

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії, матеріалознавства та організації виробництва

«Допущено до захисту»
Гарант ОПП

Ірина Шкрабак

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами
в гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент
галузі знань 07 Управління та адміністрування

**на тему «Управління командною ефективністю персоналу на
основі підвищення його залученості у життя компанії ТОВ
«МЕТІНВЕСТ-СМЦ»»**

Керівник роботи

Олександра Харченко

Консультант від
бази практики

Любов Сухова

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

Здобувач

Дмитро Ченський

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Іван Голтвенко

Кривий Ріг 2024

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Факультет	<u>Гірничо-металургійний</u>
Кафедра	<u>металургії, матеріалознавства та організації виробництва</u>
Ступінь вищої освіти	<u>Магістр</u>
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
ОПП	<u>Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант, доктор економічних наук,
професор

Ірина ШКРАБАК

«15» грудня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Ченський Дмитро Анатолійович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Управління командною ефективністю персоналу на основі підвищення його залученості у життя компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ

керівник роботи Харченко Олександра Сергіївна, к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Університету від 29.08. 2023 р. №137.1/29.08.2023

2. Термін подання роботи 15.01.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Навчальна література, методична література з спеціальних дисциплін та дипломування, науково-дослідницькі роботи з управління персоналом, літературні джерела, дані ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» м. Київ, результати власних експериментів та досліджень тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань) Анотація. Зміст. Вступ.

1. Теоретичні засади підвищення командної ефективності підприємств (1.1. Командна ефективність: сутність, методи та фактори впливу, 1.2.

Теоретико-методичні засади та принципи залученості персоналу у життя компанії). 2. Аналітичне забезпечення управління командною ефективністю

«МЕТІНВЕСТ-СМЦ». 3. Розробка заходів з управління командною ефективністю підвищення залученості та командної ефективності «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» (3.1.

Підходи до формування системи показників командної ефективності, 3.2.

Впровадження системи показників залученості та командної ефективності підприємства). Висновки та рекомендації. Перелік використаних джерел.

Додатки.

5. Перелік графічного (демонстраційного) матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта
2	Сухова Л. І., директор Управління з персоналу та соціальних питань, ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

7. Дата видачі завдання 29.08. 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні засади підвищення командної ефективності підприємств	25.12.2023 – 29.12.2023
2	Розділ 2. Аналітичне забезпечення управління командною ефективністю «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	30.12.2023 – 02.01.2024
3	Розділ 3. Розробка заходів з управління командною ефективністю підвищення залученості та командної ефективності «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	03.01.2024 – 10.01.2024
4	Висновки, перелік посилань, вступ, зміст, реферат	10.01.2024 – 11.01.2024
5	Подання завершеної роботи. Перевірка на академічний плагіат	12.01.2024 – 14.01.2024
6	Остаточне оформлення роботи, презентаційного матеріалу, автореферату	14.01.2024 – 15.01.2024
7	Рецензування завершеної роботи. Захист	16.01.2024 – 24.01.2024

Здобувач

Дмитро Ченський

Керівник роботи

Олександра Харченко

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1 Командна ефективність: сутність, методи та фактори впливу	9
1.2 Теоретико-методичні засади та принципи залученості персоналу у життя компанії	20
1.3 Залученість персоналу, як чинник підвищення командної ефективності підприємства	30
1.4 Висновки за розділом 1	32
2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ЕФЕКТИВНОСТЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	33
2.1 Загальні характеристики ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	33
2.2 Аналіз командної ефективності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	42
2.3 Методика проведення дослідження залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	52
2.4 Висновки за розділом 2	79
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	81
3.1 Підходи до формування системи показників командної ефективності (обов'язково показник залученості)	81
3.2 Визначення командної ефективності через дослідження залученості персоналу підприємства	85
3.3 Висновки за розділом 3	103
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107

РЕФЕРАТ

Ченський Д.А. Управління командною ефективністю персоналу на основі підвищення його залученості у життя компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Кривий Ріг, 2024.

Мета роботи: Розвинути існуючий підхід до управління командною ефективністю компанії за рахунок поліпшення моніторингу та контролю її показників на основі удосконалення методики оцінювання рівня залученості персоналу в життя компанії на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Об'єктом дослідження є процеси управління командною ефективністю персоналу підприємства.

Предметом дослідження є організаційні та методичні засади підвищення командної ефективності на основі зростання залученості персоналу в життя компанії гірничо-металургійного бізнесу.

В першому розділі розглянуто теоретичні моделі командної ефективності та залученості персоналу, визначена альтернативна модель командної ефективності та основні фактори залученості персоналу

В другому розділі проведено аналіз існуючих моделей командної ефективності та залученості персоналу

В третьому розділі було запропоновано систему показників командної ефективності, впровадження альтернативної моделі командної ефективності, альтернативна анкета для опитування з урахуванням визначених факторів командної ефективності та залученості персоналу.

Список публікацій здобувача

1. Ченський Д.А. Визначення напрямків підвищення залученості персоналу у життя компанії. II Міжнародна науково-практична конференція «Research work in the system of training teachers in technological fields». 15-17 січня 2024 р., Берлін, Німеччина, URL: <https://eu-conf.com/arhiv-konferentsij/>

ВСТУП

Сучасний бізнес-світ характеризується постійними змінами та непередбачуваністю, що вимагає від компаній бути гнучкими та адаптивними, особливо в умовах глобальних викликів, як-от військових конфліктів, економічних криз та екологічних змін. В Україні, де військовий конфлікт вніс серйозні корективи в роботу багатьох підприємств, ці виклики набувають особливої актуальності. Тому управління командною ефективністю та залученістю персоналу в життя компанії є важливою та актуальною.

Залученість персоналу, як емоційна та інтелектуальна відданість цілям та цінностям організації, є фундаментальним елементом, що сприяє підвищенню мотивації, покращенню комунікації та розвитку ефективної командної роботи. Висока залученість співробітників спонукає до прояву ініціативи, творчого підходу та більш активної участі у досягненні корпоративних цілей, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність команди. Вивчення цього взаємозв'язку додасть цінний внесок у розуміння того, як управління персоналом та розвиток корпоративної культури можуть сприяти підвищенню ефективності роботи команд у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

Основна мета роботи - розвинути існуючий підхід до управління командною ефективністю компанії за рахунок поліпшення моніторингу та контролю її показників на основі удосконалення методики оцінювання рівня залученості персоналу в життя компанії на прикладі ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Об'єкт дослідження - процеси управління командною ефективністю персоналу підприємства.

Предметом дослідження є організаційні та методичні засади підвищення командної ефективності на основі зростання залученості персоналу в життя компанії гірничо-металургійного бізнесу.

Завданням кваліфікаційної роботи є наступні пункти:

1. Узагальнити теоретичні основи та методичні підходи до підвищення командної ефективності шляхом визначення ключових факторів впливу та принципів залученості персоналу у життя компанії;
2. Діагностувати стан системи моніторингу та контролю показників рівня залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» визначити напрями її поліпшення;
3. Запропонувати систему показників оцінювання командної ефективності підприємства гірничо-металургійного бізнесу;
4. Удосконалити методику оцінювання залученості персоналу як чинника зростання загальної ефективності підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Командна ефективність: сутність, методи та фактори впливу

Ефективність командної роботи відіграє ключову роль у досягненні корпоративних цілей. Особливо це стає актуальним для компанії ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ", яка зіштовхнулася з викликами, пов'язаними з військовими діями на території України та потребою в швидкій адаптації до змінюваних ринкових умов.

Ефективність команди (також відома як ефективність групи) — це здатність команди досягати цілей або завдань, якими керує уповноважений персонал або організація. [1] Ефективністю групової діяльності називається те, наскільки добре група справляється з покладеними на неї завданнями. Розглядаючи вміст командної (групової) ефективності, слід взяти до уваги, що ефективність команди включає в себе такі елементи:

1. Група може ефективно досягати своїх цілей і завдань в заданий часовий рамок.
2. Процеси в групі оптимізовані для забезпечення максимальної продуктивності, ефективного використання часу та ресурсів
3. Співпраця та комунікація, яка веде до позитивної робочої атмосфери та високої продуктивності
4. Вміння розв'язувати конфлікт, не допускаючи їх негативного впливу на загальну діяльність
5. Група може швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або умовах проекту
6. Відповідальність за спільні результати та активна участь у групових процесах

7. Члени команди підтримують один одного, та виникає синергія, що покращує загальні результати

Ефективна групова діяльність не тільки досягає визначених цілей, але й сприяє професійному розвитку та задоволеності її членів, створюючи позитивний і продуктивний робочий клімат.

Основною груповою одиницею в компанії є колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю, спільними інтересами, метою, проектом, які поділяють або мотивовані принаймні однією спільною проблемою чи інтересом, або працюють разом для досягнення спільної мети.

Колектив відрізняється від групи прийняттям, самоідентифікацією, ототожненням. Основна цінність колективів – результативність та вплив. [2]

Враховуючи, що команда – це різновид колективу (підвищена єдність, специфічна взаємодія, емоційна зарядженість), що створюється тимчасово для вирішення амбіційних завдань, проблем, викликів, далі буде розглянуто показники ефективності саме колективів.

Модель ефективності команди — це інструмент або структура, яка допомагає компаніям і керівникам зрозуміти, наскільки добре функціонують їхні команди, і покращити командоутворення, управління та навчання, щоб зрештою підвищити продуктивність і досягти спільних цілей. Моделі ефективності команди є чудовим інструментом для менеджерів з персоналу та керівників команд, щоб неупереджено оцінити ефективність і результативність їхніх команд і розробити ефективніші рішення.

Деякі з найпопулярніших моделей ефективності команди, включно з їхніми плюсами та мінусами та для яких типів команд вони підходять розглянуті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Моделі командної ефективності

Модель ефективності	Опис моделі	Призначення
1	2	3
GRPI Модель ефективності команди [3]	<p>Це одна з найвідоміших моделей ефективності команди, яка складається з чотирьох компонентів, перелічених нижче:</p> <p>Цілі – команда повинна мати чіткі цілі та напрямок, щоб бути ефективною.</p> <p>Ролі – кожен член команди повинен знати, за що він відповідає.</p> <p>Процедури – процеси повинні бути на місці, щоб команда могла успішно працювати.</p> <p>Міжособистісні стосунки – важливо, щоб кожен член команди розвивав стосунки один з одним, міг ефективно спілкуватися та довіряти один одному.</p>	<p>Найкраще підходить для дисфункційних команд, які не досягають своїх цілей або втратили напрямок, і може допомогти визначити причину та вирішити її.</p> <p>Тут допомагає розуміння зв'язків між елементами.</p> <p>Недоліком є те, що ця модель статична і покаже вам, наскільки добре команда працює в певний час, а не протягом усього життєвого циклу. Вона також покладається на те, що команди добре структуровані з самого початку, а не розвиваються органічно з часом.</p>
Модель Хекмана [4]	<p>Модель складається з п'яти факторів, а саме:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Бути справжньою командою – у кожного є визначена роль із встановленими завданнями для виконання. 2. Переконливий напрямок – існує чіткий напрямок або кінцева мета, до якої потрібно працювати. 	<p>Є найбільш корисною для менеджерів, які хочуть знати, як найкраще структурувати свою команду та дати їм інструменти, необхідні для того, щоб зрештою стати самодостатніми.</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	<p>3. Сприятлива структура – робочі процеси та процеси підтримують команду в досягненні її цілей.</p> <p>4. Контекст підтримки – інструменти, ресурси та навчання допомагають команді досягти своєї мети.</p> <p>5. Експертний коучинг – доступ до тренера або наставника, коли це необхідно, допомагає командам працювати ефективніше.</p>	
<p>Модель Роббінса і Джаджа [3]</p>	<p>Побудована на чотирьох параметрах, усі з яких є важливими для команди-переможця:</p> <p>Контекст – наявність достатніх ресурсів, ефективного керівництва та структури, атмосфери довіри та системи винагороди за продуктивність, яка відображає внесок команди.</p> <p>Склад – здібності та особистості кожного члена команди, розподіл ролей, розмір команди та особисті переваги членів командної роботи (тобто, чи подобається їм працювати в команді?).</p> <p>Дизайн роботи – пов’язаний зі свободою та автономією, різноманітністю навичок, ідентичністю завдання та його значимістю.</p> <p>Процес – відданість спільній меті, конкретні цілі, віра в себе, планування того, як досягти бажаного результату, управління конфліктами та відповідальність.</p>	<p>Ця модель може допомогти лідерам визначити, яких вимірів бракує, і вжити відповідних заходів.</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
<p>Модель Каценбаха і Сміта [5]</p>	<p>Вони запропонували, що є п'ять рівнів командної роботи: робоча група, псевдокоманда, потенційна команда, справжня команда та високоефективна команда – це та команда, до якої прагнуть усі компанії.</p> <p>Ефективна команда складається з членів команди, які виходять за рамки простої спільної роботи. Можливі три результати:</p> <p>Продукти колективної праці</p> <p>Результати продуктивності</p> <p>Особистісний ріст</p> <p>Це точки трикутної моделі.</p> <p>Щоб досягти всіх трьох результатів, команда повинна працювати над трьома факторами ефективності: навичками, підзвітністю та відданістю (вони складають сторони трикутника).</p>	<p>Ця модель найбільше підходить для членів команди, яким важко перейти від індивідуального мислення до командного мислення, і може допомогти підвищити залученість і відповідальність. Це також дозволяє командам знайти значущу мету та донести її до всього бізнесу.</p> <p>Недоліком є те, що ця модель працює лише з невеликими командами, які можуть регулярно збиратися. Крім того, якщо команда опиниться в пастці раннього конфлікту, вона ніколи не стане згуртованою командою і застрягне на стадії псевдокоманди.</p>
<p>Модель T7 (The Korn Ferry Institute) [6]</p>	<p>Визначено п'ять внутрішніх факторів і два зовнішні фактори, які починаються на літеру «Т»:</p>	<p>Найкраще підходить для менеджерів, які прагнуть зрозуміти окремі елементи,</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	<p>Внутрішні фактори: Тяга, Довіра, Талант, Навички роботи в команді, Навички виконання завдань</p> <p>Зовнішні фактори: Підходить керівник команди, Підтримка команди від організації</p> <p>Усі фактори мають вирішальне значення для того, щоб команда виступала на найвищому рівні.</p>	<p>які впливають на ефективність команди, і те, як вони працюють разом. Виходячи з цього, ви можете вирішити, на що зосередити свою енергію та ресурси, щоб побудувати сильнішу команду.</p>
<p>Модель Lencioni [7]</p>	<p>Модель командної ефективності, дещо відмінну від усіх інших. Замість того, щоб зосереджуватися на тому, що повинна мати команда, вона зосереджується на тому, чого команда не повинна мати. Ідея полягає в тому, що знання дисфункцій вашої команди дозволить вам створити більш ефективну команду та керувати нею.</p> <p>п'ять недоліків команди:</p> <p>Відсутність довіри – якщо члени команди не можуть бути вразливими один до одного, довіра може не виникнути.</p> <p>Страх конфлікту – уникання конфлікту та вдавання, що ви ладите, може перешкодити конструктивним ідеям.</p> <p>Уникнення відповідальності – члени команди повинні відповідати за себе та один за одного, навіть якщо це незручно робити.</p> <p>Неувага до результатів – якщо команда не зосереджена на колективних результатах, вони їх не досягнуть.</p>	<p>Ця модель найкраще підходить для менеджерів, які хочуть зрозуміти, що може бути шкідливим для успіху команди, і уникнути цього, а також навчитися керувати цим, якщо виникне така ситуація.</p> <p>Це допоможе вам зрозуміти, що не працює в команді, і визначити першопричину та кроки для підвищення ефективності.</p>

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
<p>Модель Google [3]</p>	<p>Google провела інтерв'ю з понад 200 співробітниками та проаналізувала понад 250 характеристик понад 180 команд Google. Ефективність команди залежить не від того, хто входить до неї, а від того, як члени команди взаємодіють, структурують свою роботу та бачать їхні внески.</p> <p>Вони визначили п'ять ключових факторів успішної команди:</p> <p>Психологічна безпека – відчуття здатності ризикувати без почуття невпевненості чи збентеження.</p> <p>Надійність – можливість розраховувати один на одного на виконання високоякісної роботи вчасно.</p> <p>Структура та чіткість – чіткі цілі, ролі та плани для кожного члена та групи в цілому.</p> <p>Сенс роботи – працювати над чимось особисто важливим для кожного члена команди.</p> <p>Вплив роботи – віра в те, що виконана робота має значення.</p>	<p>Хоча Google вважає психологічну безпеку найважливішою з п'яти динамік (вона лежить в основі інших чотирьох), усі вони важливі для створення високоефективної команди.</p> <p>Модель Google підходить для керівників, які хочуть зрозуміти, що потрібно вдосконалити команді, і допомагає членам команди структуровано обговорювати шляхи вдосконалення.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [3-7].

Щоб проаналізувати наведену інформацію, розглянемо кожен з моделей командної ефективності, оцінивши їх переваги, недоліки та найкраще застосування. Виходячи з таблиці 1.1 узагальнимо моделі командної ефективності та конкретизуємо їх переваг, недоліків та областей застосування в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Узагальнення моделей командної ефективності

Модель	Переваги	Недоліки	Області застосування
GRPI Модель ефективності команди	Структурована, з чіткими критеріями оцінки командної роботи.	Статичність, не показує динаміку розвитку команди.	Ефективна для аналізу дисфункційних команд, але менш підходить для динамічних або команд, що постійно розвиваються команд.
Модель Хекмана	Універсальна, орієнтована на структурування та надання ресурсів команді	Може бути занадто узагальненою для специфічних ситуацій.	Корисна для менеджерів, які формують нові команди або переформатовують існуючі
Модель Робінса і Дзаджа	Охоплює широкий спектр факторів, від ресурсів до процесів у команді.	Може бути складною для впровадження через велику кількість параметрів.	Підходить для лідерів, які шукають глибокий аналіз своїх команд
Модель Каценбаха і Сміта	Зосереджена на прагненні до високої ефективності	Обмежена малими командами, може бути недостатньо гнучкою	Корисна для команд, де працівники переходять від індивідуальної роботи до командної
Модель T7	Враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори	Може потребувати додаткової інтеграції з корпоративною культурою	Добре підходить для індивідуального аналізу елементів ефективності

Кінець таблиці 1.2

1	2	3	4
Модель Lencioni	Унікальний підхід, орієнтований на виявлення та вирішення дисфункцій	Може бути складною для впровадження без залучення зовнішніх консультантів	Ефективна для команд, які стикаються з внутрішніми проблемами співпраці
Модель Google	Зосереджена на взаємодії та співпраці всередині команд	Може вимагати значних ресурсів для аналізу та впровадження	Підходить для інноваційних компаній, які прагнуть створити динамічну та гнучку робочу атмосферу

Джерело: складено автором на основі [3-7]

Усі ці моделі можуть бути використані для різних аспектів командної роботи, і їх вибір залежить від конкретних потреб і умов роботи команди.

Також беремо на замітку з таблиці 1.2 спільні риси та відмінності цих моделей.

Спільні риси наступні:

1. Важливість чіткого визначення цілей та ролей у команді.
2. Ефективне спілкування і здорові міжособистісні стосунки є ключовими для успіху команди в усіх моделях.
3. Необхідність наявності достатніх ресурсів та підтримки з боку організації.
4. Вказують на роль ефективного лідерства та наявності наставництва або коучингу для підтримки розвитку команди.

Відмінності цих моделей:

1. Фокус на дисфункціях або на розвитку. Наприклад, модель Lencioni зосереджена на дисфункціях команди, тоді як інші, фокусуються на позитивному розвитку командної динаміки.

2. Статичні або динамічні моделі. Наприклад, GRPI вважається більш статичною, тоді як модель Google більше зосереджена на динамічному аналізі взаємодій.

3. Жорстка структура або гнучкість. Деякі моделі, такі як Хекман, надають перевагу чітко структурованим командам, тоді як інші, як Google, підтримують більшу гнучкість та адаптивність.

Виведення універсальної моделі з усіх цих моделей є складним завданням, оскільки кожна модель має свої унікальні характеристики, які підходять для різних типів команд та організаційних умов. Однак, можна використовувати елементи з різних моделей для створення адаптивної та гнучкої системи, яка б враховувала:

1. Чітке визначення цілей і ролей
2. Ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки
3. Достатні ресурси та організаційну підтримку
4. Адаптивне лідерство та коучинг
5. Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій.
6. Гнучкість і адаптація до змінюваних умов

Таку модель командної ефективності (рис.1.1) можна описати як послідовний процес, де кожен етап є фундаментом для наступного, утворюючи структуру до досягнення високої ефективності команди:

1. Чітке визначення цілей і ролей – це основа ефективної команди, яка забезпечує спрямованість та орієнтацію на результат.

2. На наступному етапі фокус переходить на встановлення ефективних каналів спілкування та побудову довірчих стосунків між членами команди. Це

допомагає забезпечувати гладке взаємодію та розв'язання конфліктів, а також ефективний розподіл ролей.



Рисунок 1.1 - Адаптивна модель командної ефективності

3. Далі необхідно забезпечити команду необхідними ресурсами та підтримкою з боку організації, щоб створити умови для досягнення поставленої мети та ефективної роботи команди.

4. Лідери можуть мотивувати та надихати команду, розвивати окремих членів команди, а також надавати зворотний зв'язок та підтримку. За рахунок коучингу та розвитку навичок членів команди можна підтримувати їхнє професійного зростання, а також допомагати швидко долати кризи, які можуть виникнути при вирішенні завдань.

5. На п'ятому етапі важливо зосередитись на позитивному розвитку команди, а також виявляти дисфункції в команді, сприяючи її неперервному зростанню та удосконаленню за рахунок розширення «вузьких місць». Цей фактор, в свою чергу, впливає на показник «Гнучкість і адаптація».

6. Коли команда проходить попередні фактори, вона стає більш гнучкою та адаптивною, готовою до змін у зовнішньому середовищі та умовах роботи. Це дозволяє команді ефективно реагувати на нові виклики та можливості, забезпечуючи її тривалу ефективність.

