

УДК 331.548

ШПЕКТОРЕНКО Ігор Валентинович,
д-р держ. упр., доц., проф. каф. філософії,
соціології держ. упр. ДРІДУ НАДУ

ЛОЯЛЬНІСТЬ ЯК ЯКІСТЬ ПЕРСОНАЛУ: ДО ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

Розглядається лояльність як важлива якість персоналу, проводиться аналіз та синтез проблем її формування та професійного оцінювання.

Ключові слова: лояльність, професійно важливі якості персоналу, діяльнісні характеристики персоналу, професійна компетентність, професіоналізм, професійна мобільність.

Шпекторенко И. В. Лояльность как качество персонала: к проблеме формирования и оценивания

Рассматривается лояльность как важное качество персонала, проводится анализ и синтез проблем ее формирования и профессионального оценивания.

Ключевые слова: лояльность, профессионально важные качества персонала, деятельностные характеристики персонала, профессиональная компетентность, профессионализм, профессиональная мобильность.

Shpektorenko I. V. Loyalty as the quality of the staff: the problem of formation and evaluation

The importance of loyalty as the quality of the staff are considered, the problems of its formation and the professional evaluation are analyzed and synthesized.

Key words: loyalty, professional qualities of staff, activity characteristics of the staff, professional competence, professionalism, professional mobility.

Постановка проблеми. Останнім часом проблема лояльності персоналу набуває ознак актуальної. Лояльність до організації все частіше постає перед

дослідниками та практиками кадрової роботи як сучасна, комплексна та актуальна якість персоналу, що вказує на його професійні ціннісні орієнтації, на його загальну здатність до виконання професійних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростаюча кількість наукових досліджень лояльності персоналу, здійснених С. Моргуновим, С. Шекшнею, С. Пашутіним, Г. Шамаровою, Х. Рамперсадом, залишають відкритим питання про її сутність, фактори формування, про те, як оцінювати лояльність у комплексі інших професійно важливих якостей персоналу, яким чином лояльність персоналу пов'язана з його професійною компетентністю, професіоналізмом.

Мета статті – за допомогою порівняльного, комплексного та системного методів, методу моделювання дослідити проблему формування та оцінювання лояльності кадрів державного (публічного) управління в комплексі інших його професійно важливих якостей.

Виклад основного матеріалу. Розуміння лояльності як соціосексуальної системи нам надає психологія. З психології ми дізнаємося, що вказана система, імпринтована під час статевого дозрівання, створює характерну сексуальну роль та особистість, здатну послідовно втілювати цю роль. Мораль у цьому імпринті фіксується в першу чергу, забезпечуючи поступовий цивілізаційний процес, завдяки якому лояльність до сім'ї може перерости в лояльність до будь-якого члена племені, у вищу лояльність до нації, держави і навіть у лояльність до всієї людської раси і планети Земля [17, с. 83]. Незважаючи на те що вказане тлумачення оминає аспект лояльності до професії, воно є важливим з позиції визнання, що лояльність як якість людини піддається впливу, формуванню в процесі його соціальної взаємодії з такими соціальними інститутами, як сім'я, професія, держава. Тобто варто визначати лояльність до чогось. Припустимо, що ця якість має в основі мотиваційне ставлення до чогось, ціннісне та моральне забарвлення, а відтак, і культурний (етичний, ціннісний, поведінський) та компетентнісний компонент у своєму змісті, піддається впливу певних факторів, конкретний набір яких визначається, як мінімум, специфікою соціальної або професійної діяльності, професійного середовища, професійної культури.

Розглядаючи лояльність у політичній сфері суспільства, зазначимо, що органи влади, як правило, прагнуть до використання традиційних форм і методів політичного

регулювання та управління, що відповідають цінностям та ідеалам, які поділяються в суспільстві. Це посилює лояльність населення до влади і сприяє збереженню цілісності в суспільстві [18, с. 164]. Аналогічним чином повинні формуватися й цінності, норми та ідеали державного управління, державної служби, вміщуючи в собі відповідну систему цінностей та ідеалів суспільства, задекларованих в Основному законі – Конституції України.

