ці два роки команда БУРу невинно продовжує розвивати свої напрямки та створювати нові проєкти. Такий ріст може свідчити про наявність кваліфікованих працівників, чіткої стратегії та достатніх ресурсів на реалізацію запланованого.

2.2 Дослідження залученості працівників БО «Львівська освітня фундація» до транслявання цінностей організації.

В рамках магістерської роботи було проведено дослідження, метою якого було проаналізувати стан залученості працівників до транслявання цінностей, зрозуміти сильні сторони організації та можливості для покращення. Дослідження було здійснено методом онлайн-опитування через анкету, яка була розповсюджена серед працівників організації. В основу дослідження було покладено напрацювання організацій Gallup, Agenda Consulting та власну розробку. Анкета включає в себе 11 закритих запитань для оцінки, а також демографічну складову (додаток Б-Д). В опитуванні взяв участь 31 співробітник організації.

Насамперед, для якості дослідження варто краще зрозуміти цільову аудиторію. Респондентами стали 21 жінка та 10 чоловіків. Відсоткове співвідношення показано на діаграмі нижче.

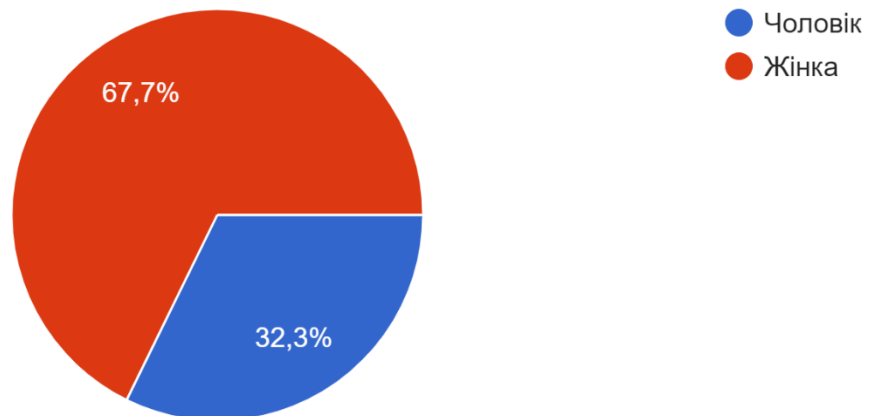


Рис 2.3. Розподіл респондентів за статтю (%)

Не менш важливим пунктом дослідження є вік наших респондентів – він варіюється від 18 до 45+ років. Таким чином, учасники опитування були поділені на наступні вікові категорії: 18-25 років (10 респондентів), 25-34 (19 респондентів), та по одному респонденту з вікових категорій 35-44 та 45+.

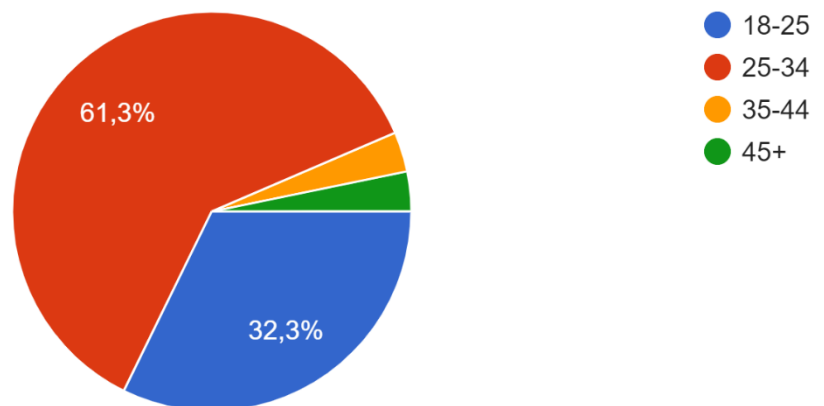


Рис 2.3. Розподіл респондентів за віком (%)

Ще одна характеристика, яку було важливо проаналізувати у дослідженні це тривалість роботи у БО «Львівська освітня фундація». Найбільша кількість, а саме 13 співробітників є частиною команди більше одного, але менше 3-ох років. 11 респондентів працюють в організації менше 1-го року, 4 колеги працюють від 3-ох до 5-ти років та 3 респондентів працюють більше 5 ти років.

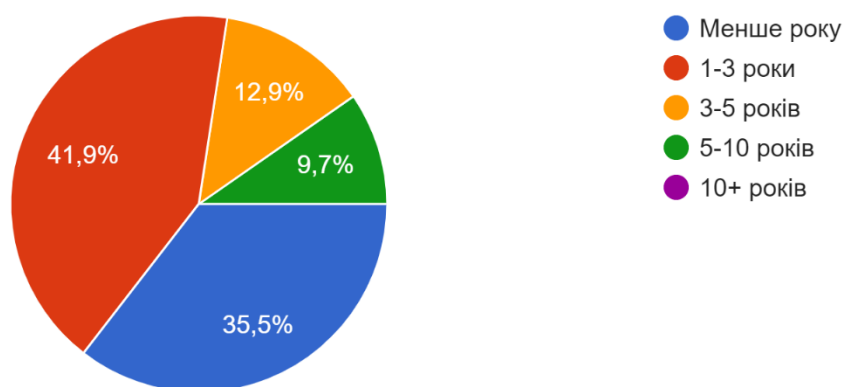
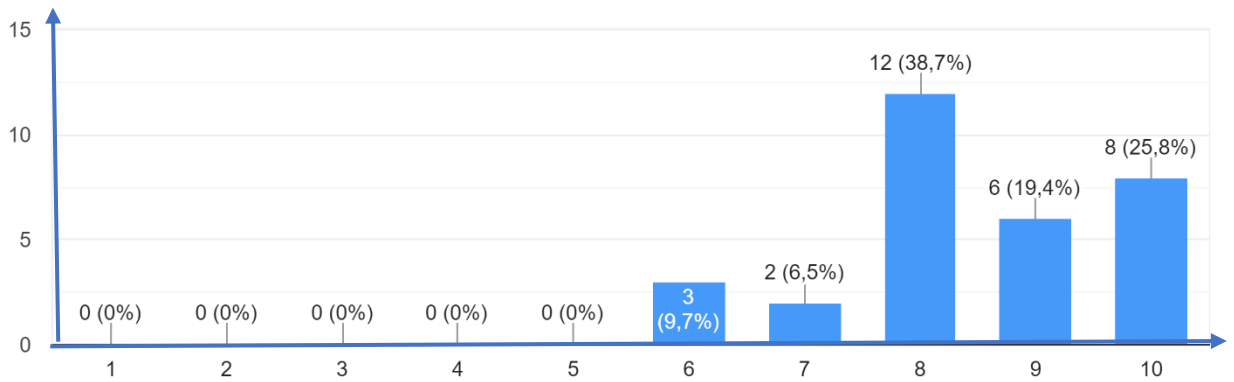


Рис. 2.4. Розподіл респондентів за тривалістю роботи в БО «Львівська освітня фундація» (%)

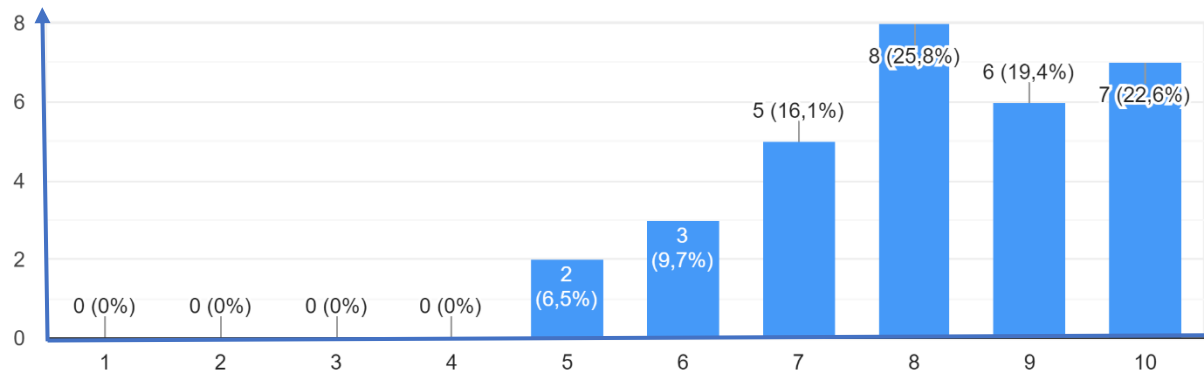
Наступні запитання були сфокусовані саме на залученості працівників, тому респондентам була надана можливість оцінити твердження за шкалою від 1 до 10, де 1 - “абсолютно не погоджуюсь”, 10 - “абсолютно погоджуюсь”.

Перше питання стосувалось розуміння працівниками очікувань керівника щодо результатів своєї роботи. Серед опитуваних лише 8 респондентів абсолютно погоджуються з даним твердженням, що становить трохи більше 25% серед усіх опитаних. Найбільш поширений варіант відповіді знаходиться на рівні «8», його обрали 12 співробітників. Можемо припустити, що це свідчить про недостатню чіткість про очікувані результати серед колег. Найнижчу оцінку «6» поставили троє респондентів - що насправді сигналізує про важливість перегляду підходу до постановки завдань та очікувань. До того ж, згідно Gallup, «чіткі очікування є однією з найбільш фундаментальних потреб працівника».