7. При досягненні командою останнього рівня можна сказати, що команда досягає нового рівня свого розвитку. Відштовхуючись від цього можна ставити такій команді більш високі та амбіційні цілі, що переводить команду на нове коло розвитку. В результаті впровадження такої моделі процес розвитку команди стає безперервним та дозволяє бачити «вузькі етапи» для покращення командної ефективності.

Такий підхід дозволить створити більш збалансовану і ефективну модель командної роботи, яка може бути адаптована до конкретних потреб та обставин. В результаті, компанії, які приймають та інтегрують таку гнучку та адаптивну модель командної ефективності, можуть бути більш готові до викликів сучасного середовища.

1.2 Теоретико-методичні засади та принципи залученості персоналу у життя компанії

Залученість персоналу є поняттям, яке використовується в області управління людськими ресурсами та описує ступінь залучення та відданості працівників до своєї роботи та організації. Це відношення працівника до робочих обов'язків, організаційних цілей та цінностей, а також його бажання активно вносити свій внесок у розвиток організації. [8] На рисунку 1.2. показана еволюція роботи з мотивацією персоналу. У ранні періоди історії вивчення залученості, акцент більше робився на фізичних аспектах праці та умовах праці. Зацікавленість в першу чергу була спрямована на фізичне благополуччя працівників та їх взаємодію з іншими людьми. Сучасні

дослідження в цій області допомагають компаніям розуміти, як підтримувати та зберігати залучених працівників для досягнення високої ефективності та успішності бізнесу.

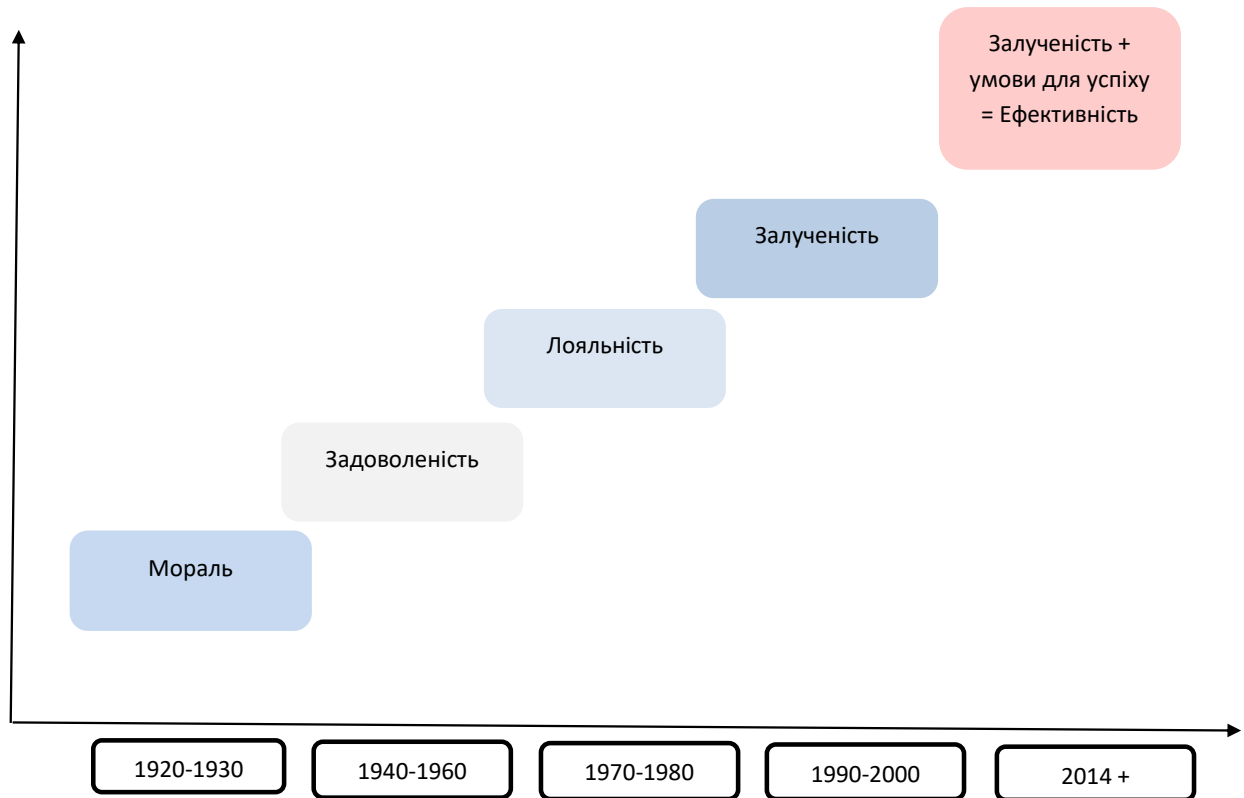


Рисунок 1.2 – Еволюція роботи з мотивацією персоналу [8, с.9]

Залученість персоналу відіграє важливу роль у підприємствах і має великий вплив на ефективність та продуктивність організації. Залучені працівники відчують більшу задоволеність роботою, проявляють більше енергії та ініціативи, більш лояльні до організації та мають більшу ймовірність залишитися в ній на довгостроковій основі [9, с.399-401]. Як відмічено в статті, щоб забезпечити високу активність та залученість персоналу, важливо створити робоче середовище, яке підтримує та стимулює, надає можливості для розвитку та кар'єрного росту працівників, підтримує комунікацію та колаборацію в організації, а також відзначає і заохочує їх досягнення. Залученість працівників відображає міру їх вкладу та залученості в роботу,

організацію та її цілі. Це проявляється у внеску працівника в розвиток компанії, почутті приналежності та відданості, а також у бажанні сприяти досягненню спільних цілей.

Опитування, що проводиться Най Group серед найуспішніших компаній світу [8,с.35], показує, що найвищий рівень залучення спостерігається в компаніях, які:

1. Проводять стратегічну комунікацію, де керівники повинні забезпечувати розуміння співробітниками зв'язку їхньої діяльності зі стратегією за допомогою постійної чіткої комунікації

2. Забезпечують відповідальність керівників, які повинні відповідати за свої дії, забезпечувати ясність, ефективно організовувати робочі процеси, поважати підлеглих, прислухатися до їх ідей і допомагати їм у розвитку.

3. Прислухаються до думки співробітників, досліджують, аналізують та спираються на думку співробітників при проведенні покращень, впровадженні інновацій та вирішенні завдань.

4. Розуміють значення залучення, тому що від рівня залучення залежать результати бізнесу, у тому числі лояльність клієнтів

Теоретичні моделі залученості персоналу надають рамки та інструменти для розуміння цього складного явища. Вони допомагають аналізувати фактори, що впливають на залученість працівників, і визначати стратегії та підходи для її покращення. В таблиці 1.3 було розглянуто відомі теоретичні моделі залученості персоналу, їх основні концепції та ключові компоненти.

Ці моделі не є вичерпним переліком, але вони представляють основні підходи та концепції, які досліджувалися та застосовувалися в контексті залученості персоналу. Кожна модель має свої переваги та обмеження, але всі вони спрямовані на розуміння та підтримку залученості працівників для досягнення організаційних цілей.

Таблиця 1.3 - Моделі залученості персоналу

Модель	Основна концепція моделі
1	2
Модель Deloitte [10]	Модель Deloitte була розроблена шляхом широких інтерв'ю з працівниками. Має п'ять ключових елементів як центральних стовпів взаємодії: змістовна робота, практичне управління, позитивне робоче середовище, можливість для зростання та довіра до лідерства. Модель описує чотири ключові стратегії та дії для кожного елемента, які разом складають двадцять визначальних факторів, що стоять за залученням співробітників в організації. Поєднання всіх цих елементів є одним керівним принципом: акцент на простоті.
Модель Gallup Employee Engagement [11]	Модель Q12 складається з опитування залученості співробітників із 12 запитань і супровідної піраміди. Піраміда розбита на чотири «типи потреб», які мають співробітники щодо продуктивності, розвитку та зростання. Починаючи знизу, це: основні потреби, індивідуальні потреби, командна робота та зростання, причому зростання є як метою моделі Q12, так і ключовим компонентом залучення співробітників. Відповіді на ці дванадцять запитань є орієнтиром і контекстом для керівників, які точно визначають перешкоди для залучення співробітників і можливості для вдосконалення.
Модель самовизначення (Self-Determination Theory) [12]	Модель робить два ключових припущення: 1. Люди активно спрямовані на зростання; 2. Насамперед важлива внутрішня мотивація. Залученість персоналу залежить від задоволення трьох базових потреб: 1.Автономії - почуття здатності вжити прямих дій, які призведуть до реальних змін, відіграє важливу роль у допомозі людям відчувати себе самовизначеними 2.Компетентності (відчуття впевненості у своїх навичках) 3.Пов'язаності (відчуття належності до групи або організації). Соціальна підтримка є ключовою. Завдяки стосункам і взаємодії з іншими ми можемо сприяти або перешкоджати благополуччю та особистому зростанню.

Продовження таблиці 1.3.

1	2
	<p>Позитивний відгук може підвищити самовизначення. З іншого боку в міру того, як поведінка все більше контролюється зовнішніми винагородами, люди починають відчувати менший контроль над своєю поведінкою, а внутрішня мотивація зменшується.</p>
<p>Модель "Employee Engagement Pyramid" (Піраміда залученості персоналу) [13]</p>	<p>Потреби людини варіюються від потреби виживання до потреби самореалізації.</p> <p>Має 5 рівнів: 1. Грошова компенсація.</p> <p>Драйвер залучення: Гроші; 2. Безпека та стабільність.</p> <p>Драйвери залучення: програми пільг; 3. Почуття приналежності.</p> <p>Драйвери залучення: програми розвитку кар'єри. Завдання команди проекту. Спільні цілі та стимули; 4. Любов і повага.</p> <p>Фактори залучення: програми винагород, програми утримання талантів, плани успадкування; 5. Самоактуалізація.</p> <p>Драйвери залучення: можливість створити майбутнє. Інноваційні проекти. Мислення ролей.</p> <p>Самоактуалізація не може бути досягнута, поки інші потреби нижчого порядку в піраміді не будуть повністю задоволені. Якщо потреби на цьому рівні не задовольняються, працівник намагатиметься знайти діяльність для самоактуалізації поза робочим середовищем.</p>
<p>Модель Zinger [14]</p>	<p>Модель зосереджена на важливості зв'язків співробітників між собою, з організацією, клієнтами, їхньою спільнотою в цілому, а також на власну ефективність роботи працівника.</p> <p>Має 3 рівні: Рівень 1 включає чотири потреби співробітників, які називаються «необхідними»: потреба в значенні, покращенні добробуту, поживленні енергії та сильних сторонах. Рівень 2 об'єднує компанію, складається з трьох блоків. Це рівень, на якому можна будувати стосунки, сприяти визнанню та освоювати моменти.</p> <p>Рівень 3 складається з двох блоків: максимізація продуктивності та прогрес шляху.</p>

Кінець таблиці 1.3

1	2
<p>Модель "Total Rewards" (Загальні винагороди) [15]</p>	<p>Модель включає в себе комплексний підхід до розробки системи винагород, яка охоплює матеріальну компенсацію, визнання, можливості розвитку, баланс між роботою і особистим життям, компанійська культура і багато іншого.</p>
<p>Модель "Employee Voice Model" (Голос працівника) [16]</p>	<p>Підхід полягає у створенні системи, що сприяє активному залученню працівників до прийняття рішень, обміну ідеями та наданню зворотного зв'язку щодо спільних питань організації. Може включати проведення опитувань, групові сесії, регулярні зустрічі та роботу з тіньовими радами.</p> <p>Складається з 4 кроків. 1. Оцінка поточної ситуації; 2. Визначення цілей та стратегії; 3. Реалізація та контролювати необхідні дії; 4. Перегляд та вдосконалення на основі результатів та відгуків.</p>
<p>Модель "Work-Life Integration" (Інтеграція роботи та особистого життя) [17]</p>	<p>Цей підхід спрямований на створення балансу між роботою та особистим життям співробітників. Підхід спрямований на надання гнучкості у робочому графіку, можливості для використання дистанційної роботи, розробку політик і практик, які підтримують забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників.</p> <p>Згідно моделі працівники, які відчувають підтримку та здатні задовольняти особисті потреби, є більш продуктивними, залученими та відданими своїй роботі.</p> <p>В основі цього підходу до роботи важливо, як менеджери оцінюють ефективність своїх співробітників. Замість оцінювання кількості відпрацьованих годин, керівники дивляться на продуктивність як на ключовий показник успіху.</p>

Джерело: розроблено автором на основі [10-17]

Узагальнення змісту цих моделей дає підстави стверджувати, що основні факторами, які впливають на залученість персоналу є фактори, що приведені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4 – Основні фактори залученості персоналу

№	Фактор	Опис фактору
1	2	3
1	Позитивні емоції співробітника	Залежать від мікроклімату в організації. Також на емоції впливає і особистісне життя, але компанія на це вплинути не може
2	Захопленість роботою	Емоційне ставлення працівника на його діяльність в компанії. Коли співробітники захоплені своєю роботою, вони зазвичай вкладають більше зусиль і демонструють вищу продуктивність
3	Відповідність цінностям компанії і співробітника	Ступень, в якому особисті цінності, переконання та етика співробітника відповідають цінностям і культурі компанії
4	Активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку	Відображають ступінь, до якого співробітники беруть на себе відповідальність, наскільки активно вносять свій вклад у процеси та інновації компанії, і відкриті до оцінки та покращення своєї роботи на основі зворотного зв'язку
5	Автономія	Почуття здатності вжити прямих дій, які призведуть до реальних змін, відіграє важливу роль у допомозі працівникам відчувати себе самовизначеними
6	Компетентність	Поєднання знань, навичок, досвіду та поведінкових якостей, що дозволяють ефективно виконувати задачі та досягати цілей у конкретній області або професії
7	Взаємодія з оточуючими	Відчуття належності до групи або організації
8	Розуміння власного внеску працівника у розвиток організації	Усвідомлення та оцінка впливу, який мають дії і зусилля співробітника на загальний успіх та прогрес організації

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
9	Заручення підтримкою на вищих рівнях	Активна участь керівництва в підтримці співробітників, визнання їхніх зусиль та значення для компанії, надання необхідних ресурсів та авторитету для виконання завдань.
10	Використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку	Визначення, та застосування сильних сторін співробітників для підвищення ефективності працівників та задоволеності їх роботою
11	Системи винагород	Матеріальні і нематеріальні винагороди, що включає фінансові бонуси, пільги, відзнаки та інші форми визнання досягнень
12	Політика, яка підтримує забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників	Забезпечення здорового робочого середовища та політика в компанії, що дозволяє досягати балансу між професійними обов'язками та особистим життям.

Джерело: розроблено автором на основі табл. 1.3

З вище вказаного видно, що залученість персоналу є комплексним явищем, що залежить від різноманітних факторів. Згрупуємо названі фактори за напрямками залученості та приведемо їх у таблиці 1.5. Всі напрямки взаємодіють між собою і можуть варіювати залежно від конкретної організації та її контексту.

Таблиця 1.5 - Основні напрямки залученості персоналу

Напрямок	Фактори	Методи	Інструменти реалізації
1	2	3	4
Комунікація	1.Взаємодія з оточуючими 2.Заручення підтримкою на вищих рівнях 3.Активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку	1.Створення двостороннього діалогу 2.Розвиток засобів комунікації 3.Система зворотного зв'язку 4.Розвиток лідерських якостей керівництва 5.Розвиток культури щирості та прямоти у відносинах [19]	Інтерактивні розмови, регулярні опитування, комунікаційні платформи, орієнтовані на мобільні пристрої [18], неформальні канали комунікацій
Корпоративна культура	1.Відповідність цінностям компанії і співробітника 2.Автономія 3.Політика, яка підтримує забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників 4.Використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку	Метод опитування, зрозумілі і прозорі процеси в організації, створення цінностей в компанії, підхід EY Engagement [9]	Анкетування, можливість відпусток, дотримання робочих норм, методика Д. Денісона [20], цінність «баланс робота-життя» [19], опитувальник Gallup Inc Q12

Кінець таблиці 1.5

1	2	3	4
Емоціональна складова	1.Задоволення життям 2.Позитивні емоції співробітника 3.Захопленість роботою	Модель визнання, програми лояльності, профілактика емоційного вигорання	Гнучкий графік, гібридна модель роботи, персоналізовані повідомлення, щоб висловити вдячність найефективнішим співробітникам [18], семінари з управління стресом і стійкості [21]
Признання досягнень	1.Компетентність 2.Внесок працівника у роботу та організацію 3.Системи винагород	Можливості для професійного та особистого розвитку Навчання та підвищення кваліфікації за для підвищення компетенції [22]	Тренінги, семінари, менторство, програми розвитку кар'єри, обмін досвідом, нагородження,

Джерело: розроблено автором на основі [9, 18-22]

Розуміння та урахування всіх напрямків допоможе організації створити більш сприятливу робочу атмосферу та підвищити залученість свого персоналу.

1.3. Залученість персоналу, як чинник підвищення командної ефективності підприємства

Підвищення залученості персоналу позитивно впливає на рівень командної ефективності, про що говорить певна спільність характеристик, що представлені в моделях, розглянутих вище.

Фактори командної ефективності та залученості персоналу, що впливають один на одне, наведені в таблиці 1.6. Виходячи з цього, можна говорити, що методичні підходи до визначення рівня командної ефективності мають спиратися на визначення ступеня залученості персоналу.

Таблиця 1.6. - Вплив факторів залученості на командну ефективність

Фактор командної ефективності	Фактор залученості	Вплив фактору залученості
1	2	3
Ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки	Взаємодія з оточуючими	Взаємодія з оточуючими розвиває відкрите та ефективне спілкування, що є основою для здорових міжособистісних стосунків у команді, підвищуючи взаєморозуміння та співпрацю
Достатні ресурси та організаційна підтримка	1. Політика, яка підтримує забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників 2. Заручення підтримкою на вищих рівнях	Політика, спрямована на забезпечення робочої ефективності, разом з підтримкою з вищих рівнів, забезпечує командам необхідні ресурси та підтримку, що є критичними для їх успішної діяльності
Адаптивне лідерство та коучинг	Використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку	Розвиток сильних сторін співробітників можливо при адаптивному лідерстві та коучингу, керівники можуть ефективніше керувати, розвиваючи таланти та вміння працівників

Кінець таблиці 1.6

1	2	3
Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій	1.Активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку 2.Позитивні емоції співробітника	Активна участь та ініціатива, а також позитивні емоції співробітників, сприяють створенню позитивного клімату в команді, що є важливим для розвитку команди. Також тільки в здоровому колективі можна досягнути коректного усвідомлення потенційних дисфункцій
Гнучкість і адаптація до змінюваних умов	1.Автономність 2.Компетенція	Надання автономії співробітникам та розвиток їхньої компетентності сприяють підвищенню гнучкості команди та її здатності адаптуватися до змінюваних умов, оскільки співробітники стають більш самостійними та ефективними

Джерело: розроблено автором на основі інформації з таблиць 1.1 та 1.4.

Однак видно, що не всі фактори прямо впливають на командну ефективність, а саме:

1. Захопленість роботою
2. Розуміння власного внеску працівника у розвиток організації
3. Відповідність цінностям компанії і співробітника
4. Системи винагород

Це пояснюється тим, що поняття залученості та командної ефективності відрізняються по своїй суті. Основна різниця між цими поняттями полягає в тому, що залученість зосереджена на індивідуальному внутрішньому досвіді співробітників, тоді як командна ефективність стосується зовнішньої продуктивності та результатів, які досягає група людей, працюючи разом.

1.4. Висновки за розділом 1

На підставі вивчення теоретичних засад підвищення командної ефективності узагальнено моделі командної ефективності та визначено найбільш важливі фактори, що впливають на командну ефективність, а саме: чітке визначення цілей і ролей, ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки, достатні ресурси та організаційну підтримку, адаптивне лідерство та коучинг, фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій, гнучкість і адаптація до змінюваних умов. Ці фактори виглядають як достатньо універсальна модель командної ефективності, яку можна використовувати в більш широкому діапазоні підприємств.

Дослідження теоретико-методичних засад та принципів залученості персоналу у життя компанії дозволило встановити фактори, що найбільш впливають на залученість персоналу, а саме: позитивні емоції співробітника, захопленість роботою, відповідність цінностям компанії і співробітника, активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку, автономія, компетентність, взаємодія з оточуючими, розуміння власного внеску працівника у розвиток організації, заручення підтримкою на вищих рівнях, використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку, системи винагород, політика, яка підтримує забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників.

При вивченні залученості персоналу, як чинника підвищення командної ефективності було встановлено взаємозв'язок та відмінності між цими показниками, що підкреслює важливість інтегрованого підходу до управління персоналом, де увага приділяється як індивідуальній залученості співробітників, так і загальній ефективності команди, та враховуються взаємозв'язок цих факторів.

2 АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ЕФЕКТИВНОСТЮ ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

2.1 Загальні характеристики ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

МЕТІНВЕСТ-СМЦ – найбільша мережа сервісних металоцентрів в Україні, що реалізують продукцію Міжнародної групи компаній Метінвест, а також інших металовиробників України та світу. Компанія успішно працює на ринку металопрокату з 2003 року. Металоцентри МЕТІНВЕСТ-СМЦ знаходяться у найбільших промислових містах країни – Києві, Харкові, Дніпрі, Маріуполі, Запоріжжі, Кривому Розі, Кременчузі, Одесі, Миколаєві, Херсоні, Вінниці, а також у Хмельницькому, Брошнів-Осаді, Тернополі та Львові. Основний офіс компанії знаходиться у Києві, на вулиці Острозьких, 8.

Серед основних видів діяльності компанії, крім виробництва та продажу металопрокату, також включені неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, виробництво будівельних металічних конструкцій.

