

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ

А.П. Поплавська,

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри практичної психології
Запорізького національного університету

Статтю присвячено теоретичному аналізу проблеми лояльності персоналу до організації. Розглянуті питання чинників, завдяки яким формується лояльність працівників до організації, а також видів та рівнів лояльності персоналу.

Ключові слова: лояльність персоналу, чинники, що впливають на формування лояльності, види лояльності, рівні лояльності.

Статья посвящена теоретическому анализу проблемы лояльности персонала к организации. Рассмотрены вопросы факторов, благодаря которым формируется лояльность работников к организации, а также видов и уровней лояльности персонала.

Ключевые слова: лояльность персонала, факторы, которые влияют на формирование лояльности, виды лояльности, уровни лояльности.

Визначення поняття лояльність – досить складне питання. Зазвичай його пов'язують як із персоналом організації, так і з показниками організаційного розвитку. Що стосується персоналу, то лояльність визначається ступенем ідеальності працівника. Ідеальному працівнику організації притаманний, насамперед, перелік таких позитивних якостей: добросовісне відношення до роботи, високий ступінь професійної відданості, позитивні взаємини з колегами, лояльність до керівництва.

Останнім часом у поняття «лояльність» з'явився і негативний підтекст (відносно колег до «лояльного» співробітника): під лояльністю мають на увазі хороше відношення до начальства і «прогинання» під його політику. Досить часто лояльність як поняття плутається з близькою за сутністю мотивацією персоналу. Проте ці явища відносяться до різних сфер: мотивація – безпосередньо до трудової діяльності, а лояльність – до організаційного середовища [8].

Таким чином, ми можемо охарактеризувати лояльність як позитивне ставлення до організації, дотримання й ухвалення існуючих у ній правил, навіть при неповній відповідності правил власним переконанням персоналу.

Метою статті є теоретичний аналіз як самого поняття лояльності персоналу до організації, так її видів, рівнів, а також чинників, які впливають на формування лояльності.

Для узагальненого теоретичного аналізу в статті були використані концепції, підходи та методи вивчення організаційної лояльності (О.С. Дейнека, Є. В. Доценко, А. В. Ковров, М. І. Магура, Л. Г. Почебут, Е. В. Сидоренко, К. В. Харський, І. Г. Чумарин, N. Allen, K. Beck, H. Becker, V. Benkhoff, G. Blau, B. Buchanan, A. Cohen, C. Goman, O. Grusky, R. Kanter, J. Meyer, P. Morrow, R. Mowday, L. Porter, M. Sheldon, C. Wilson та інші), а також роботи соціальних і організаційних психологів (Л.О. Верещагіна, Л. Джуелл, О.К. Завьялова, Є.Н. Смелянов, К. Левін, М.І. Магура, Г.С. Нікіфоров, С.Е. Поварніцина, Л.Г. Почебут, А.Л. Свенцицький, В.О. Чикер, Е. Шейн та ін.).

Організації зацікавлені в лояльних працівниках, по-перше, тому що завдяки лояльним працівникам підвищується ефективність роботи, а по-друге, знижується плинність кадрів.

Як розпізнати лояльного працівника? Зазвичай кожен із нас на інтуїтивному рівні без особливих зусиль відрізняє лояльну поведінку людини від нелояльної. У загальному сенсі, лояльність – це відчуття відданості по відношенню до чогось.

Одразу необхідно розвести поняття «лояльного» працівника і «благонадійного» працівника. Під благонадійністю працівника ми розуміємо поведінку, яка демонструє погодження з нормами, правилами, законами організації. Лояльність працівника – це, передусім, вірність, відданість працівника цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує й допомагає реалізувати ці цілі. Тобто благонадійність співробітника вказує на ступінь нормативності його поведінки по відношенню до організації, а лояльність – на ступінь сприймання організації працівником і терпимість до неї.

