ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ ВІДНОСИНИ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Тези доповідей
VI Міжнародної науково-практичної конференції
(9–10 травня 2024 року, м. Львів)

За загальною редакцією
Наталії ПАВЛЕНЧИК

Львів
ЛДУФК ім. Івана Боберського
2024

УДК 331.108

ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ENPS У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ І КАДРОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Христина Баранівська
викладач

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (Україна)

Одним із найважливіших чинників економічної стабільності й розвитку є людські ресурси. Працівники як носії відповідних фізичних, розумових якостей та людського потенціалу – це головна конкурентна перевага організації, тому важливо створювати й підтримувати лояльність співробітників компанії. Стратегічний HR менеджмент, управління організаційною культурою, створення команд, довіра та прихильність працівників – усе це неодмінні складними сучасної успішної концепції бізнесу.

Що ж таке «лояльність працівників»?

Лояльність у психології – це риса вдачі, властива конкретній особі. Лояльність – це терплячість до обставин, це коректна, щира й уважна поведінка. Лояльна людина – це людина привітна, доброзичлива й гуманна. Існують різні види лояльності: лояльність до себе, сім'ї, друзів, роботи, організації, країни чи ідеї. Кожен вид лояльності може мати свої унікальні аспекти й характеристики, але всі вони ґрунтуються на загальному принципі вірності й підтримки.

Відповідно, лояльність працівників можна визначити як якість, що передбачає готовність підтримувати й захищати свою організацію, попри труднощі й розбіжності, які виникають. Завдяки лояльності працівників є змога будувати довгострокові відносини персоналу з організацією, досягати спільних цілей і будувати корпоративну культуру на основі цінностей поваги й довіри всередині компанії. Лояльний працівник не прагнутиме звільнитися, адже цінує умови своєї роботи, командний дух, турботу з боку керівництва організації і готовий іноді приносити в жертву особисті інтереси заради компанії. Але слід пам'ятати, що в кожного працівника є свій поріг терплячості. Лояльність не є гарантією вічної відданості. Варто щоразу підтверджувати правильність вибору саме вас як роботодавця.

Нелояльні працівники залишатимуться в організації до певного моменту. Що їх більше, то вища добровільна плинність кадрів. Добровільна плинність

© Баранівська Х., 2024

віддзеркалює ступінь залученості й задоволеності співробітників і має значний вплив на ефективне функціонування й розвиток організації загалом. Визначити добровільну плинність можна через відношення працівників, звільнених за власним бажанням, до середньої за період аналізу чисельності персоналу. Зростання цього показника демонструє тенденцію до втрати стабільності й привабливості організації як роботодавця, знецінює бренд роботодавця, його репутацію, свідчить про наявність проблем всередині організації (рис. 1).

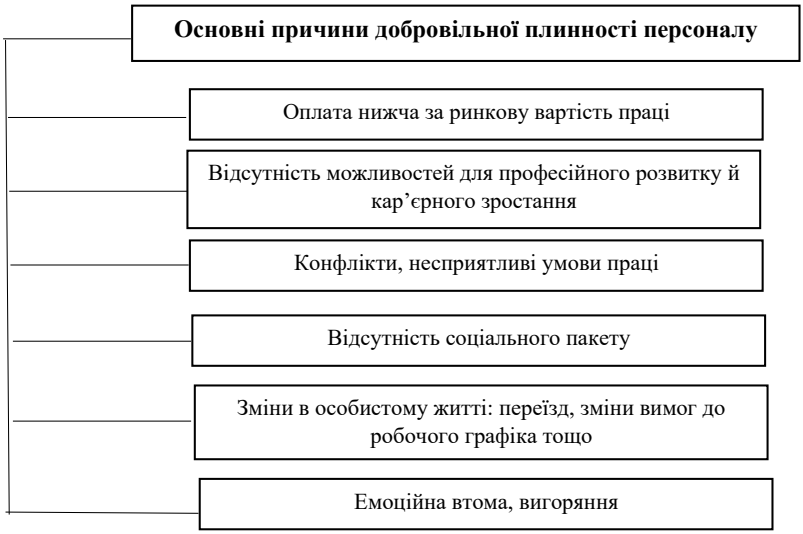


Рис. 1. Причини добровільної плинності персоналу

Зниження рівня показника добровільної плинності персоналу є одним із завдань в організаціях, які спрямовані на збереження талановитих працівників і підтримку стійкості функціонування і розвитку. Конкретні кроки для досягнення цієї цілі мети бути відображені в стратегії утримання персоналу, яку слід розробляти разом з HR – спеціалістами й керівниками середньої та нижньої ланки управління, адже саме вони, як ніхто, добре знають своїх підлеглих, їхні вимоги й проблеми. Важливим для збереження стійкості підприємства зараз і на перспективу є постійний моніторинг показників плинності, аналіз її основних причин, підрахунок втрат, пов'язаних з добровільним вивільненням персоналу. Лише після цього варто розробляти конкретні заходи, спрямовані на поліпшення умов для працівників

компанії, наприклад підвищення зарплат, введення системи бонусів, заходи з тимбілдингу тощо.