Як невід'ємна ланка вертикально інтегрованої гірничо-металургійної Групи Метінвест, компанія має постійний доступ до товарного запасу металопрокату на складах МЕТІНВЕСТ-СМЦ, який, за останніми оцінками, досягає 130 тисяч тонн і представлений повним сортаментом чорного металопрокату. Самозабезпеченість компанії залізородною сировиною та сталлю дозволяє встановлювати гнучку цінову політику з огляду на інтереси наших клієнтів у всіх регіонах України. Сьогодні металоцентри компанії працюють у режимі безперервної модернізації, де клієнти можуть скористатися комплексом послуг з різання, комплектації та доставки збірних партій металу.

ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" має значне місце на ринку, забезпечуючи велику частину потреб у металопрокаті в Україні та вносячи вагомий вклад у

розвиток промисловості країни. Також активно бере участь у тендерах, продемонструвавши значний обсяг продажів у різні роки. Компанія співпрацює з різними замовниками, включаючи великі державні та приватні підприємства, які займаються різними галузями діяльності.

Стратегія розвитку ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» - зберігати позиції найбільшого металотрейдера України, що демонструє стійке зростання незалежно від фази економічних циклів. [23]

Пріоритетними напрямками у ефективному розвитку Компанії є:

- зберігання широкого асортименту і великого постійного запасу продукції в усіх металоцентрах країни;
- поліпшення рівню сервісу, організація зручної логістики завдяки розвиненню мережі дистрибуції;
- розроблення і впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій;
- модернізація діючих потужностей металоцентрів. [24]

Фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» значною мірою залежать від світових цін та попиту на сталь і металургійні вироби. На ціни на металургійні вироби впливає безліч факторів, включаючи глобальні економічні умови, попит, світові виробничі потужності коефіцієнт використання потужностей, витрати на сировину, обмінні курси валют та вдосконалення процесів виготовлення сталі. [25]

У ході своєї діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» наражається на цілий ряд фінансових ризиків, серед яких ринковий ризик (ціновий ризик), кредитний ризик та ризик ліквідності.

Загальна програма управління ризиками у Компанії враховує непередбачуваність ризиків та спрямована на зведення до мінімуму потенційного негативного впливу цих ризиків на фінансові результати Компанії.

Ризик негативного впливу цін на товари є результатом негативного впливу на поточні або майбутні доходи у зв'язку зі зміною цін на товари. В цілях управління ризиком зміни ринкових цін ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» здійснює моніторинг ринкових цін на продукцію, що реалізується. В результаті такого моніторингу та подальшого прогнозу цін на продукцію, керівництво Компанії розробляє цінову політику щодо тенденцій ринкових цін.

Кредитний ризик пов'язаний з грошовими коштами та їх еквівалентами і депозитами, розміщеними в банках і фінансових установах, а також з операціями з клієнтами, включаючи непогашену дебіторську заборгованість. Грошові кошти розміщені у великих українських фінансових установах, які на момент розміщення вважались найменш ризиковими.

У Компанії впроваджені процедури, що забезпечують реалізацію товарів і послуг клієнтам з відповідною кредитною історією. Аналіз та моніторинг кредитних ризиків у Компанії здійснюються окремо по кожному конкретному клієнту. Ліміти ризику за окремими клієнтами встановлюються на підставі внутрішнього або зовнішнього кредитного рейтингу цього клієнта в межах, встановлених керівництвом. Дотримання встановлених лімітів регулярно контролюється.

Ризик ліквідності полягає у тому, що Компанія не буде мати можливості виконати свої фінансові зобов'язання в належні строки. Казначейство ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» аналізує строки погашення активів та зобов'язань і планує ліквідність залежно від очікуваних строків погашення різних фінансових інструментів.

Мета Компанії при управлінні капіталом полягає у забезпеченні подальшої роботи як безперервно діючого підприємства, щоб приносити вигоди учасникам, а також підтримувати оптимальну структуру капіталу для зменшення його вартості. Компанія контролює величину капіталу на основі співвідношення власних та позикових

В 2020 році в компанії працювало 695 працівників. В 2022 році працювало близько 640 співробітників. Організаційна структура має наступний вигляд:



Рисунок 2.1. Організаційна структура компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за 2020р.

Джерело [26]

Для розуміння існуючого стану компанії під час війни в країні розглянемо потенційні можливості та загрози для ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" за допомогою PEST-аналізу [32] в наступній таблиці, де віднесемо фактори до загроз (З) та можливостей (М).

Таблиця 2.1. - PEST-аналіз для компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Р Політико- правові		Е Економічні		S Соціокультур ні		Т Технологіч ні	
1	2	3	4	5	6	7	8
Війна в країні	3	Девальвація гривні	3	Відток населення в інші країни світу	3	Перехід на нульовий вуглецевий слід розвинутих країн, введення мит за вуглецевий слід	3
Вірогідність знищення виробничих активів, основних фондів	3	Зріст залізничних тарифів	3	Мобілізація	3	Низька пропускна спроможніст ь залізничної дороги в напрямку Європи та з Європи	3
Відключення електроенергії	3	Збільшення виробництва в ВПК	М	Патріотичний настрій населення	М		
Закриття морських портів	3	Інфляція в країні	3				
Зупинка двох заводів Холдингу	3	Падіння попиту в країні	3				
Затримки в поверненні ПДВ для експортерів	3	Неплатоспроможн ість боржників	3				

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Повітряні тривоги в країні (під час зупинка підприємства)	З	Значне зменшення об'ємів будівництва, виробництва на підприємствах країни	З				
Неможливість імпорту морським шляхом, зниження імпорту	М	Світове зменшення попиту на металопрокат. Зниження світових цін на металопродукцію	З				
Відмовлення деякими країнами від закупівель російського металопрокату	М	Негативний інвестиційний клімат в країні	З				
Відміна мит на металопродукцію в ЄС, США	М	Збільшення інвестицій в енергетичну інфраструктуру	М				
Зупинка імпорту з країни-агресора	М	Наявність в МІХ іноземних виробничих активів	М				
Санкції на металопродукцію росії на ринку ЄС	М						

Джерело: розроблено автором

В наступній таблиці розглянемо основні загрози та можливості для компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» та зробимо ранжування їх за допомогою оцінок впливу.

Таблиця 2.2. - Можливості та загрози для компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Неможливість імпорту морським шляхом, зниження імпорту	0,05	4	0,2
Зупинка імпорту з країни-агресора	0,05	3	0,15
Збільшення інвестицій в енергетичну інфраструктуру України	0,15	3	0,45
Збільшення виробництва в ВПК	0,05	1	0,05
Наявність в МІХ іноземних виробничих активів	0,1	5	0,5
Загрози			
Війна в країні	0,15	5	0,75
Вірогідність знищення виробничих активів, основних фондів	0,05	2	0,1
Зупинка двох заводів Холдингу	0,1	5	0,5
Падіння попиту в країні	0,1	4	0,4
Світове зменшення попиту на металопрокат. Зниження світових цін на металопродукцію	0,15	3	0,45
Мобілізація	0,05	2	0,1
Загальна оцінка	1		3,65

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.1

З таблиці загроз та можливостей видно, що загрози для підприємства достатньо великі і більші, ніж можливості.

В умовах війни та економічної невизначеності ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" стикається з рядом проблем:

1. Внаслідок блокади портів, група "Метінвест" працює лише на 30-50% від своїх довоєнних потужностей. Це включає складнощі з експортом залізної руди, сталі та вугілля, оскільки наземні маршрути обмежені або дорогі для деяких товарів, що також впливає на інвестиції в розвиток інфраструктури ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

2. Група МЕТІНВЕСТ втратила два своїх найбільших заводи - "Азовсталь" та ММК імені Ілліча, що були знищені в ході військових дій, що створює значні виклики для поповнення та підтримки широкого (довоєнного) асортименту за рахунок імпорту позицій, що постачались вище вказаними заводами. Це ускладнило ланцюжки та структуру закупок.

3. На початку війни компанія зіткнулася з необхідністю терміново перевозити метал з центральних складів до західних регіонів України, що створило додатковий логістичний тиск та перезавантаження складів.

4. Через військові дії та службу в ЗСУ та теробороні деякими працівниками, компанія відчула зміни в завантаженні персоналу, зокрема, в регіонах, де збільшилися обсяги роботи. Також компанія стикається з проблемою відтоку кваліфікованих працівників, що може вплинути на продуктивність та якість роботи.

5. Попит на продукцію компанії зменшився у зв'язку з війною, але водночас виникли нові виклики з транспортуванням та доставкою продукції, особливо через зміни в маршрутах доставки.

6. Компанія може відчувати фінансові труднощі через зменшення попиту на продукцію, підвищення витрат на логістику та виробництво, а також через нестабільність на світових ринках.

Розглянемо динамку основних показників фінансових результатів компанії за 2018-2022 роки (табл.2.3). З наведеної таблиці 2.3 видно, що в 2022 році є зниження доходу в компанії та чистого прибутку. Враховуючи девальвацію гривні в 2022 році, можна зробити висновки, що показники знизились більше, ніж в 2019 році. Також в 2022 спостерігається негативний

«Чистий рух коштів від операційної діяльності», що може бути ознакою проблем з ліквідністю в компанії.

Таблиця 2.3 - Динамка основних показників фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», тис.грн.

Стаття	2018 [24]	2019 [24]	2020 [25]	2021 [31]	2022 [27]
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30 712 725	27 556 491	27 314 807	51 386 680	29 860 402
Чистий прибуток	1 461 421	446 499	1 669 367	3 059 809	669 237
Чистий рух коштів від операційної діяльності	1 310 986	917 692	-193 107	6 423 700	-388 987

Джерело: розроблено автором на основі [24, 25, 27, 31]

За даних умов можливості матеріального стимулювання на підприємстві звузились, тому залученість є оптимальним шляхом підвищення командної ефективності. Висока залученість допомагає створити спільне відчуття приналежності та відповідальності серед працівників через чітку комунікацію щодо ситуації та спільних цілей, більш ефективно використовувати ресурси та мінімізувати втрати, допомогти співробітникам адаптуватися до нових умов, що сприяє психологічному благополуччю працівників, зберегти досвідчений, талановитий персонал. У ситуаціях, пов'язаних з війною та геополітичними труднощами, важливо будувати робочий колектив, який розуміє складні обставини та готовий спільно працювати для досягнення спільних цілей з метою збереження існуючого потенціалу та можливостей для подальшого розвитку компанії.

2.2 Аналіз командної ефективності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Для оцінки роботи співробітників в компанії існує система показників ефективності КРІ (ключові показники ефективності) - є фундаментальними інструментами в управлінні бізнесом та вимірюванні його успіху. Вони дозволяють компанії відстежувати прогрес у досягненні своїх стратегічних і оперативних цілей.

По функціям КРІ показники ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" можуть бути: фінансові, клієнтські, оперативні, функціональні. По термінам розрізняють щомісячні, щоквартальні та річні цілі. Також можуть бути індивідуальними або командними.

Ефективність працівника вимірюється як сукупність річної результативності КРІ співробітника згідно фактично виконаних показників та оцінка компетенцій співробітника, яку він отримує від свого безпосереднього керівника [28]. Командна ефективність відстежуються один раз на три місяці через виконання командних цілей в КРІ.

Також при проведенні опитування в компанії для вимірювання ефективності використовується «Матриця ефективності» за методом визначення ефективності KornFerry T7 [8].

Для роботи з результатами анкетування була використана Матриця ефективності (рис. 2.2), що показує, як співробітники компанії розподіляються відповідно до їхньої залученості та умов для успіху. В матриці показано ефективність співробітників компанії порівняно зі співробітниками обраної референтної групи (Всі компанії бази даних Hay Group).

Прийнято, що найбільш ефективні співробітники демонструють високу залученість і мають умови для успішної роботи. Найменш ефективні – низька мотивація і немає умов для успішної роботи. Розчаровані співробітники мотивовані докладати зусиль, але не всі бар'єри усунуті для їхньої найбільш продуктивної роботи. Відсторонені співробітники мають умови для

продуктивної роботи, але їх мотивація нижча, ніж у обраної референтної групи. Було прийнято, що розподіл достовірний для груп респондентів не менше 50 осіб.



Рисунок 2.2 – Матриця ефективності

Джерело [30]

Під час роботи над планами щодо підвищення відсотка ефективних співробітників особлива увага приділялась основним факторам, що впливають на ефективність у підрозділі (ключові драйвери). По горизонтальній осі відкладено значення залученості – лівий стовпець зі значеннями нижче 66% позитивних відповідей (порівняно з даними «Усі компанії») та правий стовпець зі значеннями вище 66% позитивних відповідей.

Для оцінки ефективності через Матрицю ефективності в опитуванні використовують наступні питання.

Для визначення залученості:

1. Компанія мотивує мене докладати зусиль при виконанні роботи
2. Якби це повністю залежало від Вас, як довго Ви хотіли б працювати в компанії?

3. Я готовий виконувати роботу, що виходить за межі моїх офіційних обов'язків

4. Я можу рекомендувати компанію як роботодавця своїм родичам та друзям

5. Я пишаюся тим, що працюю в цій компанії

Для визначення умов для успіху:

1. Моя посада повною мірою задіє мої навички та здібності

2. Моя посада дає мені можливість вирішувати важкі та цікаві завдання

3. Для якісного виконання моєї роботи немає значних перешкод

4. Умови моєї роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності

В таблиці 2.4 показано, як розподілялись відсотки в матриці ефективності в залежності від кількості позитивних відповідей в блоках питань.

Таблиця 2.4 - Розподіл відсотків показника «Залученість» в Матриці ефективності в залежності від кількості позитивних відповідей

Відповідь працівника	Кількість відповідей з 5	Відсоток залучення
Позитивна відповідь	5	100%
Позитивна відповідь	4	80%
Позитивна відповідь	3	60%
Позитивна відповідь	2	40%
Позитивна відповідь	1	20%
Позитивна відповідь	0	0%

Джерело: [8, с.23]

В наступній таблиці 2.5 показана залежність фактору «Умови для успіху» від кількості позитивних відповідей. Співробітники з оцінкою менше 50% позитивних відповідей потрапляють у нижній ряд матриці, де їх розподіл у правий або лівий стовпець визначатиметься їхньою залученістю.

Таблиця 2.5 - Розподіл відсотків фактору «Умови для успіху» в залежності від кількості позитивних відповідей

Відповідь працівника	Кількість відповідей з 4	Відсоток залучення
Позитивна відповідь	4	100%
Позитивна відповідь	3	75%
Позитивна відповідь	2	50%
Позитивна відповідь	1	25%
Позитивна відповідь	0	0%

Джерело: [8, с.23]

Результати останнього дослідження були в 2018 році. Нижче наведені результати.

Матриця ефективності (рисунок 2.3.) показує, як співробітники розподіляються відповідно до їх залучення та умов для успіху. У СМЦ спостерігається позитивна тенденція щодо зростання ефективних співробітників +10% до 2016 року. Відсоток ефективних працівників становив 48%. Найбільш ефективні – співробітники зі стажем від 5 років.

Найбільша кількість найменш ефективних та відсторонених співробітників спостерігається серед працюючих від 1 до 3 років, мінімальний показник ефективності зафіксований за функцією продажу (24%). За функціями найменш ефективні – фінанси, постачання, основне виробництво. За віком найменш ефективні від 20 до 29 років. Джерело [29, 30]

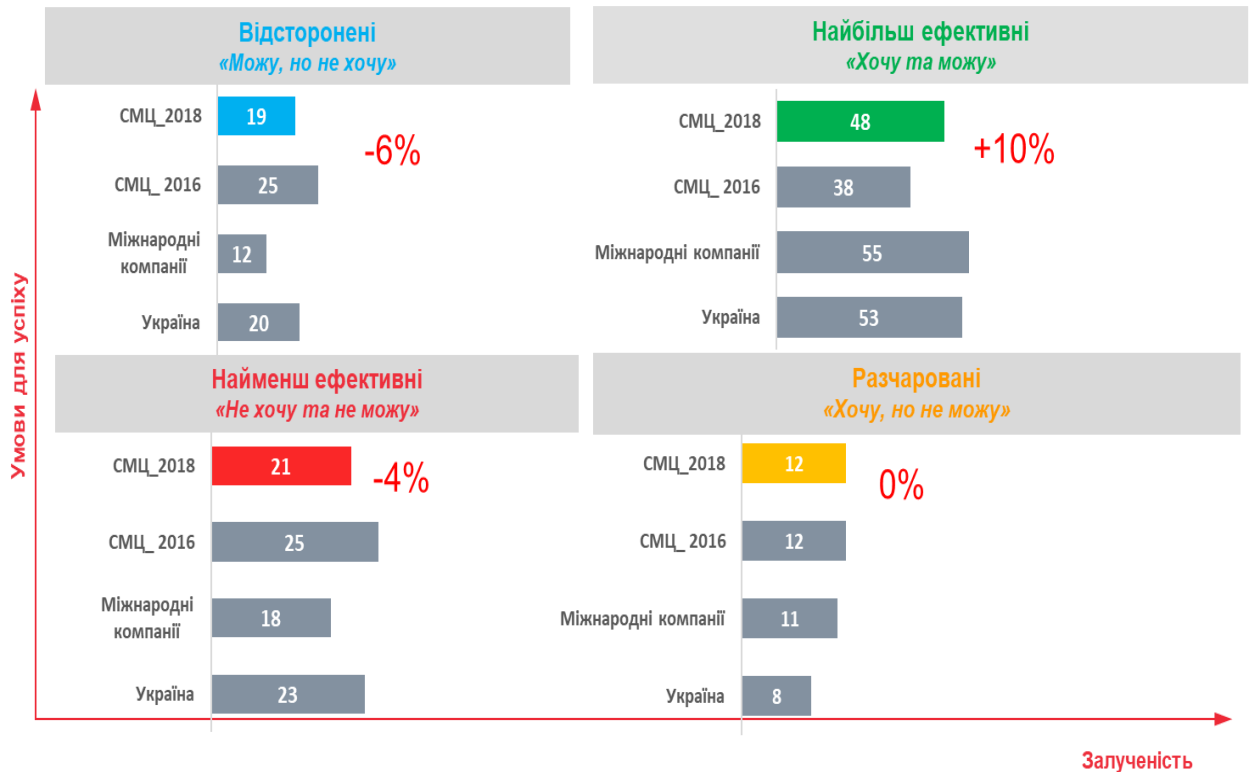


Рисунок 2.3. Аналіз розподілу співробітників у матриці ефективності в порівнянні з 2016р. та зовнішніми компаніями

Джерело [30].

Далі розглянемо показники матриці ефективності в розрізі: регіонів, функцій, категорій персоналу, віку, стажу роботи загалом «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», стажу роботи функції «Продажи» та стажу роботи «Продажи, Київ».[30]

На рисунку 2.4. видно, що ефективність нижче 48% в Києві та Західному регіоні.

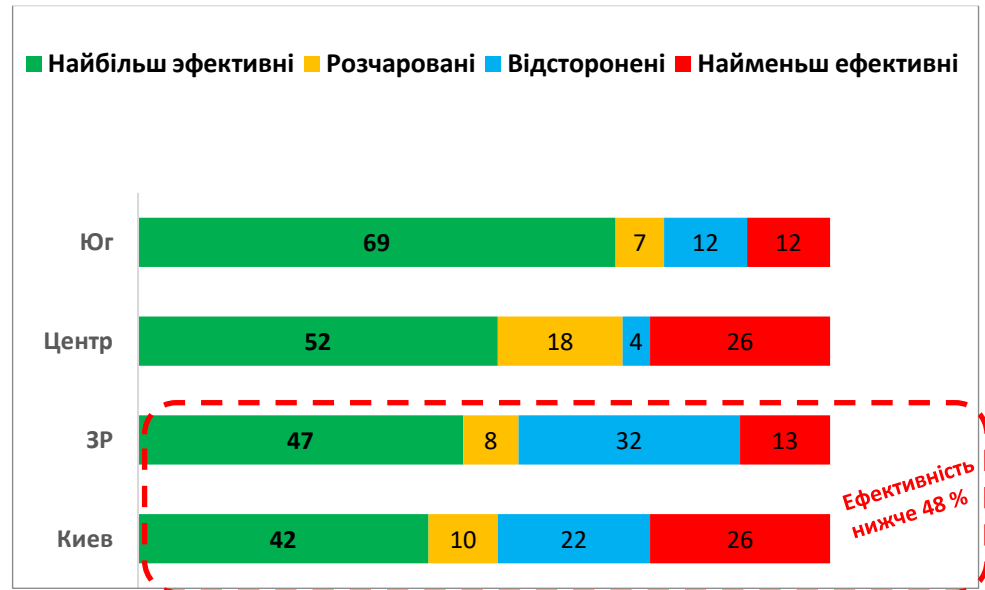


Рисунок 2.4. Матриця ефективності по регіонам
Джерело [30].

На рисунку 2.5. проаналізовано ефективність в компанії в розрізі функцій, де ефективність менша середньої по компанії в функціях продажі, фінанси. Постачання та інші

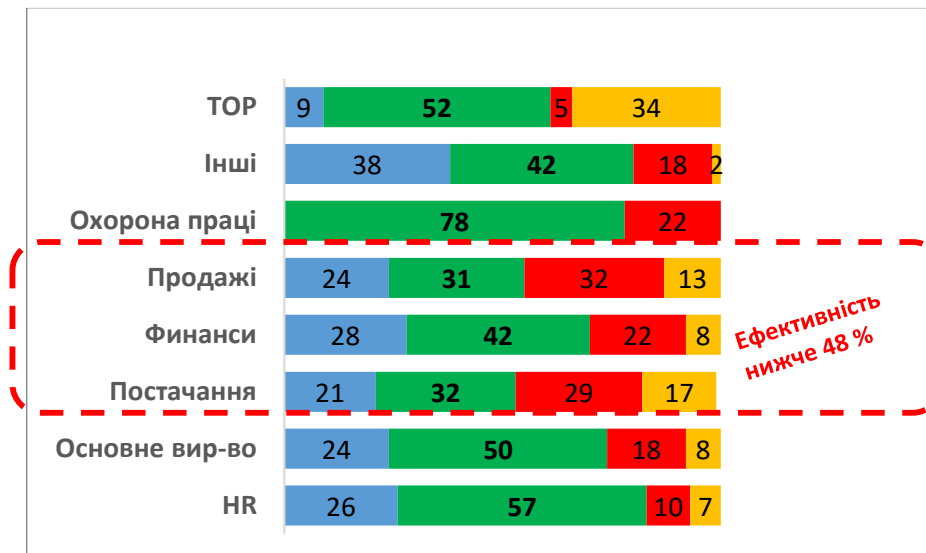


Рисунок 2.5. Матриця ефективності за функціями
Джерело [30].