Під лояльністю працівника розуміється бажання працювати краще, прагнення відповідати принципам організації, беззастережно сприяти досягненню її цілей, узгодження з одними вимогами та здатність приймати інші – ті, що раніше не були частиною уявлень про організацію. Але це може бути можливим тільки за умови створення організацією таких чинників, які будуть спонукати працівника не тільки приймати організацію як єдине ціле, а й зберігати вірність власним принципам, які формувались протягом тривалого часу, а за певних обставин і поступатись деякими з них.

До чинників, які повинна створювати організація власним працівникам для забезпечення певного рівня лояльності, відносяться такі:

1) увага з боку компанії до працівника (інколи достатньо керівнику поцікавитись справами працівника, як це може миттєво змінити його ставлення до організації);

2) минулий позитивний досвід роботи (дуже важливим є ще на стадії прийому працівника на вакантне місце докладніше зупинитись на ставленні фахівця до попередніх місць роботи, на взаєминах його з колишніми колегами; навряд чи озлоблений на весь світ кандидат проявить лояльність на новому місці);

3) заохочення за досягнення працівника (нерідко буває так, що виконана робота сприймається керівництвом як належне, навіть не враховуючи виконаного обсягу; у подібних випадках передбаченим розвитком подій стане звичайне просиджування робочого часу: «Навіщо, все одно ніхто не відмітить»);

4) забезпечення навчання, підвищення кваліфікації працівників (можливість підвищити свою кваліфікацію без відриву на роботі дуже позитивно позначається на внутрішньому іміджі організації; привертає потенційних кандидатів, які ще не влаштувалися в організацію, але володіють інформацією про хороші перспективи в ній);

5) виконання організацією своїх же правил: дотримання Трудового договору, статуту, встановленої корпоративної культури (інакше красиві слова про цілі, місію, цінності стануть марним звуком і тільки будуть викликати усмішку в рядових працівників, яким, як би того не хотіли керівники, перш за все, цікаві власні цілі: рівень зарплати, кар'єра, соціальний пакет);

6) чітко поставлені перед кожним співробітником цілі та завдання (малоймовірно, що лояльність персоналу підвищиться від виконання абстрактних завдань, які потім доводиться переробляти по декілька разів, і кожного разу провина буде саме на працівникові, а не на керівнику, який поставив неясну мету; також до цього відноситься постійна зміна завдань, коли працівник тільки починає щось робити, а в результаті виявляється, що це вже непотрібно, і організація знову й знову міняє «курс» розвитку [3].

На думку П. Мучинські [2] важливими є такі чинники, що сприяють виникненню лояльності співробітника по відношенню до організації.

По-перше, це *минулий досвід*. Модель відносин на попередньому місці роботи, ступінь довіри компанії – головний момент, на якому слід зупинитися при співбесіді з кандидатом. Якщо на минулому місці роботи він достатньо яскраво переживав почуття довіри, причетності до організації, то прояв подібного ставлення в новій організації більш імовірний (звичайно, за сприятливих умов). Якщо ж рівень лояльності був низький, то для того, щоб сформувані в цього співробітника вірність організації, доведеться докласти значно більше зусиль.

По-друге, безпосередньо з минулим досвідом пов'язаний такий чинник, як *система особистих цінностей*. Ці, сформовані з часом у безпосередній взаємодії, у конкретних життєвих ситуаціях переконання тепер визначають відносини людини й характер її взаємин. Іншими словами, якщо людина твердо переконана, що професіоналізм і старанність не визначають успішність досягнень, а в професійному зростанні головне значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від неї поведінки, яка підтверджує зворотнє.

По-третє, *надання уваги працівникові* з боку організації – важливий чинник для формування лояльності працівника. Відчуття своєї значущості для організації сприяє не тільки позитивному ставленню до неї, але й прагненню «відплатити» їй довірою. Роль людського чинника переоцінити неможливо – працівники окрім виконання своїх професійних обов'язків включені ще й у систему організаційних відносин. Працівник не відразу стає лояльним до організації, у яку тільки що влаштувався на роботу. Організація повинна продемонструвати певні засади й умови, завдяки яким у працівника формується уявлення про ступінь довіри організації, а як наслідок, і виникнення лояльності [2].