Ідеологічна лояльність у сталінські часи гарантувалася в СРСР двоюко. По-перше, майже в кожному жив нав'язаний з раннього дитинства страх. По-друге, люди використовували такий захисний механізм – описаний Джорджем Оруеллом, – як дводумство, коли людина може мати дві протилежні, але однаково відверті думки щодо одного питання. Дводумство – граничний випадок відчуження особистості, розірваності її офіційного й приватного життя. Якоюсь мірою це було необхідною умовою виживання [6, с. 8]. Основним критерієм кадрового відбору та просування по службі була лояльність до існуючого режиму і його стрижня – Комуністичної партії (для отримання будь-якої важливої посади необхідним було членство в партії), і тільки потім до уваги бралися професійні та особистісні якості особи [19, с. 43]. Набагато серйозніше було з такими складовими соціокультурної ідентичності та правозабезпеченості громадян СРСР, як їх соціальне походження та політико-ідеологічна лояльність. Перше зберігало свою актуальність у питаннях забезпечення загальногромадянських прав особи принаймні до «хрущовської відлиги» 1950-х рр., а в питаннях прийому до лав правлячої партії, влаштуванні на відповідальну та ідеологічно значущу роботу, в «ексклюзивному» доступі до дефіцитних соціальних благ та до високого соціального статусу – фактично до «горбачовської перебудови» 1980-х рр. Політико-ідеологічна лояльність, що полягала в надто складному та багатоплановому комплексі демонстративних, ритуалізованих дій людини в суспільно-виробничій сфері його життя, ідеологічно лояльних та «грамотних» виступах на зборах, участі в офіційних політичних заходах та маніфестаціях, демонстративному атеїзмі, «ненависті до заходу», а раніше – у добровільних доносах на ідеологічно «неблагонадійних» людей і т. ін., відігравала суттєву роль у соціально-статусному зростанні та стійкості індивіда протягом усієї радянської епохи [8]. Припустимо, що основою вказаної лояльності була як симпатія, реальна підтримка правлячого режиму, вождів, так і псевдолояльність, що базується на демонстрованій

формальній підтримці. Події Другої світової війни, горбачовської перебудови та 1991 р. показали «справжню» стійкість та усвідомленість лояльності радянських людей до правлячого режиму, особливо в національних республіках, довівши, що вона є досить спірним мірилом ставлення людини до чогось, навіть до влади. Наведений приклад доводить, що лояльність є динамічною за своєю сутністю якістю, не може стати критерієм оцінювання відношення людини до чогось або до когось протягом тривалого відрізка часу і, врешті, залежить від багатьох факторів (чинників) об'єктивного та суб'єктивного характеру.

У наш час політики прагнуть будувати політичний процес на інтегрованій політичній культурі. Вона характеризується узгодженістю політичних ідентифікацій, низьким рівнем політичного насильства, поширеністю громадянських процедур у врегулюванні конфліктів, довірою в політичних відносинах соціальних груп, лояльністю щодо існуючого режиму. Ця культура прийшла на зміну патрон-клієнтельських відносин, характерних для суспільно-економічних формацій феодального часу, які, до речі, зберігають свою стійкість у перехідних до демократії сучасних державах. А. Деркач вказує, що прикладом структурованого індивідуального насильства можуть служити феодальні відносини між васалом і сюзереном. Ці відносини включали особисту лояльність і право сюзерена на насильство щодо свого васала. Імовірно, механізми структурованого індивідуального насильства є необхідною складовою реалізації колективного структурованого насильства, тобто особиста лояльність, наприклад охоронців до особи, яку вони охороняють, є необхідним компонентом для того, щоб створювалися відповідні соціальні інститути, наприклад армія [12]. Отже, інтегрована політична культура новітнього часу означає побудову лояльності громадян як їх громадянськості, означає стосунки з правлячим режимом на принципово інших основах, вказаних нами вище. Сама ж лояльність підтримується в розвинених країнах високим рівнем освіти (компетентності), власне культури і загального матеріального добробуту. Це, на наш погляд, базові умови формування лояльності до чогось як стійкої характеристики.