На рисунку 2.6. найнижча ефективність за категоріями персоналу в категорії Некерівна посада.

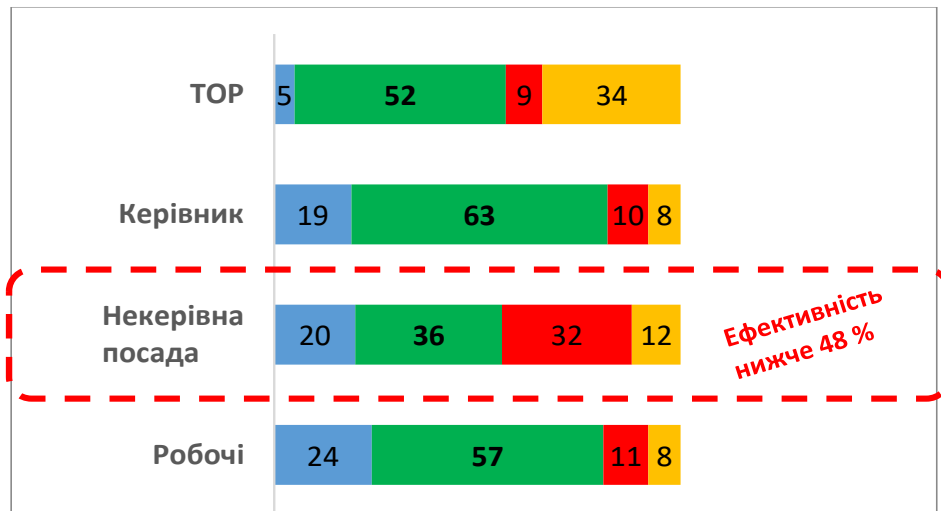


Рисунок 2.6. Матриця ефективності за категоріями персоналу
Джерело [30].

Згідно матриці ефективності за віком нижче 48% ефективність у категорії 20-29 років, що корелюється з попереднім рисунком, де ефективність нижче 50% на некеріваній посаді, яку зазвичай займають молоді робітники (рис.2.7).

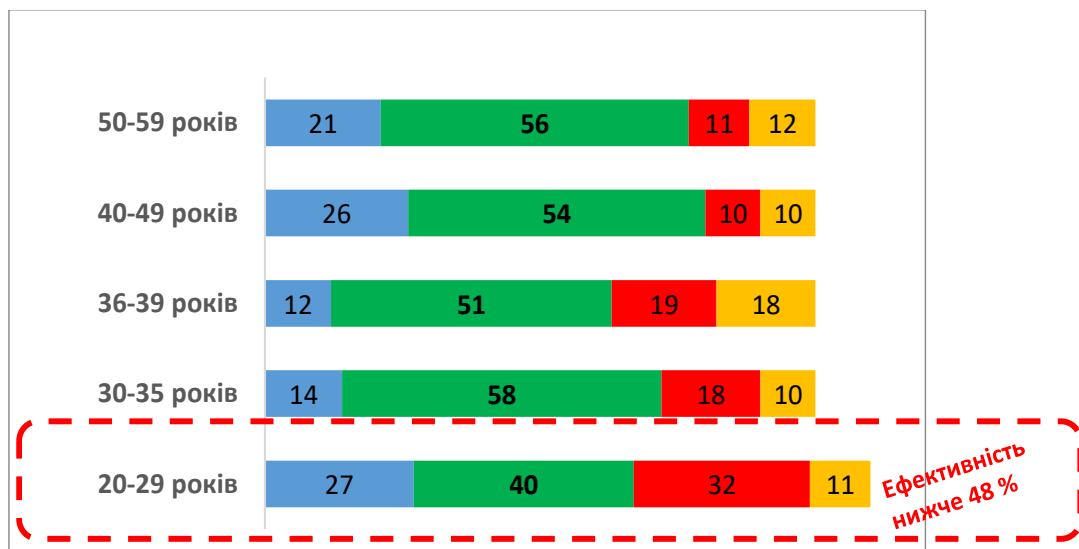


Рисунок 2.7. Матриця ефективності за віком
Джерело [30].

На рисунку 2.8. Ефективність нижче 48% у працівників зі стажем роботи 1-3 та 3-5 років

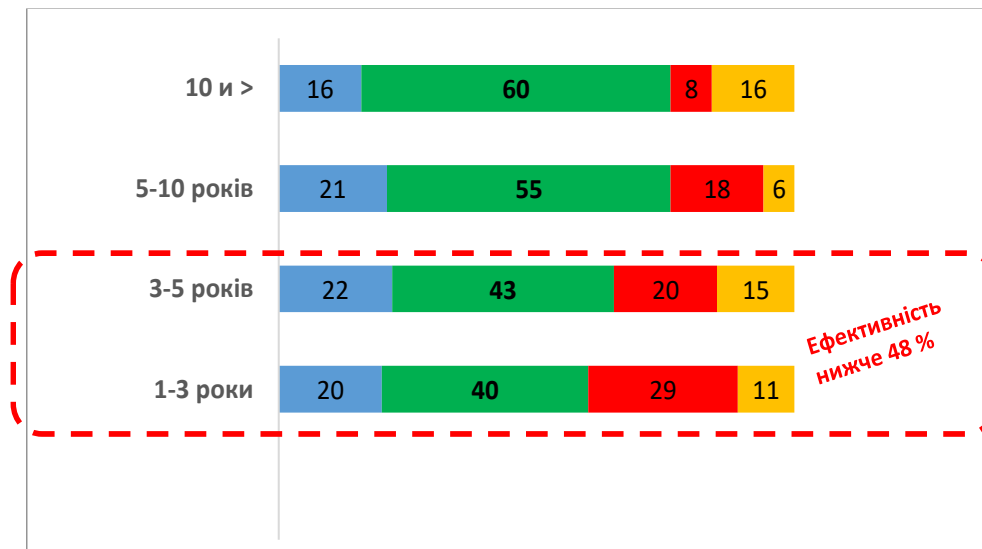


Рисунок 2.8 Матриця ефективності за стажем роботи (загалом по СМЦ)
Джерело [30].

Якщо розглянути ефективність за стажем роботи відділ продажів по всій компанії, то нижче показника загальної ефективності виявились категорії 1-3 та 3-5 років (табл. 2.9).

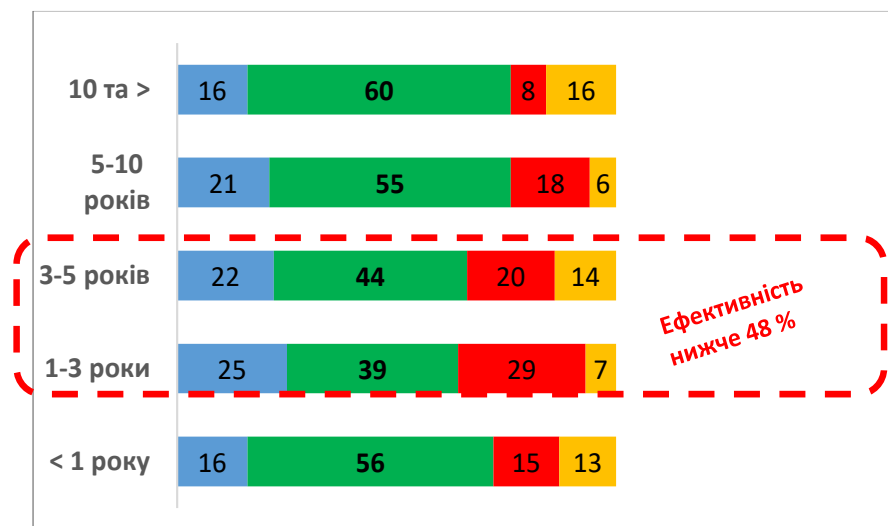


Рисунок 2.9. Матриця ефективності за стажем роботи (продажі, МЕТІНВЕСТ-СМЦ)
Джерело [30].

За стажом роботи (продажі, Київ) ефективність нижче 48% у працівників всіх вікових категорій, окрім 10 років та більше. Це ще раз свідчить про низьку залученість всього підрозділу (рис.2.10).

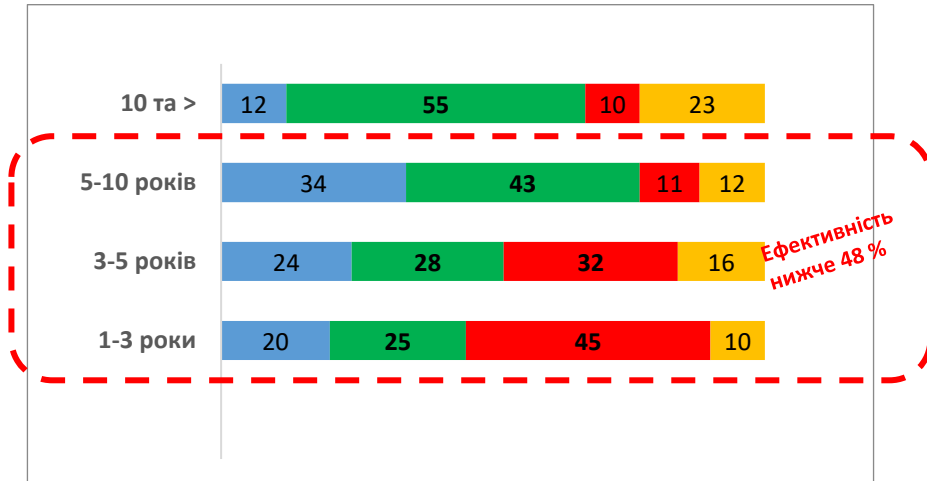
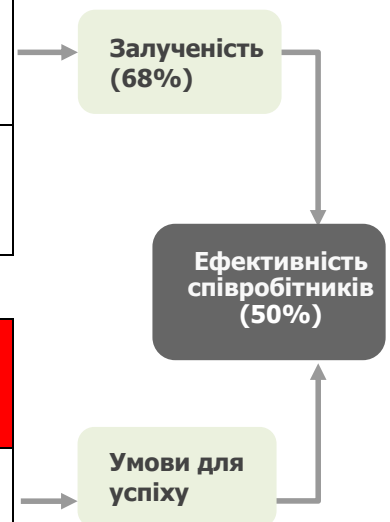


Рисунок 2.10. Матриця ефективності за стажом роботи (продажі, Київ)
Джерело [30].

Ключові фактори впливу (рис.2.11) на залучення та умови для успіху – відправна точка для планування дій, спрямованих на підвищення ефективності. «Ступінь довіри до керівництва» значно зросла і має максимальний вплив на залучення персоналу у 2018р. (фактор посідав 6-е місце у 2016 р. та досяг 1-го місця у 2018р.) Серед ключових факторів впливу у 2018р. відсутній фактор «Я отримую справедливу винагороду за мою роботу», хоча у 2016 р. цей фактор посідав 1-е місце серед ключових. Фактор задоволеності кар'єрними можливостями стабільно перебуває у ключових показниках і не змінився за пріоритетністю (2 місце). Новими факторами впливу у 2018 р. стали Навчання, Управління ефективністю діяльності, Безперервне вдосконалення та Охорона праці.

Основні фактори впливу на залученість		2018 г , (%)	vs 2016	vs 2014	Найбільш успішні компанії
Вище керівництво	Ступінь довіри та впевненості у вищому керівництві підприємства	74	11 *	0	3
Кар'єрні можливості	Я задоволений можливостями кар'єрного зростання в компанії	64	6 *	0	8 *
Цілі компанії	Я добре розумію стратегію та цілі компанії	84	0	1	5 *
Управління ефективністю діяльності	Я маю чітке уявлення про ті результати, яких від мене очікують	85	8 *	3	-4 *
Навчання	У мене є можливість отримувати навчання в компанії	70	6 *	1	3



Основні фактори впливу на умови для успіху		2018 г , (%)	vs 2016	vs 2014	Найбільш успішні компанії
Ресурси	Я маю необхідні ресурси для успішного виконання роботи	75	7*	3	3
БВ	У мене є можливість впровадити мої ідеї та пропозиції на практиці	78	5*	8 *	5 *
ОП і ПБ	Мій керівник особистим прикладом показує мені, що означає безпечна поведінка	86	4*	7 *	-
Повноваження	Я маю достатні повноваження для виконання своєї роботи	77	5*	1	-1

Рисунок 2.11. Ключові фактори впливу (важелі) у 2018 році
Джерело: узагальнено автором за результатами [29], [30].

Нажаль, після 2018 року дослідження не проводилось. Факторами, що заважали проведенню опитування були Covid-19 в 2019-2020р. та початок повномасштабного вторгнення на початку 2022р. Тому одним з завдань в цій роботі була розробка анкети для опитування для проведення в кінці 2023р. – на початку 2024р.

2.3 Методика проведення дослідження залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Аналіз ступеня залученості персоналу проводився в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» з періодичністю один раз на два роки. В 2018 році з метою дослідження залученості рівня персоналу було проведено анкетування. Для цього була прийнята модель залученості, де компанія може досягти більшої ефективності через проходження працівником наступних етапів: задоволеність – лояльність – залученість – ефективність (рис.2.12). Задоволеність показує ступінь, на яку працівники компанії відчують радість та задоволення від своєї роботи. Задоволені працівники більш схильні залишатися в компанії та виконувати додаткову роботу. Високий рівень задоволеності переходить в лояльність до компанії. Лояльність проявляється в вигляді вірності до компанії, відданості цілям та цінностям компанії, готовності вносити власний внесок в успіх компанії. Залучення – це лояльність і готовність співробітників докладати зусиль (мотивація) для досягнення результату. Лояльність переходить в залученість, коли виникає відчуття особистої відповідальності, особистого впливу на успіх компанії, а також, коли з'являється визнання від керівництва та його підтримка. Висока залученість приводить до того, що працівник бере на себе більше відповідальності, готовий до лідерства та впровадження ініціатив. Залучені працівники, як правило досягають вищого рівня продуктивності та внеску у виконання стратегічних завдань компанії. Окрім, залученості ключовими

складовими ефективності бізнесу є умови для успіху. Коли створені умови для успіху співробітника та його залученості, то ефективність значно зростає, що, в свою чергу, впливає на результати бізнесу, такі, як фінансові показники, задоволеність клієнтів, залучення та утримання талантів, продуктивність персоналу.



Рис.2.12. Модель залученості, яку була прийнята в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Джерело [8].

За допомогою опитування вивчались фактори, що впливають на залученість, а саме: цілі компанії, якість та орієнтація на клієнта, повага та визнання, кар'єрні можливості, винагорода. Також були обрані додаткові фактори: цінності компанії, безперервне вдосконалення, охорона праці, пожежна безпека. До факторів, що впливають на умови для успіху відносять наступні чинники: управління ефективністю, діяльності, повноваження, ресурси, взаємодія та підтримка, навчання, організація роботи

Для проведення анкетування в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» була розроблена та впроваджена методика проведення дослідження. Далі буде описано основні положення методики.

Опитування направлено на дослідження думок співробітників з різних питань корпоративної культури з метою виявлення сильних сторін та потенційних ризиків.

До участі було запрошено вибірку співробітників, складену для підприємств таким чином, щоб забезпечити пропорційну участь підрозділів підприємства. Вибірка також забезпечує достовірність результатів підприємства. Керівники вищої та середньої ланки були запрошені у повному складі, для отримання результатів за цими групами в рамках підприємств.

Терміни проведення: 15 жовтня – 5 листопада 2018

Анкетування включало в себе:

- 64 закриті запитання з відповідями за 5-ти бальною шкалою
- 1 відкрите питання з коментарями співробітників у вільній формі
- Анкета заснована на моделі ефективності персоналу HR Group та адаптована на запит компанії.

Формат проведення - електронне та паперове опитування

Рівень участі - 90% співробітників взяло участь в опитуванні.

Всі питання, включені в дослідження, відображають теми, що по визначенню компанії впливають на залученість та ефективність співробітників.

Аналіз значимості факторів визначає ті позиції дослідження (окремі питання, стандартні параметри або розраховані в ході факторіального аналізу групи), які мають найбільший вплив на залежну змінну (наприклад, на Рівень залученості співробітників, Задоволеність роботою, Орієнтацію на клієнта).

Результати аналізу показують, куди необхідно докласти основних зусиль для того, щоб швидко та ефективно покращити залучення співробітників.

Розглянемо основні поняття, які були використані при розрахунках результатів дослідження, в таблиці нижче. Також ці дані використовувались для розрахунку показника залученості та показника умови для успіху.

Таблиця 2.6 - Показники, що використовуються для розрахунку залученості персоналу

Показник	Опис
Вибірка	Дозволяє отримати достовірні результати, що відображають думку всіх співробітників з меншими витратами часів та ресурсів
Довірча ймовірність	Ймовірність, з якою можна стверджувати, що отримана вибірка відображає стан генеральної сукупності.
Довірчий інтервал	Інтервал, який покриває невідомий параметр із заданою надійністю.
Пропорційна вибірка	Вибірка, складена таким чином, щоб частка запрошених до участі за вибіркою співробітників кожної групи відповідала частці співробітників кожної групи в загальній сукупності.
Змінна	вимірюваний фактор, характеристика, атрибут працівника, клімату або організації, що змінюється з часом та залежно від співробітника, підрозділу чи компанії
Залежна змінна (Y)	змінна, яка змінюється в результаті зміни незалежної змінної (приклад залежної змінної – це рівень залученості співробітників)
Незалежна змінна (X)	змінна, яку можна змінити для того, щоб викликати зміни значення залежної змінної (приклад: фактор «Розвиток кар'єри»)
Дисперсія	стандартне відхилення та розкид – це розподіл даних
Кореляція	вимірює ступінь взаємозв'язку між двома змінними
Статистична значимість	визначає, чи достатньо достовірний зв'язок між двома змінними або чи достовірна різниця між двома результатами

Джерело: [8, с.16]

Результати регресійного аналізу (рис. 2.13) свідчить про те, що показники «Лідерство» та «Залучення співробітників» корелюють між собою

($R^2=0,76$), отже, зростання параметра «Лідерство» призведе до зростання параметра «Залучення співробітників»

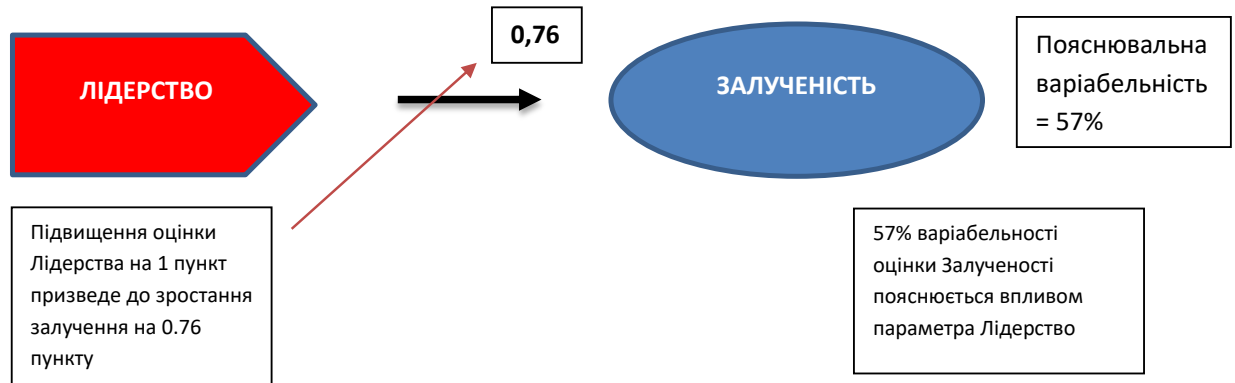


Рисунок 2.13. Залежність параметру «Залученість персоналу» від параметру «Лідерство»

Також були визначені ключові параметри, які впливають на залученість персоналу та розподіл їх впливу зі 100%.

- Лідерство (0,4пп)
- Розвиток кар'єри (0,23пп)
- Корпоративна культура (0,17пп)
- Винагорода та пільги (0,1пп)

Кожен коефіцієнт визначає ступінь впливу незалежної змінної на залежну, з урахуванням відносин між незалежними змінними. Пояснювальна варіабельність дорівнює 64%, тобто варіабельність між найбільшою та найменшою оцінкою пояснюється впливом Лідерства, Розвитку кар'єри, Культури та Винагороди.

Ключові фактори – це питання анкети, позитивна зміна сприйняття яких призведе до найбільш значного (порівняно з іншими питаннями) поліпшення показників залученості та умов для успіху в компанії та надаються для груп респондентів не менше 100 осіб.

Результати аналізу значущості факторів дозволяють розставити пріоритети щодо напрямків, які потребують поліпшення, що допомагає заощадити час та ресурси. За результатами аналізу значущості факторів можна буде більш точно розробити план дій, спрямований на вирішення конкретних питань.

Опитування в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» мало наступні етапи реалізації проекту:

1. Планування опитування
2. Проведення комунікації
3. Проведення опитування/обробка даних
4. Аналіз результатів/визначення проблем
5. Розробка плану дій
6. Реалізація плану дій
7. Моніторинг результатів

Після проведення опитування були проведені тренінг з інтерпретації результатів та внутрішня комунікація щодо отриманих результатів зі співробітниками. Після чого необхідно було розробити план дій. Основне, на чому важливо сфокусуватися, - це постійне покращення отриманих результатів.