Необхідно враховувати значну роль індивідуальних переконань у формуванні лояльності працівника. Для кожного працівника значущими для виникнення в нього довірливого ставлення до організації будуть різні моменти й чинники. Для одного важливим виявиться те, що керівництво завжди особисто поздоровляє його з днем народження, для іншого – складання робочого графіка з урахуванням його побажань або завжди вчасно видана заробітна плата й регулярні матеріальні заохочення, для третього – близькість керівника «до народу», його чарівливість і вміння завжди підняти настрій тонким компліментом або енергійним напуттям. При такому зверненні працівник сам прагнутиме його виправдати. Тут повинен бути взаємний обмін прихильністю, позитивне сприйняття один одного. Працівник так само повинен іти назустріч організації, а організація повинна піклуватися про нього.

Якщо в організації панує сталевата атмосфера жорстких правил зі зневаженням непрофесійної складової роботи й прагненням за всяку ціну, навіть ціною самого працівника, добитися поставленої мети, навряд чи працедавець зможе розраховувати на самовідданість свого колективу й готовність кинутися «і у вогонь, і у воду». А відданість компанії передбачає саме це.

Наступна умова виникнення довіри до компанії – це необхідне *відчуття гордості* з боку працівника у зв'язку з приналежністю саме до цієї організації. Відчуття гордості за досягнення організації, розуміння перспектив її розвитку завжди супроводжується бажанням належати саме до цієї групи, а не до іншої, а також прагненням володіти тим же потенціалом, який міститься саме тут, а не в іншому місці.

На жаль, сучасна ситуація в нашому суспільстві на перше місце ставить матеріальні чинники формування лояльності. Тому працівники, які регулярно не одержують заробітну плату, навряд чи зможуть підтримувати в собі добре ставлення до організації, не дивлячись на всі додаткові нематеріальні заохочення. Можна сказати, що лояльність до організації на 99% ґрунтується на відповідності оплати праці його результатам, на хорошій і структурованій організації.

До показників лояльності з боку працівника по відношенню до організації можна віднести такі ознаки: 1) зацікавленість у діяльності організації; 2) любов до своєї справи; 3) прагнення підвищити свій професійний рівень; 4) творчий підхід до роботи; 5) ініціативність; 6) готовність відстоювати свою позицію, якщо є впевненість в тому, що вона правильна [1].

Отже, до важливих характеристик лояльності належать: 1) безумовне розділення цінностей з об'єктом лояльності; 2) чесність і вірність по відношенню до об'єкту лояльності; 3) відчуття гордості по відношенню до об'єкту лояльності й відкрита демонстрація такого ставлення; 4) готовність надати підтримку, попередити про щось, посприяти, пожертвувати чимось заради об'єкту лояльності [5].

Зарубіжні дослідники, зокрема Джеральд Грінберг і Роберт Бейрон [1], а також Дуейн П. Шульц і Сидні Е. Шульц [7] та інші вже традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, обумовлену прихильністю організації та тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»); афективну (емоційна прихильність, відданість) та нормативну (прихильність).

Поведінкова лояльність формується в працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожен працівник, проводячи велику кількість часу на роботі, причому в одній організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Розповідаючи про своїх колег, він вживає займенник «ми». Для нього небагато будь-які повідомлення в засобах масової інформації, що стосуються його підприємства. До того ж, вкладаючи час і зусилля в досягнення певного рівня професійної майстерності, посадового статусу, у формування відносин з колегами по роботі, працівникові все важче принести їх у жертву і перейти працювати в іншу організацію. «Чим довше люди залишаються в одній організації, тим значнішим є те, що вони вклали в компанію протягом тривалого часу (наприклад, пенсійні накопичення або стара дружба). Безліч людей приймають рішення залишитися на своїй роботі тільки тому, що не хочуть втрат подібного роду» [1, с. 18]. У той же час, Д. Шульц і С. Шульц поведінкову лояльність розглядають вужче. Вони пишуть, що для поведінкової прихильності характерний зв'язок працівника й організації, заснований на периферичних чинниках, – на зразок «пенсійних» планів і стажу. Якщо працівник звільниться, вони урвуться. За даними зарубіжних учених, частка «тривалої лояльності», як і рівень лояльності в цілому, у працівників останнім часом починає зменшуватися. З одного боку, це пов'язано з відмовою організацій від гарантій працівникам у довгочасній або відносно тривалій зайнятості. З іншого боку, змінюється ставлення працівників до організації. Статистичні дані, наведені Дж. Грінбергом і Р. Бейроном, малюють жалюгідну картину стану лояльності американських

