

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**Кваліфікаційна робота
магістра**

на тему: Взаємозв'язок задоволеністю працею та лояльності персоналу організації

Виконав: студент II курсу, групи 8.0538-з
спеціальності: 053 психологія
освітньої програми: 053 психологія
Запорожцева Кристина Ігорівна
Керівник: к. психол. н., доцент кафедри психології
Поплавська А.П.
Рецензент: к.пед.н., доцент кафедри психології
Пономаренко О.В.

Запоріжжя
2020

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет _____
Кафедра _____
Рівень вищої освіти _____
Спеціальність _____
(код та назва)
Освітня програма _____
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
« _____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1 Тема роботи (проекту) _____

 - керівник роботи _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від « _____ » _____ 20__ року № _____
 - 2 Строк подання студентом роботи _____
 - 3 Вихідні дані до роботи _____

 - 4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

 - 5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

-

6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

Студент _____
(підпис) (ініціали та прізвище)Керівник роботи (проекту) _____
(підпис) (ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 79 с., 9 таблиць, 6 малюнків, 75 джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження: рівень задоволеності роботою та лояльності в організації.

Предмет дослідження: управління задоволеністю роботою та лояльністю працівників для підвищення їх трудової активності.

Мета: виявити взаємозв'язок між задоволеністю працею та лояльністю працівників підприємства та розробити рекомендації щодо підвищення їх трудової активності.

Гіпотеза: існування взаємозв'язку між ступенем задоволеності роботою та лояльністю працівників.

Методи дослідження:

- теоретичні (теоретичний і порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури);

- емпіричні (анкетування, тестування, опитування, контент-аналіз).

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в даній роботі вперше експериментальним шляхом встановлено взаємозв'язок між задоволеністю роботою та лояльністю працівників організації.

Практична значущість роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління задоволеністю працею та лояльності персоналу для підвищення трудової активності працівників організацій з аналогічними проблемами.

ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, ЗАДОВОЛЕННІСТЬ ПРАЦЕЮ, ТРУДОВА АКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, УМОВИ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти вивчення задоволеності працею та лояльності в організації	9
1.1. Ступінь наукової розробленості проблеми задоволеності роботою та лояльності.....	9
1.2. Показники, що впливають на управління задоволеністю працею.....	23
1.3. Задоволеність працею і лояльність персоналу як головні показники ефективності внутрішнього маркетингу	28
РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження ступеню задоволеності роботою та лояльності в організації	42
2.1. Програма та процедура дослідження.....	42
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження.....	45
РОЗДІЛ 3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління задоволеністю працею та лояльністю працівників організації.....	58
3.1. Обґрунтування заходів щодо покращення взаємин у колективі, підвищення професійної відповідальності, інтересу до роботи та переваги даної роботи високому заробітку.....	58
3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління задоволеністю працею та лояльністю працівників.....	65
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми даної дипломної роботи пов'язана з появою світової тенденції до дослідження керівниками організацій задоволеності роботою працівників та формування їхньої лояльності. Необхідність дослідження задоволеності обумовлена показниками трудової активності працівників і плинністю кадрів, що веде до зміни показників рентабельності підприємства. А лояльні співробітники здатні швидше адаптуватися до мінливих умов, вони не тільки більш дисципліновані і демонструють відповідальне ставлення до своїх посадових обов'язків, а й здатні знаходити різні способи підвищення якості своєї роботи.

Проблема задоволеності полягає в ідентифікації потреб працівників, часто визначених не зовсім точно. Різноманітність підходів до визначення задоволеності працею, іноді призводить керівника до невірної інтерпретації потреб працівника, що може привести до не зовсім правильних рішень.

Сучасні виробництва часто потерпають від зниження трудової активності, а також високої плинності кадрів, в силу поганих умов праці, низької заробітної плати, відсутності кар'єрного росту, недоліків освіти і досвіду роботи, компетентності керівництва та багатьох інших факторів. Тому управління задоволеністю працею і лояльністю як невід'ємна частина мотивації працівників здатна забезпечити високі показники рентабельності організацій, підвищення норм виробітку і норм керованості, знизити плинність кадрів і витрати на працівників.