При аналізі результатів дослідження слід насамперед звертати увагу на:

- Фактори та питання, що найбільше відрізняються від обраних бенчмарок
- Відмінності між дивізіонами, функціями, рівнями управління
- Зміни у порівнянні з результатами минулого року
- Питання, що отримали найбільшу та найменшу кількість позитивних відповідей
- Питання, що найбільше впливають на рівень залученості та умови для успіху для компанії

- Питання, що мають найбільший розрив між відповідями найменш ефективних співробітників

Важливу роль в проведенні опитування та роботі з результатами анкетування відіграє функція HR. Основна роль HR у роботі із залученням наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. - Роль HR у роботі із залученням персоналу

Роль	Необхідні вимоги
Зрозуміти результати та розставити пріоритети	<ul style="list-style-type: none"> a. Розуміння ключових висновків b. Виявлення сильних і слабких сторін та обговорення з керівником c. Розстановка пріоритетів, спільно з керівником
Підтримати планування дій та простежити за їх виконанням	<ul style="list-style-type: none"> a. Розуміння принципів планування дій b. Розробка планів дій відповідно до принципів SMART, спільно з керівником c. Відстеження виконання планів
Забезпечити комунікацію та обмін кращими практиками	<ul style="list-style-type: none"> a. Визначення ключових повідомлень b. Комунікація результатів опитування, планів дій та статусу їх виконання c. Обмін кращими практиками

Джерело: [8, с.34]

При плануванні дій слід звертати увагу на:

- Абсолютні значення – це відсоток позитивних, негативних, нейтральних відповідей
- Зовнішнє порівняння з референтними групами з бази даних HR Group, з найбільш успішними компаніями світу, з компаніями на території України, з міжнародними компаніями гірничодобувного сектору

- Ключові фактори – це питання, які найбільше впливають на залучення та умови для успіху співробітників компанії
- Внутрішнє порівняння проводиться між підрозділами, функціональними напрямками та демографічними зрізами
- Порівняння з окремих питань – це детальний аналіз ситуації з окремих питань

В таблиці 2.8. наведена шкала для аналізу абсолютних оцінок результатів опитування.

Таблиця 2.8 – Шкала для аналізу абсолютних оцінок

Сильна сторона	>75% позитивних відповідей
Загалом позитивна оцінка	60-75% позитивних відповідей
Слід звернути увагу	<60% позитивних відповідей або >20% негативних відповідей
Сигналізує про проблему	<50% позитивних відповідей або >30% негативних відповідей

Джерело: [8, с.41]

При виявленні проблем в аналізі результатів опитування необхідно використовувати наступні критерії розстановки пріоритетів:

- Проблема зачіпає всі групи співробітників та/або становить значний ризик
- Керівництво має можливості виправити ситуацію
- Зміна призведе до зростання залученості та ефективності співробітників

При такому підході важливо зрозуміти причини, що лежать в основі проблеми, та групи співробітників, порушені проблемою (за віком, стажем, функцією тощо)

При реалізації планів необхідне регулярне (щомісячне або щоквартальне) відстеження статусу виконання дій, постійна підтримка в реалізації планів, відстеження прогресу та дотримання термінів

Під час інтерпретації результатів опитування завжди треба дивитися, як розподілилися результати загалом. Також слід звернути увагу на змішаний результат, де половина позитивних відповідей, частина, що залишилася, містить в більшості своїй нейтральні відповіді. Це хороша можливість звернути нейтральне ставлення співробітників в позитивне. Якщо половина позитивних відповідей та помітний відсоток негативних відповідей, необхідно теж звернути свою увагу на таку групу, тому що є ризик, що ця група має негативну тенденцію, що може знизити показник залученості в майбутньому.

Дуже важливо подивитися на результати опитування з точки зору якісної оцінки інформації. При цьому необхідно поставити такі питання:

- Що важливо для успішної роботи моєї команди?
- Чи маю я іншу інформацію, яка підтримує /доповнює ключові висновки за результатами опитування?
- Чи є спосіб порівняти ключові висновки щодо результатів опитування з основними показниками роботи моєї команди?
- Чи є, за результатами опитування, потенційний ризик для досягнення командою поставленої мети? Ризик втрачених можливостей?

Нижче вказані звіти, що рекомендуються при формуванні результатів дослідження, для обговорення з керівниками:

- Презентація: початковий аналіз, визначення сильних сторін та можливостей для розвитку спочатку на рівні факторів, а потім на рівні питань. Порівняння з внутрішніми та зовнішніми референтними групами.
- Внутрішні таблиці з референтних груп: виявлення кращих практик та областей, які потребують особливої уваги.
- Матриця ефективності співробітників для кожного підприємства (якщо розмір підприємства дозволяє).

- Ключові драйвери ефективності для вашої області.
- Аналіз різниці: визначення причин низької мотивації та факторів, що впливають на ефективну роботу. Використовуйте разом із результатами ключових драйверів для компанії/підприємства.
 - Результати щодо груп співробітників залежно від їхнього наміру залишитися в компанії.
 - Результати щодо інших демографічних груп.

Перед початком анкетування в 2018 році було проведено аналіз дій, які були впроваджені в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» після проведення опитування в 2016 році. Нижче приведені результати роботи із залученням ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» в 2017-2018:

- Створено на внутрішньому порталі СМЦ інтерактивний довідник структурних підрозділів із зазначенням функціоналу та зон відповідальності
- Розроблено стандартні операційні процедури та розміщено у загальному доступі у вигляді відео-інструкцій та коротких блок-схем по роботі з основними бізнес-процесами
- На регулярній основі проводяться турніри (спортивні/інтелектуальні) між підрозділами, вікторини, конкурси у соціальних мережах.

Робота з залученістю вищого керівництва була наступною:

- Проводяться галузеві зустрічі відділів продажу на регулярній основі
- Проводяться зустрічі з ТОП-менеджерами «без краватки» для підвищення взаємодій між підрозділами, обговорення актуальних для співробітників питань, стратегічних цілей та ключових змін.

По розділу кар'єрні можливості було створено:

- Введено регулярне інформування про відкриті вакансії у Групі Метінвест

- Проводиться стажування у суміжних підрозділах
- Реалізовано проведення внутрішніх конкурсів на позиції N-4

Далі було проведено опитування за наступними критеріями.

Дослідження залучення проведено на основі моделі ефективності Korn Ferry.

Опитування проводилося у розрізі наступних регіонів:

- Київ (в т.ч. Бровари та Святопетрівське);
- Центральний регіон – Дніпро, Кривий Ріг;
- Західний регіон – Львів, Хмельницький, Тернопіль, Брошнів;
- Південний регіон – Одеса, Миколаїв, Херсон;
- Інші філії – Вінниця, Харків, Кременчук

В опитуванні взяли участь 423 співробітники підприємства (81% від чисельності). Рівень участі становив 84%. Нижче наведені результати опитування за формою опитування (рис.2.14.), віком (рис.2.15.), рівнем посади (рис.2.16.) та стажу роботи учасників (рис.2.17.).

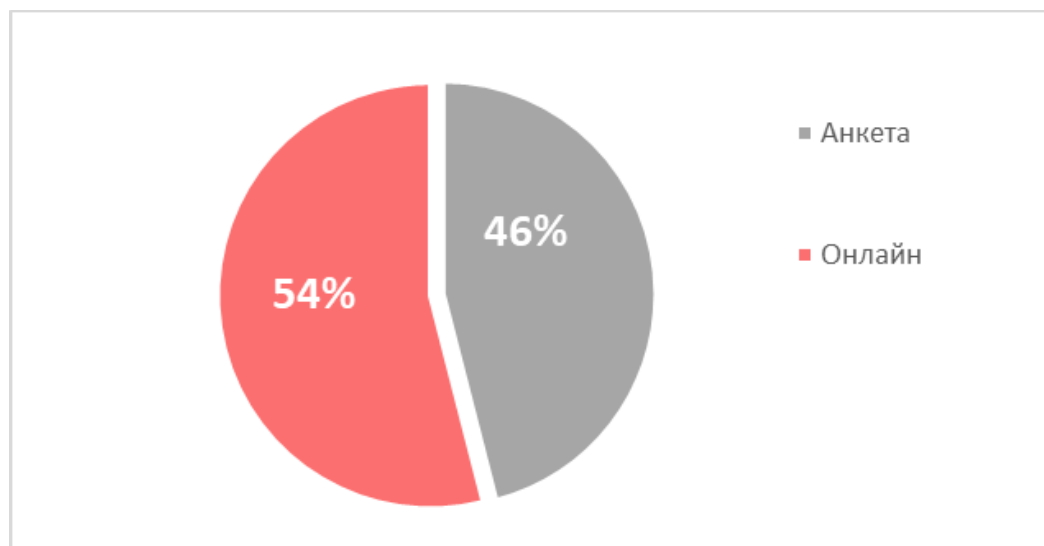


Рисунок 2.14. Частка учасників по форматам опитування

Джерело [30]

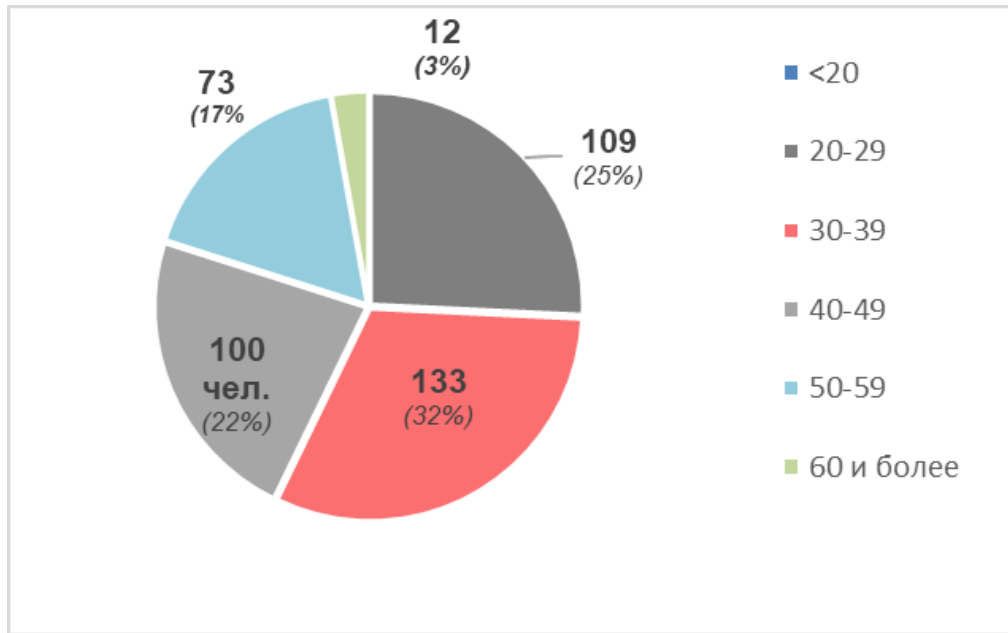


Рисунок 2.15. Розподілення учасників опитування за віком
Джерело [30]

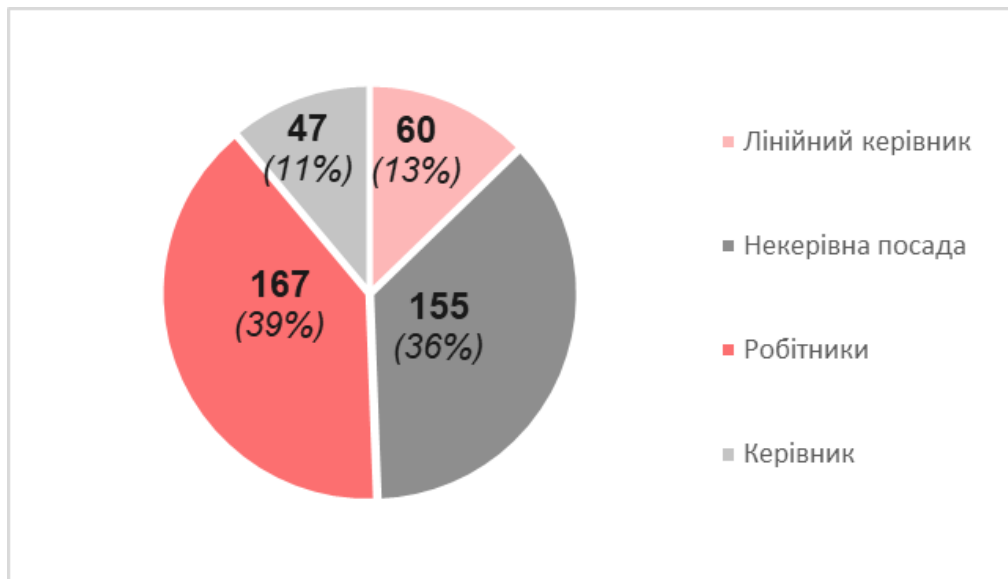


Рисунок 2.16. Розподілення учасників опитування за рівнем посади
Джерело [30]

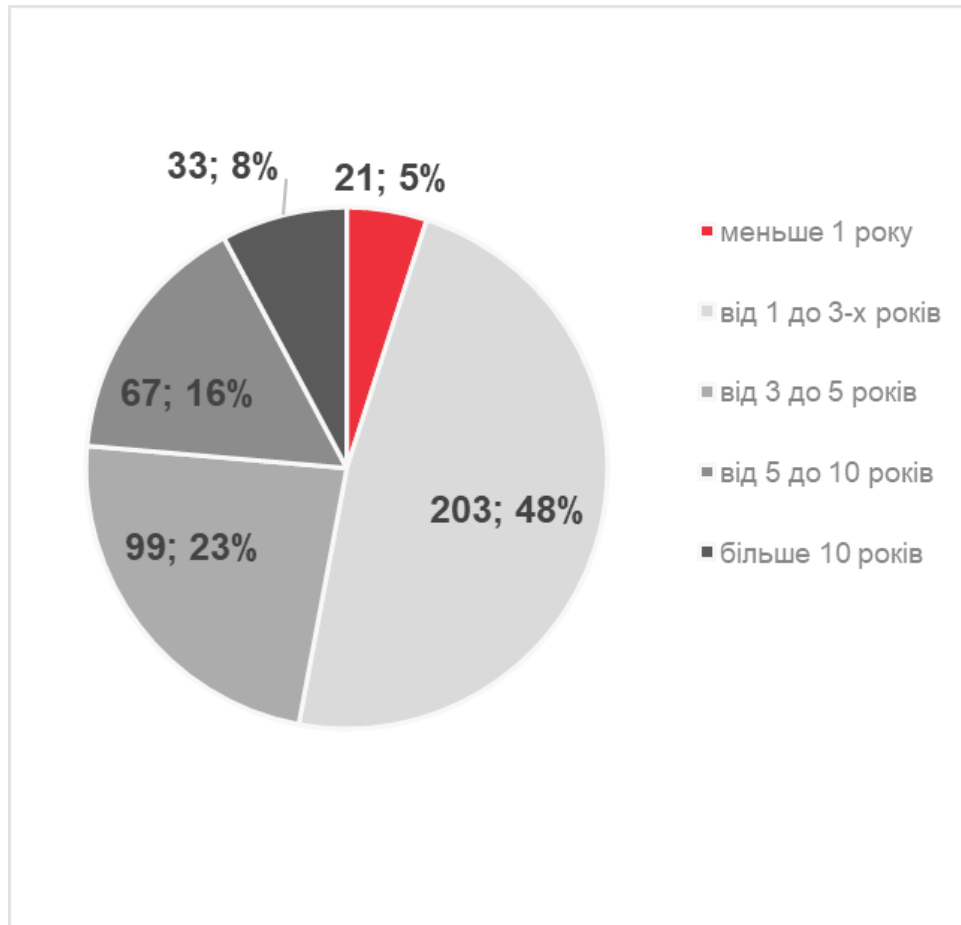


Рисунок 2.17. Розподілення учасників опитування за стажем роботи
Джерело [30]

Загальні висновки – з результатів опитування показав, що відбулося зростання ключових факторів у 2018 році на 5% в порівнянні з 2016 роком.

Залучення показує наскільки співробітник, гордий роботою в компанії, готовий залишатися працювати, рекомендувати компанію іншим і готовий докладати зусиль для досягнення результату. Цей показник виріс з 63% в 2016 році до 68% в 2018 році (рис.2.18.). Якщо порівнювати цей показник з міжнародними компаніями, то він менший на 6% (міжнародні компанії мають середній показник 74%). В порівнянні з компаніями в Україні показник краще на 3% (середній показник компаній з України складає 65%).

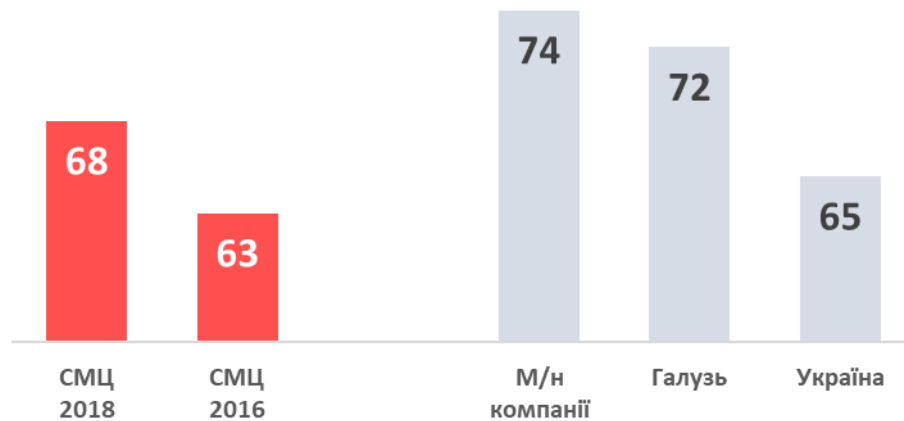


Рисунок. 2.18. Динаміка фактору «Залученість персоналу» та порівняння з середнім показником по різних напрямкам

Джерело [29, 30]

Умови успіху (рис.2.19.) показують, чи створені в компанії умови, що дозволяють співробітнику працювати з максимальною віддачою «правильні люди на правильних посадах у сприятливому робочому середовищі». Цей показник виріс з 68% в 2016 році до 73% в 2018 році. Міжнародні компанії мають середній показник також 68%. В порівнянні з компаніями з України показник краще на 7% (середній показник компаній з України складає 66%).

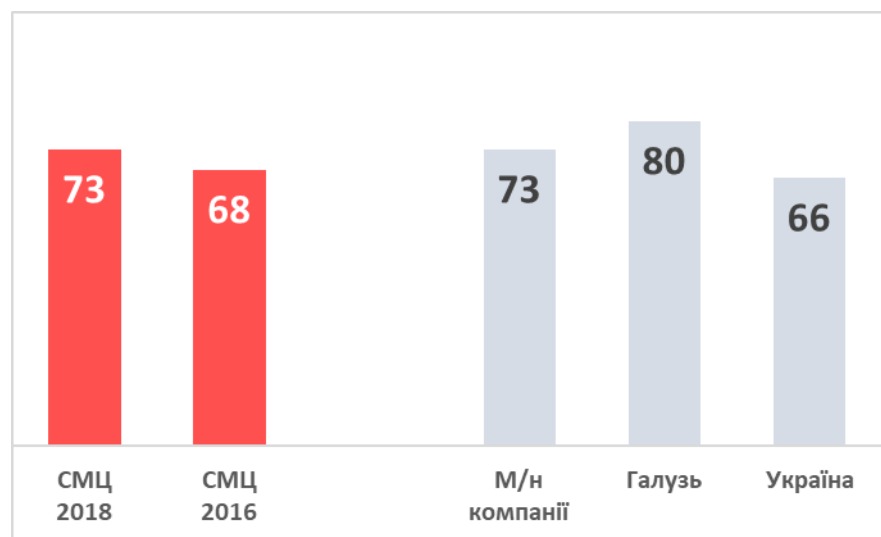


Рисунок 2.19. Динаміка фактору «Залученість персоналу» та порівняння з середнім показником по різних напрямкам

Джерело [29, 30]

В таблиці 2.9. спостерігається позитивна динаміка з усіх факторів дослідження +6,3% порівняно з 2016 роком.

Таблиця 2.9 - Результати ТОВ «Метінвест – СМЦ» 2018 р. у розрізі факторів

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерело: узагальнено автором за результатами [29], [30].

Зберігає лідерство фактор «Охорона праці» (2016р. - 83 %, 2018р. - 87 %). Значний приріст отримав фактор «Повага та визнання» +10%, «Довіра до вищого керівництва» +9%, «Навчання» +6%. Фактор «Винагорода та пільги» є, як і раніше, актуальним 56%, зростання до 2016 +5 %.

Позитивна тенденція намічена в частині отримання регулярного зворотного зв'язку від керівника: кількість позитивних відповідей на питання «Я регулярно отримую зворотний зв'язок від свого керівника та чітку оцінку моєї роботи» збільшилася на 13%, а за окремими функціями до 28%.

Фактор «умови для успіху» отримав зростання у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 5%. В таблиці 2.10. результати показують позитивну динаміку, наприклад, для виконання роботи у співробітників відсутні значні перешкоди, крім того, показники за умовами роботи, які сприяють досягненню максимальної продуктивності, збільшився на 8%.

Таблиця 2.10. - Зміни показників для фактору «Умови для успіху»

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерело: узагальнено автором за результатами [29], [30].

Нижче наведені показники залученості в розрізі регіонів в порівнянні з загальним відсотком залученості компанії на рівні 68%. Джерело [29, 30]

На рисунку 2.20 видно, що регіони Київ та Західна Україна нижче середнього рівня залученості по компанії в питанні «Я пишаюся тим, що працюю в цій компанії». Це говорить про більш низький рівень лояльності к компанії згідно з рисунком 2.18.