Згадаємо, що поняття «лояльність» у професійній сфері, як якість працівника, вперше було запроваджено в Російській імперії з метою поліпшення особистих якостей працівника в 1886 р. Тоді з'явився закон «Правила найму робітників на фабрики, заводи і мануфактури, а також особливі правила про взаємні відносини

фабрикантів і робітників». Прийняття цього документа прискорили страйки. Документ унормовував поведінку працівників, їх обов'язки стосовно інспекторів-перевірників. Завдання самих інспекторів полягали в тому, аби заздалегідь дізнаватися про підготовку безпорядків і визначати ініціаторів. Таким чином, документ встановлював важливість не тільки розвиненості певних психічних функцій (пам'яті, сприйняття), але й власної особистісної позиції працівника, яка в даному випадку стосувалася лояльності не стільки до особи наймача, скільки до роботи. Тобто в кінці ХІХ ст. в практиці роботи з кадрами був уже реальністю «особистісний» та «діяльнісний» підходи. Отже, термін «лояльність» у своєму першому значенні часто перекладався як «такий, що тримається в межах законності, іноді тільки зовні, формально» [14, с. 31 – 32].

Багато бізнесових організацій, що розвиваються на пострадянському просторі, довільно чи мимоволі, усвідомлюючи важливість культури організації, тією чи іншою мірою прагнуть відтворити фрагменти проекту формування лояльності персоналу у своїх організаційних та корпоративних культурах, переходячи від компаній лідерського типу, які заохочували лояльність до керівників, до управління цінностями організації, коли актуальною стає лояльність до організації, яка в діяльнісному аспекті означає результативну (ефективну) професійну діяльність.

Згадаємо, що компанії лідерського типу з'явилися в Росії, Україні та інших пострадянських країнах у великій кількості на початку 90-х рр. ХХ ст. Як правило, їх розвиток визначався лідером або групою лідерів, які мали необхідні зв'язки, були генераторами перетворень, джерелами організаційних та бізнес-ідей. Лояльність, особиста відданість, спільність соціальних характеристик учасників групи (стать, вік, походження) у таких компаніях часом цінувалися вище, ніж професіоналізм та ділові характеристики. Однак унаслідок масштабування бізнесу – переходу компанії від рівня малого та середнього бізнесу на рівень корпорації – багато ресурсів лідерської команди, як вказують дослідження, втрачає ефективність. Згодом виникає дуже небезпечна ситуація: лояльні менеджери не можуть управляти, тому що вони недостатньо професійні, а професіонали не можуть швидко соціалізуватися в організації, оскільки вони недостатньо лояльні [16]. При цьому яскрава індивідуальність засновників та власників цих компаній не є проявом їх індивідуалізму, оскільки умовою взаємодії між творчими особистостями стає

максимальна лояльність до один одного і високий ступінь солідарності, що відтворюються в кожній новій виробничій структурі [4, с. 39]. У цих умовах уже мало «зовнішньої» лояльності, актуальності набуває «діяльнісна» лояльність як уміння добре працювати для досягнення стратегічних цілей в умовах нестійкого зовнішнього середовища, конкуренції. Нові організації починають по-новому будувати свої відносини із працівниками. В умовах змін, що постійно прискорюються, роботодавці змушені відмовлятися від традиційного морального контракту, який вони уклали зі своїми співробітниками в минулому столітті. Іде в минуле контракт, згідно з яким в обмін на лояльність до організації і готовність виконувати інструкції працівник отримував гарантію зайнятості, кар'єрного розвитку і матеріального достатку. Сьогодні роботодавцю знання, компетентність потрібні набагато більше, ніж дисципліна і майстерність, а вміння навчатися – більше, ніж відданість. У результаті виникає новий тип організаційного контракту, схожий на «комерційне партнерство» [19, с. 6]. Встановлюються також гарантії з боку фірми, умови для розвитку та обов'язки працівника зберігати комерційну таємницю, виявляти лояльність та дотримуватися філософії компанії, прагнути до розвитку цілей життя і т. д. [9, с. 104]. Підкреслимо, що неекономічний характер цінностей, які поділяють в інтелектуальному середовищі, призводить до того, що корпорації в сучасних умовах не можуть вимагати від своїх співробітників лояльності, навпаки, вони повинні заслужити їх лояльність до себе [5, с. 47]. Вказаний підхід вкотре доводить, що важливу роль у процесі професійного становлення працівника, яке за своїм змістом має суб'єкт-об'єктний характер, відіграють: сам працівник, професійне середовище, керівництво організації та реальні відносини між ними, які будуються на основі спільних цінностей, мотивів, задоволеності тощо. Один із основних принципів японської організаційної культури характеризується тим, що члени корпорації утворюють «сім'ю», коли встановлено взаємні зобов'язання керівництва та працівників. Робітники платять фірмі власною лояльністю, а керівництво повинне піклуватися про робітників, їх добробут і задоволення особистих потреб. Якщо менеджер фірми укладає шлюб, то він отримує грошову надбавку, оскільки його фінансові витрати як одруженого чоловіка зросли. Він також отримує надбавку до зарплати після народження кожної дитини, хоча обсяг його роботи не змінюється [13, с. 39].

