

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ВНЗ
«УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:

«Побудова високоефективної організації за допомогою підвищення рівня залученості персоналу»

Виконала: студентка 6 курсу, групи СУП 17/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Довгоброд Людмила Миколаївна

Керівник: Рождественський А.А.

Рецензент: Альхимович О.

Львів 2019

ЗМІСТ

Вступ.....	3
I. Залученість персоналу як інструмент покращення ефективності організації	
1.1. Основні підходи до аналізу залученості персоналу.....	8
1.2. Залученість персоналу та результати бізнесу.....	16
1.3. Діагностика залученості персоналу.....	18
Висновки до розділу I.....	20
II. Передумови та планування впровадження проекту в ТОВ «Телеканал СТБ»	
2.1. Опис компанії та занурення в бізнес контекст.....	21
2.2. Передумови проекту, аналіз стейкхолдерів та планові результати впровадження проекту «StarLive».....	23
2.3. Фінансова ефективність впровадження проекту «StarLive»....	29
Висновки до розділу II.....	34
III. Впровадження та практичні результати проекту	
3.1. Етапи впровадження проекту.....	35
3.2. Ризики на етапах впровадження проекту.....	42
3.3. Комунікаційна стратегія та її втілення на практиці.....	43
3.4. Основні реалізовані ініціативи та відгуки учасників проекту...49	
3.5. Досягнення та практичні результати впровадження проекту...53	
Висновки до розділу III.....	56
IV. Управлінські висновки.....	58
Список використаних джерел і літератури.....	61
Додатки.....	64

ВСТУП

СТБ – загальнонаціональний телевізійний канал, що входить в найбільшу медіагрупу України СтарЛайтМедіа. Розпочав мовлення 2 червня 1997 року. 11 років тому СТБ першим задав тренд на талант-шоу самих різних напрямків, об'єднавши їх під загальною ідеєю «Можливо все!». Ми створюємо успішні проекти, які допомагають українцям повірити у свої сили та змінити своє життя. Але швидкий розвиток та стійка орієнтація і менеджменту компанії, і рядових співробітників саме на потребах глядача призвели до того, що ми припинили приділяти достатню увагу потребам самої організації. Та за 20 років такої роботи ми перетворилися на громіздку організацію. Для корпоративного бізнесу зміни та зовнішні виклики – це постійна ситуація. Але ми опинилися в ситуації, коли ми вже не могли вчасно реагувати на виклики, адаптуватися до них, реалізовувати та бути стійкими в процесі змін.

Тому на сьогодні перед організацією стоїть велика ціль – трансформація в передову медіа компанію в східноєвропейському регіоні, поліпшення економічних показників, досягнення рівня беззбитковості протягом наступних 3 років, кардинальна зміна бізнес-моделі та перетворення в стійку високорезультативну організацію. Такі організації мають низку спільних характеристик: культура організації, залучені співробітники, які знають, поділяють і привносять у щоденне життя організації цінності та місію компанії. Ці організації вміють знаходити нові рішення в процесі адаптації до змін.

На порозі великих змін важливими факторами успіху є:

- ▶ Високоефективний менеджмент;
- ▶ Чітка зрозуміла стратегія та її ефективна ретрансляція на всі рівні організації;
- ▶ Високий рівень залученості персоналу;
- ▶ Ефективна корпоративна культура.

З позиції HR функції велике значення має підвищення рівня залученості персоналу, оскільки будь-які зміни реалізуються командами та їх лідерами. І чим

вищий рівень залученості персоналу, тим кращого результату можливо досягнути. Для формування та підтримки залученості на високому рівні потрібна постійна робота.

Саме тому реалізація проекту по підвищенню рівня залученості персоналу є суттєво важливою в період трансформації організації.

Метою реалізації проекту є використання HR практик, а саме інструментів і методів роботи з залученістю персоналу, для побудови високоефективної організації, співробітники якої знають і поділяють цінності та місію компанії; організацією з якісною культурою зворотного зв'язку, чіткою структурою, налагодженими бізнес-процесами, котрій під силу будь-які зовнішні виклики.

Проаналізувати думки співробітників щодо аспектів роботи в організації, визначити зони для розвитку та вдосконалення, а також розробити подальший план дій та реалізувати його найкращим чином. Внаслідок реалізації проекту створити умови в яких співробітники натхненно виконують свої обов'язки і щасливі на роботі, умови в яких можливі якісні зміни, сформувані залучену команду в розробці ідей щодо трансформації корпоративної культури та організації в цілому.

Цілі проекту:

1) Проведення дослідження з метою визначення поточного рівня залученості, задоволеності та лояльності співробітників організації. Період два місяці.

2) Надати якісний зворотний зв'язок щодо результатів дослідження для ТОП-менеджменту, менеджменту і всіх співробітників компанії. Та розробити плани змін. Період з грудня по лютий 2018 року.

3) Разом з командами співробітників впровадити заплановані зміни на рівні команд, крос функціональних рівнях та на рівні організації. Період з березня 2018 року по грудень 2018 року.

4) Повторити цикл роботи з залученістю починаючи від дослідження думок співробітників до впровадження змін у 2019 та 2020 роках.

Тривалість проекту – 3 роки (2017- 2020), з яких період з травня по липень 2017 – підготовка проекту, з липня 2017 року по грудень 2018 – перший цикл проекту, з жовтня 2018 по грудень 2019 – другий цикл проекту, з жовтня 2019 по грудень 2020 – третій цикл проекту.

Ефективність роботи по підвищенню рівня залученості обґрунтована світовими дослідженнями.

Підтвердженням значного впливу залученості персоналу є данні досліджень Gallup 2016 року (Gallup’s Q12 Meta-Analysis Report: Ninth Edition, April 2016), які засвідчують, що результати компаній з високим рівнем залученості співробітників у порівнянні з компаніями з низьким рівнем залученості співробітників кращі:

- ▶ Лояльність клієнтів вища на 10%
- ▶ Прибутковість вища на 21%
- ▶ Продуктивність вища на 20%
- ▶ Показник плинності персоналу нижчий на 24%
- ▶ Рівень абсентеїзму нижчий на 41%

За даними дослідження Deloitte 2016 року (Deloitte Global Human Capital Trends research) 78% бізнес лідерів вважають залученість невідкладним або важливим пріоритетом.

За даними дослідження Institute for Corporate Productivity 2014 року (i4cp), стабільна залученість персоналу може бути досягнута через посилення основних HR-практик. А саме:

1) Адаптація нових співробітників. Ні в якому разі не можна допустити, щоб перше враження нових співробітників виявилось негативним, особливо якщо мова йде про кращих – тих, у кого є чимало пропозицій від інших роботодавців. Для того, щоб новачки сприйняли нову культуру і стали її частиною, необхідно почати процес залучення ще на етапі інтерв'ю з кандидатами, акцентуючи увагу на встановлення живих зв'язків.

2) Поточні інтерв'ю – це частина стратегії утримання, яка допомагає зміцнити залученість. Також, вони роблять позитивний вплив на ринкові

показники. Іноді такі бесіди розглядають як альтернативу вихідного інтерв'ю. Але доцільніше сприймати їх як доповнення і до оцінювальних і до вихідних інтерв'ю.

3) Індивідуальні плани розвитку. Залучені співробітники хочуть більше вчитися і застосовувати отримані знання і навички для забезпечення власного успіху й успіху бізнесу. Інвестиції в розвиток співробітників – це шлях до підвищення залученості.

4) Навколишнє середовище. Оточення стимулює творче мислення, продуктивність і підтримує здоров'я. Це – життєво важливий елемент в створенні робочого місця, що може залучити співробітників і в професійному, і в емоційному плані.

5) Час для креативного мислення та інновацій. Важливо заохочувати співробітників до того, щоб вони виділяли час для дослідження ідей, які не мають безпосереднього відношення до їх повсякденної роботи. Це можна робити на щотижневій або щомісячній основі.

Тому в процесі реалізації проекту планується визначити больові точки, що впливають на зниження рівня залученості співробітників компанії, та так звані «драйвери» залученості, що позитивно впливають на залученість персоналу компанії.

Ключові фактори успішності проекту:

1. Активна підтримка проекту на вищому рівні управління (СЕО та ТОП менеджмент компанії).

2. Активне залучення співробітників в розробку ініціатив, які будуть впроваджені за результатами проекту.

3. Готовність співробітників виділяти до 15% робочого часу для робіт по проекту.

4. Чіткий план комунікацій за проектом і активна популяризація по організації результатів проекту.

5. Винагорода співробітників, що беруть участь в проекті за демонстровані зміни (не завжди мова йде про матеріальну винагороду).

6. Реалізація 30% ініціатив запропонованих командами.

Критерії успішності проекту, що будуть визначені після повторного опитування:

1. Підвищення кількості респондентів в опитуванні до середньо ринкового.
2. Підвищення показника залученості персоналу на 20%.
3. Підвищення показника задоволеності персоналу на 20%.
4. Підвищення показника лояльності персоналу до рівня медіани ринку.

Опосередковані критерії успішності проекту, до проведення повторного опитування:

1. Зменшення рівня плинності кадрів.
2. Зменшення рівня абсентеїзму працівників у зв'язку з лікарняним.
3. Підвищення рівня професійності співробітників внаслідок внутрішнього та зовнішнього навчання.
4. Збільшення кількості внутрішніх призначень (керівні посади).
5. Покращення показників найму.
6. Збільшення кількості вакансій, закритих внутрішніми кандидатами.

РОЗДІЛ I

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Основні підходи до аналізу залученості персоналу

Продовж останніх 5 років в практиці українського бізнесу все частіше стало зустрічатися нове для багатьох менеджерів поняття «залученість персоналу». Чим далі, тим більше керівників компаній починають цікавитися дослідженнями залученості, прагнуть вимірювати рівень залученості своїх співробітників і керувати ним, при цьому часто не тільки менеджери, але і бізнес консультанти вкладають в це поняття різний зміст.

Так що ж таке залученість? Якщо звернутися до пошукового сервісу Google, то ми отримаємо безліч варіантів:

Залученість персоналу – це фізичний, емоційний, та інтелектуальний стан, який мотивує співробітників виконувати їх роботу якомога краще [1].

Залученість персоналу – це найвищий рівень ефективної участі людей у бізнесі та житті йому передують рівні задоволеності та лояльності [2].

Залученість персоналу – це підхід, що дозволяє досягнути того, щоб кожний співробітник щиро піклувався про свою роботу, про компанію, в якій працює і про клієнтів, підхід, що дозволяє досягти повної віддачі співробітниками роботи.

Залученість персоналу – це вулиця з двостороннім рухом, це взаємовідносини між компанією і співробітником, що побудовані на довірі та повазі [3].

Залученість персоналу – це комплексний показник такої системи взаємовідносин організації з її співробітниками, за якої організація створює співробітникам умови для успішної професійної самореалізації і задоволеності різними аспектами виконуваної роботи. А ті, у свою чергу, являються патріотами організації, які повністю поділяють корпоративні цінності, відчують власну причетність до діяльності організації, щиро переживають за її успіхи, а також

пов'язують особисті перспективи з перспективами розвитку організації. І що найважливіше, – за власною ініціативою докладають максимум зусиль для найбільш результативного й ефективного виконання своєї частини роботи, тобто максимізують особистий вклад в стратегічну успішність компанії.

Як бачимо, *визначення залученості* досить різноманітні, але можна зробити загальний висновок, що завдяки роботі з залученістю керівники організацій можуть активно впливати на покращення економічних показників та ефективності діяльності бізнесу.

Зазначений висновок також підкріплюється масштабним дослідженням, що було проведено кілька років тому Американським інститутом громадської думки Gallup International, присвяченого проблемі залученості працездатних громадян США в виконувану ними роботу. Згідно з цими результатами, щорічні фінансові втрати самої передової та потужної економіки світу, що виникають внаслідок незадовільної залученості працівників, обходяться їй в гігантську суму, що перевищує 2% національного ВВП [4].

Варто підкреслити, що наведена статистика характерна для США – країни, де пошук і максимальне використання додаткових перспективних джерел підвищення фінансово-економічної продуктивності та ефективності набули статусу своєрідного національного культу. Країни, керівники бізнесу якої приділяють питанню управління залученням своїх співробітників в роботу найсерйознішу увагу.

Для більшості вітчизняних компаній, в яких систематичне цілеспрямоване управління залученням власного людського капіталу, в кращому випадку, робить лише свої перші кроки, дана обставина містить як погану, так і хорошу новину.

Погана новина полягає в тому, що втрати компаній внаслідок низької залученості персоналу сьогодні виявляються, в порівнянні з американськими та іншими західними компаніями, як мінімум, удвічі більше.

Гарна новина полягає в тому, що потенціал зростання вітчизняного бізнесу в результаті стійкого підвищення залученості працівників істотно

перевищує аналогічний потенціал для США і країн ЄС і тому дає українським компаніям хороший шанс навіть в умовах економічної кризи.

В даний час найбільш відомими підходами до практичного вивчення залученості, на базі яких розроблено відповідні концептуальні моделі, а також конкретні інструменти і процедури її аналізу, є підходи консалтингових компаній Aon Hewitt, Gallup International, Hay Group і Towers Watson. При цьому, слід зазначити, що різні концепції Залученості в цілому солідарні один з одним в розумінні принципової суті даної категорії як показника системи взаємовідносин компанії та співробітників, що включає дві базові складові:

«Компанія – співробітникам» (тобто те, що компанія готова робити для своїх співробітників);

«Співробітники – компанії» (тобто який внесок вони, у свою чергу, готові внести в її успіх).

В основі кожного підходу лежать практичні напрацювання конкретної компанії, що проводить дослідження в цьому напрямку.

Конкретна ж специфіка представлених на сьогодні концепцій залученості, в основному стосується чотирьох базових моментів, а саме:

- загального переліку та змістовного наповнення конкретних факторів «драйверів» залученості, що вносять свій внесок в її формування та підтримку;
- наявності/відсутності інтеграції змістовно близьких чинників залученості нижнього рівня в більш місткі фактори верхнього рівня, присутність яких полегшує керівництву компанії сприйняття й оцінку результатів проведених досліджень залученості;
- особливостей структури відповідних шкал, що формують результати досліджень, починаючи від найпростішого варіанту у вигляді дихотомії «згоди/незгоди» респондентів з пропонованими їм твердженнями, і закінчуючи багатоступінчастою градацією негативних і позитивних відповідей від «повного незгоди» до «повної згоди» з ними;

- формулювань конкретних індикативних тверджень, які складають зміст кожного з виділених в рамках відповідної концептуальної моделі факторів «драйверів» залученості, що пред'являються опитуваним респондентам.

Розглянемо найбільш популярні підходи до виміру й аналізу залученості.