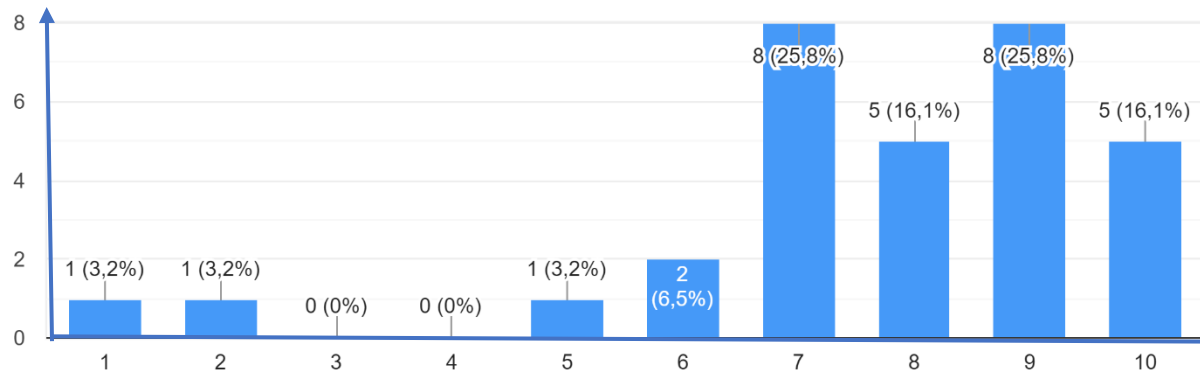
**Рис. 2.5. Відповідь респондентів на запитання
«Я розумію очікування керівника до результатів своєї роботи».**

Наступне запитання стосується відповідності кадрів до роботи, яку вони виконують, тобто наскільки вдало було підібрано щоденні активності відповідно до профілю працівника. Абсолютно впевнено на своїй позиції себе відчувають 7 працівників, злегка менш впевнено – 6, та потребує покращення 8 працівників. Що стосується інших колег, а саме 10-ти співробітників, чії відповіді варіюються від 5 до 7, тут ми бачимо необхідність у втручанні задля редизайну посадових обов’язків та профілю працівників. Коментар експертів Gallup про важливість вдалої комбінації посадових обов’язків та талантів працівника наступний: «Глобально, один з трьох працівників беззаперечно погоджується, що має нагоду виконувати те, що робить найкраще кожного дня. Подвоюючи це співвідношення, організації можуть досягнути 6% підвищення у залученні клієнтів, 11% у збільшення доходу та 30% зменшення потоку кадрів». Незважаючи на те, що ці відсотки стосуються бізнес структур, громадський сектор також має усі можливості виграти завдяки залученості працівників.



**Рис. 2.6. Відповідь респондентів на запитання
«На роботі я маю можливість щодня робити ті завдання, що виконую
найкраще завдяки підтримці моєї організації».**

Третє запитання анкети стосується не менш важливої складової залученості, а саме визнання та похвали. Відповіді респондентів свідчать про необхідність зміни цієї парадигми, адже з 31 співробітника лише 5 абсолютно погодились із твердженням, що впродовж останніх 7 днів отримали визнання/похвалу за результати своєї роботи. Забігаючи наперед – це єдине питання в анкеті, яке отримало рекордно низькі оцінки – на рівні 1 та 2. Визнання успіхів своїх працівників є однією з найважливіших та найлегших форм зміцнення залученості у колективі.



2.7. Відповідь респондентів на запитання

«Впродовж останніх семи днів, я отримав/-ла визнання або ж похвалу за результати своєї роботи».

Окрім похвали, працівникам важливо відчувати, що їхня думка важлива та є врахованою. Це четверте питання опитувальника, у якому 9 з 31 опитуваних абсолютно погоджуються з цим твердженням. По 6 відповідей отримали оцінки «9» та «8», найнижчий бал на рівні «5» поставило двоє опитуваних. Важливість впливу на прийняття рішень та відчуття врахованої думки позитивно впливають на психологічний клімат у колективі. Відповідно, важливо розробити конкретні дії, які допоможуть підвищити цей пункт.

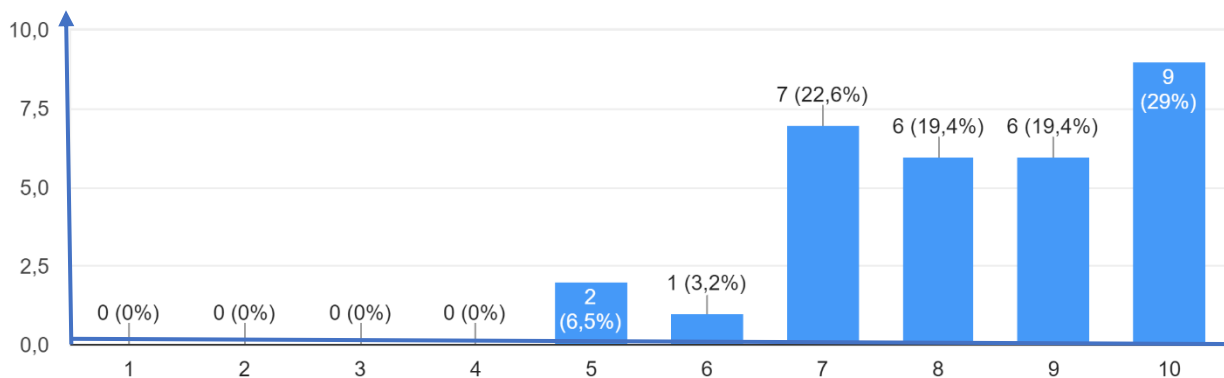
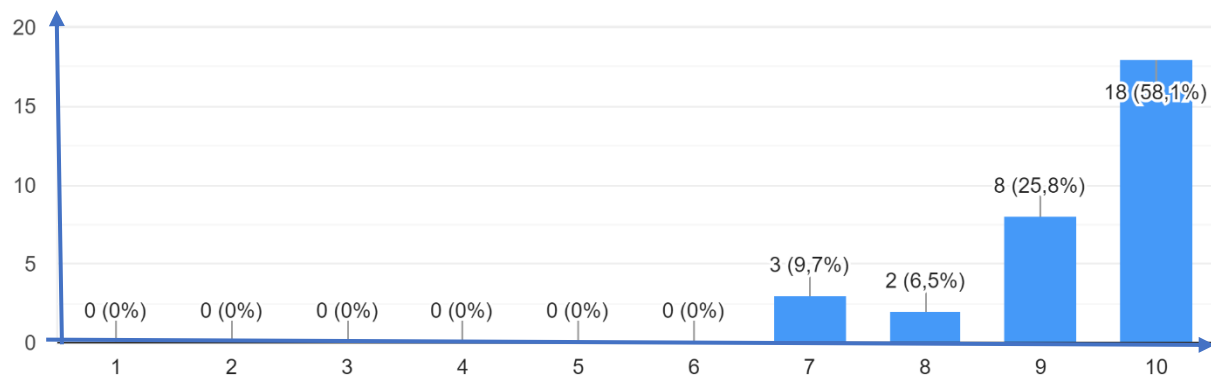


Рис. 2.8. Відповідь респондентів на запитання

«Я відчуваю, що з моєю думкою рахуються».

Наступна не менш важлива тема, яка потребує обговорення, це важливість розуміння мети організації її працівниками. У проведеному опитуванні більша

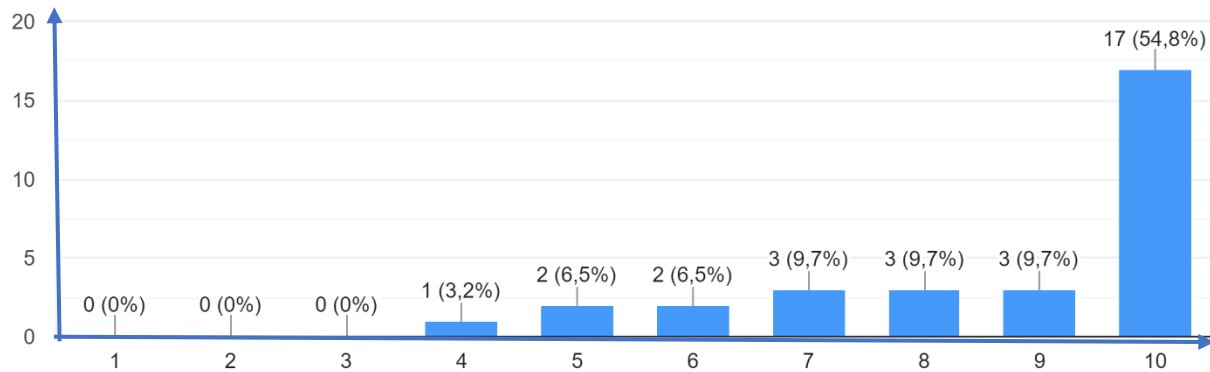
частина респондентів, а саме 18 опитаних абсолютно погоджуються з твердженням, що розуміння мети чи місії організації додає важливості роботі. Якщо порівнювати бізнес та громадські організації, для перших місія може бути не настільки критично важливою, як для організацій неприбуткового сектору. Зрештою, в багатьох бізнесів ключовою місією є прибуток, в той час як у громадських організаціях мета передбачає суспільно корисну діяльність.



