

4. *Плюснин Ю. М.* Социальная психология безработного / Ю. М. Плюснин, Г. С. Пошевнёв. – Новосибирск : ЦСА, 1997. – 84 с.
5. *Некрасова Ю. Б.* Особенности диагностики при реабилитации людей с нарушениями речевого общения / Ю. Б. Некрасова // Вопросы психологии. – 1991. – № 5. – С. 123–129.
6. *Киричук О. В.* Я-концепція особистості в контексті суб'єктно-вчинкової парадигми / О. В. Киричук, В. П. Логвиненко // Збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції. Ч. 1 / відп. ред. О. В. Киричук. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – С. 85–98.

© Логвиненко В. П.

ФАКТОРИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

О. О. Нагірна, м. Львів

Розкривається зміст поняття лояльності персоналу в комерційних організаціях. Розглядаються фактори, що формують і здійснюють вплив на зміни в лояльності персоналу комерційних компаній, а також форми прояву та демонстрації лояльної і нелояльної поведінки з боку працівника.

Ключові слова: лояльність, фактори, задоволеність, психологічний клімат у колективі, мотивація, кар'єрні орієнтації, задоволеність роботою, психологічна атмосфера.

Раскрывается содержание понятия лояльности персонала в коммерческих организациях. Рассматриваются факторы, формирующие и осуществляющие влияние на изменения в лояльности персонала коммерческих компаний, а также формы проявления и демонстрации лояльного и нелояльного поведения со стороны работника.

Ключевые слова: лояльность, факторы, удовлетворенность, психологический климат в коллективе, мотивация, карьерные ориентации, удовлетворенность работой, психологическая атмосфера.

In the article the concept of loyalty of personnel in commercial organizations is considered; factors which influence on changes in loyalty of personnel of commercial companies are highlighted; forms of display and demonstration of loyal and disloyal conduct are from the side of worker are discussed.

Key words: loyalty, factors, satisfaction, psychological climate, is in a collective, motivation, quarry orientations, satisfaction by work, psychological atmosphere.

Проблема. Ринкова економіка ставить підвищені вимоги до керівників комерційних підприємств як у галузі економіки, так і у сфері управління, психології, соціології. Аналіз світових соціально-економічних процесів дає зрозуміти, що проблеми сучасного управління вже не вирішуються на основі жорстких диференційованих дисциплінарних підходів, що старий стиль управління вже не дає навіть задовільних результатів. Сучасне підприємство потребує сьогодні нових інноваційних підходів в управлінні персоналом, зорієнтованих перш за все на колективний процес діяльності і реалізацію стратегії “залученості”. Отож крилатий колись вираз “Кадри вирішують усе!” дістав у наш час друге дихання. Це стосується і до українського, і до західного менеджменту.

На думку спеціалістів, персонал будь-якого підприємства поділяється на дві групи працівників: 1) що мотивуються переважно прагненням до успіху і 2) що мотивуються здебільшого прагненням уникнути невдачі. Існують культурологічні узагальнення, згідно з якими “західний” персонал підприємства на 75% мотивується прагненням до успіху і на 25% – уникненням невдачі, а “східний”, навпаки, на 25% – прагненням до успіху і на 75% – уникненням невдачі. Разом з тим приблизно 85% українських підприємств регулярно проводять самооцінку, але при цьому мало хто звертає увагу на один з найважливіших чинників якості – власних працівників. Регулярні дослідження задоволеності працівників проводяться лише в 40% підприємств. Залученість працівників визнається вищим пріоритетом фактично на кожному третьому (35%) підприємстві.

Мета статті: розроблення практичних рекомендацій щодо управління персоналом комерційних організацій, удосконалення та формування навичок та умінь фахівців, у переліку яких: формувати управлінський імідж і політику управління персоналом; визначати роль керівника; здійснювати комплексну оцінку персоналу (асесмент-центр); використовувати принципи формування і функціонування команди з урахуванням ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, командних критеріїв оцінювання ефективності, чинників, що впливають на ефективність роботи команди.