1) Підхід Aon Hewitt

В цьому підході розглядаються три індикатори залученості:

- «Говорить» (співробітник позитивно відгукується про компанію в спілкуванні з колегами, потенціальними співробітниками та клієнтами);
- «Залишається» (співробітник хоче залишитися в компанії на тривалий час, бути частиною компанії);
- «Прагне» (співробітник докладает додаткових зусиль, щоб посприяти успіху бізнесу).

За словами експертів з Hewitt, ці індикатори були виділені при аналізі всього масиву інформації, зібраної в ході опитувань в тисячах компаній по всьому світу.

Також підхід Hewitt включає 20 факторів залученості нижнього рівня, тематично інтегрованих в 6 узагальнених чинників верхнього рівня: робота, винагорода, можливості, люди, якість життя, процедури. Зокрема, узагальнений фактор «робота» вбирає в себе такі складові, як зміст роботи, ступінь її завершеності й автономності, наявність необхідних ресурсів, а також особливості організації бізнес-процесів, в яких виявляються долучені співробітники компанії. А фактор «винагорода» включає такі компоненти, як оплата праці, додаткові пільги та визнання досягнень [5].

2) Підхід Gallup International

Найпростіший та найкомпактніший підхід до аналізу залученості, що вимірює її за допомогою всього 12 індикативних запитань.

Співробітникам компанії пропонують тест, що складається з 12 питань. Опитування проводиться анонімно. Потрібно відповісти «так» або «ні».

Ось ці 12 питань від Gallup:

- 1) Чи знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець?

- 2) Чи маєте Ви необхідні матеріали та інструменти для належного виконання своєї роботи?
- 3) Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
- 4) Чи отримували Ви за останні сім днів схвалення або похвалу за добре виконану роботу?
- 5) Чи відноситься Ваш безпосередній керівник або будь-хто інший на роботі до Вас як до особистості?
- 6) Хто-небудь на Вашій роботі сприяє Вашому професійному розвитку?
- 7) Чи береться до уваги Ваша точка зору?
- 8) Чи викликають у Вас місія і стратегія вашої компанії відчуття значущості виконуваної Вами роботи?
- 9) Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?
- 10) Чи є у Вас на роботі справжній друг?
- 11) За останні півроку говорив хтось з Вами на роботі про Ваші професійні успіхи та досягнення?
- 12) За останній рік були у Вас на роботі можливості для придбання нових знань і професійного зростання?

Даний опитувальник дозволяє оцінити рівень залученості як окремого співробітника, так і всього підрозділу, компанії в цілому. Говорити про високий рівень залученості можна в тому випадку, якщо позитивні відповіді становлять 70%. Якщо позитивних відповідей 60% – це задовільний результат, а якщо 50% і менше – досить тривожний сигнал.

Компанія Gallup вважає, що кожне питання зі списку безпосередньо пов'язано з прибутковістю. Таким чином перше запитання («Чи знаєте ви, що від Вас очікує роботодавець?») має на увазі, що якщо співробітники не тільки чітко розуміють свої функціональні обов'язки, а й прекрасно усвідомлюють / бачать

свій особистий внесок в бізнес, то у них, як правило, високий ступінь залученості, завдяки чому прибуток може вирости до 30%.

База Gallup на сьогодні є однією з найбільших в дослідженнях залученості: 5,4 млн відповідей співробітників 504 організацій, 16 великих галузей промисловості в 137 країнах. Однак до неї є і критичні зауваження. Так, дослідження урядових організацій виявило, що лише 5 з 12 питань працюють на диференціацію кращих результатів роботи, а інші з продуктивністю праці не пов'язані [6].

3) Підхід Towers Watson

Підхід Towers Watson базується на 17 факторах залученості, що об'єднуються в 5 головних сфер: цілі та завдання, баланс навантаження, топ-менеджмент, безпосереднє керівництво, імідж компанії. Так, наприклад, сфера цілей і завдання включає такі складові, як розуміння співробітниками бізнес-стратегії компанії, основних шляхів її реалізації, а також розуміння власного внеску в загальний успіх.

Відповідно до цього підходу залученість співробітників залежить від того, як вони:

- думають (раціонально розуміють цінності та стратегічні цілі організації та співвідносять з ними свою роботу);
- відчують (емоційно прив'язані до організації та тим людям, з якими працюють);
- діють (мотивовані та готові інвестувати свої зусилля, робити навіть ще й більш того, що від них очікується).

На думку консультантів Towers Watson, в сучасних умовах, сформованих економічною кризою та рецесією, керівники компаній повинні приділяти особливу увагу питанням, які безпосередньо впливають на поточні потреби та проблеми співробітників.

Ось ці питання:

- добробут співробітників – організаційний клімат, котрий сприяє фізичному й емоційному здоров'ю співробітників;

- робоче середовище – умови праці, що забезпечують високу продуктивність і успіхи в роботі;

- управління, що підтримує – новий, на думку експертів Towers Watson, підхід до управління ефективністю, що становить собою систематичну підтримку ініціатив співробітників [7].

Таким чином, ключовими інструментами забезпечення залученості співробітників в найближчі роки будуть поліпшення добробуту, створення продуктивного робочого середовища і перевизначення бажаної поведінки менеджменту.

4) Підхід Hay Group

Підхід Hay Group в якості головних чинників залученості розглядає чіткі цілі, впевненість в керівництві, винагороду, можливості для кар'єрного розвитку, а також повагу і визнання.

При цьому, ряд чинників, що традиційно відносяться в рамках інших концепцій саме до чинників залученості, в даному випадку виключаються з-поміж її драйверів і відокремлюється в окрему групу «умови для успіху». До числа цих факторів Hay Group відносить управління ефективністю роботи, наявність необхідних повноважень і ресурсів, успішне співробітництво, навчання, а також раціонально побудовану організаційну структуру і бізнес-процеси [8].

5) Підхід Great Place to Work Institute

Ще в 1984 році у своїй книзі «100 кращих роботодавців Америки» Роберт Леверінг і Мільто Московітц описали досвід працівників кращих компаній, проводячи зіставлення з безліччю інших вивчених ними американських компаній. Розмірковуючи про роботу мрії і даючи визначення кращого роботодавця в термінах відносин, Роберт Леверінг і Емі Лайман розробили модель з п'яти ключових ознак. Таблиця 1.

Таблиця 1. П'ять ключових ознак кращого роботодавця

Довіра – Надійність	Комунікація	відкритість і доступність каналів комунікації
	Компетентність	компетентність в управлінні людськими та матеріальними ресурсами
	Цілісність	цілісність в послідовній реалізації візії
Довіра – Повага	Підтримка	підтримка професійного розвитку співробітників і визнання їх досягнень
	Співпраця	залучення співробітників до прийняття рішень та розв'язання проблем
	Турбота	турботливе відношення до співробітників та їх особистого життя
Довіра – Справедливість	Рівність	рівне і справедливе відношення до всіх з точки зору винагороди
	Неупередженість	відсутність фаворитизму
	Рівноправ'я	відсутність дискримінації та наявність процесу апеляції
Гордість	Робота	гордість за свою роботу, за свій особистий внесок
	Команда	гордість за роботу команди
	Компанія	гордість продукцією або послугами, що надає компанія та її репутацією у суспільстві
Доброзичливість	Відкритість	можливість залишатися собою
	Привітність	тепла та дружня атмосфера
	Спільність	відчуття "командності" чи "сімейності"

В рамках своїх щорічних досліджень Great Place to Work Institute проводять опитування «Індекс довіри» (Trust Index), в якому вимірюють, наскільки співробітникам та атмосфері компанії притаманні довіра, гордість і доброзичливість, а також проводять «Аудит культури» (Culture Audit), в ході якого виявляють характеристики культури, що надихають співробітників компаній працювати, максимально залучаючись у свою роботу [9].

Відповідно до звіту компанії Deloitte потрібен новий підхід в залученості персоналу – він повинен бути заснований на корпоративній культурі та залученості. Необхідно впровадження цілісного підходу до досвіду

співробітника на роботі з метою його залучення, задоволеності та причетності до справи компанії [10].

Експерти Deloitte також говорять про те, що потрібно впроваджувати нові інструменти, щоб залучати персонал на постійній основі, на зразок тих, що дозволяють проводити пульс-опитування. Це допоможе фахівцям з HR і керівникам на різних рівнях краще розуміти своїх співробітників, їх очікування і цінності. Вони рекомендують додати до річних або піврічних опитувань, регулярні пульс опитування і відкриті системи зворотного зв'язку.

1.2. Залученість персоналу та результати бізнесу

Завдяки великій кількості досліджень, що були проведені консалтинговими компаніями Aon Hewitt, Gallup International, Towers Watson, та іншими, отримані узагальнені результати опитувань мільйонів працівників з тисяч організацій різної галузевої специфіки, розмірів і географії діяльності. Результати переконливо свідчать про прямий вплив рівня залученості співробітників на підсумкові фінансові результати компанії. Так, в порівнянні з показниками компаній, що мають низький рівень залученості, компанії з високим рівнем залученості продемонстрували наступне:

- на 22 - 43% вище акціонерна прибутковість;
- на 17,5% вище операційний прибуток (27,4% проти 9,9%);
- на 10% вище рівень задоволеності споживачів;
- на 18 - 21% вища продуктивність праці;
- у два рази більше кількість перспективних претендентів на кожну з відкритих вакансій;
- на 50 - 65% (залежно від галузевої специфіки) нижче незапланована плинність персоналу;
- у два з половиною рази менше тривалість перебування співробітників на лікарняному (2,69 дня в році проти 6,19 дня в році);
- на 28% менше кількість колективних суперечок і конфліктів працівників з адміністрацією;

- на 41% нижче рівень виробничого браку;
- на 48% менше кількість аварій, обумовлених порушенням техніки безпеки;
- на 40% менше кількість постраждалих через порушення техніки безпеки.

Окремі результати досліджень Aon Hewitt доводять, що в компаніях з високим рівнем залученості співробітників в порівнянні з компаніями з низьким рівнем залученості:

- вартість акцій вище на 12%;
- річний обсяг продажів в розрахунку на одного співробітника більше на \$ 27 000;
- річний прибуток в розрахунку на одного співробітника вище на \$ 3 800;
- рівень задоволеності клієнтів вище на 5 - 10%;
- кількість заявок на відкриті вакансії більше приблизно вдвічі.

Консолідовані ж дані Gallup International по США за 2008 свідчать про те, що низька залученість співробітників обійшлася американському бізнесу, за консервативною оцінкою, в суму від 270 до 340 млрд. доларів недоотриманого чистого прибутку, це еквівалент 1,9 - 2,3% національного ВВП США.

Важливе спостереження, що найбільш виняткових успіхів висока залученість співробітників дозволяє досягти компаніям, що діють у сфері професійних послуг та високих технологій, тобто в тих областях, де головним фактором створення вартості виступає саме людський капітал. Це підтверджує дослідження D. Maister, що охопило 139 офісів 29 компаній, які включали консалтингові фірми різного профілю, ІТ-компанії, лікувально-медичні центри, а також маркетингові та креативні агенції. Отримані результати переконливо продемонстрували: фінансова успішність офісів однієї й тієї ж компанії, що відрізняються високою залученістю співробітників, за показниками зростання прибутку за останні два роки й прибутку, що припадає на одного співробітника,

при інших рівних умовах, на 63% перевищує аналогічні показники офісів цієї ж компанії, що мають низьку залученість.

1.3. Діагностика залученості персоналу

У яких випадках необхідна діагностика залученості? Якщо вдатися до аналогії з медициною, то можна сказати, що діагностика залученості носить як «плановий», так і «екстрений» характер.

Регулярні планові вимірювання залученості (проводяться, як правило, з щорічною періодичністю) необхідні будь-якій компанії.

Відомо, що цілий ряд серйозних захворювань довгий час протікають практично без прояву симптомів і тому виявляються лише на запущених стадіях, коли їх ефективно лікування виявляється проблематичним.

Наявність системи профілактичної діагностики, своєчасно відстежує негативні маркери фізичного стану, дозволяє або запобігати захворюванням, або успішно лікувати їх ще на ранній стадії.

Аналогічно цьому, проведення регулярних досліджень залученості навіть у цілком процвітаючих, з точки зору ключових бізнес-показників, організаціях мінімізує для їх власників і керівників ризику втратити моменти зародження і розвитку тих чи інших корпоративних недуг. Показник залученості і його складові виступають досить чутливими та надійними показниками різних сторін «організаційного здоров'я».

Стійке зниження показників залученості в більшості випадків свідчить про певні порушення в роботі різних ланок корпоративної системи управління персоналом, а саме, в підсистемах залучення і планування персоналу, матеріального і нематеріального стимулювання, професійного навчання та розвитку, планування кар'єри та заміщень.

Ще одна розповсюджена причина низької залученості – проблеми в організації системи внутрішніх комунікацій, а також системи управління ефективністю та загальної культури менеджменту, що переконливо підтверджується відповідною статистикою. Зокрема, згідно з результатами

дослідження консалтингової компанії Accenture [11], стратегію розвитку своєї організації, а також суть власного вкладу в її реалізацію добре розуміють менш як 40% співробітників компаній, що взяли участь у наведеному дослідженні. Заданими ж Gallup International, при оцінці загальної задоволеності роботою, в 70% випадків респонденти згадують такий фактор, як особистісні особливості своїх керівників і взаємини з ними.

Звідси для перших осіб і представників топ-менеджменту слід зробити дуже важливий практичний висновок. Він полягає в тому, що ефективне управління залученням людського капіталу аж ніяк не є якимось самотійним напрямком роботи HR функції, і не є лише її внутрішньою сферою відповідальності. Це комплексна проблема, яка потребує систематичної участі керівників всіх підрозділів, а також всебічної підтримки з боку вищого керівництва компанії.

Якщо ж повернутися до питання про так званих «екстрених» вимірів залученості, то до числа обов'язкових показань для їх проведення, в першу чергу, відносяться будь-які серйозні зміни в житті компанії. Ці зміни включають такі події, як корпоративні злиття і поглинання, реструктуризацію бізнесу, принципові оновлення стратегії, зміну власників і топ-менеджменту компанії та, звичайно, періоди фінансово-економічної кризи.

Загальним для всіх подібних подій є те, що вони неминуче тягнуть за собою трансформацію звичних для співробітників умов роботи, бізнес-процесів, корпоративних політик і процедур, сформованої системи управління, сфер відповідальності та повноважень, функціональних завдань і показників результативності, супроводжувану, до того ж, істотним інформаційним дефіцитом. Все це, у свою чергу, безпосередньо відбивається на рівні залученості більшості працівників, приводячи до його суттєвого зниження.

Висновки до розділу I

З огляду на все вище зазначене, можемо зробити висновок, що співробітники залучені в роботу прагнуть досягти кращих бізнес-результатів не тому, що їм багато платять (ринковий рівень доходів є лише необхідною «гігієнічною» умовою залученості). Фактори, що формують залученість: довіра до вищого керівництва, хороші відносини з безпосереднім керівником, кар'єрні можливості, а найголовніше це коли співробітники можуть впливати на корпоративне й особисте життя. Тобто вони впевнені в тому, що можуть вплинути на істотні аспекти життя компанії.