Лояльність – явище індивідуальне та динамічне. Працівник може бути лояльним в одному колективі та нелояльним – в іншому. Будь-який колектив є автономним, зі своїми властивостями, унікальністю, нормами, ритуалами. Автономія (від грец. *autonomia*) – це цілісна й відокремлена група людей, які працюють для досягнення спільної мети, отримуючи не тільки матеріальний результат спільної діяльності, а й задоволення від участі в ній. Група-автономія характеризується тим, що в процесі спільної діяльності в ідеалі повинні майже повністю задовольнятися соціальні та інші потреби, інтереси членів групи. Крім того, окремі цілі кожного учасника взаємодії досягаються лише в результаті його участі в діяльності групи разом. Відбувається поглинання груповою метою індивідуальних цілей окремих учасників. Це – ідеальна передумова виникнення лояльності, яка в даному випадку має усвідомлений характер, спирається на операційні, діяльнісні характеристики працівників, в яких реалізуються їх компетентнісні якості, а також професійна мобільність в її вузькому розумінні – як здатність людини швидко оволодівати необхідними компетенціями, професійними ролями в рамках однієї організації, професії.

Група-автономія характеризується трьома основними соціально-психологічними особливостями, які є певними умовами формування «діяльнісної» лояльності:

1) ізоляцією (відокремленістю), закритістю від інших груп. Члени групи діють відповідно до правила «не виносити бруд з будинку». Оскільки група є для них референтною, її норми, стандарти, ціннісні орієнтації є ключовими регуляторами їх поведінки; негативних і критичних зауважень на адресу групи не припускається;

2) внутрішньою консолідацією, сумісністю членів групи, їх лояльністю один до одного;

3) внутрішньогруповою спільною метою діяльності, професійною культурою, мораллю, що вимагає від кожного члена групи, по-перше, однотипної поведінки: «будь таким, як ми всі», тобто кожен зобов'язаний дотримуватися цінностей, норм, стереотипів поведінки, а по-друге, дій в інтересах своєї групи.

Член групи, який порушив цей імператив, буває якимось чином покараним (від найбільш серйозного заходу – виключення з групи, до більш гнучких і гуманних способів покарання: відмова групи в рекомендації посування по службі, зниження в

посаді або неформальному статусі, відсторонення від участі у вирішенні групових проблем і т. д.). Групу-автономію можна охарактеризувати як групу колег, оскільки вона діє як єдине ціле, і це ціле домінує над кожним, певною мірою, придушуючи його індивідуальність [13, с. 123]. Водночас лояльність до такої групи можуть мати особи, які внутрішньо готові до придушення власної індивідуальності на роботі або такі, що вказаної індивідуальності не мають та повинні підлаштовуватися під ситуацію. Однак добре це чи погано для процесу особистого та професійного становлення працівника – питання риторичне.

Професійна лояльність включає в себе почуття та емоції, які люди відчують до своєї професії. Індивіди, які перебувають на професійному кінці континууму, розглядають свою професію як «покликання, надане згори», як діяльність, пов'язану з певною місією. Тобто вони мають потужно сформовані ціннісно-орієнтаційні якості. На іншій частині континууму у робітників відсутнє покликання, і їм не властиве тривале перебування в тій чи іншій сфері зайнятості [1].

Додаткове розуміння змісту лояльності персоналу з позиції її змісту та критеріїв оцінювання надає нам адміністративна етика, що досліджує всі моральні аспекти діяльності державних службовців і керівників. Адміністративна етика тлумачить цінності як переконання, думки, відносини людей, груп і суспільства до таких понять, як свобода, справедливість, чесність, лояльність, нейтральність, відповідальність тощо.