Наше дослідження є певною мірою спробою вирішити завдання щодо формування основних напрямів управління персоналом комерційної організації як складного і багатоступеневого процесу, а також навчання практичного вирішення складних управлінських завдань. Керівництву комерційної організації перш за все треба навчитися:

- знаходити компетентного працівника;
- виховувати в підлеглих лояльність;

- формувати ефективну команду;
- управляти поведінкою персоналу.

У наш час все більше уваги приділяється лояльності співробітників щодо своєї організації як одній з найважливіших складових успішного бізнесу [1–11]. Зрозуміло, що лояльний працівник вигідніший, ніж нелояльний або байдужий. Проте роботи вітчизняних дослідників, присвячені цьому феномену, поки що одиничні і загалом розрізнені. Досі, наприклад, не вироблено єдиного розуміння щодо організаційної лояльності (як в Україні, так і поза її межами). І це – незважаючи на значну увагу до даного конструкту з боку зарубіжних дослідників. Окрім цього, у всьому світі чималий інтерес останнім часом привертає активний перехід від патерналістської взаємодії з працівниками до партнерської. У зв'язку із цим стають важливими, з погляду формування лояльності, взаємні очікування працівника і організації, а також їх реалізація.

Як бачимо, актуальність цього дослідження пов'язана з необхідністю визначення інструментів, що дають змогу прогнозувати лояльність, і врахування різноманітних факторів розвитку, формування та динаміки лояльності персоналу комерційних компаній, а також добору управлінських дій для її підвищення. Ідеться про потребу в аналізі і систематизації результатів досліджень, на основі яких можна було б запропонувати модель розвитку лояльності персоналу з урахуванням сучасних тенденцій у відносинах працівника і організації. (У моїй дисертаційній роботі теоретично й емпірично досліджено особливості сприймання персоналом елементів організаційної культури, опрацьовано результати розроблення і апробації методів оцінювання лояльності персоналу, дано оцінку значущості фактора лояльності (трудова мотивація і задоволеності працею) в системі інших факторів і параметрів організаційних відносин з погляду формування стратегії управління персоналом комерційних організацій).

Теоретико-методологічною основою дослідження стали концепції, підходи і методи вивчення організаційної лояльності (О. С. Дейнека, Є. Л. Доценко, М. І. Магура, Л. Р. Почебут, О. В. Сидоренко, К. Харський, І. Р. Чумарін, N. Allen, K. Beck, H. Becker, B. Benkhoff, G. Blau, B. Buchanan, A. Cohen, C. Goman, O. Grusky, L. Herscovitch, J. Ivancevich, R. Kanter, J. Meyer, P. Morrow, R. Mowday, L. Porter, M. Sheldon, C. Wilson та ін.), а також праці, присвячені проблемам соціальної і, зокрема, організаційної соціальної психології (Л. О. Верещагіна, Л. Джуелл, О. К. Зав'ялова, Є. М. Ємельянов, М. І. Магура, Р. С. Никифоров, С. Є. Поварніцина, Л. Р. Почебут, А. Л. Свенцицький, В. О. Чикер, Е. Шейн та ін.).

Сучасні дослідники по-різному тлумачать *лояльність* у цілому і *лояльність персоналу* зокрема. *Лояльний* у словнику Даля тлумачиться як “доступний”, “милосердний”, “людяний”, “людинолюбний”, “привітний”, “благородний і правдивий”, “доброзичливий”. Енциклопедія Брокгауза додає до попередньо сказаного законність, вірність обов’язку, принципи, а словник російської мови С. І. Ожегова і Н. Ю. Шведової означає поняттям “лояльний” людину, яка тримається формально в межах законності, у межах доброзичливо-нейтрального ставлення до чогось, до когось. В енциклопедичних словниках це поняття пов’язується, як правило, з виконанням законів, розпоряджень і вимог органів влади і коректністю, відмовою від будь-яких неналежних і недоброзичливих дій. Походить слово із французької мови, де *loyal* означає “вірний”.

