

## **ФОРМУЮЧІ ФАКТОРИ СТОСОВНО ЗАКРІПЛЕННЯ ФАХІВЦІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЛЕЖНИХ УМОВ ПРАЦІ**

*Свєгенія Григор'єва*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9525-7399>

Український державний університет залізничного транспорту

*Богдан Гармаш*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2115-1994>

Український державний університет залізничного транспорту

*Лідія Катковнікова*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9843-2033>

Український державний університет залізничного транспорту

### **Вступ**

При забезпеченні безпечних і комфортних умов праці добре було б приділити увагу такому явищу, як затримування кадрів – закріплення фахівців в організації. В Україні проблема затримання кадрів є відносно маловивченою. Тому мета даного дослідження – з'ясувати, які показники (психофізіологічні фактори) на робочому місці сприяють тому, що люди вважають за краще залишатися в одного і того ж роботодавця на більш тривалий термін. Дослідження також покликане сприяти більшому захисту працівників на роботі.

У зв'язку з поняттям «закріплення» основна увага часто приділяється тому, щоб консервувати талановитих і відданих співробітників в організації і при цьому максимально використовувати їх професійні навички та здібності [2].

Закріплення чи втрата працівників може мати вирішальне значення для організації та її здатності оптимально функціонувати. Особливо таке може бути актуальним для підприємств малого і середнього бізнесу, а також для навчальних закладів вищої школи, де цінність співробітника визначається не лише його накопиченими знаннями, а й спрямованістю та бажанням, а отже підвищується ризик втрати професіоналів. В такому випадку збереження чи втрата спеціалістів може мати вирішальне значення для організації та її оптимального функціонування.

Якщо фахівців не вдається закріпити, це позначається на організації в цілому: компанія втрачає і на стратегічному, і на оперативному рівнях. Тому що найчастіше організації вкладають значні кошти у власний персонал як через пропозиції під час найму, так і в

подальшому через різні програми навчання, спрямовані на удосконалення та підвищення компетенцій.

Для того, щоб максимізувати цінність означених інвестицій, важливо мати змогу закріплювати власних фахівців, за допомогою чого компетенції зберігаються всередині компанії [1]. Хоча певна плинність кадрів є неминучою, але є також необхідною, оскільки плинність кадрів створює мобільність ринку праці. До того ж, як і закріплення фахівців, так і плинність кадрів може принести користь як організації, так і окремим співробітникам, приносячи нові знання та нові професійні ідеї [3].

## **МЕТА І ЗАДАЧІ**

Метою дослідження є визначення факторів, які є вирішальними при формуванні у працівників бажання продовжувати трудові відносини із роботодавцем: коли створено привабливі й безпечні умови праці. Для того, щоб це стало можливим, затримування кадрів розглядається на основі таких показників як:

- можливість для навчання та професійного розвитку;
- соціальна підтримка з боку компанії;
- ризик отримати професійне захворювання;
- баланс поміж робочим часом та особистим життям;
- рівень заробітної плати.

## **МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ**

Для реалізації означеної мети було розроблено опитувальник, за допомогою якого можна дослідити професійне життя працівників з різних компаній. Основною вимогою під час відбору службовців для інтерв'ю було те, що кожен з них на момент проведення опитування мав працювати у свого роботодавця не менше семи років. Було проведено огляд світових досліджень стосовно ретенції співробітників. Отримані результати було проаналізовано на основі методу тематичного аналізу [6].

Дослідження було проведено на основі найбільш використовуваних теорій щодо затримування кадрів. До того ж обрані теорії сприяли визначенню вагомості різних показників щодо закріплення фахівців та їхньої мотивації.

Теорія вбудовування в роботу [7], допомогла визначити, як саме працює вбудовування в організацію, яким чином створюються умови для консервації експертів у компанії (рис. 1). Встановлено, що така вбудованість до організації сприяє закріпленню фахівців. Водночас,

створені роботодавцем комфортні умови праці знижують наміри респондентів залишити власні підприємства чи організації [8].

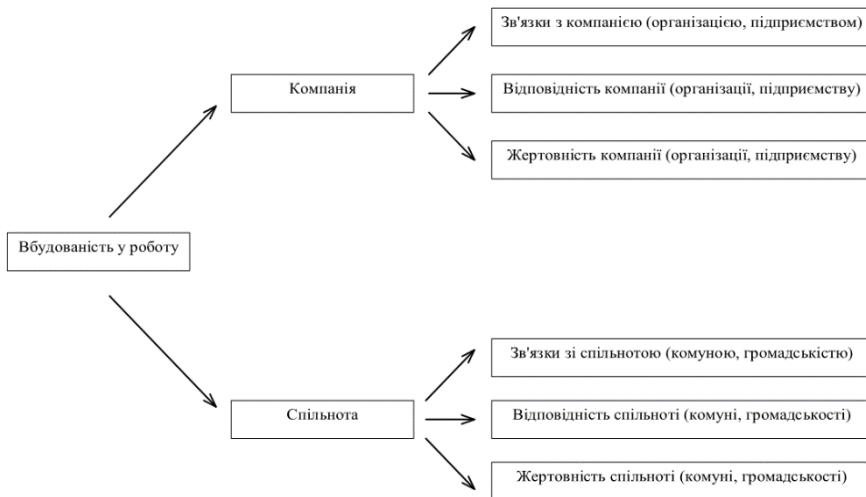


Рисунок 1 – Теорія вбудованості у роботу

При дослідженні такого явища як затримування кадрів найчастіше застосовують двохфакторну теорію Герцберга [4]. За допомогою означеної методології було встановлено, що виокремлені чинники щодо закріплення фахівців необов'язково сприятимуть мотивації співробітника, а лише допомагатимуть протистояти незадоволеності, наприклад, рівнем зарплати службовця.