**Рис. 2.9. Відповідь респондентів на запитання
«Розуміння місії чи мети моєї організації додає
важливості моїй роботі».**

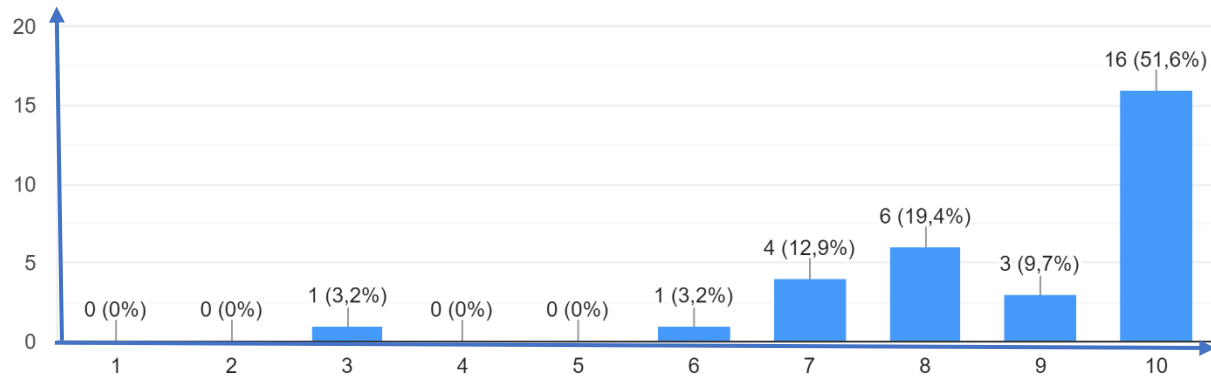
Шосте питання опитувальника фокусується на міжособистісних зв'язках у колективі, а саме на тому чи є у респондента близький друг чи подруга на роботі. В основу даного питання було покладено дослідження Gallup, у якому вони зазначили що «коли у працівника є відчуття глибинного зв'язку з членами їхньої команди, він буде спрямовувати свою діяльність на вчинки, які принесуть користь бізнесу». Додаючи, дружні стосунки можуть слугувати свого роду індикатором успішності командної роботи, а відтак й показником залученості працівників. Ймовірно, можна припустити що колектив, у якому побудовані гарні відносини буде менше сприяти думкам про зміну робочого місця. Беззаперечно, наявність чи відсутність друзів на роботі не є найважливішим фактором, який впливає на плинність кадрів, проте це чинник який не варто оминати. Аналізуючи результати на графіку бачимо, що практично 55%

опитаних абсолютно погоджується з тим, що на роботі вони мають хорошого друга. З іншого боку, 45% працівників не вважають це судження абсолютно правильним. Відтак, це наштовхує на потребу у розробці рекомендацій для зміцнення дружньої атмосфери у колективі.



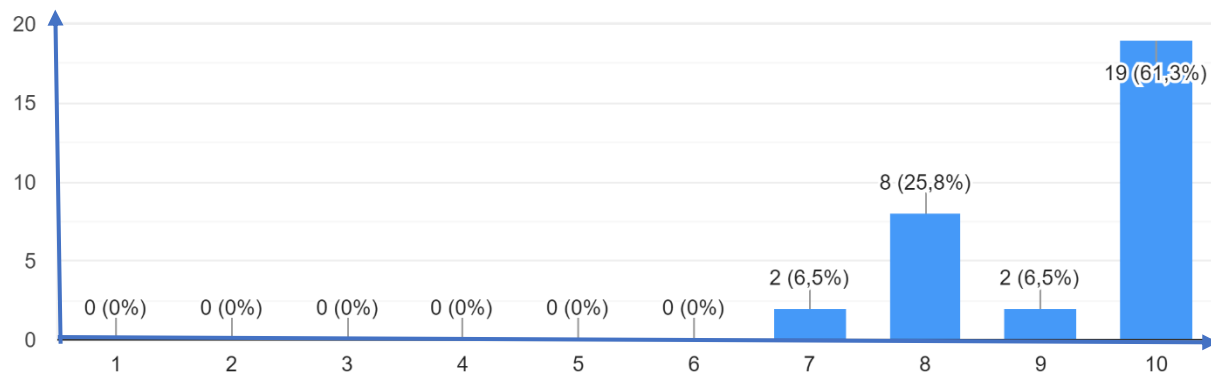
**Рис. 2.10. Відповідь респондентів на запитання
«На роботі у мене є хороший друг/подруга».**

Попри усі вище перелічені характеристики, інший пункт який потребує уваги це можливість навчання та зростання. Неодноразово у даній роботі було апелювано, що саме можливість розвитку є однією з найважливіших складових високої залученості працівників. Відтак наступне питання мало на меті зрозуміти доступність та наявність можливостей для розвитку працівників БО «Львівська освітня фундація». Трохи більше ніж 50% респондентів свідчать що вони мали таку можливість, на противагу інша частина команди не є такою, яка абсолютно підтверджує наявність можливостей для розвитку. Ці дані дозволяють зрозуміти сфери для розвитку та вдосконалення задля підтримки високого рівня залученості працівників.



**Рис. 2.11. Відповідь респондентів на запитання
«Протягом останнього року я мав(-ла) можливість навчатися та
зростати завдяки підтримці моєї організації».**

У восьмому питанні анкети респонденти мали нагоду відповісти на запитання, яке стосується їхнього внутрішнього відчуття гордості бути частиною БО «Львівська освітня фундація». Більше 60% опитаних відповіли, що абсолютно погоджуються з даним твердженням, хоча інші 12 опитаних не розділяють дану думку. Можна припустити, що гордість за місце роботи має пряму залежність з залученістю працівників, адже будучи своєрідним амбасадором організації, працівник таким чином ототожнює себе з нею.



**Рис. 2.12. Відповідь респондентів на запитання
«Я пишаюсь тим, що працюю в БО «Львівська освітня фундація».**

Попри відчуття гордості, не менш важливим показником лояльності працівників до організації є їхня готовність рекомендувати її як місце роботи для

свого оточення. Серед опитаних працівників БО «Львівська освітня фундація» це становить 58%. Втім, цей пункт потребує покращення та зміцнення з метою досягнення вищого рівня залученості.

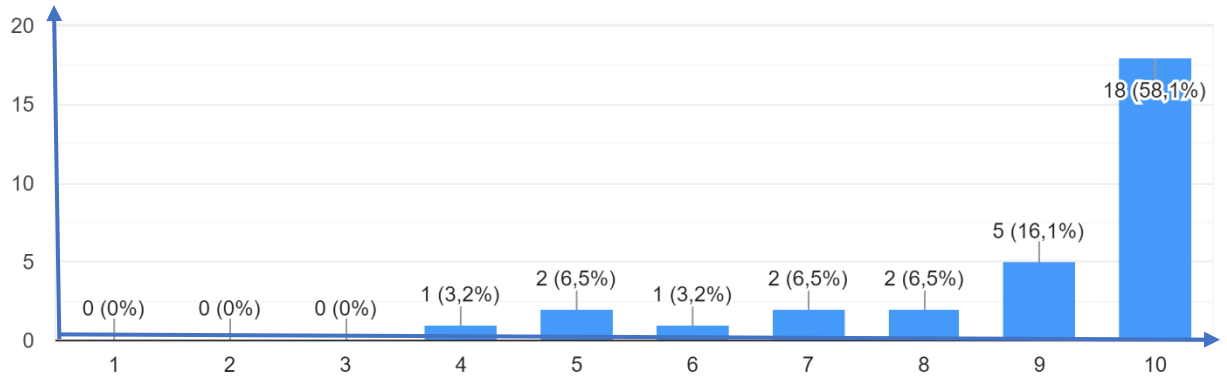


Рис. 2.13. Відповідь респондентів на запитання «Я готовий порекомендувати БО «Львівська освітня фундація» як місце роботи своїм друзям/знайомим».

Останні два запитання опитувальника були спрямовані на розуміння дотримання цінностей організації. У першому випадку було важливо зрозуміти, наскільки кожен з респондентів відчуває, що дотримується цінностей, у другому - наскільки колеги слідують цінностям у щоденній діяльності. З огляду на графік, ми можемо простежити що обидві відповіді заперечують одна одну.