Поняття *персонал* виводять від латинського *persona* – особа [12]. В енциклопедичних словниках “персона” розглядається як особа, важлива постать. Словник Даля говорить про персону як про людину, особу, постать. У тлумачному словнику Ожегова і Шведової слово “персонал” означає особовий склад працівників установи або підприємства, складові групи за професійними або службовими ознаками.

Синонімами *лояльності персоналу* можуть бути терміни “надійність”, “патріотизм”, “дисципліна праці”, “благонадійність”, “благонамірність”, “конвенціоналізм”. Тому лояльність персоналу часто згадують у контексті розмови про мотиви і мотивацію персоналу до професійної діяльності. Можна також розглядати паралельно такі поняття, як “корпоративна культура”, “організаційна культура”, “ідеологія компанії”, “філософія компанії”, “місія компанії”, “соціально-психологічний клімат у колективі компанії”.

Отже, лояльність персоналу може означати в загальному розумінні доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, інших осіб, їхніх дій, до компанії в цілому, свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і завдань та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов’язань, у тому числі неформальних, щодо компанії, керівництва, працівників та інших суб’єктів взаємодії.

Прихильність працівників до своєї організації є психологічним станом, який визначає очікування, настановлення працівників, особливості їхньої робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію. Прихильність до організації передбачає ідентифікацію, залученість, лояльність.

Ідентифікація – це гордість працівників за свою організацію, визнання ними її організаційних цілей. Ідентифікація залежить від того, якою мірою співробітники:

- поінформовані про стан справ в організації і перспективи вирішення значущих для них проблем;
- усвідомлюють єдність власних цілей і цілей організації;
- пишуться самим фактом своєї роботи в цій організації;
- вважають справедливою оцінку своєї праці з боку організації.

Залученість – бажання працівника докладати особистих зусиль, прагнення зробити свій внесок як члена організації в досягнення її цілей. Залученість може бути досягнута за умови, що робота викликає у людей:

- готовність, якщо цього вимагають інтереси організації, докладати додаткових зусиль, не обмежуватися при цьому посадовими інструкціями;
- відчуття самоповаги, засноване на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою;
- зацікавленість у досягненні значущих для організації робочих результатів, відповідальність за результати своєї роботи.

Лояльність – це емоційна прихильність до організації, бажання залишатися її членом. Лояльність щодо організації передбачає, що виконувана робота викликає у співробітників:

- задоволеність самим змістом роботи;
- відчуття уваги і турботи з боку організації;
- задоволеність своєю кар'єрою в організації;
- упевненість у доцільності тривалої роботи в цій організації.

Рівень прихильності працівників залежить від того, з якою інтенсивністю у них виявляється кожен із трьох складників прихильності до організації.

Рівень прихильності працівників та настановлення, що стоять за цим, і трудові цінності значною мірою визначають ступінь сприйнятливості персоналу як щодо зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови і т. ін.), так і щодо внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання й оцінка досягнень) стимулів. Прихильні працівники більшою мірою схильні до прояву творчості та ініціативи. І все це формується та розвивається в понятті *корпоративної культури компанії*.

Існує чимало факторів, які впливають на бажання чи небажання працівника бути членом певної організації та сумлінно виконувати свою роботу. Тобто в ролі “фактора” може виступати все те, що тою чи іншою мірою впливає на ступінь задоволеності працею [9, с. 57].

На основі аналізу змістових теорій мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга ми виділили дві групи факторів, що викликають задоволеність або незадоволеність працею та водночас впливають на формування лояльності працівників: 1) внутрішні особистісні

(психологічні особливості особистості працівника); 2) зовнішні ситуаційні (особливості організаційної культури компанії) (див. [4. с. 177]).