Компанії все більше приділяють увагу процесам аналізу та управління залученістю співробітників і це не данина корпоративній моді, а результати численних досліджень, що переконливо свідчать – рівень залученості співробітників є одним з ключових чинників результативності та ефективності організацій, а також напряму впливає на їх високу ринкову адаптивність і здатність успішно протистояти численним викликам сучасного світу.

Дослідження залученості персоналу варто проводити регулярно – один раз на рік/півтора року. В умовах змін в компанії варто проводити пульсові дослідження залученості, щоб мати можливість вчасно реагувати на поточну ситуацію із людським капіталом в компанії.

Компанії визначають і вимірюють залученість різними способами, не існує «правильного» або «найкращого» визначення чи стимулювання залученості персоналу. Все залежить від стратегії компанії та відповідно HR стратегії. Дуже важливо обирати підхід до управління залученістю враховуючи всі аспекти діяльності компанії.

РОЗДІЛ II

ПЕРЕДУМОВИ ТА ПЛАНУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ В ТОВ «ТЕЛЕКАНАЛ СТБ»

2.1. Історія компанії та занурення в бізнес контекст

Телеканал СТБ офіційно розпочав мовлення 2 червня 1997 року. Однак історія каналу почалася раніше. Телеканал був створений на базі компанії «Інтерньюз Україна» і програми «Вікна-Новини», яка вперше вийшла в ефір 4 вересня 1995 року.

Це була перша в Україні незалежна інформаційна програма, альтернативна державним новинам. І вона досі залишається в лідерах українських інформаційно-аналітичних програм. «Вікна-Новини» дали старт багатьом відомим сьогодні тележурналістам, репортерам і ведучим. Сьогодні улюблену мільйонами українців новинну програму ведуть Тетяна Висоцька, Юлія Янчар, Ольга Кучер і Віта Євтушина.

До 2004 року основну ставку СТБ робив на інформаційне мовлення: «Вікна-Новини», «Вікна-Бізнес», «Вікна-Столиця», «Вікна-Кримінал», «Вікна-Спорт» і «Вікна-Опівночі» стали візитівкою телеканалу. Потім, з приходом Володимира Бородянського та Сергія Назарова, розпочалося кардинальне переформатування СТБ. Першими програмами власного виробництва каналу стали публіцистичний цикл «Правила життя», «Документальний детектив» і «Прогноз погоди», який дав старт телевізійній кар'єрі Лілії Ребрик.

Переформатування принесло плоди: у 2005 році СТБ отримав звання «Прорив року» та був визнаний «телеканалом з найбільш динамічним розвитком». З цього моменту канал щорічно нарощувати свою аудиторію.

У 2006 році СТБ запустив «Неймовірні історії кохання», а у 2007-му документально-пізнавальний проект «У пошуках істини» і програму «Моя правда», в якій найвідоміші зірки ділилися з глядачами секретами з особистого життя. А ще у 2007 році з'явилася «Битва екстрасенсів», яка залишається в ефірі й досі.

Кількість проектів – унікальних і створених за франшизою – збільшувалася, і всі їх об'єднувала єдина ідея, яка є слоганом каналу: «Можливо все!». СТБ на довгі роки визначив на українському телебаченні тренд на талант-шоу різних напрямків. І кожним з них давав зрозуміти: ти можеш досягти своєї мети, змінити себе і своє життя на краще, стати популярним артистом або танцюристом, схуднути і знайти своє щастя, але тільки в тому випадку, якщо готовий піднятися з дивана, щоб боротися за мрію. Так в ефірі каналу з'явилися супер популярні проекти «Танцюють всі!» (у 2008 році), «Україна має талант!» (2009) і «Х-фактор» (2010). Останній дав дорогу у великий шоу-бізнес таким виконавцям як мультиартист MONATIK, представник України на Євробаченні - 2018 MELOVIN, Аліна Паш та багатьом іншим. Виступити в українському «Х-факторі» стало честю і для світових зірок – у різний час ефіри шоу відкривали Лара Фабіан, Кайлі Міноуг, Патрісія Каас, Hurts та інші. За підсумками першого сезону правовласники з Великої Британії визнали версію СТБ кращою світовою адаптацією формату.

У 2010 році канал створив реаліті «Кохана ми вбиваємо дітей», а вже наступного року – одразу шість унікальних проектів: «МастерШеф», «Зважені та щасливі», «Холостяк», «Фермер шукає дружину», «Вагітна у 16» і «Куб».

«Детектор брехні», «Врятуйте нашу сім'ю», «Один за всіх», «Хата на тата», «Я соромлюсь свого тіла», «Давай поговоримо про секс», «За живе!», «Все буде добре» і «Все буде смачно» – кожен новий проект, який СТБ пропонував телеглядачам, відразу ставав успішним і затребуваним на багато років, даючи мільйонам українців зрозуміти та повірити, що «Можливо все!». У 2016 році СТБ «взяв під своє крило» Національний відбір на Євробачення – і конкурс перетворився на найбільш обговорювану музичну подію в Україні.

Сьогодні СТБ – безумовний лідер за кількістю проектів власного виробництва – понад 80%! Багато форматів виробництва СТБ затребувані й за кордоном: їх купують Ізраїль, Польща, Білорусь, Литва, Латвія, Естонія, Франція, Казахстан та інші. Крім того, канал успішно розвиває поза ефірні проекти. Танцювальне 3D-шоу «Вартові мрій», мультижанрове шоу «Дім

таємничих пригод», перший в Україні 3D-мюзикл «Барон Мюнхгаузен» – тисячі українців відвідали концерт-хол ВДНГ, щоб побачити нові творіння Костянтина Томільченка та його команди.

За роки роботи каналу окремі проекти та співробітники отримали понад 50 премій «Телетріумф», десятки нагород Ukrainian design, «Золоте перо», народних премій «Телезірка» та ін.

Телеканал СТБ продовжує розвиватися і радувати глядачів новими проектами на найрізноманітніші теми, переконуючи українців, що «Можливо все!». За підсумками 2017 року канал із часткою 11,9 є лідером ринку по аудиторії «жінки 25 – 35 років, міста 50+» з ядром «жінки 25 – 35 середній і високий дохід, міста 50+», частка за якими склала 13,2. Охоплення каналу в першому півріччі 2018 року сягнуло 93,6% телевізійних домогосподарств України, охоплення домогосподарств в містах 50 тис+ сягнуло 96,3%.

Основним показником успішності телевізійного бізнесу є частка телеперегляду. За підсумками 2004 року частка СТБ становила 3,71% (за піплометричною панеллю GfK Ukraine, аудиторія люди 18+, міста 50 тис.+), вже у 2005 р. досягла 5,2%, 2006 – 6,05%, 2007 – 6,7%, 2008 – 7,75%, 2009 – 8,27%, 2010 – 9,82%, 2011 – 9,9%, (3-є місце серед телеканалів, які транслюються в Україні). До 2011 року СТБ був єдиним серед українських телеканалів, який невинно з року в рік підвищував частку телеперегляду.

У 2012 році частка каналу трохи впала – до 9,8%, у 2013 році сягнула 10,6%, у 2014 скоротилася до 8,71%, у 2015 склала 9,65%, у 2016 – 9,94%, у 2017 – 9,06%, у 2018 – 8,51%. (за даними системи рейтингів Nielsen).

2.2. Передумови проекту, аналіз стейкхолдерів та планові результати впровадження

СТБ велика, сильна організація, але ми зрозуміли, що втомилися, нам складно реагувати на виклики ринку. Наші проекти почали стагнувати та втрачати рейтинги, наші команди не пропонували й не генерували ідей для нових шоу, ключові та ефективні співробітники почали переходити до конкурентів

(частіше закордон) або вигорати та змінювати сферу діяльності. Все це дало розуміння, що настав час для змін, а для того, аби вчасно адаптуватися до них, реалізовувати і бути стійкими в процесі змін, потрібно щось міняти.

Ми почали свій внутрішній пошук, що саме нам, як організації, може дати таку стійкість, швидке реагування на зміни та адаптацію до них. Позналилися з дослідженням, результати якого визначили, що є така категорія організацій – НРО (High Performance Organization), високорезультативні компанії, які вже багато років існують на ринку, які пережили кілька великих криз, але це ніяким чином не вплинуло ні на їх фінансові результати, ні на корпоративну культуру. Навпаки, зробили сильнішими [12].

Ми поставили собі за мету стати такою організацією. І ми запустили проект «StarLive» (проект дослідження та підвищення рівня залученості працівників). Але спочатку нам потрібно було зрозуміти, які ми зараз, зробити «зріз», який допоможе оцінити, чи знають наші співробітники цінності компанії, її місію, яка у нас зараз корпоративна культура, як налагоджені бізнес-процеси.

Для успіху впровадження проекту важливо було зрозуміти що мотивує, та як саме працювати з усіма стейкхолдерами проекту «StarLive».

В першу чергу стейкхолдерами проекту являються Генеральний директор Компанії та його заступники – Директор департаменту виробництва власного продукту (чисельність підрозділу 1223 особи), Операційний директор (чисельність підпорядкованого персоналу 795 осіб). Саме від цієї групи стейкхолдерів залежить успішність усього проекту. Вони можуть підтримувати реалізацію проекту на рівні компанії, відзначати від свого імені амбасадорів проекту, активно брати участь в реалізації етапів проекту та комунікаційних активаціях, а можуть й не надавати зворотний зв'язок по проекту, не підтримувати виконання зобов'язань щодо результатів проекту та взагалі зупинити реалізацію проекту. Для цієї групи важливо, щоб проект відповідав стратегічним цілям компанії та позитивно впливав на бізнес показники організації.

А також менеджмент компанії (91 особа). Ця група стейкхолдерів може підтримувати реалізацію проекту на рівні свого підрозділу і компанії в цілому, виступати амбасадором проекту, відзначати працівників, які активно беруть участь в реалізації проекту, або ж навпаки не долучатися до проекту, тим самим ігнорувати важливі етапи та формувати модель поведінки персоналу свого підрозділу, не надавати зворотний зв'язок персоналу і проектній команді. Для них важливо виконання цілей і дотримання строків по поставлених цілях / задачах. Підвищення рівня залученості персоналу та ефективності роботи.

Директор з персоналу. Саме цей стейкхолдер несе відповідальність за реалізацію всього проекту. Він може на високому рівні розробляти та реалізовувати проект, здійснювати всі необхідні дії по проекту своєчасно та якісно, надавати регулярний зворотний зв'язок стейкхолдерам проекту, а може взагалі відмовитись від реалізації проекту, не надавати зворотний зв'язок, ігнорувати запит та цілі стейкхолдерів проекту, або не долучати їх до проекту. З його точки зору важливі успішна реалізація проекту згідно затвердженими критеріями й дотриманню бюджету проекту та строкам реалізації. Важливим аспектом є надання автономії в реалізації проекту, підвищення рівня значення HR функції в організації, підвищення рівня експертизи та знання процесів в компанії, визначення слабких та сильних сторін компанії, та можливість побудови ефективних бізнес-процесів.

Весь персонал компанії. Весь проект спрямований саме на цю категорію стейкхолдерів. Весь персонал можна розділити на професійні групи, але взагалі саме від їх участі залежить актуальність проекту. Персонал може брати активну участь в усіх етапах реалізації проекту, надавати щирий розгорнутий зворотний зв'язок, або ж ігнорувати проект, не надавати зворотний зв'язок або надавати неправдиву інформацію, висловлювати недовіру проекту. Важливим для цієї категорії відчувати задоволеність аспектами роботи в компанії, розуміти важливість власної думки в процесі реалізації проекту. Дуже важливо регулярне надання зворотного зв'язку по проекту, виконання зобов'язань з боку компанії щодо запитів від персоналу по проекту.

Другорядними стейкхолдерами проекту є:

- Зовнішній партнер компанія ЕУ. Важливим є надання якісних професійних послуг щодо проведення опитування, збереження конфіденційності та якісна обробка отриманих результатів. Важливо отримати релевантні результати, що дозволить включати їх в більш глобальні дослідження ринку;

- Профільні творчі спеціалісти, що не є співробітниками компанії. Вплив проекту на цю категорію є опосередкованим. Але реалізація проекту робить компанію більш привабливим роботодавцем на ринці.

- Гравці медіа ринку. Проект не має прямого впливу на цю категорію. Але результати досліджень роблять медіа ринок більш прозорим для усіх гравців. Реалізація проекту забезпечує весь ринок професіоналами, що забезпечує постійне зростання усієї галузі.

Матриця стейкхолдерів зображена в Таблиці 2.

<i>Стейк-холдер</i>	<i>Вплив на проект</i>	<i>Вплив проекту на нього</i>	<i>Як може сприяти реалізації проекту?</i>	<i>Як може блокувати реалізацію проекту?</i>	<i>Що для нього важливо?</i>	<i>Стратегія залучення</i>
<i>CEO</i>	Високий	Високий	Підтримувати реалізацію проекту на рівні компанії, відзначати від свого імені амбасадорів проекту, активно брати участь в реалізації етапів проекту та комунікаційних активаціях	Зупинити реалізацію проекту, не надаватиме зворотний зв'язок по проекту, не підтримає виконання зобов'язань щодо результатів проекту	Відповідність цілей проекту стратегічним цілям компанії, вплив проекту на бізнес показники	Презентація впливу проекту на бізнес показники, ознайомлення зі світовими дослідженнями в області залучення персоналу, регулярна презентація проміжних результатів проекту на прикладі цифр та метрик
<i>Менеджмент</i>	Високий	Високий	Підтримувати реалізацію проекту на рівні свого підрозділу і компанії в цілому, виступати амбасадором проекту, відзначати працівників, які активно беруть участь в реалізації проекту	Не долучатися до проекту, тим самим ігнорувати важливі етапи й формувати модель поведінки персоналу свого підрозділу. Не надавати зворотний зв'язок персоналу і проектній команді	Виконання цілей і дотримання строків за поставленими цілями/задачами. Підвищення рівня залученості персоналу та ефективності	Презентація впливу проекту на бізнес показники, ознайомлення зі світовими дослідженнями в області залучення персоналу, регулярна презентація проміжних результатів проекту (цифри та метрики)

<i>HRD</i>	Високий	Високий	На високому рівні розробляти та реалізовувати проект, здійснювати всі необхідні дії по проекту своєчасно та якісно, надавати регулярний зворотний зв'язок стейкхолдерам проекту	Відмовитись від реалізації проекту, не надавати зворотний зв'язок, ігнорувати запит та цілі стейкхолдерів проекту, або не долучати їх до проекту	Успішна реалізація проекту згідно затвердженим критеріям, дотриманню бюджету проекту та строкам реалізації	Надання автономії в реалізації проекту, підвищення рівня значення HR функції в організації, підвищення рівня експертизи та знання процесів в компанії, визначення слабких та сильних сторін компанії, та можливість побудови ефективних бізнес-процесів
<i>Персонал</i>	Високий	Високий	Брати активну участь в усіх етапах реалізації проекту, надавати щирий розгорнутий зворотний зв'язок	Ігнорувати проект, не надавати зворотний зв'язок або надавати неправдиву інформацію. Висловлювати недовіру проекту	Відчувати задоволеність аспектами роботи в компанії, розуміти важливість його думки в процесі реалізації проекту	Регулярне надання зворотного зв'язку по проекту, виконання зобов'язань з боку компанії щодо запитів від персоналу по проекту

Планові результати впровадження проекту представлені в Таблиці 3.