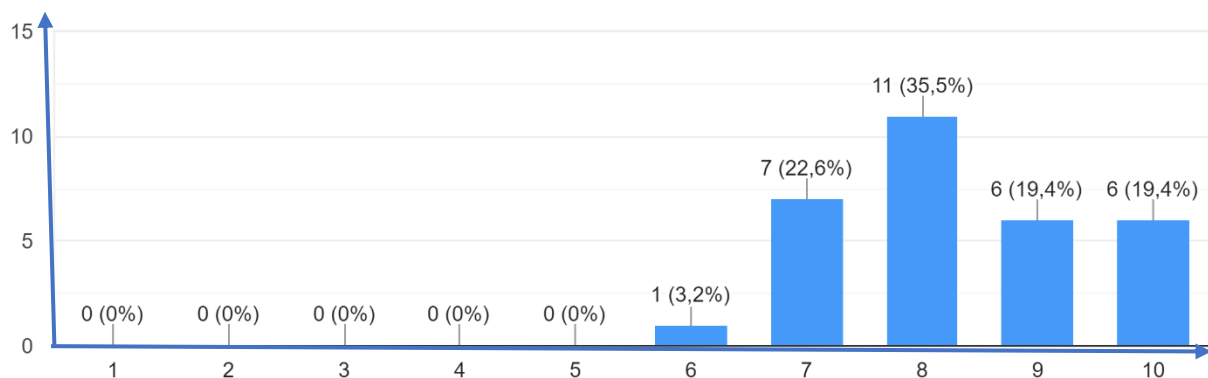
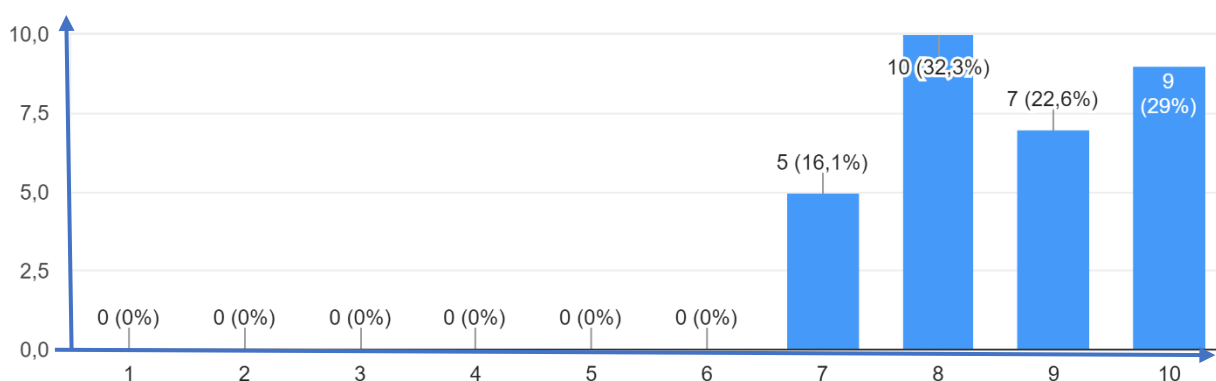


Рис. 2.14. Відповідь респондентів на запитання «Моїм колегам вдається дотримуватися цінностей організації під час щоденної діяльності».



**Рис. 2.15. Відповідь респондентів на запитання
«Мені вдається дотримуватися цінностей організації під час щоденної
діяльності».**

Висновки до Розділу 2

У цьому розділі магістерської роботи насамперед було проаналізовано діяльність БО «Львівська освітня фундація». Задля проведення дослідження, було важливо звернути увагу на такі пункти як місія, цінності, завдання, організаційна структура та окремі частини статуту. До того ж, було проаналізовано ключові проекти організації, а також проведено порівняльний аналіз звіту діяльності за 2018-2019 рр. Отримані дані було досліджено та покладено в основу опитувальника. Окрім цього, даний розділ включає в себе аналітику результатів дослідження з опитування працівників БО «Львівська освітня фундація» залученості працівників до ретрансляції цінностей.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ДО ТРАНСЛЮВАННЯ ЦІННОСТЕЙ

Опісля проведеного опитування у БО «Львівська освітня фундація» варто детальніше зосередитись на питанні залученості працівників та надати практичні рекомендації задля покращенні існуючої ситуації. Втім, для того аби ідеї для покращення були якомога більш об'єктивними та дієвими, було прийнято рішення зосередитись на декількох ключових запитаннях. В основу рекомендацій вкладено досвід автора, опрацювання профільних джерел, а також коментарі Наталії Філоненко, Директора з управління персоналом компанії Nestlé в Україні. Для аналізу та надання практичних рекомендацій було визначено наступні питання опитувальника:

1. «Я розумію очікування керівника до результатів своєї роботи».
2. «На роботі я маю можливість щодня робити ті завдання, що виконую найкраще завдяки підтримці моєї організації».
3. «Впродовж останніх семи днів, я отримав/-ла визнання або ж похвалу за результати своєї роботи».
4. «Я відчуваю, що з моєю думкою рахуються».

Першим питанням до опрацювання та надання рекомендацій є пункт, який стосується розуміння очікувань керівника до результатів роботи. Під час дослідження, лише 25% опитаних працівників БО «Львівська освітня фундація» абсолютно погодились з даним твердженням та поставили найвищий бал. Це свідчить про критичність створення підходу для надання чітких вказівок до виконання тих чи інших завдань. Насамперед, важливо зрозуміти необхідність чітких очікувань до результатів роботи. Видання ProSky, яке спеціалізується на тематиці управління людським потенціалом, зазначає що «чіткі та зрозумілі вимоги до результату діяльності допоможуть мінімізувати відчуття образи та розчарування, що в свою чергу зменшить ризик звільнення працівників». Для

того, щоб очікування були максимально зрозумілими, з позиції керівника необхідно зробити наступні кроки:


- Дефініціювати очікування
- Зрозуміти причину та сенс завдання
- Занотувати очікуваний результат
- Описати цілі
- Отримати зворотній зв'язок
- Оцінити та довести завдання до кінця [21]

Опісля того, коли пройдено усі етапи, потрібно пересвідчитись що адресат зрозумів завдання коректно та правильно. Варто пам'ятати, що для зрозумілих очікувань важливо не лише «як» було поставлено завдання, але й «за яких умов». Важливо уникати делегування у позаробочий час чи надсилати електронні листи поспіхом. Планування – це невід'ємна складова для ефективного управління часом, а відтак й зрозумілих очікувань результатів роботи. Наталія Філоненко зазначає, що для зрозумілих очікувань «дуже важливий goal alignment. Працівник має чітко розуміти цілі компанії, свого відділу/функції та яким чином його цілі роблять внесок до виконання загальних цілей всієї команди. Цілі, поставлені керівником, це не його забаганка, а важлива умова для виконання загальних цілей. Важливою є участь складання цілей функції всіма працівниками та регулярне відслідковування їх виконання. Тоді виникає відчуття причетності та залученості до чогось більшого, ніж щоденний робочий процес». Кращі практики показують доречність проведення регулярних командних та індивідуальних зібрань, на яких є окремо виділений час для постановки завдань та обговорення очікуваних результатів. Для кращого розуміння очікувань керівника до роботи підлеглого, онлайн-ресурс The Balance Careers рекомендує вести персональний план розвитку працівника (англ. Performance Development Planning) [22]. Даний інструмент дозволяє комунікувати симбіоз цілей організації та персональний внесок працівника задля досягнення цих цілей. Індивідуальні зустрічі рекомендовано організовувати на кварталній основі, що дозволить поставити цілі, слідкувати за їхнім прогресом, а наприкінці року

підсумувати результат. Формат зустрічей, а також шаблони заповнення цілей можна знайти в Інтернет-мережі, або ж розробити власний зразок, який буде відповідати цілям організації. До прикладу, план розвитку працівника БО «Львівська освітня фундація» може виглядати наступним чином:

Таблиця 3.1

Шаблон індивідуального плану розвитку працівника. Розроблено автором.

 Індивідуальний план розвитку працівника (2021-2022 рр)		Працівник	<i>Ім'я, Прізвище</i>
		Керівник	<i>Ім'я, Прізвище</i>
		Календарний план	Відмітки про виконання
		I квартал	
		II квартал	
Цілі організації <i>(чого планує досягти організація впродовж року)</i>	Цілі працівника <i>(як працівник відповідно до його позиції може повпливати на реалізацію цілей)</i>	III квартал	
		IV квартал	
1	1		
2	2		
3	3		
4	4		
5	5		
Які професійні навички потрібно покращити, щоб досягти реалізації персональних цілей?	Які особистісні характеристики потрібно покращити, щоб досягти реалізації персональних цілей?		

Таким чином, застосовуючи інструмент для постановки цілей, у працівника буде чітке бачення та розуміння очікувань з приводу його внеску. До того ж, квартальні зустрічі дозволять прояснити ті моменти, які видаються не до кінця зрозумілими. Втім, вищезгаданий підхід найкраще використовувати для планування на перспективу. З приводу короткотермінових цілей, у такому разі найкраще використовувати різноманітні електронні ресурси, які дозволяють обліковувати завдання та спостерігати за їхнім виконанням. До прикладу, можна використовувати такі онлайн ресурси як Google Sheets, Trello, Asana, Jira та ін. Завдяки зручному функціоналу дані платформи допоможуть делегувати завдання та пояснювати очікуваний результат. Відтак, застосувавши вищезгадані рекомендації задля підвищення рівня розуміння очікувань, ми можемо припустити що це збільшить рівень залученості працівників.

Наступний пункт, на якому варто зосередити увагу та надати практичні рекомендації стосується питання «На роботі я маю можливість щодня робити ті завдання, що виконую найкраще завдяки підтримці моєї організації». В основу даного питання було покладено розуміння відповідності навичок та вмінь працівника у відповідності до позиції, яку він займає та наповнення роботи, яке він виконує. Згідно відповідей, лише 7 респондентів, що становить близько 23% абсолютного погоджуються з даним твердженням. Для того, аби покращити існуючу ситуацію, організації необхідно звернути увагу на декілька моментів, а саме:

- Створити/оновити профіль працівника для кожної позиції
- Проаналізувати перелік обов'язків відповідно до кожної з позицій
- Переглянути стратегію найму персоналу

Додатково, Наталія зазначає що «Окрім якісного підбору я б ще додала відкритість керівника з його підлеглими щодо їх розвитку. А саме те, що частина завдань та цілей сфокусована на їх розвиток, тому виводить їх з зони комфорту, мотивує дізнаватись щось нове, докладати зусиль і розкривати свій особистий потенціал». Здебільшого, дані пункти пов'язані з процесом підбору та адаптації нових працівників. Відповідно, нижче представлені рекомендації з даних питань.