Критерії розподілу додаткового матеріального стимулювання в сучасних організаціях (групах-автономіях) є різними – пропорційно базовому окладу, порівну, пропорційно кількості відпрацьованих протягом періоду днів, стажу роботи і т. д. Вибір залежить від того, що хоче заохотити організація – солідарність, лояльність, відданість, дисциплінованість, кваліфікацію [19, с. 204]. Однак практика роботи з персоналом, наукові дослідження часто доводять відсутність прямої залежності між лояльністю, задоволенням працівників від роботи, його потребами та зовнішньою мотивацією. Усе більша роль у процесі професійного розвитку відводиться внутрішнім мотиваційним, ціннісно-орієнтаційним якостям персоналу, сформованість яких дозволяє організації не лише мати лояльного, а й водночас професійно придатного, ефективного та результативного працівника. Сама по собі лояльність, яка

не базується на професійній придатності, компетентності, професіоналізмі, з нашої позиції, мало на що вказує.

Результати проведених науковцями досліджень механізмів лояльності й факторів, що впливають на її формування, а також вимірювання лояльності, доводять, що лояльність (відданість) співробітників компанії тільки деякою мірою обумовлена задоволеністю заробітною платою та іншими формами матеріального заохочення. Тобто самі по собі гроші (навіть великі), заради яких, здавалося б, співробітники приходять у компанію, не забезпечують вповні їх лояльність [3]. Наприклад, гігієнічні фактори Ф. Герцберга – це і є фактори лояльності, якщо використовувати сучасну термінологію, оскільки вони впливають на прив'язаність до компанії. Варто зазначити, що деякі дослідники терміни «лояльність» та «організаційна прихильність» використовуються як синоніми [3]. Так, зарплата належить до гігієнічних факторів, які спонукають людей прийти на роботу (отже, забезпечують їх прихильність до компанії – лояльність), однак при цьому не стимулюючи відданість справі. Сучасні дослідження в цілому це підтверджують: дійсно, задоволеність на середньому рівні пов'язана з лояльністю. Однак в одному з останніх досліджень, здійсненого російськими дослідниками, такого зв'язку встановлено не було: з якихось причин персонал цієї компанії приходив на роботу не заради зарплати. Відповідаючи на питання: «що найбільшою мірою могло б мотивувати Вас до продуктивної роботи?», більшість співробітників цієї компанії (78 %) як найбільш потужний мотиватор вказали можливість підняття зарплати. На другому місці стоїть справедливе преміювання (72 %). (Сукупний відсоток є більшим за 100, тому що співробітники могли вибрати кілька варіантів із запропонованих 11-ти. Тобто заробітна плата та інтенсивність праці для працівників цієї компанії не є гігієнічними факторами, а власне мотиваторами.

Крім того, результати кореляційного аналізу отриманих даних спростовують поширене переконання, що задоволеність інтенсивністю праці і реальною тривалістю робочого дня впливає на лояльність. Виявилось, що прихильність опитаних співробітників до цієї компанії (бажання ходити на роботу) значною мірою залежить від факторів-мотиваторів: можливість повністю реалізувати свої здібності, інтерес до змісту роботи. Можна зробити висновок, що для співробітників опитаних компаній найбільший мотиваційний потенціал мають саме гігієнічні фактори. Вони фактично є

мотиваторами, хоча відповідно до теорії Герцберга не повинні заохочувати людей до більш продуктивної роботи. Отже, теорія не завжди діє. Російські дослідники роблять логічний висновок, що теорія Ф. Герцберга не є універсальною: є люди та організації, дії та думки яких не збігаються із загальноприйнятими [3].

З цієї позиції подальші наукові дослідження мають зосереджуватися на вивченні не лише задоволення мотиваційних потреб, а й урахування потреби персоналу в професійній адаптації, активізації, справедливому професійному оцінюванні, навчанні та вихованні. Лише таким шляхом, на наш погляд, можна комплексно підійти до оцінювання лояльності як якості, яка у своїй основі має не лише задоволення від праці, а й може мати некомпетентність, пристосуванство, улесливість до керівництва, справжню байдужість до справ організації, коли за зовнішньою активністю та небайдужістю приховується професійно непридатний та іммобільний працівник, який більше уваги приділяє «оцінюванню» роботи колег, ніж результативності власної роботи. Недарма М. Аргайл вказав лояльність (як покірне перенесення труднощів) серед інших виділених ним основних проявів саме невдоволення працею: ухід (звільнення, пошук нової роботи); висловлення протесту (переговори з керівником, написання листів, страйки і т. д.); нехтування (прогули, запізнення, низька продуктивність). Отже, лояльність до організації(на відміну від лояльності до керівництва), що демонструється працівником на словах та в поведінці, не може вважатися єдиним показником справжнього ставлення працівника до організації, керівництва, а можливо й до професії в цілому. Лояльність до організації виявляється також у процесі та результатах праці.