Таблиця 3. Планові результати впровадження

Поставлена ціль	Бізнес-показник (кількісний / якісний)
1. Зменшення рівня плинності кадрів	% плинності кадрів
2. Зменшення рівня абсентеїзму працівників у зв'язку з лікарняним	% відсутності
3. Підвищення рівня професійності співробітників внаслідок внутрішнього та зовнішнього навчання	% або кількість тих, хто пройшов навчання, % зростання бюджету на навчання
4. Збільшення кількості внутрішніх призначень (керівні посади)	% внутрішніх призначень
5. Покращення показників найму	швидкість закриття позиції, джерела
6. Збільшення кількості вакансій, закритих внутрішніми кандидатами	% закритих вакансій шляхом внутрішніх призначень
7. Підвищення показника залученості персоналу	зростання на 20%
8. Підвищення показника задоволеності персоналу	зростання на 20%
9. Підвищення показника лояльності персоналу	зростання до рівня медіани ринку

2.3. Фінансова ефективність впровадження проекту

Всі розрахунки наведені в дипломній роботі є умовними у зв'язку з конфіденційністю фінансової інформації.

Важливою частиною захисту проекту перед керівництвом компанії є надання розрахунків, що підтверджують фінансову привабливість проекту для бізнесу.

Захист фінансової ефективності проекту було побудовано на гіпотезах впливу залученості на фінансові показники бізнесу.

Фінансові розрахунки побудовані на результатах різних досліджень, що зображають якісну різницю між результати діяльності компаній з високим рівнем залученості співробітників у порівнянні з компаніями з низьким рівнем залученості співробітників.

Для проведення розрахунків дохідної частини проекту було вибрано ряд показників з наведених у вступі досліджень і проведено їх порівняльний аналіз в Таблиці 4.

Таблиця 4. Порівняльний аналіз показників

Показник	Одиниця виміру	Вплив залученості	2017	2020
Прибутковість	млн грн	21%	5 000	6 050
Продуктивність	хвилин готового матеріалу/1 працівника	20%	8	9,6
Перспективні кандидати	осіб	x 2	10	20
Плинність кадрів	%	-24%	15%	11,4%
Абсентізм	днів	-41%	10	6

Таким чином плановий позитивний фінансовий ефект від реалізації проекту буде отримано в 2020 році, у розмірі **1 050 млн. грн.** (при незмінних всіх інших зовнішніх і внутрішніх умовах).

Витратна частина проекту розраховувалася на весь період реалізації проекту, з 2017 по 2019 роки. Для розрахунку майбутніх витрат було використано індекс інфляції на рівні 15%. Розрахунки надані в Таблиці 5.

Таблиця 5. Витрати на реалізацію проекту

Стаття витрат	Одиниця виміру	2017	2018	2019	Всього
Проведення дослідження	тис. грн	84	84	84	252
Навчання HRG	тис. грн	27	-	-	27
Навчання керівників	тис. грн	19	22	25	66
Презентація результатів ТОП команді	тис. грн	25	29	33	87
Презентація результатів командам та розробка планів ініціатив	тис. грн	81	93	107	281
Видаткові матеріали	тис. грн	11	13	15	38
Дизайн постерів	тис. грн	7	-	-	7
POS матеріали	тис. грн	5	6	7	17
Реалізація ініціатив	тис. грн	100	115	132	347
ВСЬОГО, тис. грн					1 123

Всього витрати за 3 роки реалізації проекту склали 1 123 тис. грн або 1,123 млн. грн.

Реалізація такого роду проекту є повноцінною інвестицією, тому для захисту доцільності впровадження проекту вирішено використовувати підхід, який використовують для оцінки інвестиційних проектів.

Показники, що були розраховані:

- чиста приведена вартість;
- внутрішня норма рентабельності;
- дисконтований термін окупності.

Зазначені показники розраховуються на підставі чистого грошового потоку компанії (Net Cash Flow, NCF) — суми грошових коштів, що необхідна проекту або вивільняється в результаті його виконання. Чистий грошовий потік для повних інвестиційних витрат (NCF компанії) відображає потік проекту з точки зору самої компанії, що реалізує його, або всіх учасників. Він використовується для загального оцінювання ефективності проекту за такою формулою:

NCF компанії = Операційні грошові потоки без урахування процентів за кредитами + Прокенти за кредитами - Ставка податку на прибуток + Інвестиційні грошові потоки. (1)

З огляду на це, розраховується показник чистої приведеної вартості проекту (Net Present Value, NPV) за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1+d)^i}, \quad (2)$$

де i — номер року проекту;

T — кількість років у проекті;

NCF_i — чистий грошовий потік i -го року проекту;

d — ставка дисконтування.

Якщо в результаті розрахунку NPV отримано нульове або додатне значення, то висновок, що проект має хорошу ефективність. В іншому випадку проект комерційно не ефективний.

Показник внутрішньої норми рентабельності проекту (Internal Rate of Return, IRR) — це максимальна вартість капіталу проекту, за якої зберігається його економічна ефективність. IRR визначається як ставка дисконтування, за якої NPV проекту дорівнює нулю. Виходячи з цього, проект вважається ефективним, якщо IRR проекту вищий, ніж встановлена для цього проекту ставка дисконтування [13].

Показник, що зображає дисконтований термін окупності проекту, потребує додаткового визначення змісту його складових:

1) термін окупності проекту (Payback Period, PBP) — термін, який потрібен, щоб окупити початкові вкладення і покрити вартість залученого до проекту капіталу. Визначається як номер року, в якому накопичений чистий грошовий потік набуває додатного значення.

2) ставка дисконтування, використовувана при розрахунку показників ефективності, — це коефіцієнт, який зображає вартість грошей, наявних у проекті. Ставка дисконтування може бути номінальною або реальною.

Номинальна ставка зображає вартість грошей у звичайному вимірі, без додаткового оброблення, і призначена для роботи з грошовими потоками, в яких усі суми вказані «за номіналом», з урахуванням всіх очікуваних змін цін. Реальна ставка дисконтування зображає вартість грошей без урахування інфляційного зростання грошових сум. Вона застосовується тоді, коли прогнозні грошові потоки побудовані в постійних цінах [14].

Для розрахунків по проекту використовувалась номінальна ставка дисконтування.

Основні показники, що отримані в результаті розрахунку проекту зображені в підсумковій Таблиці 6.

Таблиця 6. Основні показників фінансової ефективності проекту

Показники	Дані	Одиниці виміру	2017	2018	2019	2020
Валюта розрахунків	1	тис. грн	-	-	-	-
Річна ставка дисконтування 2017	12	%	12	12	12	12
Грошовий потік проекту:						
чистий грошовий потік		тис. грн	- 359	- 361	- 403	1 050 000
дисконтований чистий грошовий потік			- 321	- 288	- 287	667 294
дисконтований потік наростаючим підсумком			- 321	- 608	- 895	666 399
Термін окупності	5,00	років				
Чиста приведена вартість (NPV)	666 399	тис. грн				
Дисконтований термін окупності (PBP)	4,63	років				
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	1 295	%				

Як ми бачимо з наведених розрахунків, що побудовані на гіпотезі впливу залученості на зростання прибутковості діяльності компанії на 21%, проект є фінансово привабливим.

Висновки до розділу II

СТБ – велика організація. Ми створюємо успішні проекти, які допомагають українцям повірити у свої сили та змінити своє життя. Але ми так швидко розвивалися, що нам не вистачало часу, щоб розмовляти про речі, не пов'язані з телепродуктом. Ми завжди були орієнтовані на глядача, і всі свої сили – і менеджмент, і співробітники – витрачали на те, щоб задовольнити глядачів. Це призвело до того, що ми забули про важливу річ: а що ж потрібно нам, щоби відчувати себе не тільки сильними, а і задоволеними.

Стан компанії опосередковано почав вказувати на те що, потрібно впроваджувати міри задля адаптації до зовнішніх викликів медіаринку. Ретельний аналіз ситуації дозволив розробити проект «StarLive» (проект дослідження та підвищення рівня залученості працівників).

Сильна аргументація дозволила розпочати впровадження проекту «StarLive» та найважливіше заручитися підтримкою головних стейкхолдерів проекту: Генерального директора Компанії та його заступників. А глибоке розуміння інших внутрішніх стейкхолдерів проекту стало запорукою успіху всього проекту.

Всі цілі та планові показники результативності (HR-функції) проекту були обґрунтовані світовими дослідженнями. Фінансові показники результативності було розраховано з точки зору оцінки інвестиційних проектів. Проект було узгоджено з прогнозом фінансової привабливості в 21% зростання прибутковості діяльності компанії.

РОЗДІЛ III

ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПРАКТИЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ПРОЕКТУ

3.1. Етапи впровадження проекту

1) *Етап затвердження проекту* у Генерального Директора компанії та акціонерів. Презентація впливу проекту на бізнес показники, ознайомлення зі світовими дослідженнями в області залучення персоналу.

2) *Вибір зовнішнього партнера*. На цьому етапі нашим партнером стала компанія EY (Ernst & Young). Ми свідомо залучили зовнішнього консультанта, тому що для нас дуже важливо підтримувати культуру довіри та безпеки всередині компанії. EY виступили гарантом конфіденційності та нерозголошення інформації, наданої нашими співробітниками.

3) *Проведення дослідження залученості*, що поділялось ще на декілька етапів:

- Промоушин запуску опитування
- Проведення опитування
- Консолідація отриманих результатів зовнішнім партнером.

Цей етап був надважливим, бо саме від того скільки співробітників візьме участь в дослідженні та від щирості їх відповідей буде залежати подальша робота по всьому проекту.

Питання промоушину опитування і проекту в цілому детально висвітлено в окремому підрозділі, що присвячений комунікаційній стратегії.

Спочатку період проведення опитування був запланований 2 тижні, але на практиці виявилось, що необхідно більше часу і фактичний період опитування склав 3 тижні.

Мета опитування: проаналізувати думки співробітників щодо аспектів роботи в компанії, визначити зони для розвитку та вдосконалення, а також розробити високорівневий план дій.

Об'єктами, що було заплановано дослідити під час опитування:

Залученість. Емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує, стимулює і надихає працівників виконувати свою роботу з максимальною самовіддачею, незалежно від їх віку, статі та умов праці в Компанії.

Рівень залученості – готовність співробітників докладати додаткові зусилля та жертвувати власними інтересами задля успіху Компанії

Задоволеність. Загальний рівень задоволеності працівників роботою в Компанії (може включати ряд факторів, таких як оплата праці, корпоративна культура, цікава робота і т.п.).

Рівень задоволеності – загальний рівень задоволеності співробітників роботою в Компанії.

Лояльність. Готовність працівників докладати додаткові зусилля, жертвувати власними інтересами задля успіху Компанії, а також їхнє бажання продовжувати роботу в Компанії в середньостроковій перспективі та рекомендувати її як хорошого роботодавця.

Рівень лояльності – готовність співробітників працювати в Компанії в середньостроковій перспективі.

Корпоративна культура – бажана та поточна модель поведінки, правил, звичаїв взаємодії між співробітниками в компанії та за її межами.

Аспекти роботи – фактори, які найбільше подобаються і не подобаються співробітникам в Компанії.

Приклад анкети, що застосовувалась під час проведення опитування (див. в Додатку 1).

Отримані результати були оброблені консультантами ЕУ протягом 2-х тижнів і надані на розгляд робочій групі проекту:

Таблиця 7. Результати опитування думок співробітників

Показник	Значення компанії	Лідери на ринку	Медіана ринку	Больові точки
Залучені співробітники	44%	80%	73%	Добробут співробітників
				Внутрішні комунікації

Задоволені співробітники	48%	71%	69%	Навчання та розвиток
Лояльні співробітники	32%	60%	39%	Визнання

59% співробітників взяли участь в опитуванні, цей показник дещо нижчий за середньоринковий (близько 70%). Можливі причини такого результату – проведення дослідження вперше та недостатній рівень довіри до ініціативи.

Цікаве спостереження – менеджери різного рівня долучилися до дослідження активніше (80% керівників), ніж співробітники не керівних посад. Можливі причини такого результату – нижчий рівень довіри співробітників не керівних посад до корпоративних ініціатив та послаблення комунікація на більш низьких рівнях організаційної структури.

Опитування дозволило виявити драйвери та бар'єри залученості персоналу, що відображено на Рис.1.



Рис 1. Драйвери та бар'єри залученості

4) **Навчання команди HR-дженералістів** від зовнішнього партнера методології дослідження та методам презентації результатів дослідження для лінійних керівників та команд.

Основним завданням навчання було проробити методологію проведення командних зустрічей по презентації результатів дослідження таким чином, щоб

створити умови, в яких можливі зміни, залучити команду в розробку ідей трансформації корпоративної культури та надихнути кожного співробітника бути щасливим на роботі.

Навчання проходило в «імітації» реальних зустрічей. Починалося з аналізу результатів, презентації результатів, роботи зі зворотним зв'язком та розробкою планів змін. Ми розібрали, в якому напрямку можуть піти зустрічі, як залучати усіх членів команди до жвавої дискусії, як залучити кожного до генерування позитивних ідей, як працювати з негативом і як розробити плани змін, котрі дійсно будуть реалізовані в умовах повсякденної роботи команд. І як впровадити в компанії постійну культуру відкритого діалогу між співробітниками всіх рівнів.

Також команда HR-дженералістів та усі лінійні керівники пройшли навчання «Коучінг в управлінні». Метою цього навчання було здобуття навичок елементів коучінгу, як інструментарію роботи з командами для реалізації ініціатив по проекту StarLive і подальшому керівництві підлеглими задля створення умов щодо розвитку і зростання кожного співробітника команди.

5) Презентація отриманих результатів менеджменту компанії зовнішнім партнером. Результати дослідження були ретельно проаналізовані в порівнянні з ринковими бенчмарками.

6) Навчання для лінійних менеджерів командою HR-дженералістів. Ці заходи забезпечували керівників всіх рівнів необхідним інструментарієм, знаннями та навичками, які мали допомогти їм працювати із залученістю своїх команд, проводити з ними ворк-шопи, генерувати ідеї, створювати плани змін та працювати з зонами розвитку.