Насамперед, для того аби працівник мав нагоду в повній мірі застосовувати свої навички та вміння, необхідно розробити профіль кандидата на позицію. Не варто ототожнювати профіль кандидата з описом вакансії, адже профіль це ширше поняття у якому окрім необхідного досвіду та навичок також описують особистісні характеристики, цінності, погляди тощо. Для того, щоб розробити профіль «ідеального» кандидата, видання Harver рекомендує здійснити наступні кроки [23]:

1. Визначіть обов'язки та наповнення роботи.

Насамперед, потрібно чітко визначити та зрозуміти, який контент роботи очікує потенційного кандидата опісля успішного працевлаштування. Для цього необхідно разом із керівниками відділів та його працівниками дати відповіді на конкретні запитання «Які рутинні завдання передбачені на даній позиції?», «Які

професійні навички стануть у нагоді?», «З якими відділами найчастіше співпрацюватиме спеціаліст?» і т.д. Найважливіше на даному етапі зрозуміти повну картину та окреслити обов'язки. Інший спосіб для аналізу цього питання полягає у аналізі опису аналогічних позицій в інших громадських чи бізнес організаціях. Аналіз ринку праці дозволить краще зрозуміти конкурентів та допоможе не оминати важливі пункти.

2. Проаналізуйте візію та культуру організації.

Позаяк залученість важлива не лише на етапі фінансової винагороди, але й на етапі ретрансляції цінностей, не варто оминати й дані аспекти профілю кандидата. Варто зрозуміти, які особистісні характеристики важливі для вашої організації та яких особистих якостей варто уникати. До прикладу, для однієї з позицій важливим є швидкість прийняття рішень та розвинене аналітичне мислення, натомість комунікаційні здібності не грають важливої ролі. З іншого боку, чесність та відповідальність є основою організації, відповідно їх варто додати в профіль кандидата. Розуміючи ціннісну складову кандидата та відповідність до цінностей організації дозволить полегшити процес адаптації та розвитку працівника у перспективі.

3. Дослідіть працівників, які показують високі результати в роботі.

Не менш важливий етап полягає у дослідженні існуючих працівників, які показують високі результати, відповідають цінностям організації та загалом можуть слугувати своєрідною рольовою моделлю. З ними варто поспілкуватись про те, яка частина роботи приносить їм найбільше задоволення, що саме з культури організації відгукується найбільше, що на їхню думку допомагає їм досягати успіху та загалом чому вони обрали саме вашу організацію як місце для роботи та розвитку. Отримавши відповіді на дані питання, сформувані портер кандидата на позицію буде значно легше, адже будуть надані конкретні дані, а не лише особисті спостереження чи міркування.

4. Конкретно опишіть необхідні професійні навички та особистісні характеристики.

Беззаперечно, ціннісний аспект є важливим для сприяння залученості працівників. Тим не менш, варто пам'ятати й про навички які допоможуть ефективно виконувати посадові обов'язки. Звертайте увагу на ринок праці та моделюйте профіль кандидата у відповідності вашим вимогам. Проте, у цьому процесі важливо тримати баланс та не ставити занадто високі вимоги – будьте впевнені, що працівникові вони знадобляться та у нього буде можливість їх застосовувати.

5. Знайдіть шляхи комунікації.

На сьогодні чимало людей для комунікації використовує соціальні мережі, онлайн-групи, форуми та спільноти за інтересами. У розробці профілю кандидата важливо зрозуміти, що саме він читає та за ким слідкує. Втім, не варто зосереджуватись лише на діджитал інструментах – можливо ваш кандидат є випускником певної освітньої програми чи відвідує специфічні курси. Будьте креативними та навчіться розмовляти з кандидатом його мовою.

6. Орієнтуйтеся на профіль кандидата під час підбору нових працівників.

Не можна заперечити, що процес створення профілю кандидата є ресурсновитратним та полягає ґрунтовної підготовчої роботи. Втім, коли профіль створено, це неабияк зекономить ресурси на пошук відповідного спеціаліста. До того ж, характеристики даного профілю кандидата дозволять легше та швидше створити опис позиції. Таким чином, створення профіля кандидата на позицію є першим кроком на шляху до підвищення залученості працівників через правильний підбір необхідних навичок відповідно до позиції.

Наступний не менш важливий етап це побудова або ж адаптація стратегії з підбору персоналу. Для того, аби знайти відповідного кандидата необхідно зрозуміти де та яким чином його шукати. Насамперед, важливо зрозуміти що є позиції, відкриття яких ми можемо передбачити. До прикладу, це стосується розширення штату або ж вихід у декретну відпустку існуючого працівника. З іншого боку, існують вакансії, передбачити які ми не можемо – зазвичай це трапляється у випадку звільнення. Тим не менш, для обидвох випадків важливо

мати стратегію найму спеціалістів. Для того, аби зробити її ефективною, необхідно включити в неї наступні підходи:

1. Працювати не лише з активними, але й пасивними кандидатами.

Не варто зупинятись одразу після постингу вакансії. Практично усі ресурси з оголошенням роботи дозволяють контактувати з спеціалістами, які не знаходяться в пошуку роботи, проте тримають своє резюме в актуальній базі. Не гарантовано, що саме в зазначений час вони будуть відкриті до діалогу, проте це цінні контакти до яких можна повертатися в майбутньому. Онлайн видання Toggl-hire зображує необхідність цього підходу у графіку, який представлено нижче.

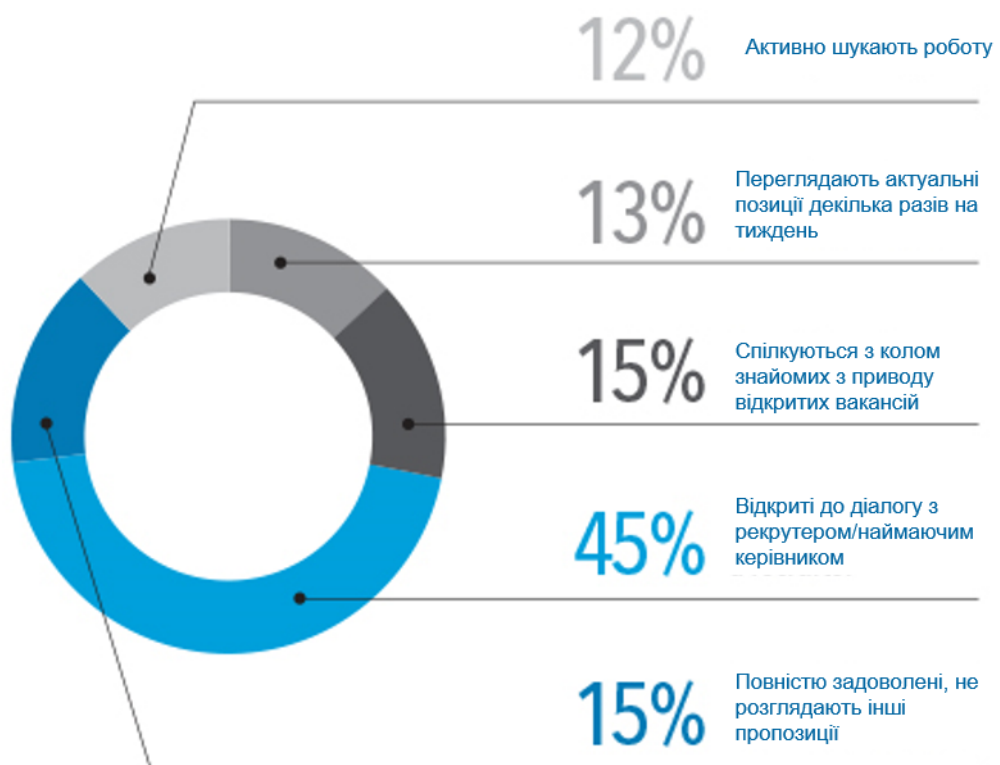


Рис. 3.1 Відсоткове співвідношення кандидатів у пошуку роботи.

Джерело: [24].

В такому разі, оперуючи вищеподаними даними, варто заохочувати співпрацю з пасивними кандидатами у стратегії з підбору персоналу.

2. Створити програму рекомендації працівників

Один з найбільш успішних ресурсів для залучення нових працівників є програма рекомендації (англ. referral policy). Даний інструмент є надзвичайно дієвим, адже він слугує свого роду індикатором залученості працівників. Механізм даного інструменту працює таким чином, що існуючі працівники рекомендують на працевлаштування своїх друзів чи знайомих, які потенційно відповідають профілю посади. У випадку успішного проходження співбесіди та пропозиції роботи, працівнику який рекомендував кандидата виплачують грошовий бонус або ж надають будь яку іншу матеріальну вигоду, яка встановлена політикою компанії. Для того, аби цей процес працював успішно, його необхідно побудувати чітко, послідовно, прозоро та чесно. Портал Talent Lyft пропонує декілька прикладів політики винагородження за рекомендацію працівників [25]. Нижче представлено один з адаптованих форматів.

Наша організація надаватиме заохочення та бонуси працівникам, які порекомендують кваліфікованих кандидатів на відкриті позиції.