працівників по відношенню до своїх організацій. Корпорації США кожні чотири-п'ять років втрачають близько половини своїх співробітників. Люди женуться за вищими заробітками в збиток прихильності підприємству. 44% працівників технічних спеціальностей зазначили, що вони спокусилися б пропозицією іншої роботи з підвищенням платні в 20 і менше відсотків по відношенню до своєї поточної зарплати. Спостереження свідчать про те, що схожі явища мають місце і в нашій країні [7].

Практичний висновок, пов'язаний із цим видом лояльності, полягає в тому, що будь-які заходи з боку керівництва, спрямовані на утримання співробітників в організації, у той же час сприятимуть формуванню поведінкової лояльності.

Афективна лояльність притаманна працівникам, які володіють високим ступенем афективної лояльності, у них виникає бажання залишатися в своїй організації через позитивні відчуття, які вони переживають на роботі. Такі відчуття можуть бути пов'язані з ухваленням і згодою з основоположними цілями й цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням запровадити в життя її місію. Як відзначають фахівці, між *афективною* лояльністю й результативністю праці існує прямий зв'язок, що не завжди виявляється у разі поведінкової лояльності. Учені звертають увагу на те, що в процесі організаційних змін важливо зберегти відповідність між персональними цінностями афективно лояльних співробітників і змінених організаційних цінностей. Д. Шульц і С. Шульц зробили висновок, що працівники з яскраво вираженою *афективною* лояльністю володіють більшим менеджерським потенціалом, ніж працівники з *поведінковою* (тривалою) лояльністю.

Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат на підприємстві й у цілому позитивна, продуктивна корпоративна культура, стиль управлінської діяльності менеджерів. Учені відзначають [7], що афективна лояльність тісно пов'язана з підтримкою з боку організації, тому прояв турботи про людей з боку керівництва підвищуватиме цей вид лояльності.

Нормативна лояльність, на думку зарубіжних учених, пов'язана з відчуттям обов'язку залишитися в організації, яка тисне на працівника. Працівники, що володіють високим рівнем нормативної лояльності, надають велике значення думці інших: наприклад, що подумають інші про їх роботу, про можливий перехід до іншої організації. Вони не хочуть розчарувати свого працедавця та стурбовані тим, що колеги сформулюють про них погану думку, якщо вони звільняться. Нормативна лояльність може виникати в тих випадках, коли працівник відчуває себе зобов'язаним відшкодувати працедавцеві витрати, пов'язані з його навчанням або тренінгом його певних професійних навичок. Описуючи нормативний вид лояльності або прихильності учені не дають відомостей про те, наскільки продуктивними є працівники, які мають таку лояльність. Залишається також відкритим питання про те, чи є необхідність формувати подібну лояльність у працівників і яким чином це робити.