7) Презентація результатів дослідження усім співробітникам. В період з грудня 2017 року по лютий 2018 року менеджери разом з відповідальними HR-дженералістами надавали зворотний зв'язок усім співробітникам щодо результатів досліджень.

8) Спільна розробка планів змін. Цей етап був найскладнішим, бо з кожним департаментом, відділом та проектом були проведені живі зустрічі, на

яких актуалізувалися больові точки, розроблялися ініціативи вдосконалення та формували плани змін. Загалом було проведено 56 командних зустрічей в період з січня по травень 2018 року. Самі ініціативи ми розподілили на три рівні згідно з відповідальністю за реалізацію:

- рівень компанії (вирішуються тільки на рівні компанії);
- крос-функціональна взаємодія (реалізуються та вирішуються на рівні кількох підрозділів);
- рівень команд (самі команди визначають зони розвитку для себе, складають план і протягом року реалізують власні ініціативи).

9) Реалізація планів змін. В період з березня 2018 року по грудень 2018 року разом з командами співробітників впровадити заплановані зміни на рівні команд, крос функціональних рівнях та на рівні організації. Зараз для команд це можливість постійного вдосконалення робочих процесів та атмосфери в колективі.

10) Звітування топ-менеджменту телеканалу щодо виконання ініціатив рівня компанії. Було проведено 3 зустрічі з керівниками та лідерами ініціатив від команд за напрямками: Новини; Адміністративно-господарські департаменти; Продакшин і сервісні служби. На яких компанія звітувала по статусах реалізації кожної переданої їм ініціативи. Цей важливий етап став щирою демонстрацією взаємної відповідальності за покращення робочого життя в компанії.

Загальний план реалізації проекту зображено на діаграмі Ганта, яка використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за проектом. Діаграма представлена в Таблиці 8.

Таблиця 8. План впровадження проекту в форматі діаграми Ганта

План впровадження проекту "StarLive" 1 цикл (2017/2018)										
№	ЕТАП ВПРОВАДЖЕННЯ	ВІДПОВІ - ДАЛЬНІЙ	2017				2018			
			1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
1	Затвердження проекту									
1.1	Підготовка презентації проекту	HRD								
1.2	Презентація проекту CEO	HRD								
2	Вибір зовнішнього партнера									
2.1	Аналіз провайдерів на ринку	HRD								
2.2	Затвердження фінального партнера	CEO								
2.3	Заключення договорів на надання послуг	Юрист								
3	Проведення дослідження залученості									
3.1	Промоушин запуску опитування	CEO/HRD								
3.2	Проведення опитування	EY								
3.3	Консолідація отриманих результатів зовнішнім партнером	EY								
4	Навчання команди HR-дженералістів									
4.1	Підготовка програми навчання	HRD								
4.2	Проведення навчання по роботі з результатами залученості	HRD								
4.3	Проведення навчання коучингу	Відділ навчання								
5	Презентація отриманих результатів менеджменту компанії									
5.1	Узгодження презентації	HRD								
5.2	Презентація отриманих результатів	EY								
6	Навчання для лінійних менеджерів командою HR-дженералістів									
6.1	Розробка програми навчання для лінійних керівників	HRD								
6.2	Проведення навчання	Відділ навчання								

**План впровадження проекту
"StarLive" 1 цикл (2017/2018)**

№	ЕТАП ВПРОВАДЖЕННЯ	ВІДПОВІ - ДАЛЬНІЙ	2017				2018				
			1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
7	Презентація результатів дослідження усім співробітникам										
7.1	Результати підрозділу Новин	Керівник підрозділу									
7.2	Результати підрозділу Виробництво	Керівник підрозділу									
7.3	Результати Адміністративного підрозділу	Керівники кожного з підрозділів									
8	Спільна розробка планів змін										
8.1	Командна робота по розробці ініціатив, що покращують рівень залученості команд	Керівники кожного з підрозділів									
9	Реалізація планів змін										
9.1	Впровадження командних ініціатив	Команди									
9.2	Впровадження ініціатив на рівні компанії	CEO/HRD									
10	Звітування топ-менеджменту телеканалу щодо виконання ініціатив рівня компанії										
10.1	Звітування для співробітників підрозділу Новини	Керівник підрозділу									
10.2	Звітування для співробітників підрозділу Виробництво	Керівник підрозділу									
10.3	Звітування для співробітників Адміністративних підрозділів	Керівники кожного з підрозділів									

3.2. Ризики на етапах впровадження проекту

1) *Етапи затвердження проекту та вибір зовнішнього партнера*

для проведення дослідження. Основним ризиком була відмова в реалізації проекту, слабка підтримка ТОП-менеджменту або скорочення бюджету на його реалізацію. Ризиків уникли завдяки якісному обґрунтуванню проекту.

2) *Проведення дослідження залученості.*

Ризики цього етапу: дотримання конфіденційності на всіх етапах опитування; складнощі заповнення анкет для співробітників, які не мають доступу до мережі на своїх робочих місцях; низький відсоток заповнення, та як результат затягнення строків дослідження. Питання конфіденційності було вирішено завдяки залученню зовнішнього авторитетного провайдера компанії ЕУ. Інші ризики були вирішені завдяки реалізації якісної комунікаційної політики, достатнього промоушину та комунікаційній підтримці менеджменту телеканалу.

3) *Презентація отриманих результатів менеджменту компанії.*

Основні ризики були більш психологічними: сприйняття менеджерами результатів опитування на свій рахунок, зациклення на негативі. Саме задля попередження цих ризиків і було впроваджено етап навчання команди HR-дженералістів, щоб потім вони самостійно провели навчання для всіх лінійних менеджерів щодо інтерпретації отриманих результатів дослідження.

4) *Презентація результатів дослідження усім співробітникам та*

Спільна розробка планів змін. Ці 2 етапи проходили одночасно. Головними ризиками були: пасивність команд щодо обговорення «больових точок», сприйняття менеджерами обговорення «больових точок» на свій рахунок, зациклення усієї команди на негативних результатах дослідження. Задля попередження цих ризиків команда HR-дженералістів провела індивідуальне навчання для всіх лінійних менеджерів щодо презентації отриманих результатів дослідження та модерації зустрічей що передбачають зворотний зв'язок. Ризик: затягнення термінів. На жаль, цього оминати не вийшло, надання зворотного зв'язку тривало до травня 2018 року. Це було зумовлено початком активного знімального процесу виробництва.

5) Реалізація планів змін. Основним ризиком була пасивність співробітників. Але основою всього проекту була саме ініціативність команд, тому реалізація ініціатив і планів змін була надихаючою активною.

б) Звітування топ-менеджменту телеканалу. Основним ризиком був можливий негативний настрій команд, щодо темпів реалізації ініціатив. Цього ризик був подоланий завдяки чітким, обґрунтованим презентаціям топ-менеджерів. Відкрита демонстрація того, що компанія дійсно бере на себе відповідальність щодо виконання ініціатив, котрі були передані на її рівень, була позитивно оцінена співробітниками телеканалу.

3.3. Комунікаційна стратегія та її втілення на практиці

Для успішного впровадження нових процесів дуже важливо те як саме ці зміни будуть сприйматися співробітниками компанії. Інформованість колективу не залишає місця чуткам, підозрам та невизначеності. Системна й прозора комунікаційна політика щодо будь-яких нововведень є основою для зменшення рівня спротиву змінам, навіть, якщо всім зрозуміло, що зміни дійсно необхідні та своєчасні.

Для нас було особливо важливим донести до персоналу компанії, що весь проект – це рівноправний та відвертий діалог. Такої практики взаємодії керівництва компанії та команд раніше не було. А попередній досвід проведення досліджень задоволеності співробітників скоріш був великим негативним бар'єром, бо після опитування співробітники не отримали жодного зворотного зв'язку щодо його результатів. Приклад загальної комунікації про старт опитування думок співробітників (див. в Додатку 2).

Система внутрішніх комунікацій також була недостатньо ефективною. Основний канал комунікацій від топ-менеджменту компанії – загальна розсилка на корпоративну електронну пошту співробітників, при тому, що не у всіх категорій співробітників взагалі є робоча електронна скринька.

Тому наша комунікаційна стратегія полягала в наданні максимальної кількості вірогідної інформації максимальною кількістю доступних каналів

комунікацій. Комунікаційний план (див. Додатку 3) розроблявся з точки зору циклічного повторення опитування раз на рік.

Джерелом контенту для комунікацій по проекту був департамент по роботі з персоналом, але головним комуникатором для співробітників виступив менеджмент телеканалу. Саме цей факт дозволив кожному співробітнику зрозуміти, що проект «StarLive» це не голослівні розмови та пусті обіцянки, а відкритий діалог з компанією, що дозволить ініціювати зміни, які значно покращать робочі процеси в компанії.

Основні комунікаційні меседжі по цільових групах

Для нас було важливим інформування максимальної кількості співробітників. Тому ми детально сформулювали комунікаційні меседжі для кожної цільової групи наведені в Таблиці 9.

Таблиця 9. Основні комунікаційні меседжі по цільових групах

Цільова група	Комунікаційний меседж
Топ-менеджмент	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дослідження є важливим для досягнення стратегічних цілей компанії 2. Успіх проведення усього дослідження та подальші позитивні зміни безпосередньо залежать від наочного прикладу, щирості та готовності до змін самих топ-менеджерів 3. Усі результати опитування, а тим паче негативні – є джерелом розвитку для компанії 4. Підвищення рівня залученості співробітників – пріоритет для бізнесу на наступні 3 роки
Лінійні менеджери	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залученість співробітників – показник, що безпосередньо впливає на бізнес показники ефективності компанії 2. Заохочення ініціатив співробітників щодо покращення будь-яких аспектів роботи – є швидким способом підвищення залученості персоналу 3. Ініціативи співробітників будуть реалізовані

	4. Цей проект – перший крок на встановленні культури безпечного рівноправного діалогу в компанії
Співробітники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ваша думка важлива для керівництва 2. Компанія забезпечила безпечне середовище для висловлення щирої думки кожного співробітника 3. Ініціативи щодо покращення будь-яких аспектів роботи заохочуються на всіх рівнях менеджменту компанії 4. Ініціативи будуть реалізовані та не залишаться без зворотного зв'язку 5. Відповідальність за реалізацію ініціатив лежить не лише на компанії, а й на командах
Співробітники, що не мають корпоративної пошти	<p>Все що й для всіх співробітників, та додатково:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Компанія чує кожного співробітника 2. Важливо бути активним та висказатися чесно 3. Всі подальші зміни проводяться заради покращення робочих аспектів усіх категорій співробітників
Медіаринок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Телеканал пишається своїми наймовірними командами 2. Телеканал піклується про кожного співробітника

Типи та канали комунікації

Хоч наша комунікаційна стратегія передбачала використання якомога більшої кількості каналів комунікації, і саме дослідження проводилося онлайн, більше значення для нас мали саме офлайнві канали комунікацій. Бо саме вони забезпечували охоплення усіх категорій співробітників усіх департаментів та підрозділів. А активні особистісні комунікації взагалі були основою для успіху всього проекту. Але на етапі висвітлення реалізації всього проекту і його головних ініціатив перевагу було віддано онлайн каналам комунікацій.

Онлайн канали комунікації:

- Загальні розсилки на корпоративну пошту всіх співробітників телеканалу від Генерального директора; Директора по персоналу та зовнішнього партнера компанії «ЕУ»
- Розсилка електронної комунікації з індивідуальними посиланнями на он-лайн анкету опитування учасникам дослідження з доступом до мережі Інтернет.
- Електронна скринька проекту для запитань, зауважень та пропозицій співробітників
- Електронна скринька менеджера зовнішнього партнера компанії «ЕУ» для підтримки з будь-яких запитань щодо проведення опитування
- Корпоративний портал телеканалу
- Публікації в особистих профілях соціальних мереж менеджерів
- Електронна скринька медичної служби телеканалу для інформування щодо медичного супроводу кожного співробітника
- Корпоративний інформаційний дайджест СтарЛайтМедіа.

Офлайн канали комунікації:

- Плакати та наліпки для промоушину запуску дослідження
- Телефонна гаряча лінія для будь-яких запитань щодо проведення дослідження
- Зустрічі топ-менеджменту та представників департаменту управління персоналом з представниками зовнішнього партнера компанії «ЕУ»
- Зустрічі команди HR-дженералістів з лінійними менеджерами
- Загальні зустрічі команд з HR-дженералістами та безпосередніми керівниками щодо аналізу результатів дослідження
- Загальні зустрічі команд з HR-дженералістами та безпосередніми керівниками щодо пріоритезації ініціатив та розробки планів змін
- Зустрічі лідерів ініціатив і їх команд з HR-дженералістами
- Крос-функціональні зустрічі ініціативних команд

- Зустрічі топ-менеджменту компанії з лідерами ініціатив та їх командами щодо статусу виконання ініціатив, реалізація яких було передано на рівень компанії

Етапи комунікаційної стратегії

Етап узгодження. Це був важливий етап для топ-менеджменту як для стейкхолдера проекту. Для донесення основних комунікаційних меседжів відбулися презентаційні зустрічі з представниками департаменту управління персоналом та зовнішнього партнера компанії «ЕУ». Онлайн листування використовувалося лише для підготовки до особистих зустрічей

Етап промоушину запуску дослідження (за тиждень до запуску опитування). На цьому етапі була проведена первинна загальна комунікація від Генерального директора про запуск дослідження, його мету, терміни, організаційні моменти і цінність результатів для кожного співробітника та компанії. Окремо в комунікації презентувався зовнішній партнер компанія «ЕУ», як гарант безпечного, анонімного середовища для всіх категорій співробітників.

По всій території каналу були розміщені візуально яскраві «агітаційні» інформаційні плакати, співробітники, що заповнили опитування отримували яскраві наліпки, що працювало на привернення уваги до дослідження співробітників, особливо тих, котрі не мають корпоративної електронної пошти.

Етап проведення дослідження (3 тижні). Зовнішній партнер компанія «ЕУ» зробив розсилку електронної комунікації з індивідуальними посиланнями на онлайн анкету опитування учасникам дослідження з доступом до мережі Інтернет.

Керівниками господарських відділів були проведені комунікації щодо розташування персональних комп'ютерів, на яких можуть заповнити опитування співробітники, які не мають доступу до мережі Інтернет.

Була організована підтримка в ході заповнення анкет опитування в форматі «гарячої лінії».

Електронна комунікація від Генерального директора щодо статусу та статистики заповнювання опитування.

Персональні комунікації лінійних менеджерів зі своїми командами щодо важливості та цінності дослідження.

Електронна комунікація від Генерального директора щодо завершення опитування та термінів очікування на результати.

Етап презентації результатів дослідження (3 місяці). Були проведені зустрічі з зовнішнім партнером компанією «ЕУ». На першій зустрічі команда «ЕУ» презентувала результати дослідження для топ-менеджменту. На іншій зустрічі команда «ЕУ» презентувала команді HR-дженералістів методологію, результати дослідження та методи презентації результатів опитування для лінійних менеджерів та їх команд.