Якщо працівник порекомендує кандидата, який:

- Буде запрошений на інтерв'ю, винагорода буде надана у вигляді _____
- Прийме пропозицію працевлаштування, винагорода складатиме _____
- Пропрацює в компанії більше 1 року, бонусом буде _____

Вигляд бонусу буде відрізнятись від рівня позиції та складності закриття вакансії.

Рис. 3.2 Приклад політики винагородження. Ресурс Talent Lyft.

Важливо зазначити, що винагородою може слугувати не лише фіксована грошова сума, але й інші бонуси. До прикладу, ним може слугувати декілька додаткових вихідних днів, сертифікат, абонемент для відвідування рекреаційних закладів тощо. Варто бути креативними та розуміти, які переваги будуть цінними саме для вашої команди.

3. Працювати над брендом роботодавця.

Беззаперечно, будь яка організація так чи інакше працює над своїм брендом. Проте не менш важливо працювати і над брендом роботодавця. Якщо у першому робиться акцент на промоцію товарів чи послуг, то у другому випадку здійснюється маркетинг, який спрямований на впізнаваність організації на ринку

праці та серед потенційних кандидатів. Важливими факторами, які впливають на побудову бренду роботодавця є:

- Культура організації
- Репутація організації
- Персоналізований підхід
- Інноваційність

Аналітика цих чинників організації дозволить сформулювати конкретне позиціонування організації на ринку праці. До того ж, українська компанія Smart Solutions рекомендує наступні підходи для створення бренду роботодавця [26]:

1. Дотримуйтесь цінностей та бачення компанії.

Не дивно, що ціннісний компонент стоїть на першому місці. Важливо пам'ятати, що цінності це не лише задокументовані правила поведінки чи умовні статутні положення. Необхідно, аби усі процеси організації висвітлювали її цінності за допомогою різних факторів – комунікація у соціальних мережах, ділове листування, реакція на критику, події тощо. Не менш важливо, аби й працівники у своїй діяльності слугували свого роду амбасадорами цінностей організації у її межах та поза ними.

2. Не ігноруйте майбутніх співробітників.

Одним з механізмів підвищення бренду роботодавця на ринку праці є участь у тематичних ярмарках кар'єри та інших подіях, які спрямовані на працевлаштування населення. Беручи участь у заходах такого роду, організація має нагоду не лише знайти майбутніх співробітників, але й проаналізувати конкурентів, їхню діяльність та підходи до залучення нових працівників. До того ж, завдяки пандемії участь у таких подіях можлива в онлайн режимів, що неабияк економить ресурси та стає більш доступною для великої кількості організацій.

3. Влаштовуйте тематичні заходи.

Подієвий маркетинг є одним з найсильніших інструментів у побудові бренду роботодавця. Завдяки різноманітним заходам організація отримує нагоду розповісти про себе, своїх людей та експертизу. Беззаперечно, такий

інструмент потребує чимало ресурсів, проте зазвичай результат виправдовує себе.

4. Використовуйте соціальні мережі.

Очевидно, що соціальні мережі та інші онлайн ресурси стали інформаційними джерелами для чималої кількості людей. Відповідно, для того аби будувати та підтримувати бренд роботодавця, не можна обійтись без присутності у комунікаційних каналах, які використовує потенційна аудиторія. Не варто забувати, що ефективність цього підходу залежить від якості розробки та втілення digital стратегії.

Таким чином, застосувавши вищезгадані рекомендації, ми можемо припустити що організація підвищить розуміння профілю кандидата, а це в свою чергу повпливає на відповідність потенціалу працівника у відповідність до позиції та роботи, яку він виконує.

Наступний пункт, який необхідно проаналізувати пов'язаний з похвалою та визнанням діяльності працівників задля вищої залученості до транслювання цінностей організації. Даний підхід використовується з метою оцінки та визнання зусиль працівників, їхньої роботи та проявлення поведінок, які відповідають місії організації. Директор з управління персоналом компанії Nestle в Україні Наталія Філоненко додає, що «Похвала та зворотній зв'язок мають бути чіткими та предметними, за що саме визнається працівник, яких зусиль було ним докладено, які результати було отримано, як ці результати впливають на виконання загальних цілей команди. Керівнику важливо знати, що саме мотивує кожного члена команди. Для когось це фідбек в присутності команди, для когось – листівка з подякою, а для когось – більш складне та відповідальне завдання, або скорочений/вихідний день». Правильно побудований процес визнання успіхів впливає на низку факторів, а саме на загальний психологічний клімат організації, робить працівників більш щасливими, зменшує кількість звільнень, та пропагує культуру самовдосконалення [27]. До того ж, результати дослідження компанії O.C. Tanner показують, що 37% опитаних зазначили, що саме особиста похвала та

увага до їхній досягнень мотивує їх краще виконувати свою роботу [28]. Більш деталізовані результати представлено на графіку нижче.

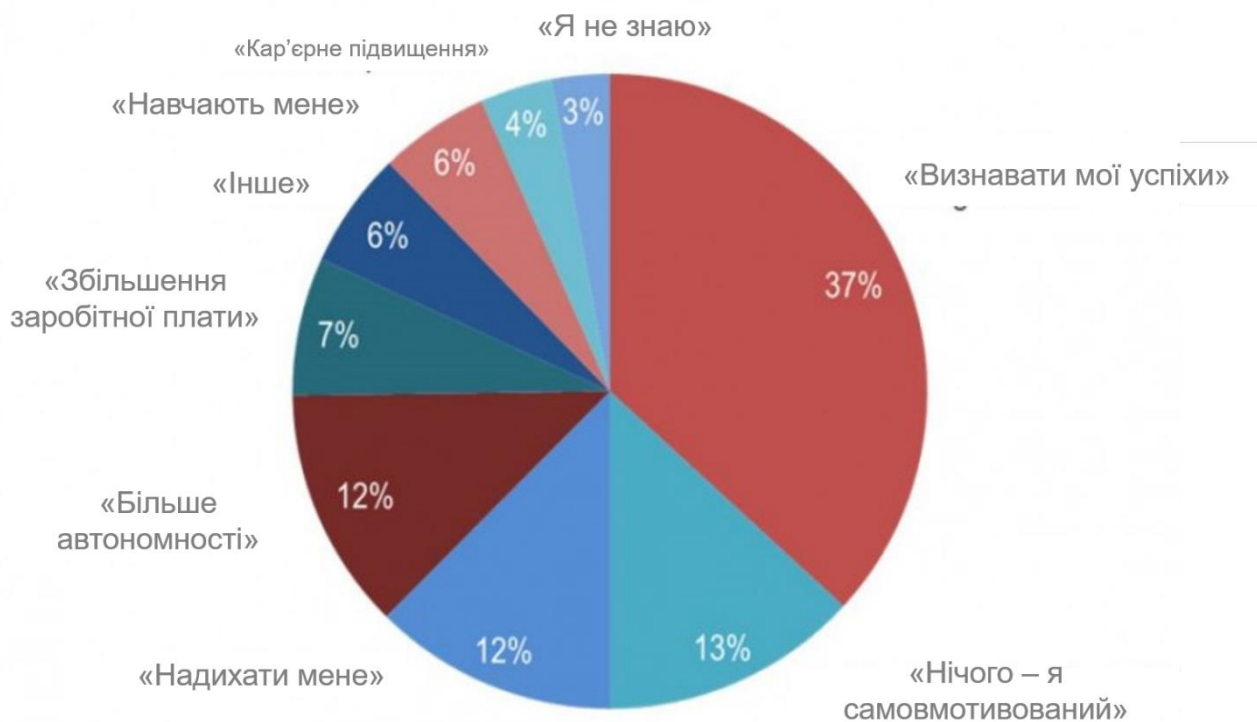


Рис. 3.3 Найважливіші мотиваційні чинники на роботі. Джерело: [28].

Відповідно, розуміючи важливість визнання успіху працівників на робочому місці необхідно надати конкретні інструменти задля використання колективом БО «Львівська освітня фундація». Шляхів, за допомогою яких можна визнавати успіхи працівників є чимало. Нижче представлено деякі з них.

1. Дні вдячності.

Події, формат проведення яких є довільний. Основна мета такого роду заходів полягає у зібранні усіх працівників організації чи окремої команди задля подяки за виконану роботу та визнання найкращих. Додатково, це можна об'єднати з переглядом прогресу організації та цілей, яких було досягнуто. Цей підхід дозволить з одного боку висловити вдячність працівникам, а з іншого на прикладі показати яким чином вони долучаються до втілення місії організації, що також допоможе у підвищенні залученості.

2. Віртуальна дошка досягнень.

Даний підхід є одним із найбільш ресурсно-зберігаючих, адже не потребує значних зусиль для його втілення. Практика великих корпорацій показує, що найкраще даний інструмент застосовувати на тижневій основі під час командних зустрічей. Важливою характеристикою цього підходу є те, що висловити свою вдячність чи похвалу може не лише керівник своєму підлеглому, але й усі учасники організації за допомогу з тим чи іншим питанням. Для цього достатньо виокремити декілька сфер, які цінуються в організації, та на щотижневій основі номінувати працівників. Категорії можуть стосуватись поведінок, компетенції чи будь чого іншого на розсуд команди. Нижче подано приклад віртуальної дошки для застосування колективом БО «Львівська освітня фундація».



Амбасадор доброзичливості – відзнач колегу, який неодноразово допомагав з вирішенням робочих питань.

Гуру командної роботи – подякуй колезі за ефективну командну роботу.