Російський психолог К. Харський [4] висловив думку, що така класифікація не є вичерпною. У її основу закладений принцип провідного мотиву, що визначає причину, за якої працівник залишається відданим компанії впродовж деякого часу. Перелік таких мотивів може бути набагато ширшим. Типологія лояльності працівників, яку запропонував К. Харський, системніша й достатньо практична. В основу виділення типів лояльності він поклав два критерії: локус контролю особистості та час. Локус контролю, або рівень суб'єктивного контролю, розглядається в психології як характеристика того, де локалізується джерело його активності: у зовнішніх чинниках або всередині особистості. Люди розрізняються по тому, як і де вони локалізують контроль над значними для себе подіями. Можливі два полярні типи такої локалізації: екстернальний та інтернальний. У першому випадку людина вважає, що події, які відбуваються з нею, є результатом дії зовнішніх сил – випадку, інших людей і так далі. У другому – людина інтерпретує значущі події як результат своєї власної діяльності. Оскільки лояльність, відданість не є чимось незмінюваним, то другим критерієм є час. Цей критерій особливо важливий, коли вирішуються завдання прогнозування лояльності працівників. Об'єднавши ці два критерії, К. Харський виділяє чотири крайні типи лояльності, привласнивши їм умовні найменування: *ветеран, мрійник, спадкоємець і зомбі* [5].

Лояльність типу *ветеран* визначається минулим досвідом і внутрішнім локусом контролю. Це дуже міцна лояльність, заснована на власному виборі та рішеннях, сформувалася в процесі тривалої діяльності в одній і тій же організації, тому *ветеран* здатний протистояти спокусам конкурента. Крім того, цінність *ветеранів* полягає в тому, що «дивлячись на них, інші співробітники стають лояльнішими, цінності компанії зміцнюються. Довгострокова перспектива

організації, в якій є лояльні ветерани, привабливіша, ніж у разі їх повної відсутності» [5, с. 38]. На цей тип лояльності, вважає К. Харський, неістотний вплив справляють події теперішнього часу та майбутні події. Система переконань і цінностей будь-якої людини міняється поволі. Для формування такої лояльності, на думку автора типології, потрібно від трьох до п'яти років.

Так само, як і в попереднього типу, лояльність *мрійника* заснована на внутрішньому локусі контролю. Але, на відміну від *ветерана*, він орієнтований в майбутнє, його лояльність пов'язана з очікуваннями, які працівник має щодо своєї організації. У перші роки діяльності нового підприємства така лояльністю формується в працівників і керівників, причетних до її створення. Їх надихають спільно виношені плани, ідеї, мрії, що реалізуються. Основною перевагою таких працівників, відзначає К. Харський, є відповідальність і активна життєва позиція. Володіючи внутрішнім локусом контролю, вони свідомо будують плани і беруть на себе відповідальність за їх виконання. Їх не потрібно підганяти й контролювати. Вони самі собі контролери. «Без таких відданих справі ентузіастів не виникала жодна велика справа. Візьміть історію будь-якої крупної корпорації, бренд якої тепер знає кожен школяр. У її більш-менш далекому минулому були люди, одержимі ідеєю і прагненням утілити її в реальність» [4]. Разом із тим учений відзначає, що лояльність *мрійника* найбільш доречна на початку діяльності підприємства, вона надихає менш відданих працівників, захоплює їх. Але по мірі реалізації планів для них залишається все менше простору. Тому вони, якщо зберігають лояльність, перетворюються на *ветеранів*.

Лояльність типу *спадкоємець* визначається зовнішнім локусом контролю і минулим досвідом. Зовнішній локус контролю (екстернальність), як було сказано вище, виявляється в тому, що джерело активності, причини значущих подій людина вбачає в зовнішніх обставинах. *Спадкоємець* не сам ухвалює рішення, його до них примушують інші люди, ситуації, у які він потрапляє. Така людина більшою мірою піддається навіюванню або переконанню. Головною перевагою лояльності цього типу К. Харський вважає те, що її відносно просто сформувати психологічними методами. Бесіди, збори, психологічно коректно сформульовані гасла, правильно побудована система заохочень дають можливість досить швидко створити лояльність *спадкоємця*. Велике значення мають традиції організації, які є своєрідною передачею духовних цінностей від одного покоління працівників до іншого. Такими цінностями можуть бути імідж, репутація і тому подібне. Проте в легкій керованості полягає і слабкість *спадкоємця*. Він може бути схильний до деструктивного впливу нелояльних працівників або конкурентів [4].

