

**Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)**

**Ефективна ЕКОНОМІКА**



Дніпровський державний аграрно-економічний університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 < 0

УДК 331.101.3

*I. В. Горячківська,  
здобувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*I. V. Horiachkivska,  
Applicant of the Department of Management and Economic Security  
Cherkasy National University named after Bogdan Khmelnytsky, city of Cherkasy*

### **FEATURES OF PERSONNEL LOYALTY EVALUATION HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT**

*Методологія оцінки лояльності персоналу навчального закладу – це способи здійснення управлінських впливів на працівників університету для досягнення цілей управління вищим навчальним закладом. При оцінці лояльності персоналу використовуються такі показники, як вміст трудової діяльності, сукупність виконуваних працівником трудових прийомів, умови праці, підвищення кваліфікації, рівень доходів, склався в колективі психологічний клімат.*

*The methodology for evaluating the staff loyalty of an educational institution is a way of implementing managerial influences on university staff to achieve the goals of managing a higher education institution. In assessing the loyalty of staff used indicators such as the content of work, the totality of labor performed by an employee, working conditions, qualifications, level of income, formed in the team psychological climate.*

**Ключові слова:** *лояльність персоналу, оцінювання лояльності, вищий навчальний заклад, трудова діяльність, умови праці, психологічний клімат.*

**Keywords:** *loyalty of staff, evaluation of loyalty, higher educational institution, labor activity, working conditions, psychological climate.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Будь-який вищий навчальний заклад (ВНЗ) не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності, однією з основ забезпечення якого є оцінювання лояльності персоналу, його мотивації та відповідної оплати праці.

Оцінювання лояльності персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в ВНЗ в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу університету, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей навчально-педагогічних працівників і підвищення їх кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення науково-педагогічних працівників на навчальний заклад і перспективу його переміщення, то вони є важливим

мотиваційним фактором покращення трудової діяльності та відношення до праці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі автори в своїх роботах приділяють увагу розгляду такого поняття, як «прихильність», і пов'язують його з відданістю. Так, «прихильність — це стан, за якого дії людини залежать від переконань, які підтримують її діяльність і її власну причетність»; при цьому «прихильність складається з трьох компонентів: ототожнення себе з цілями і цінностями організації, бажання бути часткою організації та бажання проявляти зусилля від імені організації» [1].

Інша група вчених виділяють поняття «відданість» і розглядають такий тип поведінки людини як «відданий і дисциплінований член організації», котрий характеризується тим, що «людина приймає цінності і норми поведінки, намагається поводити себе таким чином, щоб своїми діями ніяким чином не входить у протиріччя з інтересами організації» [2].

Окремі автори виділяють поняття «лояльність» і розглядають її як доброзичливе ставлення до когось-небудь або чогось-небудь, що відповідає пропонованим вимогам. На думку В. Доміняка, «лояльність персоналу» — це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, працівників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому; свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно компанії, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії [3].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у визначенні особливостей оцінювання лояльності персоналу для забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Основними завданнями є: встановлення основних типів особистостей, що становлять загрозу економічній безпеці ВНЗ; надання пропозицій щодо використання основних методів оцінки претендентів при прийомі на роботу та заходів щодо збереження лояльності співробітників у контексті забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проведене авторами дослідження дозволило узагальнити підходи до вивчення поняття «лояльність» з позиції служби економічної безпеки та з позиції служби управління персоналом.

Прихильники першого підходу вважають персонал «слабким місцем організації», саме тому всі працівники є потенційно нелояльними.

Під «нелояльною» поведінкою пропонуємо розуміти свідоме або несвідоме завдання шкоди діяльності вищого навчального закладу. При цьому діяльність служби економічної безпеки повинна бути спрямована на виявлення схильних до правопорушень працівників, оцінку надійності персоналу із застосуванням тестів Midot, Profiles International та Extended DISC® System, із використанням поліграфу, проведення аналізу інформації, отриманої від інших працівників, контроль приміщень тощо.