Презентація результатів для всіх співробітників почалася з електронної комунікації від Генерального директора щодо загальних результатів дослідження та подальшого розвитку проекту.

Команда HR-дженералістів провела серію персональних зустрічей індивідуально з кожним лінійним менеджером, де презентувала їм результати дослідження по командах, також на зустрічі розроблявся формат презентації результатів дослідження для команди.

Презентація результатів для кожної команди проходила в форматі живого діалогу. Під час обговорення результатів дослідження команда HR-дженералістів уточнювала актуальність, розширювала прикладами усі «больові точки», що були виявлені в опитуванні. Під час цих зустрічей було пріоритезовано напрямки росту для кожної команди та розроблено план дій щодо їх реалізації.

Після кожної командної зустрічі директор по персоналу робив електронну комунікацію з подякою за продуктивну роботу з фотокарткою команди.

Етап реалізації ініціатив (безстроково після презентації результатів). Розповідати про статуси реалізації ініціатив першою почала компанія. Було проведено три загальні зустрічі топ-менеджменту телеканалу з лідерами та командами ініціатив співробітників трьох функціональних напрямків: виробництво контенту, виробництво новини та адміністративно-господарська діяльність. На зустрічах керівництво компанії розповідало що вже

було реалізовано і як саме, що ще в процесі реалізації та попередні терміни реалізації, а що не буде реалізовано взагалі з детальним поясненням цього рішення. Реалізацію кожної ініціативи презентував відповідальний за неї топ-менеджер.

Треба позначити, що про велику кількість реалізованих командами ініціатив взагалі не можна було комунікувати, бо основним пріоритетом для компанії було збереження безпечного середовища для співробітників, тому розв'язання деяких питань залишилося суто командною справою. Тому комунікація велася щодо глобальних видатних ініціатив.

3.4. Основні реалізовані ініціативи та відгуки учасників проекту

Як вже зазначалося, дослідження думок співробітників виявило, що спільними больовими точками, які впливають на рівень залученості персоналу являються:

- Наявність можливостей навчання та розвитку співробітників;
- Соціальний та медичний захист;
- Визнання заслуг співробітників.

Основними реалізованими ініціативами в цих напрямках стали:

Проект «МедіаМозок» - платформа для обміну досвідом співробітників телеканалу і всіх охочих колег групи SLM. На щотижневих майстер-класах спікери діляться досвідом щодо професійних та особистих досягнень і поразок та новими знаннями, здобутими в процесі роботи та участі у зовнішніх програмах навчання. Особливість проекту полягає в тому, що колеги безкоштовно діляться своїм унікальним досвідом і знаннями в галузях, де вони є безумовними експертами. Саме така форма допомагає не тільки отримати нові знання, а й краще зрозуміти командам особливості роботи одне одного.

Програма «Здоровий співробітник» - ще до початку проекту на території каналу працювала цілодобова медична служба, де співробітники могли отримати першу медичну допомогу, консультацію щодо лікарень та лікарів міста, прийти на прийом до сімейного терапевта і масажиста, а ще пройти деякі маніпуляційні

процедури та лікування в денному стаціонарі за призначенням лікаря. Також деякі клініки-партнери пропонували знижки 5%-30% на свої послуги для співробітників, а, деколи, і для їх родичів.

Але дослідження виявило, що для наших співробітників цього недостатньо. Тому ми впровадили програми страхування здоров'я та життя разом з компанією ІНГО Україна. СТБ взяло на себе відповідальність за сплату обох програм, тому співробітники самостійно сплачують лише невеличкий податок на додаткове благо.

Також усі співробітники можуть отримати безкоштовне направлення на консультації лікарів клініки «Борис», аналізи в медичну лабораторію «Сінево» та в діагностичний центр «Медіскан».

А в нашій медичній службі розпочали безкоштовний прийом вузькопрофільні лікарі: отоларинголог, реабілітолог, ендокринолог, дерматолог, невропатолог, гастроентеролог, окуліст та інші.

І на території каналу розпочав прийом другий кваліфікований масажист.

Реалізація цієї ініціативи компанією дала нам можливість ще більше показати, що ми піклуємося про нашу команду та зменшити рівень абсентізму.

Поаефірна кампанія #можутьвсе – серія відеороликів, та інтерв'ю, присвячених творчим командам каналу. Саме тому, що багато років ми були зорієнтовані на свого глядача і переконували його за допомогою слогану та контенту СТБ, що Можливо Все!, ми вирішили переорієнтувати наш головний комунікаційний меседж, закладений в нашому слогані, в середину самої компанії, яка створює цей контент. Це кампанія про найголовнішу цінність і силу каналу – наші неймовірні творчі команди. Це кампанія про синергію, помножену на величезний талантизм, харизму і безстрашність. Про безмежну любов до проекту і професії, героїв і глядачів. Кожен співробітник каналу для нас унікальний і талановитий, але саме в команді ми досягаємо вершин, які неможливо підкорити поодиночку. ***#можутьвсе*** – це вдячність компанії командам проєктів, які щодня змінюють ставлення людей до себе, оточуючих, до важливих в суспільстві речей

і в черговий раз доводять, що по обидва боки екрану немає нічого неможливого. Це гордість компанії за команди, які #можутьвсе.

Проект #можутьвсе допомагає нам показати, що ми як організація чуємо наші команди, розуміємо, що для них важливо і реалізуємо потребу наших співробітників у визнанні.

Проект «Спільна благодійність» команди «Вікна-Новини» – кореспонденти провели екскурсію телеканалом для діток-підопічних Благодійного Фонду «Запорука» зі щорічного «Табору переможців». До телеканалу завітали 32 справжні герої! Вони з певністю можуть сказати кожному #МожливоВсе, адже саме ці дітлахи перемогли страшну хворобу – рак. Більше третини з них добре знайомі нашій команді новин, адже саме вони були героями їх сюжетів! Адже саме ці сюжети врятували життя багатьом із маленьких мужніх гостей. Ведучі та журналісти побачили героїв своїх сюжетів живими та здоровими, а для них це, дійсно, найвища нагорода, яку можна собі уявити. Ми пишаємося реалізацією цієї ініціативи, бо це чисте натхнення не лише для команди Вікна-Новини, але й для усіх співробітників СТБ.

Ми отримали **велику кількість позитивних відгуків** від ініціативних команд та учасників реалізованих проектів:

Лідія Паньків, керівник відділу ефірного промо СТБ (про кампанію #можутьвсе):

Так склалося, що я багато спілкуюсь із колегами з різних проектів. І у той час, коли глядачі бачать героїв, яким допомогли схуднути, одужати, повернути родину чи справедливість, вони зовсім нічого не знають про колосальні зусилля людей, які за цим стоять. А я бачу їх за кадром кожного дня, і точно знаю, чого їм це коштує. СТБ-шники – це люди з надможливостями, та навіть їм потрібно, аби їхні зусилля помічали. Ми самі про це не підозрювали, але нам дуже не вистачало такого проекту як #можутьвсе.

Галина Петренко, головний редактор видання про телеіндустрію «Детектор медіа»: Проект #можутьвсе - очень правильный ход, чтобы подбодрить сотрудников во время перемен в компании.

Андрій Пишний, керівник проекту «МастерШеф. Професіонали» (про проект МедіаМозок в Fb): Хотел сказать спасибо вам за активную позицию не только в направлении тренингов, но и тут, в группе. Эта страница действительно полезна!

Мирон Катерина, сценарист проекту «Все буде добре» (про майстер-клас проекту МедіаМозок): Психологічні тренінги потрібно проводити частіше, вони трохи розвантажують мозок і допомагають після працювати набагато ефективніше!

Нагірняк Катерина, старший художник-постановник (про майстер-клас проекту МедіаМозок): Модерация ивента - супер. Сам контент очень полезен для режиссеров, сценаристов, т.к. дает понимание о том, как все работает изнутри. Как следствие, потом легче коллабить. Было интересно послушать про работу каждого отдела и про отношение ребят к их работе. Сценграфы у вас особенно бомбезные. Спасибо за такой мастер класс!

Наталя Онішко, президент Благодійного Фонду Запорука (про проект «Спільна Благодійність» команди «Вікна-Новини»): Вдячна телеканалу СТБ і журналістам за ВСЕ, що ви робите для наших підопічних!

Ірина Стороженко, кореспондент «Вікна-Новини» (про проект «Спільна Благодійність» команди «Вікна-Новини»): Як працює телекамера, хто керує прямим ефіром, звідки ми дізнаємося, що відбувається в цей момент в різних місцях, скільки камер в студії? Питань мільйон. І з них одне - в саме серце.

- А пам'ятаєте, ви мене у львівській лікарні знімали?

Дивлюсь і пригадую настільки слабкого юнака під крапельницею на хіміотерапії, що я з остраху підхожу до його мами, а він кличе мене сам, бо мама виявляється нечуюча. Прошло, може, півроку. І бачу перед собою веселого красеня, який каже:

- Я одужав!

І я ледь стримую сльози. До нас в гості прийшли діти-переможці над раком. В них саме зараз проходить щорічний табір від Благодійний фонд Запорука, і з 32-х дітей - третина точно були героями наших сюжетів, якщо не

головними, то епізодичними)). І бачити їх в нас, а не в лікарні і ще й разом – це прямо якийсь несподіваний подарунок:-)

Ми з Tetyana Vysotska організували екскурсію, після якої читаю пости теплих подяк. А хочеться сказати: Не дякуйте. Бо це ж мені натхнення. За яке я маю дякувати))

Olya Kucher Andrii Kompaniiets Александр Альбинский Юлія Морайко Ольга Кисла Володимир Павлюк Dmitry Silenko Алла Щербина Александр Юдкович Artem Sorokin Дмитро Литвиненко - той, який керівник дизайнерів та всі-всі, хто допомагав наповнити ці 32 пари очей захватом, знайте - це вдалося) дякую!

3.5. Досягнення та практичні результати впровадження проекту

Успіх проекту в повній мірі можливо оцінити лише після повторного проведення опитування щодо рівня залученості співробітників. Але у зв'язку з трансформаційними процесами в медіа-групі СтарЛайтМедіа, до складу якої входить телеканал СТБ, повторне опитування ще не відбулося. Проведення наступного опитування було заплановано на жовтень 2018 року, тепер дата опитування перенесена на жовтень 2019 року. Тому про успішність проекту можна судити з самої реалізації проекту та опосередкованих критеріїв ефективності проекту.

Ключові фактори успішності на етапі реалізації проекту:

- Активна підтримка проекту на вищому рівні управління (СЕО та ТОП менеджмент компанії);
- Активне залучення співробітників в розробку ініціатив, які будуть впроваджені за результатами проекту;
- Готовність співробітників виділяти до 15% робочого часу для робіт по проекту;
- Чіткий план комунікацій за проектом і активна популяризація по компанії результатів проекту;

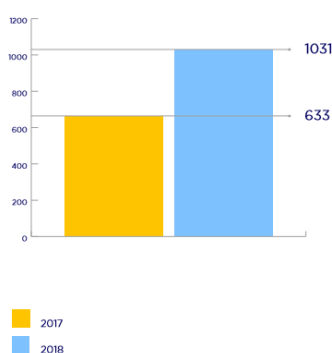
- Винагорода співробітників, що беруть участь в проекті за демонстровані зміни (не завжди мова йде про матеріальну винагороду);
- Реалізація 30% ініціатив запропонованих командами.

Результати першого року проекту засвідчують позитивну динаміку щодо залученості співробітників всіх рівнів у бізнес-процеси компанії, налагодження якісної комунікації між підрозділами, впровадження підрозділами ініціатив щодо покращення своєї роботи.

Але є опосередковані кількісні показники, що свідчать про успішність реалізації проекту та його позитивний вплив на діяльність організації в цілому.

Кількість співробітників, які *пройшли навчання*, збільшилась на 63%, бюджет на навчання виріс на 13%, деталі відображені на Рис. 2.

Кількість працівників, які пройшли навчання



з 14.03.2018 пройшло **39 майстер класів**

3 — лекції запрошених експертів

36 заходів внутрішніх спікерів — співробітників СТБ і SLM

Більше 1000 відвідувань співробітниками і зовнішніми слухачами

Рис. 2. Зміни в навчанні співробітників

Рівень плинності кадрів зменшився у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 5,1%, в той час як на ринку цей показник збільшився на 26%.

ПЛІННІСТЬ КАДРІВ 2017/2018

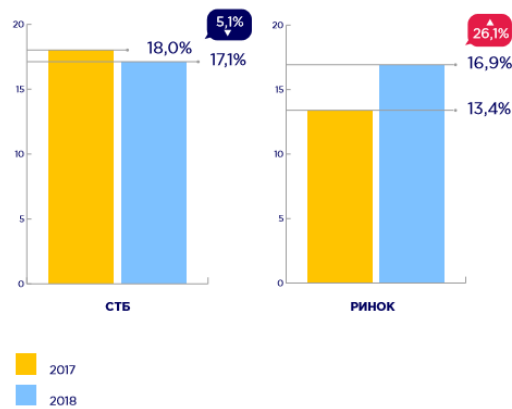


Рис.3. Плінність кадрів 2017/2018

Знизився рівень абсентеїзму – кількість співробітників, які були відсутні у зв'язку з лікарняним, зменшилась на 23%. На Рис. 4 зображено основні показники впровадження програми «Здоровий співробітник» та результати впровадження вказаної програми.

ПРОГРАМА ЗДОРОВИЙ СПІВРОБІТНИК:

- 392 безкоштовних звернення до вузькоспеціалізованих лікарів
- 1559 безкоштовних звернення в медичну службу СТБ
- 622 співробітника застрахували своє життя і здоров'я

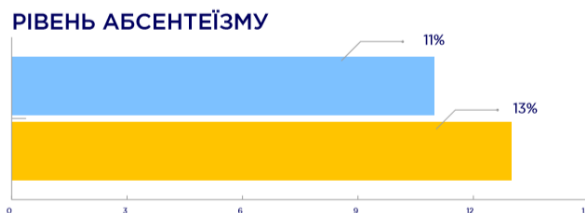
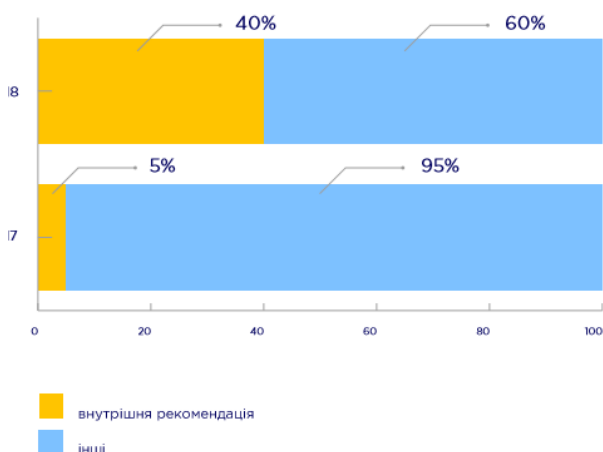


Рис.4. Результати впровадження програми «Здоровий співробітник»

Співвідношення внутрішніх призначень на керівні посади збільшилося на 35%. Термін закриття вакансій знизився на 40%, а % закритих замовником виріс до 40% проти 5% у 2017 році.