Зомбі – це умовна назва того типу лояльності, який утворюється на поєднанні екстернальності та зверненості в майбутнє. Такий тип лояльності, на думку К. Харського, найбільш хиткий і вразливий. Він формується за рахунок створення в свідомості людини дуже привабливих і надихаючих картин майбутнього. Але коли реальність їх руйнує, зникає і лояльність до того, хто ці картини малював. У цьому слабка сторона лояльності *зомбі*.

Розглядаючи якісні особливості лояльності працівників, не можна не згадати про точку зору П. Морроу, яку коментує у своїй книзі американський учений П. Мучинські [2]. Вона цікава тим, що дає підстави для розрізнення видів лояльності за критерієм спрямованості на певний об'єкт. Працівник може бути по-різному відданий або лояльний до різних аспектів своєї діяльності: роботи, своєї організації, своєї професії. Професійна відданість – це позитивний емоційний зв'язок, що відчувається працівником, із професією. Організаційна лояльність відображає відношення до конкретного працедавця. Таким чином, як пише П. Мучинські, цілком може бути, що працівниця, віддана професії (наприклад, професії медсестри), але не лояльна відносно організації, швидше за все, мінятиме працедавців у рамках однієї професії – медсестри. Або ж працівник може бути лояльним відносно організації, але не захоплений роботою, що підвищує вірогідність переходу з однієї роботи на іншу всередині організації.

П. Морроу запропонував модель, яка ілюструє взаємозв'язок різноманітних видів (форм) лояльності або відданості. Вона складається з концентричних кіл. У центрі моделі – вид лояльності, яку він назвав трудова етика. Цей особистісний параметр відображає те, яке місце у своєму житті людина відводить роботі. Для однієї – це всього лише неприємний тягар, вимушені зусилля, а інша повністю поглинена роботою, живе нею. Наступне від центру коло символізує відданість професії. Третє та четверте кола позначають лояльність (відданість) відносно організації. Причому третє коло відповідає компоненту стабільності організаційної відданості, а четверте – афективному компоненту організаційної відданості. Ці два види лояльності практично співпадають із розглянутими вище відповідно поведінковою й афективною лояльностями. І, нарешті, зовнішнє коло символізує захопленість роботою. Чим ближче до центру розташовується коло, тим більше відповідний вид лояльності пов'язаний з особистісними особливостями

працівника. Форми лояльності, позначені на зовнішніх колах, більшою мірою визначаються ситуаційними чинниками [9].

П. Мучинські вважає, що концепція П. Морроу в деяких дослідженнях не знайшла переконливого емпіричного підтвердження, інші ж дослідження підтверджують її значущість. Очевидно, це пов'язане з не дуже чіткою визначеністю деяких понять, використовуваних автором концепції. Але це не знижує її практичної значущості, оскільки збагачує розуміння такого складного психологічного феномену, як лояльність персоналу [2].

У своїх роботах вказані автори використовують поняття «організаційна прихильність» і «прихильність організації». Аналіз їх змісту дає підстави стверджувати, що вони повністю співпадають з поняттям «лояльність до організації»

Чим більше виражений рівень лояльності, тим більш надійним є співробітник. Можна говорити про декілька рівнів лояльності, кожен подальший рівень забезпечує вищий ступінь відданості компанії.

Перший рівень лояльності полягає в зовнішній атрибутиці, яка свідчить про приналежність до організації. Це формальний, матеріальний рівень, який говорить тільки про очікувану поведінку працівника, який використовує той або інший атрибут організації. Ні про яку вірність тут поки не йдеться. Відповідно, для початкового етапу формування лояльності наявність зовнішніх характерних відмінностей є обов'язковою. Фірмовий одяг, значки, корпоративні товари з фірмовим знаком (ручки, календарі, попільнички, буклети, тижневики) – все це створює відчуття приналежності до певного співтовариства, відчуття причетності на зовнішньому рівні [4].