Щодо другого підходу — з позиції служби управління персоналом — пропонуємо лояльність розглядати як емоційну прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець [8].

З погляду вивчення лояльності працівників університету, побудови прогнозів їх поведінки, планування заходів, направлених на підвищення лояльності, велике практичне значення має шкала рівнів лояльності. Ідея виділення рівнів лояльності запропонована К. Харським [4]. Характеризуючи рівні лояльності, необхідно зазначити, що чим вище рівень лояльності персоналу до навчального закладу, тим вище ступінь залученості і відданості персоналу [5].

Перший рівень — це рівень квазілояльності персоналу до навчального закладу, характерними рисами якого є символи і знаки університету, які символізують статус вишу. Ці працівники вчасно приходять на роботу, виконують частину своїх обов'язків, створюють ілюзію діяльності і більшу частину займаються своїми особистими справами (квазілояльність). Від працівника, що має такий рівень лояльності, не слід чекати готовності до самопожертвування і прагнення до розвитку.

Другий рівень — це середній рівень лояльності до навчального закладу, при якій людина з повною відповідальністю ставиться до роботи, має бажання досягати певних результатів та приносити вигоди для вишу, але при цьому не забувати про власні інтереси. Лояльний співробітник прагне опанувати необхідні професійні знання, вміння, навички, продуктивні стереотипи діяльності, що призводять до підвищення ефективності діяльності. Для даного рівня лояльності характерна дисциплінованість не скільки через небезпеку покарання, скільки через своє відношення до навчального закладу та його керівництва [6].

Третій рівень — високий рівень лояльності до навчального закладу, яка характеризується особистими цінностями та переконаннями. Лояльні співробітники максимально віддають себе роботі, вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції.

Аналізуючи шкалу рівнів лояльності персоналу з нижчих рівнів, необхідно розрізнити два рівні: демонстративна (відкрита) нелояльність і прихована (таємна).

Індикаторами, які характеризують демонстративну нелояльність, є обман, сарказм, висміювання, перевага особистих інтересів, порушення досягнутих домовленостей. Як наслідок, виникає небезпека від нелояльних працівників, пов'язана з їх впливом на інших людей. Вони руйнують цінності та переконання своїх колег, породжують сумніви в доцільності певних дій.

Індикаторами прихованої нелояльності є так звані психологічно-поведінкові установки, які проявляються у множинно-емоційних зв'язках і характеризуються поступовою зміною з позитивного ставлення до навчального закладу на протилежне. На організаційному рівні наслідком нелояльності співробітників є висока плинність персоналу. А це, у свою

чергу, збільшує витрати на пошук, наймання і навчання нових працівників, підвищує ризик розголошення комерційної таємниці тощо. Вище за нульову точку на шкалі представлені рівні лояльності.

Оцінка персоналу з позицій економічної безпеки передбачає відсіювання кандидатів з непередбачуваним або небезпечною поведінкою для ВНЗ. Для вирішення цього завдання залучають службу економічної безпеки, а також можна скористатися допомогою кадрових агентств на умовах аутсорсінгу.

Важливим фактором оцінки лояльності персоналу є оцінка психологічних якостей претендентів. Сучасні науковці та практики розрізняють декілька типів особистостей, яких можна віднести до нелояльних (табл. 1).