Проблемою управління задоволеністю роботою працівників, займалося чимало наукових дослідників, таких як: Б.М. Генкін, Ф. Герцберг, Є.П. Ільїн, М.Ю. Кондратьєв, А. Маслоу, Н.Ф. Наумова, Г. Олдхем, Дж. Р. Хекман, В.О. Ядов. Проблемою вивчення лояльності займалися М. Амстронг, О.С. Віханський, І.В. Грошев, В.І. Доміняк, К. Камерон, А.Я. Кібанов, О.І. Наумов, В.О. Співак, К.В. Харський, В.Д. Шапіро, Е.Я. Шейнін та ін.

Об'єкт дослідження: рівень задоволеності роботою та лояльності в організації.

Предмет дипломного дослідження: управління задоволеністю роботою та лояльністю працівників для підвищення їх трудової активності.

Мета дипломної роботи – виявити взаємозв'язок між задоволеністю працею та лояльністю працівників підприємства та розробити рекомендації щодо підвищення їх трудової активності.

Гіпотезою роботи стало існування взаємозв'язку між ступенем задоволеності роботою та лояльністю працівників.

Даною метою обумовлені наступні **завдання**:

1. Вивчити теоретичні аспекти управління задоволеністю працею та лояльністю працівників для підвищення їх трудової активності.
2. Провести емпіричні дослідження задоволеності працею і лояльності працівників та інтерпретувати їх.
3. Розробити рекомендації щодо вдосконалення управління задоволеністю працею та лояльністю працівників організації «Зевс сервіс» і надати їх економічне обґрунтування.

Методи дослідження: аналіз наукових джерел, порівняння статистичних показників, методи особистих спостережень (опитування та анкетування), математичні методи кореляційного аналізу.

Методики для емпіричного дослідження:

- 1.«Визначення задоволеності особистості своєю працею» А.В. Батаршева;
- 2.«Методика вимірювання лояльності» С.С. Баранської;
- 3.Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена онлайн.

Новизна дослідження полягає в тому, що в даній роботі вперше експериментальним шляхом встановлено взаємозв'язок між задоволеністю роботою та лояльністю працівників організації.

Теоретична значущість дослідження полягає в тому, що в межах досліджуваної проблематики визначено та уточнено теоретичні аспекти

управління задоволеністю працею та лояльністю працівників для підвищення їх трудової активності.

Практична значущість дипломної роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення управління задоволеністю працею та лояльністю персоналу для підвищення трудової активності працівників організацій з аналогічними проблемами.

Базою дослідження став колектив «Зевс сервіс».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦЕЮ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Ступінь наукової розробленості проблеми задоволеності роботою та лояльності

Задоволеність працею – найбільш очевидний психологічний результат трудової мотивації. Саме тому дослідники, що займаються проблемами мотиваційного управління, часто звертаються до цієї категорії. При дослідженні задоволеності працею важливо розуміти, що трудова діяльність працівника не обмежується конкретними діями і операціями, а включає різноманітні аспекти, пов'язані з особливостями міжособистісних взаємин і багатьма іншими ситуаційними змінними. Тому задоволеність працею є інтегральною характеристикою, що відбиває задоволеність різними аспектами трудової діяльності та елементами виробничої ситуації.

Зростаючий інтерес дослідників, які займаються проблемами соціального управління, до питань задоволеності працею диктується тією обставиною, що сьогодні все більш поширеним стає уявлення про те, що, говорячи про результати трудової діяльності окремого працівника і соціального управління в цілому, не можна оперувати тільки кількісними показниками обсягу виконаних робіт або отриманого прибутку і (або) показниками, які відображають якість цих робіт. Важливою є і та складова, яка характеризує психологічний стан окремого працівника чи колективу в цілому і впливає на його бажання і готовність демонструвати високі результати в роботі.

Задоволеність працею є однією з найбільш популярних категорій економіки праці. Проте, незважаючи на багатьох концепцій задоволеності працею залишається слабкий зв'язок теоретичних побудов і практичних можливостей оцінки вимірювання задоволеності працею на робочих місцях.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінки ступеню задоволеності працею. При цьому різними авторами використовується досить різноманітний набір індикаторів без будь-якої їх систематизації.