Майстер креативності – нехай цю нагороду отримає працівник, який за останній тиждень відзначився неабиякою креативністю.

Експерт добрих справ – гарна нагода відзначити зусилля колеги у роботі над новим соціальним проектом.

Правитель дедлайнів – завершити термінове завдання у короткі терміни без заперечень потребує похвали!

Рис. 3.4 Перелік компетенцій для подяки. Розроблено автором.

Використовуючи даний підхід, колектив організації на тижневій основі матиме нагоду відзначити успіхи колег, що позитивно впливатиме на залученість працівників. Також даний підхід можна використовувати як свого роду змагання, та наприкінці року відзначити рекордсменів, які отримали найбільшу кількість нагород згідно визначених категорій.

3. Створення культури вдячності.

Беззаперечно, різного роду активності та інструменти потенційно допоможуть підвищити рівень залученості працівників. Проте, такого роду дії

можуть бути ефективними лише на короткострокову перспективу. Для того, аби вдячність та увага до успіхів колег стала частиною культури організації, необхідно включати її як одну з поведінок, яка заохочується керівництвом та підтримується усіма працівниками. У даному випадку це потребує неабияких зусиль та навичок з управління змінами.

Підсумовуючи надані рекомендації, можна припустити що використання представлених рекомендацій підвищить культуру визнання успіхів працівників на робочому місці та позитивно повпливає на залученість працівників до ретрансляції цінностей організації.

Останній пункт опитувальника, який було обрано для аналізу та створення рекомендацій стосується особистого відчуття важливості думки працівників. Дане судження тісно пов'язане з культурою зворотного зв'язку та рішень, які приймаються на основі думок працівників. Наталія зазначає що «Важливу роль відіграє відкритість до ідей та зворотнього зв'язку як керівника, так і команди в цілому. Місія керівника – вибудовувати таку культуру відкритості в команді. Це можуть бути командні мозкові штурми для вирішення складних завдань, експрес опитування, прохання керівника/колег поради, поділитись своєю думкою». Брати до уваги їхні занепокоєння, уточнювати їхню думку та рахуватись з пропозиціями покращення – ці підходи до роботи з командою є надзвичайно важливими, адже вони демонструють залученість керівництва та створюють атмосферу довіри у колективі [29]. Для того, аби працівники відчували, що їхня думка важлива, керівництву організації рекомендовано здійснити наступні три кроки:

1. Провести опитування з метою дослідження рівня задоволення працівниками існуючих політик і процедур організації та умовами праці.
2. Проаналізувати результати дослідження та поширити їх з колективом.
3. Разом з колегами обговорити та розробити стратегію імплементації змін, чітко поділивши обов'язки.

Важливим етапом є включення команди на етапі пропозиції ідей та їх втілення. Відчуття відповідальності та довіри додасть працівникам

впевненості. Підсумовуючи, для того аби працівники відчували свій вплив на зміни в організації та те, що їхня думка враховується, необхідно стимулювати колектив до втілення інновацій та розвитку їхньої відповідальності.

Наостанок, варто зачепити тему цінностей. Експертка Наталія Філоненко зазначає, що «Керівник має бути рольовою моделлю для команди, не тільки проголошувати цінності, а і слідувати їм, демонструвати їх в житті, заохочувати їх у інших та прискіпати демонстрацію протилежних цінностей та принципів. Цінності є вищими, ніж прагматична вигода від результатів спільної роботи. Цінності є фундаментом для довгострокових стосунків – дружніх та сімейних, вони формують культуру, яка викликає бажання належати (або небажання, якщо цінності іншої особистості/компанії не співпадають з твоїми). Цінності, якщо вони правильні та співпадають з особистісними, дають підґрунтя для синергії, мотивації виходити за рамки очікувань, вдосконалювати та перевершувати себе».

Висновки до розділу 3

У третьому, завершальному розділі магістерської роботи було представлено програму з підвищення залученості працівників громадських організацій до ретрансляції цінностей. На основі проведеного дослідження в БО «Львівська освітня фундація» було виокремлено декілька сфер для розвитку та покращення. Використовуючи міжнародні практики, досвід автора та коментарі Директора з управління персоналом компанії Nestle в Україні Наталії Філоненко було розроблено та вкладено програму з підвищення залученості працівників до ретрансляції цінностей.

ВИСНОВКИ

Позаяк магістерське дослідження було спрямоване на розробку програми залученості працівників, воно включає в себе декілька завдань задля досягнення кінцевої мети. Насамперед, було важливо зрозуміти визначення залученості працівників, його чинники та в чому полягає актуальність даного питання. Шляхом опрацювання наукової літератури було визначено, що залученість працівників це позитивне та лояльне ставлення працівника до організації та її цінностей. Важливо, що залученість як феномен включає в себе лояльність не лише до організаційних процесів, команди, умов праці, але й включає в себе ціннісний аспект. Беззаперечно, працюючи у громадському секторі саме цінності відіграють одну з найважливіших ролей у залученості працівника. До того ж, описуючи інші чинники які впливають на її формування, було виокремлено наступні фактори, а саме колектив, підхід до менеджменту в організації, можливості для навчання та розвитку, фінансова компенсація, відповідність навичок до наповнення роботи, над яким працює спеціаліст та послуги, які надає громадська організація своїй цільовій аудиторії. Надалі, було проаналізовано важливість концепту залученості працівників для організації. Завдяки проведеному дослідженню, було виокремлено такі дві переваги як зменшення потоку кадрів та підвищення якості роботи. Можна припустити, що завдяки впливу на ці чинники, організація покращить свою результативність та стане більш конкурентно здатною на ринку громадських організацій.

Не менш важливо розглянути питання залученості у контексті порівняння з феноменом мотивації. Для цього було проаналізовано авторитетні теорії мотивації дослідників А. Маслоу, К. Альдерфера та Д. МакКлеланда. Більш прицільну увагу було надано концепції піраміди потреб за А. Маслоу, адже саме у ній простежується взаємозв'язок із залученістю працівників до транслювання цінностей. Підсумовуючи, було виявлено що працівник, який під час своєї роботи перебуває на стадії задоволення базових потреб не є придатним для транслювання цінностей організації. Натомість особистість, у якої покрита межа базових фізіологічних та психологічних потреб є більш схильною до залученості

та транслявання цінностей. Для організацій це свідчить про необхідність розробки програм з залученості, адже задовольняючи лише базові потреби особистості ми не можемо розраховувати на готовність до ретрансляції цінностей організації. Відповідно, важливо звертати увагу на чинники, які позитивно впливають на підвищення залученості працівників та включати їх у стратегію.

Додатково, у першому розділі магістерського дослідження було проаналізовано закордонні практики вимірювання залученості працівників як у бізнесі, так і в громадському секторі. Таким чином, в основу даної роботи було покладено напрацювання консалтингових компаній Cerus Consulting, Gallup та Agenda Consulting, які спеціалізуються у проведенні досліджень з залученості працівників. Цінним відкриттям для магістерської роботи стали результати дослідження Cerus Consulting для громадських організацій. Команда експертів рекомендує зробити залученість працівників пріоритетом для розвитку серед керівництва, а також усвідомити, що залученість працівників стосується взаємовідносин, що робить це по замовчуванню складним та комплексним процесом.

Другий розділ магістерського дослідження був сфокусований на аналізі діяльності БО «Львівська освітня фундація» з метою кращого розуміння контексту та безпосередньому опитуванню працівників. Завдяки проведеному дослідженню було описано такі важливі складові організації як місія, цінності, завдання та принципи роботи. Додатково було вивчено статут організації та організаційну структуру. Окрему увагу було присвячено аналізу діяльності організації – проектів та аналітиці звітів. Це допомогло краще зрозуміти специфіку діяльності та пріоритетні напрямки роботи. Опісля опрацювання літератури та документів, було розроблено та здійснено опитування працівників БО «Львівська освітня фундація» з метою аналізу ситуації з залученості працівників. Участь в опитуванні взяв 31 працівник та надав відповіді на 11 запитань анкети. Відповідно, у другому розділі магістерської роботи попри аналітику діяльності організації представлено результати проведеного

опитування. Дане дослідження допомогло краще зрозуміти стан залученості працівників, а також зрозуміти фактори, на які необхідно здійснити вплив задля підвищення залученості працівників до ретрансляції цінностей.

Третій, завершальний розділ, присвячено програмі з підвищення залученості, що безпосередньо пов'язано з метою дослідження. Завдяки проведеному аналізу було виокремлено такі зони для розвитку як:

- чіткість очікувань керівника до результатів роботи працівника;
- відповідність посадової ролі до навичок спеціаліста;
- розробка культури визнання успіхів та похвали;
- підвищення відчуття важливості думки працівника шляхом збільшення відповідальності.