**Таблиця 1.**

**Типи особистостей, що становлять загрозу економічній безпеці підприємства**

Тип особистості	Характеристика особистості
Адиктивна поведінка	Відхід від реальності шляхом зміни свого психічного стану, за допомогою наркотиків, алкоголю або постійної фіксації уваги на певних предметах чи видах діяльності (карти, перегони тарганів), для отримання інтенсивних емоцій. Ці процеси керують життям людини, роблять її безпорадною, позбавляють волі. Для досягнення своїх цілей аддикт може пожертвувати, чим завгодно
Антисоціальна поведінка	Учинення дій, що суперечать етиці та моралі, безвідповідальність, ігнорування законів і прав інших людей
Суїцидна поведінка	Піддає ризику своє життя та життя людей, що знаходяться біля неї
Комформістська поведінка	Виконання волі «авторитета», пристосуванство, не критичність, не здатність приймати рішення, брати на себе відповідальність
Нарцистична поведінка	Підвищена чутливість до оцінки інших людей, відсутність достатнього почуття співчуття, дистанціювання від колективу (як наслідок неприйняття його норм і вимог)
Фанатична поведінка	Сліпа прихильність якійсь ідеї, нетерпимість до інших поглядів, що може супроводжуватися діями насильницького характеру. Нейтральні або дружні вчинки інших людей часто оцінюються як ворожі або як такі, що заслуговують призириства
Аутоістична поведінка	Ускладнення соціальних контактів, відірваність від дійсності, заглибленість у сферу мрій. Звідси неможливість адекватно оцінити ситуацію і прийняти рішення

*Джерело: [8]*

Оцінка професійних якостей претендентів здійснюється в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на: знаннях (що повинен знати працівник і що він знає); уміннях (що він повинен робити і що вмє робити); властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Крім того, важливо розуміти, що лояльність співробітників — динамічна змінна, і може істотно змінюватися при зміні стилю керівництва, при певних управлінських рішеннях.

Розглянемо також, основні підходи дослідження рівня лояльності персоналу, а саме:

1. Гуманістичний підхід до оцінки рівня адаптації працівника розкриває успіхи у праці оцінюваного, і дозволяє в тактовній формі вказати недоліки в роботі, зосередивши основну увагу на витоках, засоби подолання недоліків.

2. Ситуаційний підхід визначає принципи аналізу діяльності при певному співвідношенні засобів праці, предметів праці та людей-учасників.

3. Активний, поєднує в собі особистісно-опосередкований, спирається на «теорію якостей», і безпосередньо-активні методи до оцінки праці.

Зазначені підходи включають в себе адміністративні, економічні, соціологічні, нормативно-ціннісні, інституційні, антропологічні, психологічні та емпіричні методи, які реалізуються в процесі формування адаптивного внутрішнього корпоративного іміджу різними способами впливу на людей. Кінцева мета їх вивчення – оволодіння та удосконалення навичок керування поведінкою людей у процесі праці, що має важливе економічне і психологічне значення.

Гуманістичний підхід до оцінки управління адаптивністю співробітників включає адміністративні та нормативно – ціннісні методи, такі, як:

- центр оцінювання (assessment-center), який широко використовується в США і Західній Європі для адаптації персоналу і, насамперед, менеджерів різного рівня;

- рейтингові шкали BARS (behaviorally anchored rating scale), являють собою комбінацію методів виявлення «вузьких місць» при формуванні внутрішнього корпоративного іміджу;

- метод «360°» – при якому працівник оцінюється керівником, колегами і підлеглими. Суть цього методу чітко відображена в його назві, а саме - одержання всебічної оцінки співробітника;

- метод компетенцій – при реалізації якого характеристики людей, з однієї сторони можуть бути виміряні, з іншого –

дозволяють диференціювати працівників на передових і показують низькі результати в роботі.

При реалізації ситуаційного підходу використовуються економічні групи методів, в ході яких виділяються чинники, що впливають на формування внутрішнього корпоративного іміджу, оцінюється рівень їх впливу і визначається річна економія собівартості продукції в наслідок поліпшення умов праці з використанням таких показників.

По-перше, зміст трудової діяльності, як сукупність виконуваних працівником трудових прийомів.

По-друге, умови праці, які безпосередньо впливають на працездатність людини, коли він змушений витратити власний трудовий потенціал на захист організму від впливу шкідливих і небезпечних виробничих факторів..

По-третє, підвищення кваліфікації – як один з елементів організаційної культури.

По-четверте, одним з факторів адаптації в трудовому колективі є рівень доходів, як один із способів економічного стимулювання результативності праці. Винагорода за працю має пов'язуватися з досягненням конкретних цілей у трудовому процесі.

По-п'яте, що склався в колективі психологічний клімат, особливо якщо він несприятливий має економічні наслідки.