Цю класифікацію і було покладено в основу нашого дослідження. Зокрема, до внутрішніх особистісних факторів віднесено базові мотиви особистості, кар'єрні орієнтації та задоволеність роботою, до зовнішніх ситуаційних – тип організації, елементи корпоративної культури, атмосферу в колективі та соціальні характеристики працівника. Одні із цих факторів впливають на умови трудової діяльності персоналу, інші – на вимоги до цих умов. Формування соціально-психологічного клімату залежить також від ряду факторів макро- і мікросередовища.

Фактори макросередовища – це те суспільне тло, на якому будуються і розвиваються відносини людей:

1) суспільно-політична ситуація в країні – ясність і прозорість політичних та економічних програм, довіра до уряду тощо;

2) економічна ситуація в суспільстві – баланс між рівнями технічного і соціального розвитку;

3) рівень життя населення – баланс між заробітною платою і рівнем цін, споживча здатність населення;

4) організація життя населення – система побутового і медичного обслуговування;

5) соціально-демографічні показники – задоволення потреб суспільства і виробництва в трудових ресурсах;

6) регіональні особливості – рівень економічного і технічного розвитку регіону;

7) етнічні процеси – наявність міжетнічних конфліктів або, навпаки, міжнаціональна злагода.

Фактори мікросередовища – це матеріальне і духовне оточення особи в організації. Серед мікрофакторів виокремлюють:

1) об'єктивні – комплекс технічних, санітарно-гігієнічних, управлінських елементів у кожній конкретній організації;

2) суб'єктивні, або соціально-психологічні: а) формальна структура – характер офіційних і організаційних зв'язків між членами групи, офіційні ролі і статуси членів групи; б) неформальна структура – наявність товариських контактів, співпраці, взаємодопомоги, дискусій, суперечок, стиль керівництва, індивідуальні психологічні особливості кожного члена групи, їхня психологічна сумісність.

У кожної людини виробляється власне внутрішнє ставлення до своєї праці і колег по роботі, власні настановлення щодо праці та організації. Це ставлення залежить від виховання, життєвого досвіду, соціального оточення. Сукупність настановлень усіх членів колективу (настановлення на дружелюбність і співпрацю або, навпаки, ворожість,

неприятнь, самоізоляцію) створює загальну психологічну обстановку. Ніщо так не заважає справі, як поганий настрій під час роботи і ворожість з боку колег. Тоді починає спрацьовувати ефект “соціальної інгібіції” – і мотивація до праці різко падає. Це погіршує виробничі показники значно більше, ніж, наприклад, відставання в рівні автоматизації, упровадженні передових технологій або неналежні економічні умови. Від мотивації і настрою людей залежать їхні ініціатива, творчий пошук, винахідливість.

Судити про соціально-психологічний клімат в організації можна за таким показником, як *задоволеність-незадоволеність* її працівників. Потрібно знати: задоволені або незадоволені окремі працівники своїм статусом, заробітною платою, змістом своєї праці, відносинами в організації. На психологічному рівні задоволеність виявляється у співвідношенні суб’єктивних оцінок того, що людина віддає фірмі, і того, що вона отримує натомість. Задоволеність-незадоволеність людини роботою може бути зумовлена різними обставинами. Серед них найбільш істотними є такі:

- характер праці;
- розмір заробітної плати;
- престиж професії;
- перспективи підвищення кваліфікації, розряду, посадового статусу;
- специфічні особливості та умови роботи: місце розташування організації; багато друзів серед колег; зручний режим роботи; шанований і навіть знаменитий керівник і т. ін.;
- супутні можливості цікавих зустрічей, порядок; можливість навчитися чогось нового, про щось дізнатися.