Актуальним є аспект лояльності працівників, які працюють в органах публічної влади. Російські дослідники справедливо вказують, що сьогодні на регіональному рівні важливо знайти людей, для яких державна служба є покликанням, тобто з позиції виділених сучасними вченими сфер професіоналізму означені державні службовці мають високий рівень розвитку внутрішніх мотиваційних (ціннісно-орієнтаційних) якостей. Але не слід ігнорувати й пріоритет професійних якостей державного службовця, що є «стрижнем усієї конструкції» сучасної державної служби, духовно-моральні якості, політичну нейтральність державних службовців і водночас їх лояльність до основ конституційного ладу [7, с. 25]. Отже, лояльність у своїй основі повинна мати не лише відданість професії, державному органу або

організації, керівництву, а й поєднуватися з якостями, що вказують на абсолютну професійну придатність.

Зауважимо, система здобутків та система заслуг є основними загально визнаними способами комплектування кадрів і, як наслідок, основними системами (моделями) державної служби. У рамках цих моделей виділяють більш вузькі системи, які зазвичай називаються елітарними. До найбільш яскравих проявів цих систем згідно з визначеними критеріями комплектування кадрів (лояльність або професійна компетентність) належить номенклатурна система та кар'єрна (таблиця).

Типи систем державної служби

Джерела комплектування	Головний критерій визначення професійної придатності	
	Лояльність	Компетентність
Для всіх посад – і зовнішні, і внутрішні	Система здобутків (spoils system)	Система заслуг (merit system)
Для наймолодших посад – зовнішні, для інших – лише внутрішні	Номенклатурна система	Кар'єрна система

Бюрократія у Сполучених Штатах Америки визріла пізніше за демократію, що зумовило появу важливої особливості американського різновиду англо-саксонського виду держслужби: принцип «здобич – переможцеві», що означав розподіл ряду вищих посад представникам партії, що перемогла [10, с. 43]. Однак, як ми зазначали вище, від менеджерів ХХІ ст. вимагається не лише лояльність, а й професійна компетентність, результативність роботи, незалежність мислення, усвідомлення сфери власної компетенції, творче мислення, готовність ризикувати, воля до протидії негативним явищам [2; 15, с. 10]. Діяльнісна лояльність вимагається навіть від організаційних психологів, які, окрім власне лояльності, повинні вміти виконувати конкретні завдання їх роботи – організаційне управління та соціальне планування [13, с. 15], тобто суто компетентнісні та діяльнісні (операційні – згідно з А. К. Марковою) якості працюючого персоналу.

Отже, лояльність логічніше розглядати як якість персоналу, яка, поряд з іншими якостями, є виявленням міри сформованості ціннісно-орієнтаційних (внутрішніх мотиваційних) та діяльнісних (операційних) якостей. Через останні й

виявляються компетентнісні якості персоналу. Саме завдяки оцінюванню вказаних якостей ми отримаємо картину лояльності працівника, що ним демонструється. Таку думку підтверджують Є. Могильовкін та О. Бажин, О. Гоголь, А. Жерненко, В. Соф'їна, якими були визначені кар'єрні компетенції, що повинні підлягати комплексному оцінюванню разом з лояльністю до організації. Іншими авторами були розроблені критерії для оцінки співробітників: професіоналізм; працьовитість; прагнення до самоосвіти; сервіс (якість обслуговування клієнтів); лояльність до фірми [11].

Здобутками впровадження управління цінностями організації, або так званого ціннісно-орієнтованого управління, на наш погляд, є: краща внутрішня згуртованість, потужне джерело внутрішньої та зовнішньої мотивації, залучення спеціалістів більш високого рівня професійної культури, компетентності, професіоналізму та професійної мобільності, диференціація себе від інших організацій, формування та підтримка унікального іміджу організації, і завдяки цьому – можливість забезпечення більш високої лояльності персоналу до організації, що має діяльнісні прояви.