Також склалася значна кількість підходів до розуміння феномену задоволеності працею. Задоволеність інтерпретується як показник:

- ставлення до праці;
- соціального статусу та міра адаптації до соціальної реальності;
- ступінь адаптації працівника до виробничої ситуації;
- ступінь відповідності особистісних і речових факторів виробництва;
- характеристика трудової активності;
- показник успішності трудової діяльності.

Існування різних визначень задоволеності працею свідчить про те, що цей феномен вивчався раніше, але до сих пір не був вивчений, суперечливість суджень очевидна, але можна сказати про їх взаємодоповнюваність.

Наявність детальних описів і пов'язаності різних підходів до осмислення феномена задоволеності працею, присутня як серед зарубіжних, так і серед вітчизняних вчених, виходить за рамки дипломної роботи, тому необхідно викласти її суть більш стисло [1;2;4;7].

Аналізуючи різні поняття задоволеності працею, що існують як у вигляді закінчених теорій, так і викладених в контексті публікованих матеріалів, можна простежити їх зв'язок з інтерпретацією поняття «праця». Цей зв'язок не завжди підкреслюється авторами, не повною мірою ними позначається, але цілком виділяється з викладеного матеріалу. Визначено два основних підходи до розуміння праці та, відповідно, задоволеності працею.

Найбільш розробленим і відомим є напрямок, що виходить із розуміння праці як процесу задоволення потреб людини. Таким чином, у теорію задоволеності працею вводяться такі терміни, як потреба, мотив, установка, відношення і так далі, за допомогою яких ця теорія розробляється. Відповідно, в рамках цього напрямку, задоволеність працею розуміється як оцінка ступеню

насичення потреб, які особистість прагне задовольнити у сфері, пов'язаній із процесом праці.

У російській та вітчизняній соціології і психології наведеного вище розуміння праці, на основі якого розробляються відповідні концепції задоволеності працею, дотримуються О.В. Валецька, А.О. Киссель, В.О. Ядов, А.Я. Кібанов, Т.А. Кітвель, А.О. Муруттар, Л.Г. Петрова, І.М. Попова та ін.

Друга група теорій задоволеності працею виходить з іншого погляду на поняття «праця», яке тлумачиться як суспільний поділ функцій, за допомогою яких реалізується існування системи або як діяльність в системі громадського роздвоєння праці. Суспільство при цьому розуміється як продукт взаємодії людей, заснованої на розподілі праці. У російській науковій літературі такого підходу дотримується Н.Ф. Наумова, розглядаючи, наприклад, задоволеність працею як задоволеність соціальним статусом [48].

Теорії задоволеності працею, що йдуть від такого розуміння праці, розробляються за допомогою таких понять, як соціальний статус, соціальний обмін, соціальне порівняння тощо.

У західній літературі існують різні розробки задоволеності працею в рамках теорій соціального обміну (теорія справедливості), соціального порівняння (теорія референтних груп) тощо. Їх недолік у тому, що розглядаються лише окремі соціально-психологічні аспекти проблеми, а не вся їх сукупність. Вказані відмінності в розумінні праці обумовлюють те, які моделі задоволеності працею покладено в основу аналізу, а обидва ці фактори впливають певною мірою на вибір методу вимірювання задоволеності і безпосередньо пов'язані з інтерпретацією одержуваних в ході дослідження результатів. Розуміння праці як діяльності в системі суспільного розподілу праці обумовлює використання «статичних» моделей задоволеності, які розробляються у відповідних теоріях задоволеності працею. Така «статична» модель розглядає задоволеність як деяке відносно стійке співвідношення двох основних елементів її складових: індивіда і місця в системі суспільного розподілу праці, яке він займає. Це розуміння відображає відповідність наявних

відносно стабільних якостей одне одному, тобто наявних якостей індивіда і якостей, які необхідні для даного місця. Таким чином, «статична» модель служить для вимірювання відповідності двох умовно константних даних за певними своїми параметрами [70].