У світовій практиці HR – менеджменту основними інструментами для виявлення проблем із добровільною плинністю є Exit- та Stay-інтерв'ю, eNPS. (рис. 2). Якщо Stay-інтерв'ю дають уявлення про причини, з яких працівники вирішили залишитися в організації, Exit-інтерв'ю допомагають вам оцінити, чому співробітники залишають організацію та як вони бачать свій час, витрачений на неї, то показник eNPS (employer net promoter score) доає змогу швидко визначити рівень лояльності ваших співробітників для вжиття негайних заходів [1].



Рис. 2. Якісні тактичні інструменти утримання, які використовують організації у США й Канаді (на основі даних [2]).

eNPS віддзеркалює NPS, підхід, який використовуються для оцінювання лояльності й задоволеності клієнтів завдяки опитуванню клієнтів, наскільки ймовірно, що вони рекомендуватимуть продукти або послуги компанії своїм рідним і друзям [3]. Хоча eNPS і NPS оцінюють рівень задоволеності різних груп, бали зазвичай корелюють. Організація з високим eNPS, можливо, також матиме високий NPS, тому що часто щасливіші співробітники більш задоволені своєю роботою і, як наслідок, більше вмотивовані надавати кращі послуги своїм клієнтам.

HR менеджер може використовувати стандартизований опитувальник eNPS, де працівників просять оцінити ймовірність їх рекомендації ними своєї компанії за шкалою від 0 до 10, де 0 означає «зовсім не ймовірно», а 10 – «дуже ймовірно». Результати відповідей групують за виставленими оцінками і визначають їхню частку у загальній чисельності:

1) промоутери (9–10 балів);
2) нейтрали (8–6 балів);
3) критики (0–6 балів).

Формула розрахунку eNPS передбачає вирахування з відсотка критиків відсотка промоутерів.

$$eNPS = (\%\ промоутерів) - (\%\ критиків) \quad (1)$$

Оцінка eNPS може коливатися від –100 до 100. Оцінки eNPS від 10 до 30 вважаються «добрими», ті, що мають значення від 50 до 70, вважаються відмінними. Показник eNPS вищий від 80 є одним із найвищих рівнів майже в будь-якій галузі. Усе, що перевищує 0, вважається прийнятним. Єдине, на що варто звертати увагу, це ситуація, коли критиків більше, ніж промоутерів (від'ємний показник eNPS). Важливо також, чи поточний показник зростає в часовій перспективі або принаймні залишається стабільним на доброму рівні.

Після розрахунку показника eNPS HR – менеджер повинен проаналізувати результати й визначити сферу, які потрібно покращити. Це може містити аналіз тенденцій у часі, порівняння поліпшити eNPS у різних командах чи відділах, додаткове до eNPS опитування з більшою кількістю запитань.

Проводячи регулярне вимірювання й моніторинг показника eNPS і вживаючи заходів, спрямованих на поліпшення, HR може допомогти підвищити залученість і задоволеність працівників, що може призвести до поліпшення утримання, продуктивності й бізнес-результатів.

Перевагами використання такої метрики є простота, високий рівень участі персоналу в опитуванні, швидкість проведення й створення плану дій за результатами, справжній зворотний зв'язок, економічність проведення. Можливість миттєво відреагувати й оперативно розв'язати проблеми за результатами такого опитування є важливою для підтримки такої конкурентної переваги, як адаптивність організації. Недоліки оцінювання за допомогою eNPS такі: в опитуванні не розкриваються такі аспекти лояльності, як мотивація та утримання працівників; якщо пасивні працівники становлять більшість респондентів, то показник eNPS неточно відображає рівень лояльності в компанії; відсутні якісні дані для підтвердження кількісного оцінювання. Для подолання цих недоліків існує безліч метрик зокрема і тих, що пропонує відносно нова і популярна у HR – менеджменті концепція employee experience.

Отже, лояльність працівників є важливим показником стабільності та ефективності організації. Розуміння причин, що призводять до звільнень за власним бажанням, і вживання заходів для їх усунення може допомогти

організаціям зберегти цінних працівників і підвищити їхню продуктивність праці, а також сприяти розвиткові бренду роботодавця й загалом розвитку організації в найближчі роки. Показник eNPS може бути застосований як базовий індикатор під час експрес – діагностиці кадрової стійкості поряд із показниками плинності кадрів.

Список використаних джерел

1. Measuring Employee Experience: A Practical Guide for 2024. URL: https://www.aihr.com/blog/measuring-employee-experience/
2. Nonprofit Talent Retention Practices Survey. URL: https://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2021/09/Infographic-2021-Retention-Survey-For-Publish.pdf
3. Беспалюк Х., Баранівська Х. Використання концепції NPS у забезпеченні стійкого функціонування та розвитку підприємств. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування*: тези доп. V Міжнар. наук. – практ. конф. (27–28 квітня 2023 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2023. С. 92–94.