При реалізації активного підходу необхідно використовувати інституційні, емпіричні і активні методи, що враховують соціально економічні форми прояву задоволеності працею персоналу.

Перша група показників ступеня задоволеності працею буде представлена коефіцієнтом використання загального фонду робочого часу та його складовими. Чим більше працівники задоволені своїм робочим часом, тим інтенсивніше вони його використовують, тим вище значення коефіцієнта використання фонду робочого часу.

Друга група показників фіксації задоволеності працею пов'язана з рухом робочої сили. Насамперед, це динаміка коефіцієнтів плинності та постійності, загальний коефіцієнт обороту і коефіцієнт стабільності кадрів.

Більшість перелічених показників використовуються при дослідженні використання трудових ресурсів в аналізі господарської діяльності підприємства, але ми вважаємо, що їх можливо застосовувати і для оцінки рівня адаптованості персоналу.

Оскільки внутрішній корпоративний імідж є складовою частиною більшості процесів в навчальному закладі, необхідно, з точки зору автора дослідження, зупинитися на питаннях ефективності організації більш детально.

Уявлення про домінуючих чинників, що призводять до ефективності організації пройшли декілька етапів: від "продуктивності" (здатності працівника або організації проводити необхідну кількість та якість продукту) до "продуктивності та розвитку" і потім до якості".

З початку 80-х років провідні фахівці в області організаційної ефективності почали активно пропагувати ідеологію «якості» і розглядати «якість» як мірило ефективності організації.

Подібно до того, як ефективність не зводиться тільки до продуктивності, «якість» не обмежується поняттям якості продуктів або послуг. Оцінка поширюється на внутрішні і зовнішні процеси, які знаходяться в прямій залежності від ефективності внутрішнього корпоративного іміджу.

Аналіз доступної літератури показав, що для накопичення практичного досвіду вибору стратегії управління організаційною поведінкою в режимі реального часу корисно познайомитися з монографічним методом вивчення ситуацій (case study). Вчені, працюють з цим методом, розглядають його як дослідницьку стратегію, прагнучи до якісного аналізу і використанню великого нестандартного набору методів збору, аналізу даних і прийняття рішень. Монографічний метод категорично не сприймає діагностику ситуацій або їх типологію з використанням деякого еталону на основі обробки великої кількості статистичних даних. В його основі – багатоаспектний аналіз конкретного випадку, що дозволяє поглиблено зрозуміти реальність в її унікальності, а тому підготувати ґрунт для прийняття реальних ефективних рішень, не підпадає ні під одну з відомих теорій [9].

Оскільки цей метод мало вивчений і мало застосовується не тільки в менеджменті, але навіть в його батьківського науки – соціології, необхідно провести узагальнення інформації про цей унікальний метод, визначення його пізнавальних особливостей, умов і можливостей застосування, можливих переваг і недоліків, а також передумов використання в дослідженні внутрішнього корпоративного іміджу персоналу.

Дослідження окремих випадків для виділення унікальних шляхів вирішення проблем неможливо використовувати традиційні методи доведення істинності висновків. Адже ці методи базуються на узагальненні масової статистики, використання складних математичних моделей. Вихід з цієї ситуації представлений в соціології, яка зрідка практикує так званий монографічний метод або поглиблений метод дослідження випадку (case study).

Для активізації таких потреб людини, як самовираження, самоствердження, універсальні інструменти не застосовуються. Ці потреби не повністю визначаються індивідуальністю і бажанням. Вивчення резервів їх розвитку можливо на основі case study. При проектуванні дослідження (складання плану) можна виділити чотири основних дії:

1. Формулювання основних компонент дослідження (об'єкта, предмета, мети).

2. Визначення одиниці аналізу як об'єкта дослідження

3. Формулювання вихідних гіпотез, які виконують завдання визначення (обмеження) предмета дослідження. Правда, деякі дослідження можуть проводитися без формулювання гіпотез (наприклад, на описовій стадії, коли предметом дослідження є визначення самого предмета, коли метою є формулювання гіпотез.