Поняття, що входять до двофакторної теорії Герцберга, не дають чітких визначень, і залишається широкий простір для особистої інтерпретації. Недоліком означеної методології є виникнення певних труднощів при застосуванні, оскільки вона ґрунтується лише на інтерпретації цих понять, не будучи впевненими у їхній правильності чи неправильності. Це може означати, що існує імовірність того, коли при аналогічному дослідженні можна отримати інший результат, в залежності від інтерпретації обраних показників стосовно затримування кадрів. Оскільки складна робоча ситуація, в якій не вистачає підтримки працівникові, може бути компенсована, наприклад, добрими відносинами в компанії, соціальною підтримкою поміж колегами. Таке ставлення з великою імовірністю призводить до співпраці, яка орієнтована на легке вирішення означеної робочої ситуації.

Слабким місцем двофакторної теорії Герцберга фахівці вважають методіку, яку він частково використовував під час проведення

досліджень, а саме опитування співробітників організації про те, що саме змушувало їх почуватися менш і більш задоволеними на роботі.

У роботі [5] можна знайти підтвердження наведеного недоліку методології Герцберга, де зазначено, що загальноновизнаним є той факт: коли справи на роботі йдуть не дуже добре, працівники схильні звинувачувати в цьому негативні події, які відбуваються в їхньому житті; в той самий час, коли справи на роботі йдуть добре, співробітники схильні ставити вже собі це на заслугу. Тому самооцінка респондентів може бути ненадійною, оскільки задоволеність чи незадоволеність можуть бути пов'язані з різними умовами.

Означений недолік двофакторної теорії Герцберга було враховано під час розробки опитувальника для службовців, тому що дослідження базується на напівструктурованому інтерв'ю, де з'ясовується досвід роботи респондентів. До того ж відмінність цього дослідження полягає в тому, що було запропоновано опитували респондентів не про те, що безпосередньо пов'язано з їхньою власною роботою, а більше про особисті враження від роботи та оточення. Це знижує ризик того, що власна оцінка респондентів вплине на результати дослідження в цілому.

## **ВИСНОВКИ**

Наведене дослідження дозволить з'ясувати, яким чином співробітники організації чи підприємства пов'язують такі показники, як можливість для навчання та особистого професійного розвитку, соціальна підтримка, баланс між робочим часом та особистим життям, рівень заробітної плати в компанії, та забезпечення нерозривності команди і закріплення їх як фахівців.

Більшість сучасних досліджень, присвячених затримуванню кадрів, проводиться з погляду роботодавця, і основна увага приділяється стратегіям консервування експертів у компаніях. Але при такій великій кількості досліджень із позиції роботодавця необхідно для збалансування провести дослідження з погляду працівників, для захисту їхньої праці.

Виявлення факторів, що є визначальними для бажання співробітників залишитися у роботодавця, та з'ясування того, яким чином означені показники мотивують працівників у повсякденній роботі, сприятиме подовженню трудових відносин і спонукатимуть керівників створювати відповідні умови.

Встановлення вагомості поміж показниками, що сприяють закріпленню фахівців в організації, дозволить зробити внесок у науку про працю через створення комфортних умов для співробітників,

зниження ризику плинності кадрів в тих установах, де втрата професіоналів може мати вирішальне значення, та забезпечення нерозривності команди.

## ПОСИЛАННЯ

1. Cardy, R.L. & Lengnick-Hall M.L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach to Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26, 213-217. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-011-9223-8>

2. Curtis, S. & Wright, D. (2001). Retaining Employees – The Fast Track to Commitment. *Management Research News* 24, 59-64. <https://doi.org/10.1108/01409170110782964>

3. Dalton Dan R., Todor W. D. & Krackhardt D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *The Academy of Management Review*, 7(1), 117-123. <https://doi.org/10.2307/257256>

4. Herzberg F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 1- 16 [https://www.insidemarketing.it/wpcontent/uploads/2020/08/one\\_more\\_time\\_how\\_do\\_you\\_motivate\\_employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wpcontent/uploads/2020/08/one_more_time_how_do_you_motivate_employees.pdf)

5. Jacobsen, D. I. & Thorsvik J. (2008). Hur moderna organisationer fungerar. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. *Open Journal of Nursing*, 7(10). <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=21374874>.

6. Maguire M. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholar. *AISHE-J*, 8(3), 33-51. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/download/335/553/1557>

7. Mitchell T. R., Holtom B. C., Lee T. W., Sablynski C. J. & Erez M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102- 1121. <https://scholarlycommons.pacific.edu/esob-facarticles/209>

8. Sutcliffe K., Dutton J., Sonenshein S. & Grant A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work Gretchen Spreitzer. *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>