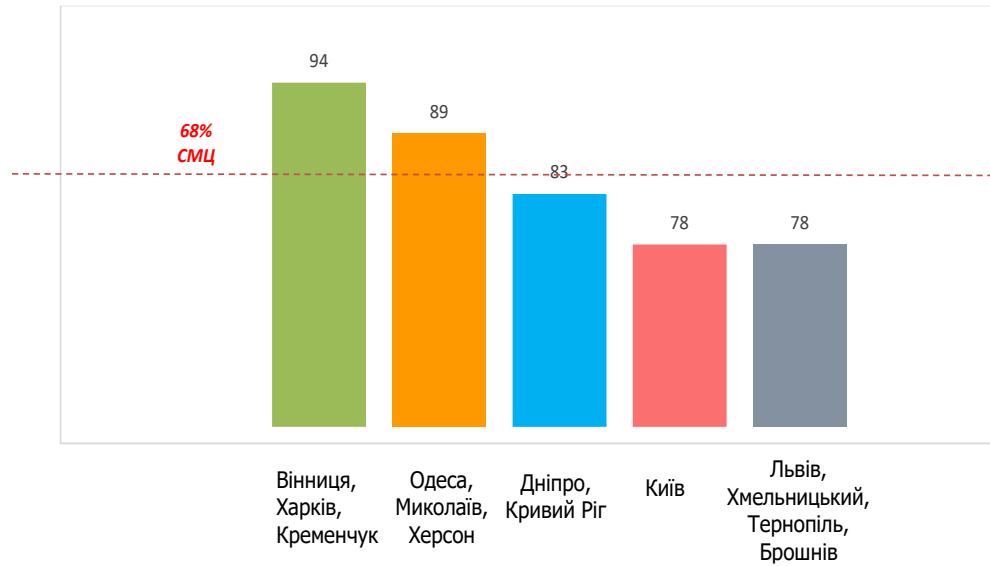


Рисунок 2.20. Показник фактору залученості «Я пишаюся тим, що працюю в цій компанії»

Джерело [30]

Рисунок 2.21. показує, що в питанні залученості «Я можу рекомендувати компанію як роботодавець своїм родичам та друзям» нижче середнього рівня по компанії знаходиться регіон Київ. Це говорить про більш низький рівень залученості.

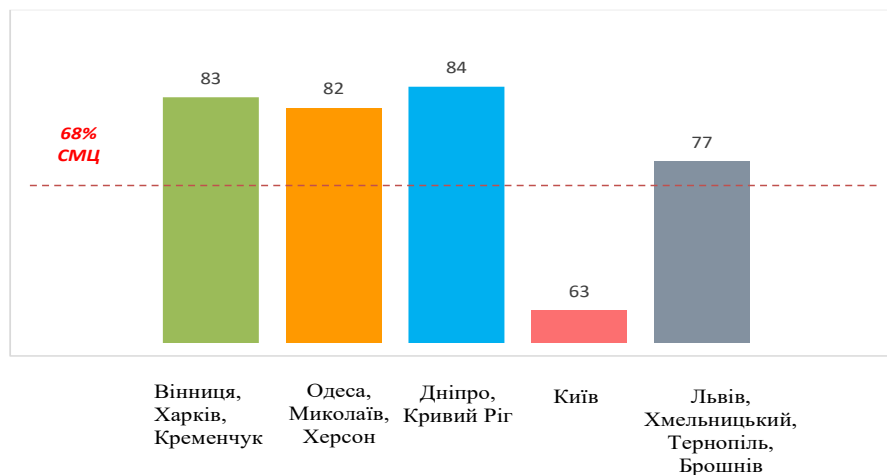


Рисунок 2.21. Показник фактору залученості «Я можу рекомендувати компанію як роботодавець своїм родичам та друзям»

Джерело [30]

Іншими словами відсутність лояльності призвела до низької залученості

На рисунку 2.22. можна бачити, що більшість регіонів нижче середнього показника залученості по компанії в питанні «Якби це залежало від Вас, як довго Ви хотіли б працювати в компанії?». Це питання впливає на задоволеність роботи працівників.

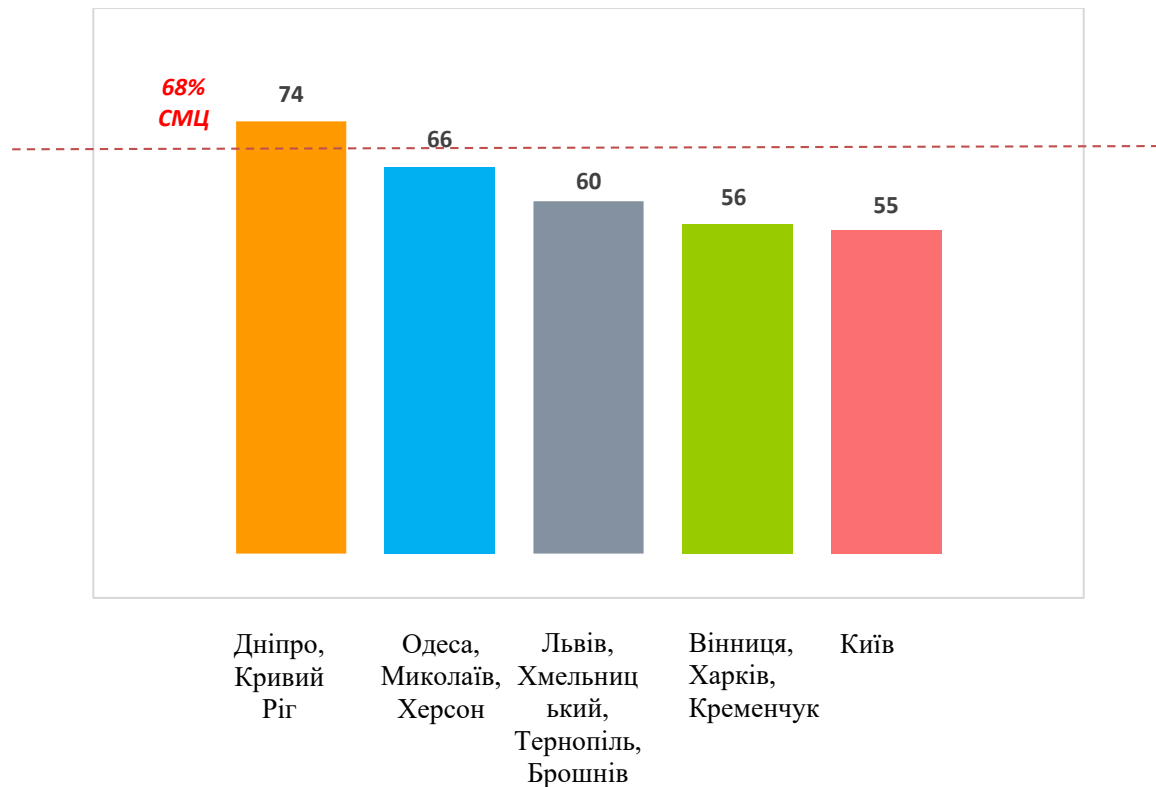


Рисунок 2.22. Показник фактору залученості «Якби це залежало від Вас, як довго Ви хотіли б працювати в компанії?»

Джерело [30]

Наступні результати показані на рисунку 2.23, де Київ, Центральний та Західний регіони мають відсоток нижче середнього рівня залученості в ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Найнижчий показник знов в Києві.

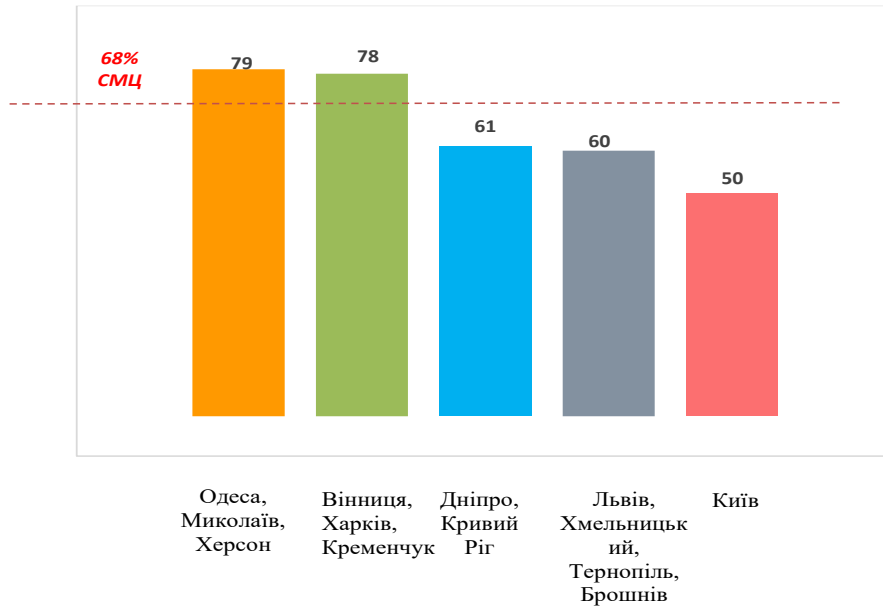


Рисунок 2.23. Показник фактору залученості «Компанія мотивує мене докладати зусиль при виконанні роботи»

Джерело [30]

В останньому показнику фактору залученості «Я готовий виконувати роботу, що виходить за межі моїх офіційних обов'язків» нижче середнього рівня залученості знаходяться Київ, Західний та Південний регіони.

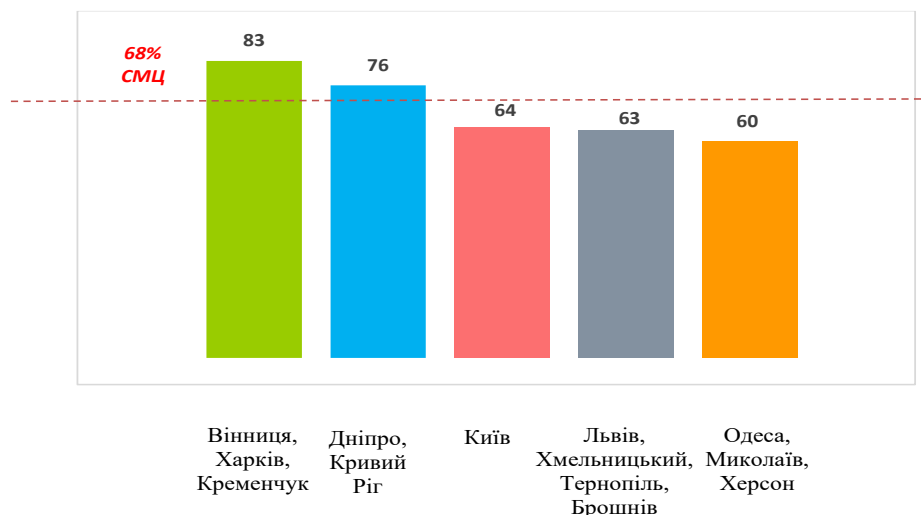


Рисунок 2.24. Показник фактору залученості «Я готовий виконувати роботу, що виходить за межі моїх офіційних обов'язків»

Джерело [30]

В розрізі регіонів видно, що в Києві найнижча залученість в компанії по важливим питанням. У зв'язку з цим більш детально розглянемо основну функцію для компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», а саме Продажі, в регіоні Київ (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Опитування функції «Продажі. Київ»

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерело: узагальнено автором за результатами [29], [30].

Практично всі питання ТОП 10 (табл.2.12) отримали позитивну динаміку в порівнянні з 2016 р ~ +5%, в основному за рахунок «підвищення довіри до керівництва» +10%, питань з ОП + 9%.

Таблиця 2.12. - ТОП-10 питань, що отримали найвищу позитивну динаміку

Фактор / Питання	% позитивних відповідей	% нейтральних відповідей	% від'ємних відповідей	Порівняння з бенчмарками			
				Результати 2016	Група Метінвест	Найуспішні компанії	Україна
В моєму підрозділі усі травми та події ретельно розслідуються							
Я добре розумію цілі і завдання свого робітничого колективу							
Я забезпечений якісної питної водою у достатньому обсязі							
Компанія створює безпечні умови праці і вживає заходів щодо їх поліпшення							
Мій керівник підтримує пропозиції з автоматизації.							
Я добре знаю, де використовується продукція мого підприємства							
Мої колеги завжди зупинять мене, якщо я працюю з порушеннями правил безпеки							
Мій керівник демонструє поведінку, відповідне компетенціям Групи Метінвест							
У випадку необхідності я можу звернутися до вищого керівництва підприємства з питанням, що стосується моєї роботи							
Я довіряю своєму безпосередньому керівнику впевнений у ньому							

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерело: узагальнено автором за результатами [29], [30].

Питання, які отримали найбільшу кількість негативних відповідей, – ті самі, що у 2016 році, і показані в таблиці 2.13., але кількість негативних відповідей зменшується.

Таблиця 2.13 - Топ 10 питань, що отримали найбільшу кількість негативних відповідей

ТОП-10 негативних питань	% від'ємних відповідей	% позитивних відповідей	% нейтральних відповідей	Результати 2016	Найуспішніші компанії	Україна
Я вважаю, що рівень мого винагорода є справедливим порівняно з винагородою за виконання подібної роботи в інших компаніях						
Чим краще мої результати, тим вище моя винагорода						
Я отримую справедливе винагорода за мою роботу						
Компанія мотивує мене прикладати додаткові зусилля при виконанні роботи						
Потік вступників завдань збалансовано						
Рішення приймаються без тяганини						
Компанія надає доп.пільги, які відповідають моїм потребам						
Режим роботи компанії дозволяє дотримуватися балансу між моєю роботою та особистим життям						
Я розумію правила встановлення окладу та виплати премії						
У мене є можливість отримувати навчання/підвищення кваліфікації в компанії						

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерело: узагальнено автором за результатами [29], [30].

Таким чином, залучення в МЕТІНВЕСТ-СМЦ в 2018 році становило 68%, що на 5% вище 2016 р.

У розрізі регіонів, за всіма показниками, відмічено зростання порівняно з 2016 р. Найбільш високі показники отримані по філіях у м. Вінниця, Кременчук та Харків

Залучення до Центрального та Південного регіонів значно зросло до 2016 р. $\sim +12\%$. Чинник готовності рекомендувати компанію як роботодавця отримав приріст на 14% по цих регіонах

Рівень залучення по Києву аналогічний з 2016 роком і є найнижчим у порівнянні з іншими регіонами – 59% , в основному за рахунок функції продажу. Крім того, кількість співробітників у продажах, які пишаються тим, що працюють у компанії та могли б рекомендувати компанію іншим знизилася на 15% . Показники нижче середнього, ніж загалом по СМЦ, отримані у частині наміру роботи у компанії та мотивації докладати додаткових зусиль. У зону ризику потрапляють продавці з досвідом роботи від 1 року до 3-х років, відсоток залучення до них критично низький за всіма показниками і становить 49% .

Загалом по СМЦ зберігає лідерство фактор «Охорона праці» (в 2016 році був 85% , в 2018 році склав 89%).

Значний приріст отримав фактор «Повага та визнання» $+12\%$, «Довіра до вищого керівництва» $+11\%$, «Навчання» $+8\%$

Фактор «Винагорода та пільги» є, як і раніше, актуальним і склав 58% , зростання до 2016 $+5\%$

У СМЦ спостерігається позитивна тенденція зростання ефективних співробітників $+12\%$ до 2016 р. Найбільш ефективними є співробітники зі стажем від 5 років.

Найменш ефективні співробітники серед працюючих від 1 до 3 років, мінімальний показник ефективності зафіксовано за функцією продажу (24%). За віком найменш ефективні – від 20 до 29 років.

Залучення співробітників, що перебувають у Кадровому Резерві, знизилася на 6% .

Фактор повноваження. Питання щодо оперативності прийняття рішень «рішення приймаються без зволікань» отримало 23% негативних відповідей. Співробітниками функції продажів даний фактор оцінено значно нижче, ніж

іншими функціями в СМЦ – отримано 32% негативних відповідей. Це питання відноситься до TOP-10 негативних відповідей. Проте цей фактор має позитивну тенденцію до зростання +7 % до 2016 р.

Управління ефективністю діяльності. Більшість співробітників не бачать взаємозв'язку між зусиллями, що додаються, і зростання винагороди. На запитання «Чим кращі мої результати, тим вища моя винагорода» отримано 24 % негативних відповідей., з них 30 % отримано за функцією «продажу», а 50 % негативних відповідей за функцією фінанси, постачання, основне виробництво.

Кар'єрні можливості. «Я задоволений можливостями кар'єрного зростання в компанії / Підвищення та переведення на іншу посаду здійснюються в компанії за заслугами і справедливо» – нижче за середній показник СМЦ, кількість негативних і нейтральних відповідей склали 35 %. Не влаштовують перспективи кар'єрного зростання переважно співробітників зі стажом роботи в компанії від 1 до 3-х років (58% позитивних відповідей), які становлять більшість працівників компанії. При цьому є позитивна тенденція до зростання за цим фактором +8% від 2016 року.

Винагорода та пільги. % позитивних відповідей на запитання «Я вважаю, що рівень моєї винагороди є справедливим у порівнянні з винагородою за виконання подібної роботи в інших компаніях» є найнижчим серед питань і становив 46 % загалом по СМЦ, співробітниками зі стажом роботи від 1 до 3 років (Це більшість чисельності підприємства) отримано 37 % позитивних відповідей і 46% негативних.

В останньому дослідженні вивчалися наступні фактори: Винагорода та пільги, Організація роботи, Повноваження, Залучення персоналу, Кар'єрні можливості, Навчання, Умови успіху, Взаємодія та підтримка, Вище керівництво, Безперервне вдосконалення, Повага та визнання, Управління ефективністю діяльності, Ресурси, Якість та орієнтація на клієнта,

Комунікація, Корпоративна етика, Умови праці, Цілі компанії, Безпосередній керівник, Цінності компанії, ОТ і ПБ.

При цьому немає фактору Крос-функціональна взаємодія, який впливає як на залученість в компанії, так і на командну ефективність. Фактор Комунікація та питання, які відносились до нього не враховували Крос-функціональну взаємодію. Також, якщо розглядати інші фактори, можна зробити наступні висновки.

Корпоративна етика залежить від багатьох факторів, а саме: особистих цінностей працівників, загальної культури та політики компанії, професіоналізму, відданості та мотивації. Такий фактор неможна дослідити існуючими питаннями. До того ж в більш широкому понятті цей фактор перетинається з іншими факторами в опитуванні.

Фактор ОТ і ПБ більш актуальний для виробничих ділянок. Працівники в офісі оцінюють його зазвичай позитивно, але цей фактор для них незначний. Тому можна зробити висновок, що він має достатньо велику похибку, що знижає точність дослідження. Цей фактор краще досліджувати тільки на виробничих ділянках.

Фактор Залученість по факту є загальним поняттям, що досліджується, який складається з багатьох факторів, тому вважаю, що його можна виключити, як окремий фактор.

Останній фактор, який вважаю треба виключити, це Безперервне вдосконалення. Це важливий фактор для досягнення операційних цілей, він також впливає на ефективність, але з точки зору залученості персоналу вважаю його «слабким».

Дослідження залучення останні рази в компанії проводилось на основі моделі ефективності Korn Ferry T7, яка є однією з найвідоміших моделей ефективності в світі, однак теж має свої недоліки, такі як:

- Може потребувати додаткової інтеграції з корпоративною культурою

- Деякі елементи моделі можуть здаватися занадто абстрактними, що ускладнює їх практичне застосування та адаптацію до конкретних ситуацій у різних командах

- Т7 не надає чіткої послідовності або стадій розвитку команди, яка може бути корисною для планування та вимірювання прогресу

Аналіз існуючого підходу виявлення рівня залученості та командної ефективності показав ряд недоліків, а саме:

- Періодичність проведення дослідження залученості персоналу 1 раз на 2 роки (до початку пандемії Covid-19)

- Останнє дослідження залученості персоналу було проведено в 2018 році

- Матриця ефективності в дослідженні залученості персоналу показує ефективність, не враховуючи результати основної діяльності цих співробітників в компанії, тому може не відповідати дійсності (враховуючи, що анкетування анонімне, то порівняти показники ефективності при опитуванні з результативністю відділів буде неможливо)

- Немає стандартизованої системи показників для вимірювання командної ефективності в кожному з відділів з метою порівняння і впровадження в компанії найкращих підходів

- Існуюча методика дослідження залученості персоналу вимагає залучення зовнішніх компаній, що ускладнює проведення опитування з точки зору бізнес-процесів в компанії

- Не дозволяють виявити інтегральний показник командної ефективності

- Також аналізом виявлено оцінка рівня залученості персоналу МЕТІНВЕСТ-СМЦ передбачає тільки комунікацію та не враховує фактор крос-функціонального взаємозв'язку

- Крім того основний спосіб дослідження рівня залученості є опитування у формі анкетування, яке через велику кількість питань потребує значних часових ресурсів, важка в обробці

Враховуючи вище вказані недоліки, вважаю, що компанії доцільно впровадити іншу або додаткову систему вимірювання рівня залученості та командної ефективності, а також розглянути можливість інтегрувати ці показники до кількісних показників вимірювання командної ефективності.

2.4 Висновки за розділом 2

За допомогою PEST-аналізу підприємства ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» з узагальненням основних загроз та можливостей, а також аналізу динаміки фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що через початок війни в країні, а також погіршення фінансових показників в 2022р, в компанії можливі обмеження в матеріальному стимулюванні персоналу. Тому, акцент на залученості співробітників бачиться, як найбільш дієва стратегія для підвищення командної ефективності. Такий підхід сприяє оптимальному використанню ресурсів, зменшенню витрат, адаптації співробітників до змін та їхньому психологічному благополуччю.

На підставі вивчення моделі командної ефективності в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» визначені недоліки існуючої системи. Це відсутність конкретних показників командної ефективності в компанії, що можуть корелюватись з показником командної ефективності, який визначається за допомогою опитування в компанії. Задіяна модель командної ефективності на основі моделі KornFerry T7, хоч і є достатньо відомою та ефективною, має ряд недоліків, таких як загальність, тобто відсутність конкретних показників для вимірювання ефективності в малих групах, модель достатньо важка для

короткого періоду дослідження (наприклад, 2-4 рази на рік), що не дає змоги досліджувати показник, як постійний для орієнтира.