Аналіз статистичних даних, отриманих у результаті дослідження (опитувань) задоволеності, показав, що і фактори, які працівники відносять до розряду важливих для себе, і фактори, які реально впливають на задоволеність і лояльність персоналу, однаково формують лояльного/нелояльного працівника комерційної установи, навіть якщо люди і не усвідомлюють їх значення. Виявилось, що для кожної компанії характерний свій специфічний “мотиваційний профіль”. Провідні фактори, які мотивують співробітників конкретної компанії, як правило, відповідають не тільки особливостям її діяльності, а й прийнятим у ній цінностям, організаційній культурі, що склалася. Наприклад, в одній компанії основним фактором виявилася робоча атмосфера, оскільки у її працівників багато спільних інтересів, вони активно спілкуються (у тому числі і за межами офісу), а питання ділового характеру часто вирішують завдяки відносинам співпраці, що склалася. Для цих людей винятково важливі взаємини з колегами, тому

основний фактор їх утримання – сприятлива психологічна атмосфера в колективі. В іншій компанії сильними сторонами, як виявилось, є структурованість, розробленість процедур і визначеність цілей, тому для її працівників дуже важливі *ефективна організація діяльності і розуміння того, наскільки вони успішні*. Розробляючи систему утримання, тут важливо зробити акцент на *якості управління*, зокрема своєчасній постановці конкретних цілей, регулярному наданні зворотного зв'язку про результати діяльності. У таких компаніях, як правило, багато можливостей для кар'єрного зростання працівників. Орієнтована на досягнення людина відчуває себе в них комфортно. Але якщо в таку компанію прийде людина, для якої важлива насамперед свобода в ухваленні рішень, дух підприємництва, неформальність відносин, то вона там не приживеться – “не пустить коріння”.

Результати дослідження свідчать про те, що задоволеність працівників роботою в компанії пов'язана з рівнем їхньої лояльності, зокрема з таким її компонентом, як *готовність і далі працювати в цій організації*. Тобто, впливаючи на ключові фактори мотивації, менеджери дістають можливість оптимізувати чисельність персоналу, знижувати плінність кадрів, підвищувати продуктивність праці в організації.

Якщо компанія має привабливий імідж, їй легше знаходити й утримувати потрібних працівників (правда, не у всіх власників бізнесу виходить намалювати правдивий “автопортрет”). Цього року зусилля компаній по створенню і просуванню своїх брендів працедавців особливо помітні: зазнаючи труднощів із заповненням вакансій, вони активно прагнуть продемонструвати кандидатам – потенційним співробітникам – свої ключові переваги. Правильно заявивши про себе на ринку, показавши свої цінності, унікальність організаційної культури і стилю управління, простіше привернути й утримати “своїх” працівників, які зможуть легше і швидше адаптуватися до корпоративної культури, приймуть її цінності.

Висновки. Серед факторів, що впливають на формування, розвиток і підтримання лояльності персоналу, є зовнішні і внутрішні, об'єктивні і суб'єктивні, або фактори макро- і мікросередовища. Усі фактори щодо можливості керувати ними можна об'єднати у дві групи: керовані і некеровані (або малокеровані). Лояльність персоналу може бути позитивною, негативною або її як такої взагалі може не бути (“нульова” лояльність).

Залежно від сили впливу фактору і його значущості для працівника діяльність останнього може змінюватися. Впливати на лояльність персоналу та змінювати динаміку цього процесу можна за допомогою впровадження та/або введення необхідних інновацій у кадровій, моти-

ваційній, тренінговій політиці компанії, через формування її корпоративної культури та політики корпоративних цінностей.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концепції організаційної лояльності як соціально-психологічного настановлення, що є сукупністю відчуттів та емоцій щодо організації і виявляється в прийнятті та схваленні організаційних цілей, цінностей, норм тощо і добровільній активності на користь організації, бажанні й далі працювати в ній. Концепція висвітлює проблему під кутом знань про реактивну і проактивну людину.