Розуміння праці як процесу задоволення потреб зумовлює при аналізі задоволеності працею використання «динамічних» моделей задоволеності, які розглядають функціонування цього феномена в ході зміни стану елементів його складових. При аналізі окремих визначень задоволеності працею, заснованих на «динамічних» моделях, можна спиратися на визначення, дане К. Левінім в його теорії мотиваційної динаміки, яке розуміє задоволеність як емоційну оцінку відносини валентності мети і можливості її досягнення [39].

В якості основи візьмемо визначення задоволеності працею А.Я. Кібанова: «Задоволеність працею – це узагальнений емпіричний показник ставлення до праці. Він характеризує свідомість суб'єктів праці і проявляється у вербальній поведінці працівників. Фактичний рівень задоволеності працею формується під впливом двох груп факторів. До першої групи належать сукупні умови праці, до другої – особистісні особливості працівників: їхні ціннісні орієнтації, домагання, інформованість, індивідуальні оцінки окремих сторін трудової діяльності. Тому висока задоволеність працею, зафіксована соціологами на конкретному підприємстві, може свідчити, з одного боку, про колективне ставлення до праці, обумовлене об'єктивно хорошими умовами праці, з іншого – про низькі домагання і недостатню інформованість самих працівників. Соціологічні дослідження показують, що загальна задоволеність працею у значній мірі визначається факторами другої групи. Чим більше організація відповідає запитам і вимогам працівників, тим вищою є їхня задоволеність працею» [30,47].

Так, у рамках парадигми «працівник – робоче місце» задоволеність працею розумілася переважно як задоволеність функціональним змістом праці. Парадигмі «працівник – група», «працівник – колектив» відповідало розуміння задоволеності працею як задоволеності в основному психологічним кліматом

(теорія людських відносин). У парадигмі «працівник в організації», задоволеність працею – це задоволеність місцем роботи або ступінь адаптації працівника до виробничої ситуації.

Останньою з розглянутих парадигм: «Працівник – система суспільного розподілу праці», відповідає розуміння задоволеності працею як оцінки працівником своєї роботи, свого становища в організації і в системі суспільного розподілу праці.

Визначаючи розуміння задоволеності працею, ми впритул підійшли до проблеми розкриття повного змісту поняття, для чого необхідно показати структуру задоволеності працею.

У дослідженнях задоволеності працею, структура цієї задоволеності в більшості випадків постає у вигляді факторів або компонентів задоволеності працею, яка в результаті відповідного аналізу розбирається на структурні елементи, кожен з яких містить в собі певну групу факторів задоволеності [40].

У дослідженнях науковців трапляються різноманітні підходи до структурного поділу цих факторів, однак у переважаючій більшості випадків не надається обґрунтування цьому процесу. Розглянемо деякі приклади, щоб показати, наскільки різноманітні інтерпретації структури задоволеності працею.

Так, на думку Р. Штольберга: «Дослідження повинні виходити, принаймі, з потрібного вимірювання задоволеності: задоволеність діяльністю; задоволеність робочим середовищем; задоволеність робочим місцем (і відносинами, що встановлюються трудовим законодавством)» [74,45].

А.Ш. Місюріна об'єднує компоненти задоволеності у визначені групи: психологічний клімат у колективі; організація і умови праці; особливості функціонального змісту праці [45].

Найбільш відома концепція належить Ф. Герцбергу – двофакторна або мотиваційно-гігієнічна теорія задоволеності працею. Основний її зміст, що відноситься до структури задоволеності, полягає в тому, що сукупність факторів, що утворюють задоволеність працею, за характером свого впливу на