ДЖЕРЕЛА ЗАКРИТТЯ ВАКАНСІЙ



СЕРЕДНІЙ ТЕРМІН ЗАКРИТТЯ ВАКАНСІЙ, (днів)

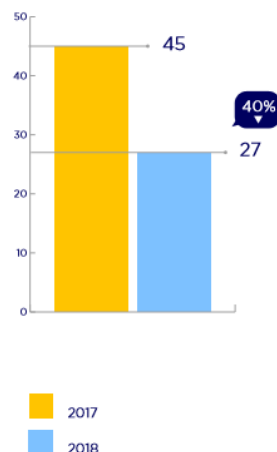


Рис.5. Результати впровадження проекту залученості на підбір персоналу

Висновки до розділу III

Реалізація будь-якого проекту залежить від його ретельного планування ще до моменту його затвердження у керівництва. Етапи впровадження проекту повинні бути розроблені з урахуванням усіх можливих ризиків. Для кожного можливого ризику повинен бути алгоритм запобіжних дій, чи вже дій по його усуненню. Проект дослідження та підвищення рівня залученості працівників розрахований на три роки та ставить перед собою за мету стати телеканалу СТБ високоефективною організацією до 2020 року. Залученість нашого персоналу ми визначили як стратегію розвитку своєї компанії на цьому шляху.

Для нашого проекту головним фактором успіху була безсуперечна підтримка топ-менеджменту компанії. Завдяки цьому залученість співробітників до реалізації планів змін та ініціатив була на дуже високому рівні. Рівень залученості до реалізації ініціатив команд дає розуміння, що в їх реалізації брали участь навіть співробітники, в чийх результатах дослідження був низький рівень задоволеності, залученості та лояльності.

Основою проекту став початок діалогу компанії з кожним зі своїх співробітників за допомогою різних платформ. Спочатку ми провели масштабне опитування співробітників, аби зрозуміти їх потреби, «больові точки», плюси та

мінуси, які вони бачать в компанії. Далі ми почали живий діалог на рівні керівників департаментів, їх HR-дженералістів та всіх співробітників усіх відділів. Для нас було важливо не тільки вислухати співробітників і дати їм зворотний зв'язок на рівні змін, які готова і може зробити компанія, а і дати їм зрозуміти, що багато змін – в їх власних руках і вони можуть реалізувати це самі. Мотивувати їх впроваджувати ці зміни на рівні команд самостійно. В процесі опитування, досліджень і роботи в командах для нас важливо було зрозуміти, які «больові точки» є основними для наших співробітників.

Дослідження виявило, що співробітники усіх підрозділів були єдині в основних больових точках. Головними з них стали:

Наявність можливостей навчання та розвитку співробітників

Соціальний та медичний захист

Визнання заслуг співробітників

Тому нами було прийнято рішення працювати саме з цими проявами. І я з гордістю можу сказати, що робота по кожному з пунктів була дійсно командною.

Основними реалізованими ініціативами в цих напрямках стали:

MediaМозок – платформа обміну досвідом.

Здоровий співробітник – забезпечення медичного супроводу та впровадження страхування здоров'я та життя співробітників.

#можутьвсе – кампанія про гордість нашими командами.

Спільна Благодійність – благодійна акція команди «Вікна-Новини».

УПРАВЛІНСЬКИ ВИСНОВКИ

Розпочинаючи роботу над проектом ми ставили собі за мету протягом трьох років, використовуючи інструменти роботи з залученістю персоналу побудувати високоефективну організацію, що має стійкий розвиток, швидко реагує на зовнішні виклики й утримує лідерські позиції на медіа ринку. Співробітники «нової» організації знають і поділяють цінності та місію компанії; реалізуються і розвиваються завдяки культурі якісного зворотного зв'язку, пишаються своїм місцем роботи та натхненні реалізовувати цілі компанії.

Для отримання довгострокового ефекту було вирішено реалізовувати довгостроковий проект «StarLive». Проект мав би тривати три роки – 1-й цикл проекту розпочався 2017 року, далі за планом мав би продовжитися 2-й цикл проекту у 2018 році та 3-й цикл у 2019 році. Реалізація проекту в такому форматі забезпечила б регулярний зворотний зв'язок на глобальному рівні між компанією та співробітниками, підвищила рівень довіри до впроваджуваних змін і дала б можливість покращити важливі аспекти роботи для наших співробітників.

Перший цикл проекту був успішно реалізований, сам проект і всі активності першого циклу були підтримані з боку Генерального директора компанії та більшості керівників, що було запорукою успіху. Завдяки проведеній роботі по проекту багатьом співробітникам вдалося вперше висловити свою думку з приводу питань, що їх бентежать. На рівні компанії всі запити були структуровані та був наданий зворотній зв'язок, не завжди це були позитивні рішення, але наявність відкритого і чесного діалогу між топ-менеджментом і співробітниками мала більшу цінність ніж матеріальні покращення.

Ми стикнулися з певними ризиками реалізації проекту, що були пов'язані з пасивністю команд. В цьому випадку ми більш детально занурювались в процеси підрозділу і виявлялось, що в команді є глибинні питання взаємодії або організації бізнес-процесів. І саме низька активність в роботі з залученістю була індикатором, що свідчив про негаразди. Тому, можна сказати, що дослідження

та аналіз залученості персоналу це надійний механізм для діагностики стану як компанії в цілому, так і конкретних команд.

В процесі реалізації проекту ми вирішили чітко розмежувати зони відповідальності на рівні команд, кросфункціональних взаємин та компанії. Такий підхід дав можливість співробітникам зрозуміти, що вони можуть на своєму рівні реалізовувати багато ініціатив і для цього не потрібні великі кошти або будь-яке зовнішнє втручання. Завдяки цьому ми спостерігаємо як в компанії зароджується культура постійного покращення, ініціаторами якої виступають безпосередньо співробітники. Це додатковий ефект, що ми отримали завдяки проекту.

Опитування думок співробітників проводилося в електронному вигляді та в період активної зайнятості співробітників на зйомках, тобто вони були віддалені від своїх робочих місць. Тому ми отримали не досить високі результати за кількістю співробітників, що брали участь в опитуванні (59% співробітників взяли участь в опитуванні, а середньоринковий показник складає близько 70%). Для уникнення цих факторів в майбутньому прийнято рішення доповнити електронні опитники паперовими, що будуть розміщені у зручних для співробітників місцях. Також, наступні опитування будуть проводитися в низький сезон зайнятості.

Важливим етапом в реалізації проекту було навчання керівників роботі з залученістю їх команд. До проведення навчання багато хто з керівників були скептично налаштовані щодо реалізації проекту. Після навчання їх думка змінилась, це пов'язано з забезпеченням їх необхідними інструментами роботи та авторитетними дослідженнями, що засвідчують важливість дослідження і подальшої роботи з залученістю персоналу для досягнення цілей компанії.

Ще одне важливе спостереження ми виявили в процесі реалізації першого циклу опитування – команди, в яких керівник був активним і залученим в проект, результати по впровадженню ініціатив у 2,5 рази кращі, ніж в тих командах, де керівник не проявляв особливого інтересу до проекту. Деякі з цих керівників навіть частково втратили авторитет у своїх команд, тому що команди мали

бажання й активно реалізовували ініціативи самостійно. А відсутність підтримки від керівника в цьому процесі нівелювала його роль.

На превеликий жаль, нам не вдалося реалізувати 2-й цикл проекту в заплановані строки (наступне опитування думок співробітників мало відбутися в жовтні 2018 року). В Групі СтарЛайтМедіа, до якої належить телеканал СТБ, розпочалася масштабна реорганізація бізнес-моделі, що завадило проведенню опитування та подальшої роботи з його результатами.

Тому ми не маємо можливості проаналізувати динаміку змін безпосередньо показників залученості, задоволеності та лояльності.

Але ми отримали позитивну динаміку від впровадження проекту за різними відносними показниками. Наприклад, рівень плинності кадрів зменшився у порівнянні з аналогічним періодом минулого року на 5,1%, в той час як на ринку цей показник збільшився на 26%. Співвідношення внутрішніх призначень на керівні посади збільшилося на 35%, а термін закриття вакансій знизився на 40%.

Тому загальний висновок такий, що проект вже на першому році впровадження дає позитивні результати для бізнесу і має реалізовуватися й надалі. Великим викликом буде проведення наступного етапу опитування, що запланований на жовтень 2019 року. Це пов'язано з тим, що процес реорганізації, як і будь-які зміни, являється досить важким для співробітників і негативно впливає на їх рівень залученості. Високий ризик отримати менший процент заповнюваності опитування, та ми вже зараз розпочинаємо готувати підґрунтя для уникнення зазначених ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Режим доступу до ресурсу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>
2. 7 уровней вовлеченности персонала [Електронний ресурс] // Executive.ru. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.executive.ru/career/hr-management/1987368-7-urovnei-vovlechnosti-personala/>
3. What Employee Engagement Is And Why It Matters [Електронний ресурс] // Awara. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.awaragroup.com/blog/chapter-2-what-employee-engagement-is-and-why-it-matters/>
4. Global Report Where the Great Jobs Are [Електронний ресурс] // Gallup. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUKEwiIvc3NuYriAhVNmYsKHWE6BZUQFjAFegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.gallup.com%2Ffile%2Fservices%2F186197%2FGlobalGreatJobs_Report_11-19.pdf&usg=AOvVaw2BmDuXz08FdzdSWUz18rzz.
5. Employee Engagement Model [Електронний ресурс] // AON. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://humancapital.aon.com/solutions/talent/culture-and-engagement/engagement-model>.
6. Gallup Q12® Meta-Analysis Report [Електронний ресурс] // Gallup. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx?g_source=link_wwwv9&g_campaign=item_170969&g_medium=copy.
7. Engage.Insight and trends from across the world of employee engagement [Електронний ресурс] // Willis Towers Watson. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjayP3cvYriAhVkyoKHaqRAy4QFjAJegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fblog.willism.com%2Fcategory%2Femployee-engagement%2F&usg=AOvVaw3RsN763nifOBVBOEGhvf_R.

8. Employee Engagement [Электронный ресурс] // The Insights Group Ltd. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.insights.com/media/1102/employee-engagement-whitepaper.pdf>.
9. Майкл Бёрчелл. Отличная компания. Как стать работодателем мечты / Майкл Бёрчелл, Дженнифер Робин. – Москва: ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2013. – 142 с. – (The Great Place To Work Institute, Inc., 2011).
10. Becoming irresistible: A new model for employee engagement [Электронный ресурс] // Deloitte Review. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>.
11. Elizabeth Craig. What Executives Really Need to Know about Employee Engagemen [Электронный ресурс] / Elizabeth Craig, Lauren DeSimone // Accenture. – 2011. – Режим доступа до ресурсу: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUKEwjE6MXxxYriAhUMtIsKHarBDbIQFjAFegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.pspinfo.us%2F_literature_175828%2FAccenture-What_Executives_Really_Need_to_Know_About_Employee_Engagement&usg=AOvVaw306f50OoUuTnGW504bDE5J.
12. By Marco Schreurs. A high performance organization. What is it? [Электронный ресурс] / By Marco Schreurs, Alex Meingast // HPO Center. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: www.hpocenter.com.

13. Попова І. В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів / І. В. Попова, О. В. Панишко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-popova-iv-panishkoov-otsinka-efektivnosti-investitsiynih-proektiv>.
14. Про порядок ініціювання, підготовки та реалізації проектів економічного і соціального розвитку України, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями : постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2008 № 1027 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1027-2008-п>.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Опитник думок співробітників 2017

ОПИТНИК

Секція А - Оцінка залученості

Ця секція складається з 3 блоків запитань.

Будь ласка, визначте ступінь Вашої згоди з тим чи іншим твердженням (Повністю не згоден / Скоріше не згоден / Скоріше згоден / Повністю згоден).

Блок 1 - Емоційна залученість

Я вірю в успіх моєї компанії

1. Моя компанія має гарну репутацію
2. Я впевнений у високій якості продуктів і послуг, що надаються моєю компанією
3. Мені приємно, коли близькі мені люди віддають перевагу продуктам та послугам саме моєї компанії
4. Я відмінно знаю цінності моєї компанії
5. Я розділяю цінності моєї Компанії та слідую їм у повсякденній роботі
6. Я довіряю своєму керівнику
7. Я завжди можу звернутися до свого керівника в складній ситуації (коли я потребую його / її допомоги)
8. Моя робота має сенс і значення
9. Мені подобається рівень складності моєї роботи
10. Я наполегливий у виконанні поставлених завдань
11. Моя робота надихає мене бути більш ефективним
12. Я пишаюся роботою, яку виконую
13. Для мене честь працювати в моїй компанії

14. Я не уявляю себе на іншій роботі
15. Я хочу працювати в компанії ще принаймні три роки
16. Мене захоплює моя робота
17. Я повністю занурений в мою роботу
18. Я хочу професійно розвиватися, щоб виконувати мою роботу більш ефективно
19. Я хочу професійно розвиватися, щоб отримати підвищення та заробляти більше
20. Я відчуваю, що мій керівник покладається на мене в частині виконання моєї роботи
21. Я відчуваю, що роблю цінний внесок у бізнес компанії
22. Я впевнений, що отримаю заохочення, коли цього заслужу
23. Я впевнений, що мій керівник оцінить мене за добре виконану роботу

Блок 2 - Діяльна залученість

1. Я щодня допомагаю моїй компанії досягати поставлених цілей
2. Для мене не важливо, чи відповідає цілям компанії завдання, поставлене моїм керівником
3. Я часто рекомендую мою компанію як гарне місце роботи
4. Я відстоюю інтереси моєї компанії, навіть у своєму особистому житті
5. Я не виступаю ініціатором свого професійного розвитку, так як розвивати мене - це завдання мого роботодавця
6. Я витрачаю свій особистий час на професійний розвиток
7. Я беру відповідальність за роботу, яку виконую
8. Я раджуся зі своїм керівником перед тим, як вживати будь-яких, навіть буденних, дій
9. Я не ініціюю запровадження процесів, які могли б підвищити ефективність роботи моєї команди, оскільки це не моє завдання
10. Я допомагаю колегам підвищити їх ефективність
11. Я приділяю час розвитку своїх молодших колег