Залежно від ступеня знань співробітниками стратегічних цілей, пріоритетів і цінностей компанії, прийняття політики менеджменту, визнання обґрунтованості вимог та їх відповідності особистим інтересам працівників можна виділити такі основні варіанти ставлення персоналу до організації:

- відсутність лояльності персоналу до організації – характерна для працівників, які не знають або не розуміють стратегії компанії, не згодні з політикою та вимогами менеджменту;

- обмежена лояльність персоналу – працівники виявляють згоду стосовно цілей та стандартів діяльності, але не згодні з кадровою політикою менеджменту і мають недовіру до менеджерів;

- безумовна лояльність персоналу – співробітники розуміють цілі компанії та політики менеджменту як таких, що не завдають шкоди їх інтересам;

- персональна відданість керівникові і лояльність до компанії як основа для реалізації особистих інтересів у ситуації, що склалася;

- відданість компанії, ідентифікація з її цілями, цінностями, визнання законності вимог і прояв довіри до менеджерів [20].

Отже, лояльність до організації (відділу) поєднується зі сформованою протягом більшого або меншого часу повагою до неї. Ступінь лояльності може оцінюватися за п'ятибальною системою в процесі професійного оцінювання персоналу в межах групи-автономії за такими критеріями:

– дуже добре знає організацію і відданий їй. Завжди ставить інтереси організації вище за власні. Навіть якщо справи йдуть не дуже добре, ніколи не дозволяє погано висловлюватися про організацію. Позитивно і з ентузіазмом розповідає про компанію, керівництво, колег, як на роботі, так і за її межами. Щиро пишається своєю організацією – 5 балів;

– позитивно сприймає організацію і себе в межах організації. Не дозволяє собі конструктивної критики або буркотіння. Задоволений, що працює у даному колективі – 4 бали;

– задоволений тим, що працює в компанії. Уникає публічного висловлювання незадоволеності організацією, колегами, начальником – 3 бали;

– не відчуває себе частиною організації. Іноді не стримує негативних емоцій щодо організації – 2 бали;

– вкрай негативно ставиться до організації. Переслідує свої особисті цілі. Критикує компанію і колег як на роботі, так і за її межами – 1 бал [4, с. 41].

Однією з причин втрати лояльності до організації, як вказує практика управління персоналом, можуть стати нечіткі рольові обов'язки, які до того ж викликають стрес на роботі. Працівники часто не отримують чітких інструкцій про те, що робити і де межі їх обов'язків. Колеги часто намагаються перекласти відповідальність один на одного. Виділяють два фактори, які є джерелом стресу. Перший – це нечітке визначення обов'язків (відповідальності), що вкрай ускладнює виділення пріоритетів серед різних службових завдань, а також визначення часу для вирішення кожного завдання. Другим фактором виникнення стресу та нелояльності може стати так званий рольовий конфлікт. Стрес, викликаний рольовим конфліктом, виникає тоді, коли два певні аспекти роботи є несумісними між собою. Наприклад, у роботі державного службовця лояльність до споживача адміністративних послуг іноді суперечить з його відповідальністю перед законом. У роботі керівника будь-якого рівня лояльність до інтересів організації інколи впливає на ставлення до підлеглих та партнерів. Нерідко рольовий конфлікт призводить до психологічної плутанини: що б

людина не зробила, вона, принаймні, хоча б до одного критерію поводитиме себе неправильно. Це викликає внутрішній конфлікт, страх перед викриттям і засудженням з боку керівництва. І як результат – відчуття власної неадекватності і низька самооцінка [6, с. 39; 13, с. 85; 14, с. 241]. У даному випадку лояльність можна демонструвати, аби нею хоча б частково компенсувати майбутнє покарання. Але така лояльність навряд чи потрібна організації та керівництву. Є. Моргунов відзначає, що підлеглий може не вважати себе внутрішньо лояльним до певного структурного підрозділу, але це не зменшує впливу на нього розпоряджень начальника [11].