Лояльність на рівні поведінки має на увазі виконання певних норм, правил, що регламентують такі вчинки працівників, як, наприклад, обов'язкове обговорення організаційних подій минулого дня під час уранішнього перекуру або колективне поздоровлення начальника відділу з врученням цінного подарунка. Усе це безпосередньо пов'язане з корпоративною культурою організації та ухваленням співробітниками її принципів. Тому дуже важливо забезпечити сприятливий психологічний клімат в організації, сприяти утворенню організаційних традицій, неформальних правил, всіляко підтримувати це й заохочувати працівників до проявів подібної поведінки [4].

Лояльність на рівні здібностей має на увазі більш виражену прихильність організації, ніж на попередніх рівнях. Почнемо з того, що ступінь відповідності здібностей конкретного професіонала вимогам організації повинен визначатись під час прийому на роботу. Тому багато в чому лояльність залежить від того, наскільки компетентні фахівці займаються в організації підбором персоналу. Лояльність на рівні здібностей передбачає, що працівник володіє відповідними цілям і вимогам організації навичками й уміннями, дотримується певних принципів і тому може відтворювати очікувану й необхідну поведінку [4].

Для забезпечення цього рівня лояльності персоналу, у першу чергу, необхідно звернути увагу на професійні й особистісні якості кандидатів при прийомі на роботу. Працівник, лояльний на рівні здібностей, цінний для організації. Він завжди добре орієнтується в змінах, що відбуваються, ініціативний, оскільки володіє необхідними знаннями й зацікавлений у досягненні цілей організації. Від нього можна чекати ефективних інноваційних пропозицій, його погляд завжди націлений на перспективу досягнень організації.

До вищих рівнів лояльності відносяться лояльність на рівні переконань і лояльність на рівні ідентичності. *Лояльність на рівні переконань* передбачає повне ухвалення переконань і принципів організації. Цінності організації стають особистими цінностями працівника, тому стійкість цих позицій найвища. Формальна слухняність і слідування правилам тут змінює відкрита прихильність. Таким рівнем лояльності володіють керівники, працівники, які посідають вищі та ключові посади в організації, працівники, задоволені своєю роботою, оплатою, умовами, а також ті, хто має великий стаж роботи на певному місці. Проте у разі зміни організацією своїх колишніх ідеалів, вона може втратити таких цінних працівників. Переорієнтація співробітників не відбудеться швидко й легко, якщо ці ідеали-переконання визначали їх спосіб життя. Тепер все залежатиме від того, наскільки терплячим є керівництво, наскільки воно саме лояльне по відношенню до своїх працівників, і наскільки самі працівники готові й хочуть перебудуватися [9].

Лояльність на рівні ідентичності в найвищій мірі демонструє сам власник організації. Він вкладає всі свої сили, заощадження та час у те, щоб домогтися досконалості й розвитку організації. Тим більше, якщо він стояв у самих витоків і перші кроки становлення своєї справи здійснював головним чином самостійно. Ця вірність організації вже не просто безумовна – вона є сама собою зрозумілою [9].

Висновки. Лояльність персоналу до організації формується завдяки особистому сприйняттю працівниками різних організаційних ситуацій, а також попередньому поведінковому досвіду, існуючим цінностям. Організаційна лояльність пов'язана з власними очікуваннями працівника, що відображають мотиви професійної діяльності протягом роботи в організації. Організація, яка зацікавлена в лояльності персоналу, повинна створювати певні умови для формування та підтримування лояльності працівників.

Література

1. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон / Пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004.
2. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучинский. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
5. Харский К. Любого человека можно сделать лояльным / К. Харский // Отдел кадров. 2004. – №11. – С. 98-101.
6. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – СПб.: Речь, 2003. – 176 с.
7. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2003.
8. Энциклопедия психологических тестов. Личность, мотивация, потребность. – М.: ООО «Издательство АСТ», 1997.
9. Morrow, P. C., Wirth, R. E. Work Commitment among Salaried Professionals // Journal of Vocational Behavior. 1989. - Vol. 34. - P. 4056.