12. Я рідко допомагаю своїм колегам з інших відділів
13. Я наполегливо досягаю своїх цілей, навіть якщо я зазнаю тимчасових невдач
14. Я роблю тільки те, що від мене вимагається, і рідко більше
15. Я проявляю ініціативу в командній роботі
16. Я дію відповідно до виразу: «Ініціатива карається»
17. Я добровільно берусь за виконання завдань, які не входять до моїх обов'язків згідно з посадовою інструкцією
18. У разі появи нових обов'язків, я обговорюю з моїм керівником, як мені буде оплачуватися їхнє виконання
19. Я ставлюся до невизначеності як до невід'ємної частини будь-якого бізнесу
20. Я думаю, що всі зміни в моїй компанії не на краще
21. Я завжди завершую поставлені завдання
22. Для мене результати значно важливіші, ніж процес роботи
23. Якщо необхідно, я працюю понаднормово, щоб виконати свою роботу
24. Я рідко прагну перевищити очікування мого керівника

Блок 3 - Підтримка залученості співробітників з боку роботодавця

1. Мій керівник завжди дотримується своїх обіцянок
2. Керівництво завжди пояснює причини будь-якої затримки або призупинення обіцяних дій
3. Моя компанія надає мені повноваження для здійснення моїх обов'язків
4. Моя компанія дозволяє мені вчитися на своїх помилках в некритичних ситуаціях
5. Моя компанія впроваджує програми балансу між роботою та особистим життям

6. Моя компанія стежить за тим, щоб співробітники використовували доступні програми балансу між роботою та особистим життям
7. Мій керівник довіряє мені
8. Мій керівник залучає мене до важливих обговорень
9. Моя компанія заохочує ініціативи та нові ідеї від співробітників
10. Моя компанія заохочує співробітників, які пропонують інновації
11. Процеси та процедури в моїй компанії забезпечують ефективну співпрацю
12. Моя компанія інвестує ресурси в те, щоб налагодити ефективну співпрацю між відділами
13. Моя компанія надає співробітникам можливості навчання та розвитку
14. Поточна система навчання та розвитку в моїй компанії є ефективною
15. Моя компанія надає достатньо інструментів для комунікації між молодшими та старшими колегами
16. У моїй компанії заохочується конструктивна критика
17. Моя компанія впроваджує найкращі бізнес-практики
18. Хороші рішення та практики швидко поширюються в моїй компанії
19. Моя винагорода залежить від ефективності та результатів моєї роботи
20. Мій керівник надає регулярний зворотний зв'язок щодо ефективності та результатів моєї роботи
21. Моя компанія забезпечує безпечне та комфортне робоче середовище для своїх співробітників
22. Моя компанія негайно вирішує питання безпеки роботи, якщо вони виникають
23. Моя компанія винагороджує співробітників за видатні результати роботи
24. Мій керівник заохочує мене на постійній основі

Блок 4 – Інші запитання

Я задоволений роботою у моїй компанії на ___% (будь ласка, оберіть за шкалою від 0 до 100%)

1. З чим / ким у Вас асоціюється Ваша компанія?
2. Які аспекти роботи в Компанії подобаються Вам найбільше?
3. Які аспекти роботи в Компанії подобаються Вам найменше?

Секція Б - Корпоративна культура

Ця секція складається з 6 блоків запитань.

Будь ласка, розподіліть 100 балів між чотирма характеристиками в кожному блоці в тому співвідношенні, яке, на Вашу думку, найбільшою мірою відповідає поточній культурі Компанії (у блоках з поміткою «Поточна») та такій, якою вона має бути для досягнення Компанією своїх цілей (у блоках з поміткою «Необхідна»).

Зверніть увагу, що сума проставлених Вами балів у рамках кожного стовпчика одного блоку («Поточна» / «Необхідна») має дорівнювати 100.

Блок 1. Домінантні характеристики Компанії

А. Компанія унікальна тим, що нагадує дружню сім'ю. У працівників Компанії багато спільного.

В. Компанія є дуже динамічною організацією. Атмосфера пройнята духом підприємництва. Працівники готові йти на ризик та жертвувати власними інтересами на благо Компанії.

С. Компанія орієнтована на досягнення поставлених цілей. В Компанії заохочується конкуренція між працівниками.

Д. Компанія є жорстко структурованою організацією з детальною системою контролю. Дії працівників визначені формальними процедурами.

Блок 2. Переважаючий стиль лідерства, який найчастіше демонструють керівники Компанії

А. Загальний стиль лідерства в Компанії є прикладом прагнення допомогти або навчити.

В. Загальний стиль лідерства в Компанії є прикладом новаторства, підприємництва та схильності до ризику.

С. Загальний стиль лідерства в Компанії націлений на досягнення результату і є прикладом "ділової агресивності".

Д. Загальний стиль лідерства в Компанії є прикладом чіткої компанії дій для забезпечення необхідної рентабельності.

Блок 3. Характер взаємовідносин керівників Компанії та їхніх підлеглих

А. Стиль управління в Компанії характеризується заохоченням командної роботи та активної участі співробітників у прийнятті рішень.

В. Стиль управління в Компанії характеризується заохоченням новаторства, свободи, персонального ризику.

С. Стиль управління в Компанії характеризується підвищеною вимогливістю до співробітників, прагненням до досягнення конкурентоспроможності Компанії та заохоченням індивідуальних досягнень.

Д. Стиль управління в Компанії характеризується стабільністю у стосунках із співробітниками, передбачуваністю в діях менеджменту щодо співробітників, забезпеченням гарантій зайнятості.

Блок 4. Об'єднуюча ідея в Компанії

А. Об'єднуючою ідеєю Компанії є відданість справі та взаємна довіра.

В. Об'єднуючою ідеєю Компанії є схильність до новаторства та постійного вдосконалення. Особливий акцент у Компанії ставиться на бажанні завоювати лідерську позицію.

С. Об'єднуючою ідеєю Компанії є акцент на досягненні цілі. Пріоритетами в Компанії є "ділова агресивність" і домінування на ринку.

Д. Об'єднуючою ідеєю Компанії є формальні правила та офіційна політика. В Компанії акцент ставиться на підтримці плавної течії діяльності організації.

Блок 5. Пріоритетні шляхи розвитку Компанії

А. Пріоритетом Компанії є розвиток персоналу. Підтримуються висока довіра, взаємна підтримка, відкритість.

В. Пріоритетом Компанії є вирішення нових завдань та отримання нових ресурсів. Підтримуються нововведення та пошук можливостей для розвитку Компанії.

С. Акцент у Компанії зміщений у бік конкурентних дій і досягнень. Домінує прагнення до перемоги на ринку.

Д. Пріоритетом Компанії є стабільність. Найважливішими є рентабельність, контроль і плавність операцій.

Блок 6. Передумови успіху Компанії:

А. Успіх Компанії визначається рівнем розвитку персоналу, командної роботи, захопленості співробітників справою та турботою про людей.

В. Успіх Компанії визначається наявністю унікальних технологій та/або новітніх продуктів.

С. Успіх Компанії визначається часткою ринку та випередженням конкурентів. Ключ до успіху Компанії - конкурентне лідерство на ринку.

Д. Успіх Компанії визначається досягнутою рентабельністю. Ключ до успіху - низькі виробничі витрати, чіткість та надійність процесів.

Блок 7. Інші запитання

- Опишіть мету існування Вашої Компанії? Що б втратило суспільство, якби Ваша Компанія перестала існувати?

- Уявіть, що зараз 2025 рік. Що б Ви хотіли, щоб написали про Вашу Компанію в медіа?

Додаток 2. Загальна комунікація запуску опитування

StarLive 2017 - дослідження думок співробітників «СТБ»

Дослідження StarLive - вмикайся та розкажи, як досягнути мети!

Наша мета

Ми прагнемо бути високоефективною організацією, яка випереджає конкурентів та досягає визначних результатів незалежно від зовнішніх викликів. Досягнення цієї мети неможливе без високого рівня залученості кожного зі співробітників Компанії.

Що таке залученість

Залученість – це емоційний та інтелектуальний стан, який мотивує та надихає співробітників виконувати роботу з максимальною віддачею, незалежно від віку, статі чи умов, в яких функціонує компанія. Рівень залученості співробітників прямо впливає на рівень задоволеності клієнтів і основні результати діяльності компанії.

Мета дослідження

Ми хочемо почути думку кожного співробітника, щоб проаналізувати загальний рівень залученості та випрацювати ідеї щодо подальшого вдосконалення різних аспектів нашого робочого життя. Результати дослідження залежать від щирості, повноти і точності Ваших відповідей.

Провайдер дослідження

Для проведення дослідження було обрано незалежного консультанта, компанію EY. Методологія діагностики рівня залученості співробітників EY базується на власних розробках за багаторічний досвід проведення подібних досліджень.

Як взяти участь

Участь в опитуванні є абсолютно **добровільною та конфіденційною**. Збір даних проводиться за допомогою он-лайн запитників, які можна

заповнювати на різних електронних пристроях. Заповнення анкети займає близько 15 хвилин. ЕУ надає учасникам дослідження оперативну підтримку в форматі «гарячої лінії».

Конфіденційність

ЕУ гарантує повну конфіденційність інформації, отриманої в ході дослідження. Індивідуальні відповіді кожного зі співробітників є конфіденційною інформацією і не підлягають розголошенню. Результати дослідження будуть представлені керівництву Компанії тільки у вигляді узагальнених тенденцій та рекомендацій.

Строки

Запуск опитування співробітників заплановано на XX червня 2017 року.
Строк збору даних – 2 тижні.

Додаток 3. Комунікаційний план "Залученість" (повний цикл)

№	Канал комунікації	Термін	Ініціатор	Інформаційний меседж
1	Email - Лист на всіх	за тиждень до опитування	CEO	дослідження відбудеться; попередні терміни проведення дослідження; важливість показників в динаміці; зовсім короткі підсумки-подяки за минулий рік; що подальша основна комунікація буде від Starlive@SLM.ua
2	Email - Лист на всіх	запуск опитування	EY	посилання на опитування; етапи та терміни; правила входу; інструкція щодо заповнення; контакти
3	Email - Лист на всіх	через день після запуску опитування	StarLive	кому писати якщо не прийшов лист
4	Email - Лист на всіх	через 3 дні після опитування	StarLive	інфографіка про важливість опитування
5	Email - Лист на всіх	в середині терміну опитування	CEO / HRD	статистика заповнення з виділенням "кращого" сателіта і середньої по галузі; нагадування про терміни і про важливість проекту
6	Email - Лист на всіх	за день до закінчення опитування	StarLive	Нагадування "Завтра останній день опитування"

7	Email - Лист на всіх	наступного дня після завершення опитування	CEO / StarLive	вдячність всім, хто взяв участь; відкрита попередня статистика по групі й по кожному з сателітів; етапи та терміни щодо подальшої роботи (аналіз результатів, презентація їх співробітникам)
8	Email - Лист на всіх	після отримання результатів	CEO / StarLive	стислі результати дослідження; подальші кроки коротко
9	Email - Лист на всіх	через 3 дня після листа з результатами	StarLive / HRD	Подання команди: хто буде розповідати про результати; в якому форматі будуть проходити зустрічі; попередній план-календар по зустрічах з усіма Подальший формат комунікації: Ми цінуємо Ваш час, комунікація з підсумками зустрічей буде тепер у форматі дайджесту раз на 2 тижні
10	Дайджест Зустрічей	раз на 2 тижні	StarLive	Фотографії кожного підрозділу; Варіанти найяскравіших / важливих / веселих / неординарних ініціатив в кожному з підрозділів; В кінці кожної зустрічі команда повинна придумати свій девіз / слоган (Абсолютно чесний, якщо люди йдуть розчаровані або злі ми цього не приховуємо). Цей девіз також йде в дайджест; Пряма мова будь-якого учасника (бажано того, хто був учасником і в тому році) як враження від зустрічі / проекту в цілому
11	Email - Лист на всіх	На наступний день після завершення всіх зустрічей	StarLive	Всі зустрічі відбулися; Всього було проведено таку кількість зустрічей; Подяка і побажання успіхів у роботі над планами змін

12	Мотиваційна зустріч	чим ближче до останньої зустрічі з Залученості, тим краще	CEO / HRD / Топ-менеджмент каналу / HRG	Зустріч з усіма лідерами ініціатив; Обговорення важливості проекту; Чесне обговорення списку ініціатив, за які відповідальна компанія і група; Можливий розбір ініціатив присутніх лідерів; Виявлення подібних ініціатив в різних підрозділах для подальшої співпраці з їх реалізації
13	Email - Лист на всіх	після зустрічі, коли будуть готові оброблені фотографії і відео	StarLive	Відбулася зустріч лідерів ініціатив теми обговорення основні; до яких висновків прийшли; фото звіт і відео ви можете подивитися за посиланням Інформацію про результати роботи над ініціативами також будемо розсилати в форматі дайджесту раз на місяць
14	Дайджест Результатів	1 раз на місяць	StarLive	Підсумки минулого місяця; 1 докладне інтерв'ю про те як йде робота над ініціативами з будь-яким лідером (за рекомендацією HRG); Підсумки Зустрічей ініціатив і Зустрічей Лідерів (згідно з таймінгом); Посилання на файл із загальним списком ініціатив всього каналу і статусу по ним.
15	Файл фіксації статусу реалізації Ініціатив загальнодоступний	в ідеалі щоденне або хоча б щотижневе оновлення	HRG і самі лідери ініціатив	Загальнодоступна онлайн Гугл-таблиця; виправлення доступні топ-менеджменту, лідерам ініціатив і HRG; Більшою мірою за оновлення таблиці відповідають лідери ініціатив; Коментувати можуть усі співробітники каналу

16	Зустрічі Ініціатив	раз на 2 місяці (можливо і частіше)	HRG і самі лідери ініціатив	Лідери схожих ініціатив і за бажанням члени їх команд зустрічаються разом для обговорення: що вже зроблено і як; варіантів прискорення / удосконалення роботи над ініціативами; можливої співпраці для реалізації ініціатив
17	Зустрічі Лідерів Ініціатив	1 раз на квартал	HRG і самі лідери ініціатив	Зустріч всіх лідерів ініціатив. Присутність когось із топ-менеджменту вітається. обговорення: успіхів з їх короткою презентацією; складнощів у реалізації; ризики з якими зіткнулися
18	Email - Лист на всіх	За місяць до початку нового циклу	CEO / StarLive	Підсумки роботи за минулий рік – найяскравіші досягнення, найяскравіші труднощі \ провали якщо будуть і статистика за кількістю проведених зустрічей, реалізованих, відкладених або пролонгованих ініціатив; Подяка Всім; Обіцянка повернутися з попередніми термінами нового циклу опитування
Загальні коментарі		<p>Всі розсилки тільки від 2, максимум 3 адресатів; Всі теми листів повинні починатися абсолютно однаково: "Залученість. І далі по тексту"; Присутність на першій Мотиваційній зустрічі з топ-менеджментом обов'язкова; Присутність на загальних робочих зустрічах ініціатив добровільна; Присутність на Зустрічах Лідерів обов'язкова.</p>		