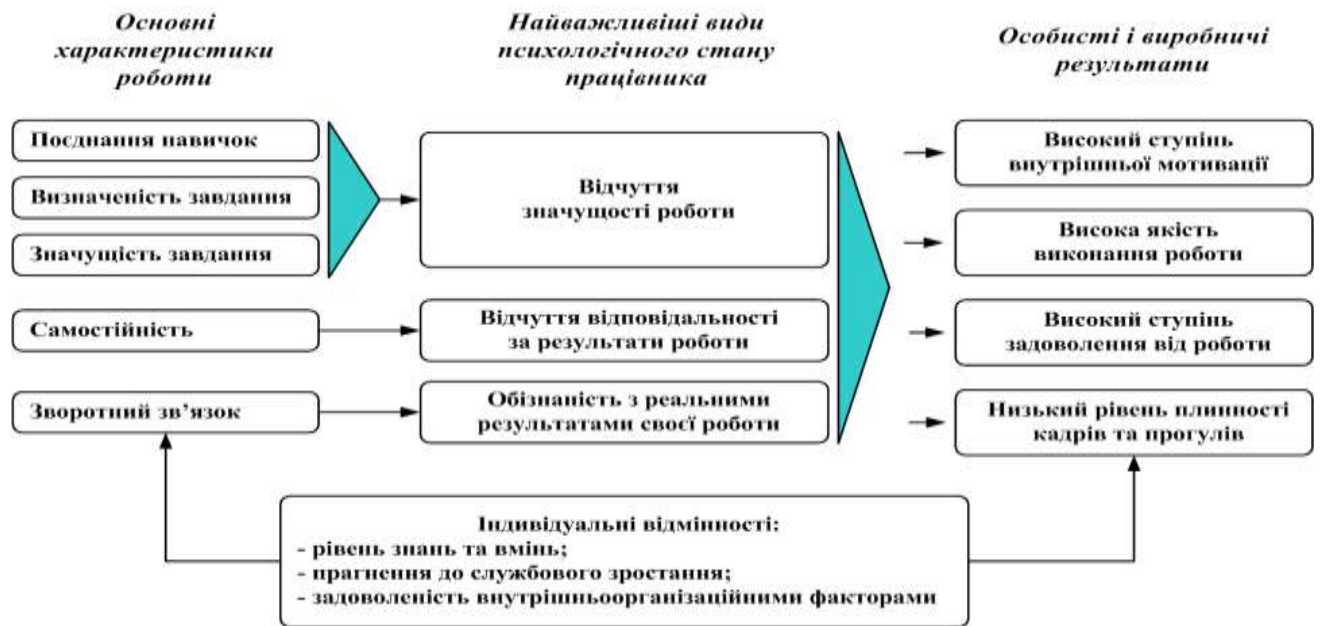
загальну задоволеність, ділиться на 2 групи. Фактори однієї групи, в разі їх наявності в робочій ситуації, ведуть до збільшення задоволеності працею, але їх відсутність не веде до незадоволеності. Цю групу Ф. Герцберг назвав мотиваторами і ввів в неї фактори досягнення, визнання і внутрішнього інтересу до роботи. Інша група іменована гігієнічними факторами, до неї відносяться такі елементи, як оплата праці, безпека, умови праці. Ці фактори в разі їх нестачі призводять до незадоволеності працею, проте їх оптимальний стан не здатен підвищувати задоволеність (табл.1.1) [52].

Таблиця 1.1

Групування показників задоволеності працею за Ф. Герцбергом

Фактори задоволеності працею	Показники	Характер впливу
Мотиватори	Досягнення	Збільшують
	Визнання	
	Внутрішній інтерес до роботи	
Гігієнізатори	Оплата праці	Знижують
	Безпека	
	Умови праці	

В основі уявлень про позитивні психічні стани, що мотивують людину, американськими вченими Дж. Річардом Хекманом, Грегом Олдхемом було розроблено модель мотиваційних характеристик роботи, у якій певні параметри роботи розглядаються як джерела або наслідки позитивних психологічних станів, почуттів працівників, що визначають різні аспекти мотивації (Мал. 1.1) [71].



Мал. 1.1. Модель мотиваційних характеристик роботи
Дж Р. Хекмана, Г. Олдхема

Робота, яка відповідає всім описаним вимогам, викликає почуття задоволеності змістом роботи, мотивує працівників, дає відчуття причетності. Така робота або професійна діяльність, на думку авторів цієї моделі, має високий мотиваційний потенціал. Слід зауважити, що вона в різній мірі спонукає людей до більш ефективної діяльності. Вченими також виявлена пряма залежність між потребою в особистісному зростанні та високою мотивацією при виконанні роботи з високим мотиваційним потенціалом. Людей, котрі мають виражену потребу в особистісному розвитку, робота з високим мотиваційним потенціалом майже не мотивує.