Дослідження методики визначення рівня залученості в компанії через опитування показав, що починаючи з 2014 року в компанії є сталий ріст залученості. Однак, через проблеми, пов'язані з пандемією та війною в країні, більше опитувань в компанії не проводились. Враховуючи фінансовий стан в компанії, є передумови подальшого відкладення вимірювання рівня залученості. Також в останньому дослідженні було виявлено низькі показники залученості по функції в відділах продажів, та в м.Київ в розрізі регіонів. Це негативні данні для компанії, які важливо вимірювати на постійній основі, щоб можна було своєчасно застосувати потрібні заходи для уникнення можливої кризи. Враховуючи, що дослідження не було з 2018 року та поточний стан зовнішніх загроз для компанії, необхідно провести опитування в компанії для розуміння існуючих показників залученості в компанії. З метою економії ресурсів опитування можна зробити по місту Київ, який мав самий низький показник залученості в 2018р. Також Київ є найбільшим регіоном по кількості персоналу (приблизно 30%), тому по показниках в цьому регіоні можна орієнтуватися на залученість для всієї компанії.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОМАНДНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЧЕРЕЗ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ТА КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

3.1. Підходи до формування системи показників командної ефективності

Ефективна командна робота вимагає чіткої системи показників, яка дозволяє оцінювати та керувати продуктивністю, залученістю та взаємодією працівників. Така система показників є фундаментом для розробки стратегій управління персоналом, спрямованих на підвищення загальної ефективності компанії. В цьому розділі буде здійснено детальний аналіз потреб ТОВ "МЕТІНВЕСТ-СМЦ" та розроблено відповідну систему показників для оцінки командної ефективності, з урахуванням специфіки роботи та індивідуальних особливостей організаційної культури компанії.

Залучення персоналу та його вплив на ефективність підприємства є актуальною темою досліджень у сфері управління людськими ресурсами. Навіть, якщо працівник задовільний своєю роботою, це ще не означає, що мета досягнута. Одне з основних завдань компанії – це приносити прибуток. Тому підвищення ефективності компанії через залучення працівників вимагає системного та цілеспрямованого підходу.

Першочерговим завданням є визначення ключових показників, які будуть відображати рівень командної взаємодії, продуктивності та залученості співробітників. Це включає розробку критеріїв оцінки, методів збору даних та аналітичних інструментів для інтерпретації отриманих результатів. Особлива увага буде приділена аспектам мотивації, співпраці, комунікації та управлінської підтримки, оскільки вони є ключовими для реалізації потенціалу командної роботи.

Існуюча система визначення командної ефективності в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» немає інтегрального показника командної ефективності,

тому він не відповідає завданням моніторингу, досягнення цільового рівня залученості та рівня командної ефективності.

В таблиці 3.1. для оцінки командної ефективності запропонована система показників, за допомогою яких можна вимірювати командну ефективність в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» серед різних відділів.

Таблиця 3.1. - Система показників вимірювання командної ефективності для ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

№	Назва показника	Сутність показника	Розрахунок показника
1	2	3	4
1	Дохід на співробітника	Коефіцієнт свідчить про те, скільки грошей в середньому кожен співробітник приносить компанії	$RPE = \frac{\text{Total Revenue}2-}{\text{Number of Employees}}$ <p>де Total Revenue – це загальний дохід компанії за певний період (зазвичай за рік) Number of Employees – це середня кількість співробітників компанії за той же період.</p>
2	Результати КРІ	Показує, наскільки % були виконані цілі в розрізі відділів, функцій. Це дозволить відстежувати показники в командах та порівнювати з іншими з метою виявлення найкращих практик	$КРІ = \frac{\text{Плановий показник}}{\text{Фактичний показник}}$ <p>де Плановий показник – це цілі, які поставлені працівникам в КРІ Фактичний показник – фактичне виконання планових цілей в КРІ</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
3	Плинність кадрів	Відображає відсоток співробітників, які залишають організацію за певний період	$\text{Плинність} = \frac{\text{Загальна кількість працівників}}{\text{Середня кількість працівників}}$ <p>де Загальна кількість працівників - це загальна кількість працівників, які звільнилися з компанії за певний період (наприклад, за рік).</p> <p>Середня кількість працівників - середнє число співробітників в компанії за цей же період</p>
4	Лояльність клієнтів	Описує схильність клієнтів постійно обирати один і той же бренд, продукт чи послугу замість переходу до конкурентів.	<p>1.Проведення опитувань, де клієнти оцінюють різні аспекти вашого сервісу або продукту, використовуючи шкалу (наприклад, від 1 до 5 або від 1 до 10)</p> <p>2.Визначення середнього значення для кожного питання або для групи питань</p>
5	Конверсія продажів	Описує процес перетворення потенційного клієнта або замовлення (lead) у фактичного покупця. Даний показник не вимірюється по всіх продажах, тому що система фіксації лідів в компанії на етапі впровадження. Зараз по цьому показнику можна розглядати конверсію Онлайн-продажів, що є проєкцією роботи залучення клієнтів по всій компанії	$\text{Конверсія} = \frac{\text{Кількість успішних продажів}}{\text{Загальна кількість лідів}}$ <p>де Кількість успішних продажів – це кількість замовлень Онлайн, що були відвантажені менеджером за період</p> <p>Загальна кількість лідів – це загальна кількість замовлень, що були отримані через канал продажів онлайн</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
6	Коефіцієнт відгуків клієнтів	Аналіз відгуків клієнтів може надати цінну інформацію про командну ефективність в компанії. Відгуки можуть відображати, наскільки добре команда або член команди взаємодіє з клієнтами та задовольняє їхні потреби. Негативні відгуки можуть вказувати на слабкі місця в командній взаємодії або недоліки у роботі певних підрозділів.	Коефіцієнт відгуків = $\frac{\text{Середня оцінка}}{\text{Максимальна оцінка (5)}}$ де Середня оцінка – це загальна оцінка по філії компанії за обраний період Максимальна оцінка – максимально можлива оцінка (в даному джерелі максимальна оцінка 5).
7	Продуктивність	Показує, скільки зроблено роботи за певний проміжок часу	$П = \frac{\text{Загальний обсяг виконаної роботи}}{\text{Період часу}}$ Де Загальний обсяг виконаної роботи – це кількість однакових процедур (наприклад, виставлено рахунків, продано тон, зроблено договорів та інше), Період часу – період за який вимірюється продуктивність (рік, місяць, день, години та інше)
8	Залученість	Враховуючи, що залученість персоналу прямо впливає на командну ефективність, то можна по динаміці цього показника відстежувати командну ефективність	Проводиться за допомогою анкетування. Вимірюється в відсотках

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4
9	Показники адаптивної моделі ефективності	Через опитування, що проводиться в компанії можна отримати кількісний показник командної ефективності через фактори командної ефективності	Пропозиція буде показана в наступному підрозділі

Джерело: розроблено автором за інформацією з різних джерел з Інтернет

Враховуючи, що компанія ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є торгуючою, важливо покращувати лояльність клієнтів. Згідно дослідження Gallup Institute, команди, у яких спостерігається висока залученість працівників, на 10% вища лояльність клієнтів [35], тому в запропонованих показниках є Лояльність клієнтів та Відгуки клієнтів.

Це є не вичерпний перелік показників, якими можна вимірювати командну ефективність. Також вибір показників залежить від зручності та можливості його вимірювати та виду діяльності компанії. Взаємозв'язок між обраними показниками та показниками командної ефективності, що виявлені при опитуванні необхідно обов'язково пов'язувати з основними задачами підприємства.

3.2. Визначення командної ефективності через дослідження залученості персоналу підприємства

Враховуючи недоліки визначення рівня залученості персоналу та командної ефективності, що були описані в розділі 2, було запропоновано та проведено анкетування в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» на початку 2024 року. В таблиці 3.2 показано зв'язок питань, що були в анкеті при проведенні

опитування з факторами залученості та командної ефективності по старій та новій методикам.

Таблиця 3.2 - Зв'язок між питаннями в анкетуванні з факторами залученості та командної ефективності по різним методикам

Фактор командної ефективності	Фактор залученості 2023	Фактор залученості 2018	Питання в анкеті
1	2	3	4
1. Чітке визначення цілей і ролей	-	Цілі компанії	Я отримую достатньо інформації про результати діяльності компанії, його важливі події та ключові проекти
	-	Управління ефективністю діяльності	Загалом, я знаю, що від мене очікують на роботі
		Вище керівництво	Керівництво Метінвест-СМЦ ухвалює рішення, спрямовані на реалізацію стратегії компанії та досягнення поставленої мети
2. Ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки	Взаємодія з оточуючими	Взаємодія та підтримка	Я відчуваю підтримку колег та безпосереднього керівника
	-	Крос-функціональна взаємодія	Рівень взаємодії з іншими напрямками (відділами) компанії
	-	Повага та визнання	У нашій компанії до мене ставляться з повагою

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
3. Достатні ресурси та організаційну підтримку	Політика забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників	Умови праці	Умови моєї роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності
	Заручення підтримкою на вищих рівнях	Вище керівництво	Ступінь довіри до керівництва Метінвест-СМЦ
	-	Умови для успіху	Мене задовольняють умови робочого побуту в офісі
4. Адаптивне лідерство та коучинг	Використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку	Навчання	Мій розвиток заохочують
	-	Безпосередній керівник	Я регулярно отримую визнання або похвалу за хорошу роботу
	-	Навчання	У мене є можливість отримувати навчання/підвищення кваліфікації в компанії
5. Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій.	Активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку	Умови для успіху	Моя посада повною мірою задіює мої навички та здібності

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
5. Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій.	Позитивні емоції співробітника	Організація роботи	Режим роботи компанії дозволяє дотримуватися балансу між моєю роботою та особистим життям
	-	Комунікація	Я отримую зворотний зв'язок на мої питання оперативно та в повному обсязі
6. Гнучкість і адаптація до змінюваних умов	Автономія	Повноваження	Я маю достатні повноваження для виконання своєї роботи
	Компетентність	Якість та орієнтація на клієнта	Я добре знаю, де використовується продукція мого підприємства
	-	Якість та орієнтація на клієнта	Компанія ефективно відповідає на зміни в бізнес-середовищі
-	Захопленість роботою	Ресурси	На роботі у мене є можливість щодня робити те, що вмю найкраще
-		Умови успіху	Моя посада дає мені можливість вирішувати важкі та цікаві завдання
-		Кар'єрні можливості	Я зацікавлений у кар'єрному зростанні всередині компанії
-	Розуміння власного внеску працівника у розвиток організації	Повага та визнання	На роботі до моєї думки дослухаються

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4
-	Відповідність цінностям компанії і співробітника	Цінності компанії	Я можу рекомендувати компанію як роботодавця
-	Системи винагород	Винагорода та пільги	Я розумію правила встановлення окладу та виплати премії

Джерело: Розроблено згідно таблиць 1.1, 1.4, 2.9 та додатку 1

В анкетуванні були впроваджені наступні змін:

1. Зменшено кількість питань з 65 до 25
2. Зменшено кількість факторів залученості персоналу з 21 до 17 (4 фактори, які було виключено, вказано в підрозділі 2.3), які досліджувались в 2018 році
3. Питання анкетування охоплюють фактори командної ефективності, що були запропоновані в розділі 1.1.
4. Для кожного фактору командної ефективності (всього 6 факторів) було розроблено три питання для визначення кількісного показника
5. Питання анкетування охоплюють всі фактори залученості персоналу, що були виявлені в підрозділі 1.2 (всього 12 факторів). Для кожного фактору 1 питання, окрім фактору Захопленість роботою
6. Для фактору «Захопленість роботою» розроблено 3 питання, тому що це один найважливіших факторів, що впливає на залученість персоналу. За думкою Вілмара Шауфелі та Арнольда Баккера захопленість роботою більш пов'язана з ефективністю виконання конкретних завдань, що достатньо сильно впливає на командну ефективність, хоча це й і індивідуальний фактор [33]

Умови опитування були наступні:

1. Опитування в компанії почалось 11.01.2024р.

2. Проводиться в онлайн-форматі
3. Було проведено серед працівників головного офісу місто Київ (приблизна кількість – 250 людей)
4. Враховуючи останнє дослідження в 2018 році, яке показало значні негативні відхилення серед працівників в місті Київ в відділах Продажу та Постачання було прийнято рішення об'єднати ці відділи, тому в опитування було 2 групи:
 - Функція: HR, фінанси, операційна служба, маркетинг, вдосконалення комерційної діяльності, охорона праці;
 - Продажі, управління комерційного сервісу
5. Розділення по віку по категоріях: 20-29, 30-39, 40-49, 50-59, старше 60 років
6. Безперервний стаж роботи: менше 1 року, 1-3 роки, 3-5 років, 5-10 років, більше 10 років
7. Рівень посади: Фахівець/менеджер, Керівник відділу/напрямку, Директор / керівник функціонального напрямку
8. На момент дослідження кількість учасників анкетування – 52 людини
9. Шкала оцінки: Повністю згоден, Згоден, Ставлюсь нейтрально, Не згоден, Повністю не згоден, Не знаю або від 5 до 1 (три питання)
10. Для оцінки залученості запропонована наступна система підрахунку відповідей: оцінки «Повністю згоден», «Згоден» - це позитивна відповідь, оцінки «Не згоден», «Повністю не згоден» - негативна відповідь та «Ставлюсь нейтрально» або «Не знаю» - це нейтральна відповідь. Рівень залученості вимірюється по відсотку позитивних відповідей.

Нижче буде розглянуто підсумки опитування в розрізі різних підходів вимірювання залученості та командної ефективності

Загальний рівень залученості по всім питанням (спрощена модель вимірювання від 2018р.) склав 73% (рис.3.1)

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рисунок 3.1 Рівень залученості персоналу в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за 2016-2024 в порівнянні з групами зовнішніх компаній
Джерело [29, 30, 34]

Враховуючи наявність історії попередніх досліджень порівняємо рівень залученості персоналу згідно факторів, які були враховані раніше. В таблиці 3.3 показані результати залученості з урахуванням факторів попереднього опитування:

Таблиця 3.3 - Залученість працівників компанії по факторам залученості 2018 року

№	Фактор 2018	Питання	% позитивних відповідей	% нейтральних відповідей	% негативних відповідей
1	2	3	4	5	6
1	Якість та орієнтація на клієнта	Я добре знаю, де використовується продукція мого підприємства	96%	2%	2%
2	Управління ефективністю діяльності	Загалом, я знаю, що від мене очікують на роботі	94%	6%	0%

Продовження до таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
3	Кар'єрні можливості	Я зацікавлений у кар'єрному зростанні всередині компанії	85%	15%	0%
4	Умови успіху	Моя посада дає мені можливість вирішувати важкі та цікаві завдання	85%	12%	4%
5	Цілі компанії	Я отримую достатньо інформації про результати діяльності компанії, його важливі події та ключові проєкти]	85%	8%	8%
6	Вище керівництво	Ступінь довіри до керівництва Метінвест-СМЦ	83%	13%	4%
7	Організація роботи	Режим роботи компанії дозволяє дотримуватися балансу між моєю роботою та особистим життям]	83%	8%	10%
8	Повноваження	Я маю достатні повноваження для виконання своєї роботи	83%	10%	8%
9	Взаємодія та підтримка	Я відчуваю підтримку колег та безпосереднього керівника	81%	8%	12%
10	Вище керівництво	Керівництво Метінвест-СМЦ ухвалює рішення, спрямовані на реалізацію стратегії компанії та досягнення поставленої мети	79%	17%	4%
11	Ресурси	На роботі у мене є можливість щодня робити те, що вмюю найкраще	77%	17%	6%
12	Повага та визнання	На роботі до моєї думки дослухаються	77%	15%	8%
13	Повага та визнання	У нашій компанії до мене ставляться з повагою	77%	19%	4%
14	Умови успіху	Мене задовольняють умови робочого побуту в офісі	77%	17%	6%
15	Умови праці	Умови моєї роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності	71%	15%	13%
16	Цінності компанії	Я можу рекомендувати компанію як роботодавця	69%	19%	12%

Кінець таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
17	Винагорода та пільги	Я розумію правила встановлення окладу та виплати премії	67%	15%	17%
18	Навчання	У мене є можливість отримувати навчання/підвищення кваліфікації в компанії	65%	21%	13%
19	Комунікація	Я отримую зворотний зв'язок на мої питання оперативно та в повному обсязі	60%	25%	15%
20	Умови успіху	Моя посада повною мірою задіює мої навички та здібності	60%	25%	15%
21	Якість та орієнтація на клієнта	Компанія ефективно відповідає на зміни в бізнес-середовищі	58%	21%	21%
22	Навчання	Мій розвиток заохочують	50%	31%	19%
23	Комунікація	Рівень взаємодії з іншими напрямками (відділами) компанії	50%	35%	15%
24	Безпосередній керівник	Я регулярно отримую визнання або похвалу за хорошу роботу	44%	27%	29%
	Залученість 2018		73%	17%	10%

Джерело: розроблено автором на основі [30, 34]

В опитуванні 2018 року приділялась увага фактору «Умови для успіху», але в опитуванні було 4 питання. В опитуванні 2023р. «Умови для успіху» має 3 питання та загальний результат 74% (рис.3.2). Показника збільшився на 1% в порівнянні з 2018р. Схожа динаміка факторів «Залученість» та «Умови для успіху» в порівнянні з показниками минулого дослідження свідчать про те, що підхід, що був запропонований в дослідженні 2024 року, може бути прийнятий до впровадження в компанії на постійній основі та використовуватися з більшою періодичністю для відстеження показника в динаміці півроку.

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Рисунок 3.2. Рівень залученості персоналу в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за 2016-2024 в порівнянні з групами зовнішніх компаній
Джерело [29, 30, 34]

При порівнянні факторів, які досліджувались в 2018 році видно зростання по факторам винагорода та пільги (11%), кар'єрні можливості (16%), організація роботи (21%), повноваження (19%), управління ефективністю діяльності (18%) та зниження по факторам безпосередній керівник (-40%), комунікація (-21%), навчання (-14%), умови праці (-10%), цінності компанії (-16%). Повні дані наведені в таблиці 3.4).

Таблиця 3.4 - Порівняння факторів залученості 2018 року з попередніми періодами

Фактори	% позитивних відповідей	% нейтральних відповідей	% негативних відповідей	Відхилення від 2018	СМЦ 2018	СМЦ 2016
1	2	3	4	5	6	7
Безперервне вдосконалення	-	-	-	-		

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Безпосередній керівник						
Взаємодія та підтримка						
Винагорода та пільги						
Вище керівництво						
Залучення персоналу						
Кар'єрні можливості						
Комунікація						
Крос-функціональна взаємодія						
Корпоративна етика						
Навчання						
Організація роботи						
ОТ и ПБ						
Повага та визнання						
Повноваження						
Ресурси						
Умови праці						
Умови успіху						
Управління ефективністю діяльності						
Цілі компанії						
Цінності компанії						
Якість та орієнтація на клієнта						

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерела: розроблено автором на основі [29, 30, 34]

Далі розглянемо залученість персоналу згідно нових факторів, що були визначені в цій роботі і показані в таблиці 1.4. Загальна залученість персоналу склала 76% (табл.3.5).

Таблиця 3.5 - Залученість персоналу в розрізі нових факторів

№	Новий фактор залученості	Питання	% позитивних відповідей	% нейтральних відповідей	% негативних відповідей
1	2	3	4	5	6
1	Автономія	Я маю достатні повноваження для виконання своєї роботи	83%	10%	8%
2	Активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку	Моя посада повною мірою задіє мої навички та здібності	60%	25%	15%
3	Взаємодія з оточуючими	Я відчуваю підтримку колег та безпосереднього керівника	81%	8%	12%
4	Використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку	Мій розвиток заохочують	50%	31%	19%
5	Відповідність цінностям компанії і співробітника	Я можу рекомендувати компанію як роботодавця	69%	19%	12%
6	Заручення підтримкою на вищих рівнях	Ступінь довіри до керівництва Метінвест-СМЦ	83%	13%	4%
7	Захопленість роботою	Загально	82%	15%	3%
		На роботі у мене є можливість щодня робити те тим, що вмію найкраще	77%	17%	6%
		Я зацікавлений у кар'єрному зростанні всередині компанії	85%	15%	0%
		Моя посада дає мені можливість вирішувати важкі та цікаві завдання	85%	12%	4%

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
8	Компетентність	Я добре знаю, де використовується продукція мого підприємства	96%	2%	2%
9	Позитивні емоції співробітника	Режим роботи компанії дозволяє дотримуватися балансу між моєю роботою та особистим життям	83%	8%	10%
10	Політика, яка підтримує забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників	Умови моєї роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності	71%	15%	13%
11	Розуміння власного внеску працівника у розвиток організації	На роботі до моєї думки дослухаються	77%	15%	8%
12	Системи винагород	Я розумію правила встановлення окладу та виплати премії	67%	15%	17%
	Залученість 2023		76%	15%	9%

Якщо порівняти попередню систему вимірювання та запропоновану нову, то видно що показники схожі (табл.3.6).

Таблиця 3.6 - Порівняння показників залученості при різних підходах

Показники залученості	% позитивних відповідей	% нейтральних відповідей	% негативних відповідей
Залученість 2023			
Залученість 2018			
Різниця			

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Це дає підставу говорити, що запропонований підхід визначення залученості персоналу згідно нових факторів може використовуватись в дослідженні.

Для розрахунку командної ефективності запропоновано використовувати наступний алгоритм:

1. Кількість отриманих балів по кожному з факторів ділимо на максимальну кількість, що можливо було отримати та помножуємо на 100%

2. Отримані кількісні дані по кожному фактору командної ефективності складаються разом, за рахунок чого буде отримано середню оцінку, яка і буде вважатися оцінкою командної ефективності на основі запропонованої моделі

В таблиці 3.7 показані значення факторів командної ефективності.