Відповідно, враховуючи специфіку організаційної структури та діяльності БО «Львівська освітня фундація» було вкладено конкретні інструменти задля підвищення залученості працівників. Варто зазначити, що жоден з них не є аксіомою та доступний для зміни відповідно до потреб організації. Дана програма слугує радше рекомендацією для застосування у громадському секторі. Проте, як було згадано вище, процес побудови залученості працівників до ретрансляції цінностей потребує комплексного підходу, стратегії та управління змінами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amador C. B. What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement / C. B. Amador, L. Treglown. // Elsevier. – 2020. – №159. – С. 1–2.
2. Robertson-Smith G. Employee Engagement. A review of current thinking / G. Robertson-Smith, M. Carl. – Brighton BN1 9RF, 2009. – 65 с. – (INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES).
3. Sorenson S. How Employee Engagement Drives Growth [Електронний ресурс] / Susan Sorenson // Gallup. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>.
4. Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management / Z.Gyurák Babel'ová, A. Stareček, K. Koltnerová, D. Cagáňová. // Sustainability. – 2020. – №12. – С. 1–23.
5. J. Vance R. Employee Engagement and Commitment / Robert J. Vance., 2006. – 45 с. – (SHRM Foundation).
6. Бей Г. В. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЯК МЕТОД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОГО РІВНЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ / Г. В. Бей. // «Modern Economics». – 2018. – №8. – С. 6–12.
7. Youung J. Heroes of Employee Engagement: No.9 William Kahn [Електронний ресурс] / James Youung // Peakon. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://peakon.com/blog/future-work/william-kahn-employee-engagement/>.
8. Tran Q. Employee Engagement How does the organization increase engagement? – From the viewpoint of HR representatives in Finland / Tran Quynh – Turku, 2018. – 80 с.
9. Chanana N. Employee engagement practices during COVID-19 lockdown [Електронний ресурс] / N. Chanana, Sangeeta // National Center for Biotechnology Information. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7536939/>.

10. Maslow's Theory of Human Motivation and its Deep Roots in Individualism: Interrogating Maslow's Applicability in Africa / Mawere Munyaradzi, 2016. – 20 с.
11. H. Shanks N. Management and Motivation / Nancy H. Shanks. – С. 23–35.
12. A. Braden P. McClelland's Theory of Needs / Pamela A. Braden. // WVU Parkersburg. – 2000.
13. Holton V. Motivation and Employee Engagement in the 21st Century / V. Holton, J. Rabbetts, F. Dent. // Ashridge Business School. – 2009. – С. 39.
14. Oyserman D. Values: Psychological Perspectives / Daphna Oyserman. – 2012.
15. What is Values-based recruitment and why it's changing the talent game [Электронный ресурс] // Retorio. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.retorio.com/blog/values-based-recruitment-plan>.
16. Can Maslow's hierarchy of needs help you understand employee engagement? [Электронный ресурс] // Service Futures – Режим доступа до ресурсу: <https://www.servicefutures.com/can-maslows-hierarchy-needs-help-understand-employee-engagement>.
17. Preko A. A Study on the Concept of Employee Loyalty and Engagement on the Performance of Sales Executives of Commercial Banks in GHANA / A. Preko, J. Adjetey. // International Journal of Business Research and Management (IJBRM). – 2013. – №2. – С. 51–62.
18. The Gallup Q12 Employee Engagement Questionnaire [Электронный ресурс] // SHRM. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0510fox3.aspx>
19. Crawford D. Employee Engagement in the 3rd Sector – a Time Bomb Waiting to Explode? / Doug Crawford. // Cerus Consulting. – 2013.
20. Gompertz A. Employee Engagement in the Third Sector: The Key Findings [Электронный ресурс] / Arthur Gompertz // Agenda Consulting. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.agendaconsulting.co.uk/2020/04/07/employee-engagement-third-sector-key-findings/>

21. Chen D. Setting Clear Expectations for Employees [Електронний ресурс] / Dillon Chen // Prosky. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://talkingtalent.prosky.co/articles/setting-clear-expectations-for-employees>.
22. Heathfield S. What's the Big Deal About Clear Performance Expectations? [Електронний ресурс] / Susan Heathfield // The Balance Careers. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thebalancecareers.com/what-s-the-big-deal-about-clear-performance-expectations-1919253>.
23. 7 Steps To Develop An Ideal Candidate Profile [Електронний ресурс] // Harver. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/ideal-candidate-profile/>.
24. Zivkovic M. 11 Recruitment Strategies to Attract Top Talent in 2020 [Електронний ресурс] / Mile Zivkovic // Toggl Hire. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://toggl.com/blog/recruitment-strategies>.
25. Employee referral program policy template [Електронний ресурс] // Talent Lyft – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talentlyft.com/en/resources/employee-referral-program-policy>
26. Дідик Ж. Як створити бренд роботодавця? 6 практичних порад з гіфками [Електронний ресурс] / Жанна Дідик // Smart Solutions. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://smart-hr.com.ua/ua/news/yak-stvoriti-brend-robotodavcy-a-6-praktichnikh-porad-z-gifkami>.
27. Andriotis N. Employee Recognition in the Workplace: The Why and How [Електронний ресурс] / Nikos Andriotis // eFront. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.efrontlearning.com/blog/2018/04/employee-recognition-workplace-benefits-ways.html#:~:text=What%20is%20employee%20recognition%3F,performance%20and%20positive%20business%20results>.
28. Hastwell C. Creating a Culture of Recognition [Електронний ресурс] / Claire Hastwell // Great Place to Work. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/creating-a-culture-of-recognition>.

29. Brandenburg D. How to Have a Sounding Board Meeting [Електронний ресурс] / Denise Brandenburg // Chron – Режим доступу до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/sounding-board-meeting-26279.html>.
30. Sieber S. Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility / S. Sieber, D. Casey. // RHM. – 2016. – №6.
31. Harter J. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis / J. Harter, F. Schmidt, T. Hayes. // Journal of Applied Psychology. – 2002.
32. Kahn W. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work / William Kahn. // The Academy of Management Journal,. – 1990. – №4
33. Benjamin L. Achieving The Dream Through A Screen: Exploring Employee Engagement And Commitment In Virtual Environments / Lacinda Benjamin. – 2020
34. Щетініна Л. В. ОЦІНЮВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ: ЗНАЧЕННЯ, ВИМОГИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ / Л. В. Щетініна, А. Є. Яструбинська. – 2017.
35. Allen M. Employee Engagement – A Culture Change / Melanie Allen. // Insights. – 2014
36. Hammoud M. Effective Employee Engagement in the Workplace / M. Hammoud, S. Osborne. // International Journal of Applied Management and Technology. – 2017. – №1.
37. Маркасян П. Дослідження залученості персоналу або як «увімкнути» своїх співробітників по максимуму / Павло Маркасян. // Онлайн-консультант. Кадровик. – 2020.
38. Нагірна О. О. ФАКТОРИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ / О. О. Нагірна. // Наукові студії із соціальної та політичної психології.
39. Храмов В. О. Основи управління персоналом / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. // МАУП. – 2001.

40. Skripak S. Managing Human Resources / Stephen Skripak. // Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries. – 2016.
41. The Managers' Guide to Best Practices in Employee Engagement. // Vocoli
42. Malia Ulfig Y. Leadership Strategies for Increasing Employee Engagement in the Service Industry / YaVonda Malia Ulfig. // Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. – 2019.
43. Argandona A. Fostering values in organizations / Antonio Argandona. // Chair of Economics and Ethics. – 2002.
44. Roe R. Values and Work Empirical Findings and Theoretical Perspective / R. Roe, P. Ester. // APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW. – 1999. – №1. – С. 1–21.
45. Strandberg C. THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY / Coro Strandberg. // Strandberd Consulting. – 2009
46. Леонова Е. 6 головних HR-трендів у 2020 році [Електронний ресурс] / Елена Леонова // Hurma. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://hurma.work/blog/6-golovnih-hr-trendiv-u-2020-roczy/>.
47. Fletcher L. Measuring and Understanding Employee Engagement / L. Fletcher, D. Robinson.
48. Imandin L. A model to measure employee engagement / L. Imandin, C. Bisschoff, C. Botha. // Problems and Perspectives in Management,. – 2014. – №4.
49. Mohanan M. EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MOTIVATION : A CASE STUDY / M. Mohanan, A. Sequeira,, S. Kumar.
50. The COVID-19 Remote Working Experiment. // PwC. – 2020.

Ваша стать *

- Чоловік
- Жінка
-

Ваш вік *

- 18-25
- 25-34
- 35-44
- 45+
-

Як довго ви працюєте в організації "Львівська освітня фундація"? *

- Менше року
- 1-3 роки
- 3-5 років
- 5-10 років
- 10+ років

Додаток В

У твердженнях нижче будь ласка поставте оцінку, де 1 - "абсолютно не погоджуюсь", 10 - "абсолютно погоджуюсь"

Я розумію очікування керівника до результатів своєї роботи *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Я розумію очікування керівника до результатів своєї роботи *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

На роботі я маю можливість щодня робити ті завдання, що виконую найкраще завдяки підтримці моєї організації *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Впродовж останніх семи днів, я отримав/-ла визнання або ж похвалу за результати своєї роботи *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Я відчуваю, що з моєю думкою рахуються *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Розуміння місії чи мети моєї організації додає важливості моїй роботі *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

На роботі у мене є хороший друг/подруга *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Протягом останнього року я мав(ла) можливості навчатися та зростати завдяки підтримці моєї організації *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Я пишаюсь тим, що працюю в БО "Львівська освітня фундація" *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Я готовий(а) порекомендувати БО "Львівська освітня фундація" як місце роботи своїм друзям/знайомим *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Моїм колегам вдається дотримуватися цінностей організації під час щоденної діяльності *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь

Мені вдається дотримуватися цінностей організації під час щоденної діяльності *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Абсолютно не погоджуюсь ○○○○○○○○○○ Абсолютно погоджуюсь