Практична значущість нашого дослідження видається цілком очевидною. Отримані результати можна використовувати в організаціях для розроблення комплексу заходів щодо збереження та зміцнення лояльності співробітників (через визначення психологічних факторів лояльності персоналу компанії). Створений у результаті дослідження інструментарій дасть змогу виявляти причини нелояльності працівників, прогнозувати їхню лояльність вже на етапі підбору персоналу і створювати відповідні програми її підвищення. За допомогою запропонованої моделі можна не тільки оцінювати організаційну лояльність уже працюючих співробітників, а й прогнозувати ставлення нових працівників до організації, а також розробляти як колективні, так і індивідуальні системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Запропоновані методики стануть у пригоді при обчисленні індексів кар'єрної і мотиваційної привабливості організацій, які зможуть завдяки цьому оцінювати своє становище на ринку праці, а потенційні пошукачі робочих місць – вибирати найпривабливіше місце роботи.

Література

1. *Бойдаченко П. Г.* Служба управління персоналом / П. Г. Бойдаченко. – Новосибірськ : ЭКО, 1997. – 495 с.
2. *Глазов М. М.* Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента / М. М. Глазов, И. П. Фиров, О. Н. Истомина. – М. : Андреевский издат. дом, 2007. – 251 с.
3. *Грабская И.* Мотивация персонала: непростая арифметика в условиях кризиса / И. Грабская // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 6. – С. 55–59.
4. *Сиглиано Дж.* Цена лояльности / Джеймс Сиглиано, Маргарет Джорджиadis // Вестник McKinsey. – 2004. – № 1. – С. 18–24.
5. *Доминяк В.* Как предсказать организационную лояльность: модель оценки / В. Доминяк // Управление персоналом. – 2006. – № 13. – С. 62–68.
6. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
7. *Ковров А. В.* Лояльность персонала / А. В. Ковров. – М. : Бератор, 2004. – 165 с.
8. *Овчинникова О. Г.* Лояльность персонала / О. Г. Овчинникова // Управление персоналом. – 2006. – № 10 (спец. вып.). – 96 с.

9. Патрушев В. Д. Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты / В. Д. Патрушев, Н. А. Калмакан ; Ин-т социологии. – М. : Наука, 1993. – 112 с.
10. Потеряхин А. Виды лояльности персонала / А. Потеряхин // Справочник кадровика. – 2005. – № 12. – С. 84–87.
11. Потеряхин А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации / А. Потеряхин // Справочник кадровика. – 2005. – № 5. – С. 88–93.
12. Войтек В. І. Психологічний словник / В. І. Войтек. – К. : Вища школа, 1982. – 216 с.

© Нагірна О. О.

ІСТОРИКО-ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ВІДСТЕЖЕННЯ ДИНАМІКИ ПРЕСТИЖНОСТІ ПРОФЕСІЙ (ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕНЬ)

М. І. Найдьонов, Л. В. Григоровська, м. Київ

Проведено аналіз досвіду вивчення престижності професій у зарубіжних дослідженнях за останні 90 років, виокремлено дві хвилі популярності дослідження престижності професій: з кінця 60-х до 80-х років у межах соціології та з початку тисячоліття донині як міждисциплінарної проблеми з поглибленим вивченням психологічних механізмів. У результаті сформульовано низку гіпотез для подальшого дослідження індивідуальних, вікових та гендерних відмінностей в оцінці престижності професій, а також використання рейтингу престижності як інструменту дослідження широкого кола соціальних феноменів, у тому числі управління ринком праці.

Ключові слова: престижність професій, соціальний статус, індекс престижності професій, міжнародний стандарт престижності професій, координованість ринку праці.

Проведен анализ опыта изучения престижности профессий в зарубежных исследованиях последних 90 лет, выделены две волны популярности исследований престижности профессий: с конца 60-х до 80-х годов в социологии и с начала тысячелетия и до наших дней – как междисциплинарной проблемы с углубленным изучением психологических механизмов. В результате сформулирован ряд гипотез для дальнейшего исследования индивидуальных, возрастных и гендерных отличий в оценке престижности профессий, а также использования рейтинга престижности как инструмента изучения широкого круга социальных феноменов, в том числе управления рынком труда.

Ключевые слова: престижность профессий, социальный статус, индекс престижности профессий, международный стандарт престижности профессий, координированность рынка труда.