Таблиця 3.7 - Показники командної ефективності запропонованої моделі командної ефективності згідно опитування 2024 року

Фактор	Питання	Оцінка	Максимум	Результат
1	2	3	4	5
1. Чітке визначення цілей і ролей	Загалом, я знаю, що від мене очікують на роботі			
	Керівництво Метінвест-СМЦ ухвалює рішення, спрямовані на реалізацію стратегії компанії та досягнення поставленої мети			
	Я отримую достатньо інформації про результати діяльності компанії, його важливі події та ключові проекти			
	Загальний показник			

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
2. Ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки	Я відчуваю підтримку колег та безпосереднього керівника			
	Рівень взаємодії з іншими напрямками (відділами) компанії)			
	У нашій компанії до мене ставляться з повагою			
	Загальний показник			
3. Достатні ресурси та організаційну підтримку	Ступінь довіри до керівництва Метінвест-СМЦ			
	Умови моєї роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності			
	Мене задовольняють умови робочого побуту в офісі			
	Загальний показник			
4. Адаптивне лідерство та коучинг	Я регулярно отримую визнання або похвалу за хорошу роботу			
	Мій розвиток заохочують			
	У мене є можливість отримувати навчання/підвищення кваліфікації в компанії			
	Загальний показник			
5. Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій.	Я отримую зворотний зв'язок на мої питання оперативно та в повному обсязі			
	Режим роботи компанії дозволяє дотримуватися балансу між моєю роботою та особистим життям]			
	Моя посада повною мірою задіє мої навички та здібності			
	Загальний показник			

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4	5
6. Гнучкість і адаптація до змінюваних умов	Я добре знаю, де використовується продукція мого підприємства			
	Компанія ефективно відповідає на зміни в бізнес-середовищі			
	Я маю достатні повноваження для виконання своєї роботи			
	6. Гнучкість і адаптація до змінюваних умов			
Командна ефективність				

Інформацію вилучено відповідно до закону України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 року № 2657-ХІІ (зі змінами і доповненнями)

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Згідно запропонованого підходу Показник командної ефективності складає 76%. З точки зору запропонованої моделі в п.1.1. на рисунку 3.3 маємо наступні показники командної ефективності в компанії. Червоним показані фактори, які менше за загальний показник командної ефективності. З точки зору запропонованої моделі можна сказати, що фактори «Адаптивне лідерство та коучинг» та «Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій» – це основні деструктори, з якими треба працювати для покращення командної ефективності. Якщо їх розглянути більш поглиблено, то в факторі «Адаптивне лідерство та коучинг» всі чинники мають показник менший за загальний показник командної ефективності. Це відсутність визнання за добре зроблену роботу від керівника – 64% (Я регулярно отримую визнання або похвалу за хорошу роботу), Наставництво та коучінг – 67% (Мій розвиток заохочують) та Розвиток працівників з боку компанії – 73% (У мене є можливість отримувати навчання/підвищення кваліфікації в компанії)

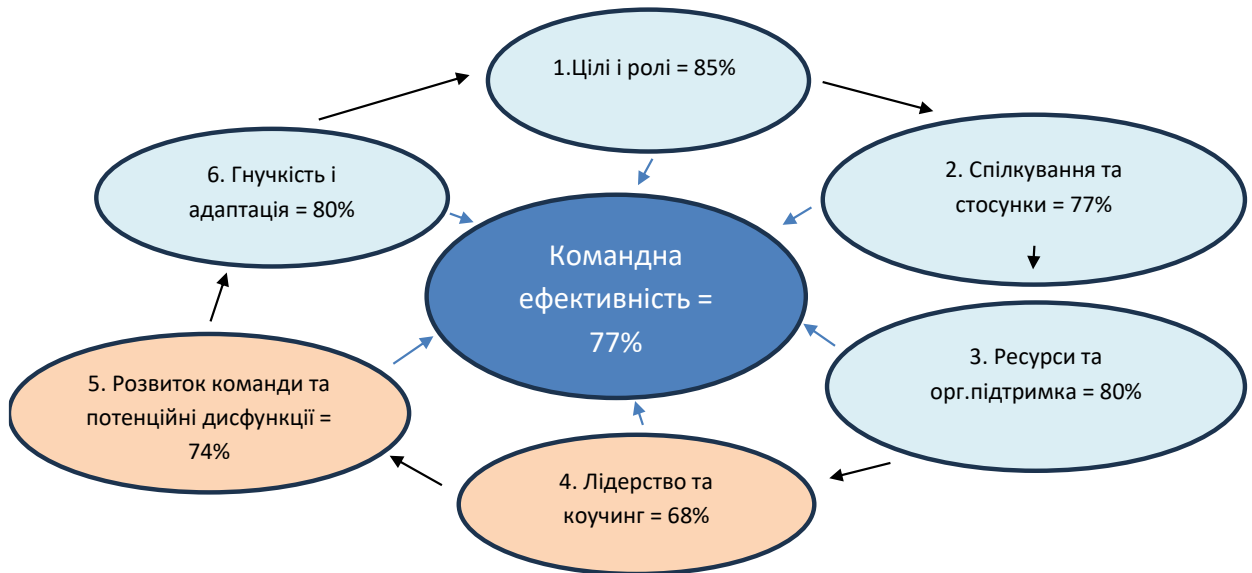


Рисунок 3.3. Показники командної ефективності згідно опитування 2024р.

Джерело: розроблено автором на основі рисунку 1.1 та таблиці 3.7

По фактору «Фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій» 2 чинники мають значення нижче значення загальної ефективності. Отримання зворотного зв'язку від керівника – 71% (Я отримую зворотний зв'язок на мої питання оперативно та в повному обсязі), Використання потенціалу працівників - 71% (Моя посада повною мірою задіє мої навички та здібності). Це чинники, які треба в першу чергу розвивати та покращувати. Також видно слабкі чинники по іншим факторам. За рахунок аналізу причин, що нижче загального показника командної ефективності можна буде також покращити фактори «Чітке визначення цілей і ролей» (Я отримую достатньо інформації про результати діяльності компанії, його важливі події та ключові проекти – 71%), «Ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки» (Рівень взаємодії з іншими напрямками (відділами) компанії – 68%), «Достатні ресурси та організаційну підтримку» (Умови моєї

роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності – 75%), «Гнучкість і адаптація до змінюваних умов» (Компанія ефективно відповідає на зміни в бізнес-середовищі – 71%).

Далі розглянемо загальний діапазон можливої ефективності в компанії. В таблиці 3.8 показані діапазони при умовах що всі відповіли максимальною оцінкою, середньою та мінімальною

Таблиця 3.8 - Діапазони вимірювання ефективності

Варіант	Максимальний	Нейтральний	Мінімальний
Кількісний показник для варіанта	260	156	52
Максимально можливий	260	260	260
Частка від максимуму	100%	60%	20%

Джерело: розроблено автором на основі табл.3.7

Отримані діапазони означають наступне:

- Від мінімального показника 20% до 60% можна вважати, що компанія не ефективна з точки зору ставлення працівників до роботи в компанії
- Нейтральний показник 60% - вище цього показника починається ефективне використання людського ресурсу в компанії. Саме вище показника 60% в компанії є активність працівників, яка дає для неї розвиток.

Максимальний показник 100% показує, до якого показника треба прагнути досягнути в компанії через залученість персоналу.

Якщо взяти отриманий показник в цьому дослідженні у розмірі 76% та відняти 60% (нейтральний рівень), то отримаємо 16% від 40% можливих відсотків (Максимальний 100% - Нейтральний 60% = 40%), або 40% від максимально можливої ефективності персоналу з точки зору залученості

$$\text{Ефективність } p = \frac{(\text{Ефективність факт} - \text{Ефективність нейтр})}{\text{Ефективність макс}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де Ефективність р – це ефективність персоналу, наскільки компанія використовує потенціальний ресурс персоналу, Ефективність факт – загальна ефективність згідно опитування, Ефективність нейтр – нейтральна ефективність від загальної згідно опитування (складає 60%), Ефективність макс – Максимально можлива ефективність використання ресурсу персоналу.

Таким чином ефективність ресурсу складає:

$$\text{Ефективність р} = \frac{(76\% - 60\%)}{40\%} \times 100\% = 40\%$$

За допомогою цього підходу ми можемо кількісно зрозуміти, наскільки добре компанія використовує свій людський ресурс. Показник, що був отриманий при опитуванні, демонструє, що компанія працює на рівні вище середнього, але ще не досягла максимально можливої ефективності.

Даний підхід можна використовувати як по всій компанії, так і для вивчення командної ефективності в окремих відділах. Для вивчення ефективності в розрізі відділів в анкеті треба вилючити питання про: розділення по віку, безперервний стаж роботи, рівень посади. Це дозволить запобігти ідентифікації працівників заради анонімності.

3.3 Висновки за розділом 3

Враховуючи недоліки, що були виявлені при аналізі методів дослідження командної ефективності та залученості персоналу в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», було розроблено та запропоновано ряд заходів для покращення відстеження вище вказаних показників.

Проаналізувавши показники командної ефективності, що використовує компанія для відстеження командної ефективності було запропоновано підхід до визначення ефективності в компанії через впровадження групи кількісних

показників, які з однієї сторони відповідають цілям компанії, з іншого боку мають вплив на них з боку працівників компанії. Враховуючи, різні функції, які виконують працівники, деякі показники можуть бути виключені або в різних відділах можуть відрізнятися. Основне завдання групи показників – це створити систему відстеження ефективності функцій та відділів на основі кількісних показників для визначення найкращих відділів з подальшим вивченням факторів, що вплинули на результат.

Було запропоновано новий підхід для визначення залученості персоналу і командної ефективності. На основі моделі, що була розроблена в розділі 1, та, враховуючи недоліки існуючої системи визначення залученості персоналу та командної ефективності в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» створено анкету для проведення опитування з урахуванням факторів, які найбільш впливають на залученість та нової моделі ефективності. Також створена анкета враховувала більшість факторів, які були прийняті в підході, запровадженому раніше.

В компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» було проведене опитування за допомогою нової форми анкети. Дослідження показало зріст залученості згідно старої моделі на 5%. Різниця показника залученості по минулій моделі та по новій склав всього 3%, що показує достатню точність при вимірюванні новим методом. Також було визначено показник командної ефективності через нову модель. А також запропоновано підхід щодо визначення рівня ефективності використання потенційного ресурсу персоналу.

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі було удосконалено існуючий підхід до управління командною ефективністю ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за рахунок поліпшення моніторингу та контролю її показників на основі удосконалення методики оцінювання рівня залученості персоналу в життя компанії. Згідно з результатами дослідження було зроблено наступні висновки:

Узагальнено теоретичні основи та методичні підходи до підвищення командної ефективності шляхом визначення ключових факторів впливу на командну ефективність. В результаті було розроблено теоретичну адаптивну модель командної ефективності, яка ґрунтується на визначених в роботі ключових факторах та представляє собою послідовний процес, де кожен етап є фундаментом для наступного, утворюючи структуру до досягнення високої ефективності команди (чітке визначення цілей і ролей; ефективне спілкування та здорові міжособистісні стосунки; достатні ресурси та організаційна підтримка; адаптивне лідерство та коучинг; фокус на позитивному розвитку команди та усвідомлення потенційних дисфункцій; гнучкість і адаптація до змінюваних умов).

Узагальнено теоретичні основи провідних моделей залученості персоналу та визначено основні фактори, що впливають на залучення персоналу у життя компанії (позитивні емоції співробітника; захопленість роботою; відповідність цінностям компанії і співробітника; активна участь, ініціатива, залучення до прийняття рішень, отримання зворотного зв'язку; автономія; компетентність; взаємодія з оточуючими; розуміння власного внеску працівника у розвиток організації; заручення підтримкою на вищих рівнях; використання сильних сторін, особистих талантів та методи їх розвитку; системи винагород; політика, яка підтримує забезпечення робочої ефективності та здоров'я співробітників).

Було проведено діагностику стану системи моніторингу та контролю показників рівня залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Аналітичний огляд командної ефективності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» показав, що існуючі показники та методики оцінювання залученості персоналу потребують зміни, в результаті чого були визначені напрями удосконалення системи моніторингу і контролю показників рівня залученості персоналу, а саме: зміна моделі командної ефективності; збільшення періодичності моніторингу показників залученості та командної ефективності; спрощення процесу проведення опитування в компанії для зниження витрат фінансових та інших ресурсів при проведенні дослідження та обробці результатів.

Запропоновано систему показників командної ефективності, яка, на відміну від існуючої на підприємстві, передбачає більш широке коло контрольованих параметрів, що покращить планування і контроль цільових показників командної ефективності ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Зокрема, в запропоновану систему був інтегрований показник залученості персоналу.

Удосконалено методику оцінювання залученості персоналу на основі оновленої анкети, яка відображає всі фактори адаптивної моделі командної ефективності, моделі залученості персоналу та відповідає визначеним напрямам удосконалення системи моніторингу та контролю командної ефективності підприємства. Нова методика оцінки рівня залученості персоналу, що була апробована в умовах ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» в 2024 р., показала високу схожість результатів, з результатами, що були отримані згідно попереднього методу дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ефективність групової діяльності. URL: https://stud.com.ua/15738/psihologiya/efektivnist_grupovoyi_diyalnosti. (дата звернення 12.12.2023).
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови : Близько 250 000 слів / укл. та гол. ред. Олег Єрошенко. — Донецьк: Глорія Трейд. — 2012. — 864 с.
3. Team Effectiveness Models. – AIHR (Academy to Innovate HR). URL: <https://www.aihr.com/blog/team-effectiveness-models/>. (дата звернення 02.12.2023).
4. Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press
5. Katzenbach, J.R., & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press
6. Kenneth P. De Meuse A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models. 2009. URL: https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf
7. Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
8. Навчальна програма Hay Group «Робота з залученістю персоналу», 2014р., 84 сторінки
9. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 398–403. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403> (дата звернення 12.10.2023).

10. Employee Engagement Strategies [Електронний ресурс]. – Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>. (дата звернення 12.10.2023)
11. Improve Employee Engagement in the Workplace [Електронний ресурс]. – Gallup. – URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>. (дата звернення: 11.11.2023).
12. Kendra Cherry. What Is Self-Determination Theory? How Self-Determination Influences Motivation. Інтернет-ресурс VeryWellMind. 08.11.2022. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387> (дата звернення: 11.11.2023).
13. Climbing The Employee Engagement Pyramid». Інтернет-ресурс LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/20141207174109-22323424-the-employee-engagement-pyramid> (дата звернення: 11.11.2023).
14. Five employee engagement models every HR professional need to know. Effectory. URL: <https://www.effectory.com/knowledge/five-employee-engagement-models/> (дата звернення: 11.11.2023).
15. Успіх компанії залежить від щастя співробітників. - Laba. URL: <https://laba.ua/blog/133-uspih-kompaniji-zalezhit-vid-shchastya-spivrobotnikiv> (дата звернення: 11.11.2023).
16. How can you implement the Employee Voice Model. URL: <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-implement-employee-voice-model> (дата звернення: 11.11.2023).
17. Work-life balance shifts to Work-life integration. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/work-life-balance-shifts-integration-hrvisionevent> (дата звернення: 11.11.2023).

18. Boosting Employee Engagement with CPaaS: 5 Strategies. URL: <https://www.gms-worldwide.com/uk/blog/boosting-employee-engagement-with-cpaas-5-strategies/>. – (дата звернення: 11.11.2023).
19. 5 ключів впливу корпоративної культури організації на психічне здоров'я співробітників – МН4U (Mental Health for You). URL: <https://www.mh4u.in.ua/hochu-dopomogty-blyzkym/5-klyuchiv-vplyvu-korporatyvnoyi-kultury-organizacziyi-na-psyhichne-zdorovya-spivrobitnykiv/>. – (дата звернення: 13.11.2023).
20. Тешева Л.В.1, Унгур'ян К.Д. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ Молодий Вчений. 2022. №10. С. 84-90. – URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5614/5492>. (дата звернення: 13.11.2023).
21. Beheshti, N. 10 Timely Statistics About the Connection Between Employee Engagement and Wellness - Naz Beheshti. – Forbes. – 16.01.2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=7b8a9d2e22a0> (дата звернення: 27.11.2023).
22. Аудит внутрішніх комунікацій в команді. – Режим доступу: URL: <https://hurma.work/blog/audyt-vnutrishnih-komunikaczij-v-komandi/> (дата звернення 12.11.2023).
23. Про нас. – МЕТІНВЕСТ-СМЦ. – URL: <https://metinvest-smc.com/ua/about-us/>. (дата звернення: 12.12.2023).
24. Звіт про управління 2019. – МЕТІНВЕСТ-СМЦ. – URL: <https://metinvest-smc.com/uploads/files/filemanager/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%>

[D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202019.pdf](#). (дата звернення: 28.12.2023).

25. Фінансовий звіт компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за 2020 р. URL: https://metinvest-smc.com/uploads/files/filemanager/upravlene_2020_smc.pdf. (дата звернення: 28.12.2023).
26. Організаційна структура компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» за 2020р.
27. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/32036829/finances?current_year=2022. (дата звернення: 28.12.2023).
28. Правила встановлення показників КРІ в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».
29. Аналіз результатів опитування щодо залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», 2016 р. – 32 с.
30. Аналіз результатів опитування щодо залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», 2018 р. – 34 с.
31. Clarity Project [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/32036829/finances?current_year=2021. (дата звернення: 28.12.2023).
32. Пилявець В., Гриник О., Балазюк О. "Огляд основних міжнародних стандартів бізнес-планування" // Наукові перспективи (Naukovi perspektivi). – 1 (31), 2023.
33. Schaufeli W. B., Bakker A. B. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study" // Journal of Organizational Behavior. – 25(3), 2004. – С. 293-315.
34. Аналіз результатів опитування щодо залученості персоналу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ», 2024 р. – 28 с.

35. Secrets of Effective Team Management – Worksection. – URL: <https://worksection.com/ua/blog/secrets-of-effective-team-management.html>. (дата звернення: 11.01.2024).

Додаток 1 – Анкета для опитування в компанії ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Дослідження думки співробітників Метінвест-СМЦ

Вкажіть, яку функцію Ви виконуєте на роботі:

- HR, фінанси, операційна служба, маркетинг, вдосконалення комерційної діяльності, охорона праці
- Продажі, управління комерційного сервісу

Надайте інформацію про рівень Вашої посади:

- Фахівець, менеджер
- Керівник відділу/напрямку
- Директор / керівник функціонального напрямку

Будь ласка, вкажіть Ваш вік:

- 20–29 років
- 30–35 років
- 36–39 років
- 40–49 років
- 50–59 років
- 60 років і старше

Вкажіть Ваш безперервний стаж роботи у Метінвест-СМЦ:

- менше 1 року
- 1–3 роки
- від 3 до 5 років
- від 5 до 10 років
- 10 років і більше

Наскільки Ви згодні чи не згодні з такими твердженнями?*

	Повністю згоден	Згоден	Ставлюсь нейтрально	Не згоден	Повністю не згоден	Не знаю
Загалом, я знаю, що від мене очікують на роботі	5	4	3	2	1	0
На роботі у мене є можливість щодня робити те тим, що вмію найкраще	5	4	3	2	1	0

Продовження Додаток 1

Я регулярно отримую визнання або похвалу за хорошу роботу	5	4	3	2	1	0
Я відчуваю підтримку колег та безпосереднього керівника	5	4	3	2	1	0
Мій розвиток заохочують	5	4	3	2	1	0
На роботі до моєї думки дослухаються	5	4	3	2	1	0
Я можу рекомендувати компанію як роботодавця	5	4	3	2	1	0
Загалом, я знаю, що від мене очікують на роботі	5	4	3	2	1	0
На роботі у мене є можливість щодня робити те, що вмію найкраще	5	4	3	2	1	0
Я регулярно отримую визнання або похвалу за хорошу роботу	5	4	3	2	1	0
Я відчуваю підтримку колег та безпосереднього керівника	5	4	3	2	1	0
Мій розвиток заохочують	5	4	3	2	1	0
На роботі до моєї думки дослухаються	5	4	3	2	1	0
Я можу рекомендувати компанію як роботодавця	5	4	3	2	1	0
Я розумію правила встановлення окладу та виплати премії	5	4	3	2	1	0
Я зацікавлений у кар'єрному зростанні всередині компанії	5	4	3	2	1	0

Продовження Додаток 1

Оцініть:

	5	4	3	2	1	0
Ступінь довіри до керівництва Метінвест-СМЦ	5	4	3	2	1	0
Керівництво Метінвест-СМЦ ухвалює рішення, спрямовані на реалізацію стратегії компанії та досягнення поставленої мети	5	4	3	2	1	0
Рівень взаємодії з іншими напрямками (відділами) компанії	5	4	3	2	1	0

Наскільки Ви згодні чи не згодні з такими твердженнями?*

	Повністю згоден	Згоден	Ставлюсь нейтрально	Не згоден	Повністю не згоден	Не знаю
Я добре знаю, де використовується продукція мого підприємства	5	4	3	2	1	0
Компанія ефективно відповідає на зміни в бізнес-середовищі	5	4	3	2	1	0
Я отримую зворотний зв'язок на мої питання оперативно та в повному обсязі	5	4	3	2	1	0
У мене є можливість отримувати навчання/підвищення кваліфікації в компанії	5	4	3	2	1	0
Режим роботи компанії дозволяє дотримуватися балансу між моєю роботою та особистим життям	5	4	3	2	1	0
Моя посада дає мені можливість вирішувати важкі та цікаві завдання	5	4	3	2	1	0

Кінець Додаток 1

Наскільки Ви згодні чи не згодні з такими твердженнями?*

	Повністю згоден	Згоден	Ставлюсь нейтрально	Не згоден	Повністю не згоден	Не знаю
Я маю достатні повноваження для виконання своєї роботи	5	4	3	2	1	0
У нашій компанії до мене ставляться з повагою	5	4	3	2	1	0
Моя посада повною мірою задіює мої навички та здібності	5	4	3	2	1	0
Умови моєї роботи дозволяють мені досягати максимальної продуктивності	5	4	3	2	1	0
Мене задовольняють умови робочого побуту в офісі	5	4	3	2	1	0
Я отримую достатньо інформації про результати діяльності компанії, його важливі події та ключові проєкти	5	4	3	2	1	0
Ваші пропозиції щодо покращення корпоративної культури	5	4	3	2	1	0
Метінвест-СМЦ:						