4. Обґрунтування методів збору даних і процедури дослідження. Пізнавальні можливості цього методу забезпечують розуміння процесів, що відбуваються в конкретних ситуаціях («зараз і тут»). Це дуже важливо, в умовах динамічної реальності, коли для пояснення вчинку, що має позитивний результат, важко і колись підібрати пояснення, коли необхідно

вивчати неформальні відносини, коли необхідно аналізувати унікальні явища.

З точки зору автора, метод case study позбавлений недоліків статистичного методу, який показує більшу кореляцію, ніж причинність і, найчастіше має справу з зовнішніми аспектами життя. Оскільки користувач case study відчуває почуття співпереживання і участі, він на основі таких почуттів може розгледіти більше того, що лежить на поверхні явища.

Програма реалізації case study виступає у вигляді плану дослідження Головна його мета – зосередити увагу кожного етапу на основних дослідницьких питаннях.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Встановлено основні типи особистостей, що становлять загрозу економічній безпеці ВНЗ. Надано пропозицій щодо використання основних методів оцінки претендентів при прийомі на роботу та заходів щодо збереження лояльності співробітників у контексті забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Досліджено унікальні шляхів вирішення проблем за допомогою монографічного, поглибленого методу (case study). Цей метод виступає у вигляді плану дослідження потреб людини, як самовираження, самоствердження, що дозволяє вивчити резерви розвитку персоналу.

#### Література.

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. — 2ге видання: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. — 2ге вид., перероблене й доповнене. — К., "Кондор", 2005. — 308 с.
3. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. — 2006. — №4. — С. 34—40.
4. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
5. Серафим Н.В. Теоретико-методичні засади ідентифікування ризиків нелояльності персоналу // Вісник Хмельницького національного університету: Серія Економічні науки. — 2010. — №3. — Т. 1. — С. 199—202.
6. Про компанію Midot: офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу <http://www.midot.com.ua>
7. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: менеджмент інсайдерами: колективна монографія; за ред. проф. Сідака В.С. та проф. Мігус І.П. — Черкаси: Вид-во "МАКЛАУТ", 2012. — 315 с.
8. Мігус І.П. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І. П. Мігус, С. А. Черненко // АГРОСВІТ № 11, 2013 – С. 24-27
9. Козина И. М. Метод изучения случая (case study) как исследовательская стратегия социологического исследования: Авт. диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Российская академия наук. Институт социологии.– М., 1996.– 28 с.

#### References.

1. Vynohradskyy, M.D., Vynohradska, A.M. and Shkanova, O.M. (2009), Upravlinnya personalom [Personnel Management], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Krushelnyska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), Upravlinnya personalom [Personnel Management], "Kondor", Kyiv, Ukraine.
3. Dominyak, V. (2006), "Organizational Loyalty: Basic Approaches", *Menedzher po personal*, №4, pp. 34-40.
4. Kharskiy, K. (2003), Blagonadezhnost' i loyal'nost' personala [Trustworthiness and loyalty of staff], SPb.: Piter, Saint-Petersburg, Russia.
5. Serafym, N.V. (2010), "Theoretical and methodological principles of identifying the risks of personnel disloyalty", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Seriya Ekonomichni nauky*, №3, pp. 199-202.
6. About Midot: The official website(2017), available at: <http://www.midot.com/russian/>(Accessed 15 February 2017).
7. Sidaka, V.S. and Mihus, I.P. (2012), Kadrova bezpeka sub'yektiv hospodarskoyi diyalnosti: menedzhment insayderamy [Personnel security of economic entities: management by insiders], "MAKLAUT", Cherkassy, Ukraine.
8. Mihus, I.P. (2013), "Assessment of personnel loyalty in the context of securing the company's economic security", *AHROSVIT*, № 11, pp. 24-27.
9. Kozyna, Y. M. (1996), "Method of case study (case study) as a research strategy for sociological research", Ph.D. of sociological sciences, Russian Academy of Sciences. Institute of Sociology, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2017 р.



Бропу

ТОВ "ДКС Центр"