Висновки. Таким чином, запровадження управління цінностями організації повинне здійснюватися поступово, але свідомо і постійно. В ідеальному вигляді цінності, мотивації та задоволення працівника й організації повинні взаємно розумітися, усвідомлюватися, поділятися у спільній діяльності. У результаті у працівника повинне сформуватися цілісне бачення діяльності організації, бачення власних перспектив та індивідуальних траєкторій професійно-посадового та професійно-кваліфікаційного розвитку, а також повинні виявитися керовані процедури ідентичності себе та організації (почуття, емоції та ін.). Працівник повинен бути лояльним, перш за все, до організації, а не лише до керівництва, відповідати вимогам до посади, бути професійно мобільним. Лояльність як до керівництва, так і до організації можуть демонструвати і професійно непридатні кадри. Лояльність до керівництва та організації можуть мати як професійно задоволені, так і професійно незадоволені кадри. Водночас відсутність лояльності персоналу до організації не завжди означає його невдоволеність працею та незадовільну відповідальність. Через це особливу важливість має комплексне оцінювання ціннісно-орієнтаційних (внутрішніх мотиваційних) та компетентнісних, діяльнісних (операційних) якостей, на яких ґрунтується професійна культура, професіоналізм та професійна мобільність персоналу. Отже, лояльність персоналу повинна розумітися та оцінюватися в межах його абсолютної професійної придатності. Необхідне запровадження в державній службі компонентів ціннісно-орієнтованого управління.

Актуальною проблемою подальших досліджень є проблема лідерства в державній службі, доцільність інституту лідерства в системі виконавчої служби. Іншою актуальною проблемою подальших наукових досліджень є вивчення специфіки лояльності персоналу в органах місцевого самоврядування, керівництво

яких має лідерські ознаки, а також особливостей формування лояльності персоналу політичних та адміністративних посад державної служби.

Список використаних джерел

1. **Абрамов Р.** Характер изменений науки и практики менеджмента в России (1960 – 90-е гг.) / Р. Абрамов. – М. : Рус. гуманитар. интернет-ун-т, 2000. – 11 с.
2. **Бандурин А. В.** Стратегический менеджмент организации / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. – М. : Дело, 2005. – 231 с.
3. **Богословский А.** Когда не срабатывает теория Герцберга / А. Богословский. – Режим доступа : www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=335.
4. **Борисова Е.** Управление персоналом / Е. Борисова // Упр. трудовыми ресурсами : сб. статей. – М. : [Б. и.], 2006. – 142 с.
5. **Иноземцев В. Л.** Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы / В. Л. Иноземцев. – М. : Логос, 2000. – 132 с.
6. **Кон И. С.** Социологическая психология / И. С. Кон. – М. : Моск. психол.-соц. ин-т ; Воронеж : Изд-во НПО :МОДЭК, 1999. – 560 с. (Сер. «Психологи отечества»).
7. **Кочетков А. В.** Принципы и источники формирования кадров государственной службы субъектов Российской Федерации в условиях становления правового государства : автореф. ... канд. социол. наук : 22.00.04 / А. В. Кочетков. – М., 1999. – 28 с.
8. **Культурная компетентность личности: между проблемами образования и национальной политики.** – Режим доступа : www.bibliofond.ru/view.aspx?id=108658.
9. **Маслов Е. В.** Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
10. **Меньшова В. Н.** Организация государственной и муниципальной службы : учеб. пособие / В. Н. Меньшова. – Новосибирск : Сибир. акад. гос. службы, 2006. – 163 с.

11. **Модели** и методы управления персоналом : учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с. (Сер. «Б-кажурн.»Упр. персоналом“»).
12. **Политическая** психология : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. А. Деркача [та ін.]. – Режим доступа : www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/derk/03.php.
13. **Почебут Л. Г.** Организационная социальная психология : учеб. пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2002. – 298 с.
14. **Пряжников Н. С.** Психология труда и человеческого достоинства : учеб. пособие / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – М. : Академия, 2005. – 480 с.
15. **Смирнов Э. А.** Разработка управленческих решений : учеб.для вузов / Э. А. Смирнов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
16. **Тарасенко В.** Управление по ценностям как инструмент корпоративного управления / В. Тарасенко. – Режим доступа : www.jappyn.ru/library/143/print/index.html.
17. **Уилсон Р. А.** Квантовая психология / Р. А. Уилсон ; пер. с англ. под ред. Я. Невструева. – К. : ЯНУС, 1998. – 224 с.
18. **Уткин Э. А.** Государственное и муниципальное управление / Э. А. Уткин, А. Ф. Денисов. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 2001. – 304 с.
19. **Шекшня С. В.** Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 5-е, перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.(Сер. «Б-кажурн. «”Упр. персоналом“»).
20. **Яхонтова Е. С.** Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании / Е. С. Яхонтова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – Режим доступа :www.mevriz.ru/articles/2003/4/1784.html.