На основі моделі мотиваційних характеристик роботи автори концепції запропонували технологію збагачення роботи, яка представляє сукупність методів вдосконалення параметрів роботи і певну порядок використання. Існує всього п'ять таких методів: підвищення різноманітності умінь і навичок; підвищення цілісності роботи; збільшення значущості роботи; збільшення самостійності; оптимізація зворотного зв'язку.

З метою підвищення різноманітності використовуваних умінь і навичок можливе поєднання певних функцій або доповнення які раніше не

виконувалися працівником. Підвищення цілісності роботи може бути досягнуто додаванням заключних операцій, в процесі виконання яких працівник матиме справу з видимим результатом діяльності. Однак потрібно пам'ятати, що додавання робочих операцій більш низького рівня, що знецінюють роботу, зазвичай викликає у працівника почуття незадоволеності.

Збільшення значущості роботи пов'язане з інформуванням працівника про те, як конкретно будуть використані результати його праці. При формулюванні будь-якого завдання психологи рекомендують згадувати про цілі, про те, що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи. Для збільшення самостійності можна делегувати повноваження. Варто зазначити, що передача функцій може бути успішною тільки за умови досить високої кваліфікації та обізнаності працівника. Надання можливості йому самому заздалегідь планувати і розподіляти роботу з урахуванням своїх нахилів, обирати оптимальний темп роботи також буде сприяти вдосконаленню цього параметра роботи. Оптимізація зворотного зв'язку зобов'язує до розробки механізмів дозволяють систематично і адекватно інформувати працівника інформацією про успішність його діяльності.

Процес збагачення роботи представляє собою чітку послідовність кроків, що включає діагностику мотиваційного потенціалу роботи і наступні її зміни. Автори концепції попереджають, що збагачення роботи може потерпіти невдачу через неякісну діагностику роботи і реакції на неї працівників. Для якісної оцінки задоволеності працею в організації необхідно знати її структуру, а також показники, як сприяють отриманню задоволення від роботи, так і супутні його зниження.

На даний час у науково-практичній літературі існує різноманіття підходів до розуміння лояльності і відсутня єдина теоретико-методична база для її дослідження. У Психологічному словнику термін «лояльність» визначено як «характерна риса людини, що проявляється в формальному дотриманні законності; в коректному, благородному ставленні до когось, чи до чогось без упередження» [58,154].

«Лояльність» має лише одне значення: вірність чинним законам, коректне і благонадійне ставлення до кого-небудь або до чого-небудь. У зв'язку з цим часто під лояльністю розуміють певне ставлення співробітників до організації, яке складається з відданості, вірності, благонадійності. Вельми часто цей термін неправильно переводять на українську мову, розглядаючи лояльність як синонім термінам «залученість» і «прихильність» [67].

Найбільш поширені визначення лояльності персоналу Е. Баттермана, Д. Страссела, Л. Портера, Р. Моуді та ін., які містять основні положення даного феномена, до яких слід віднести прагнення розділити цінності і цілі організації, готовність персоналу докладати додаткові зусилля, свідома установка на дотримання норм і правил, а також особиста зацікавленість персоналу в розвитку організації [55].

На думку С.В. Василенко лояльність персоналу по відношенню до організації – це вираження почуття відданості, яке реалізується через позитивне ставлення службовців до фірми-роботодавця. А під благонадійністю автор

розуміє точне відтворення правил і норм, законів будь-якої конкретної організації [13,59].

Д. Староверов визначає лояльність як задоволеність співробітника умовами, винагородою, ростом і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз (наприклад, фізичні погрози співробітнику та його близьким) [63].

О.С. Дейнека визначає лояльність наступним чином: лояльність – це прихильність до справи фірми, що з'являється завдяки ефективній підготовці кадрів, людський зв'язок між підлеглими і його начальником [17].

У свою чергу А. Калабин пише, що лояльність – це доброзичливе, шанобливе ставлення співробітника як безпосередньо до керівництва організації, так і до рішень, що приймаються ним, готовність виконувати вказівки керівництва навіть у разі незгоди з ним [29].

Таким чином, лояльність це не просто слідування правилам і нормам, а

прийняття цінностей фірми, тобто благонадійність передує лояльності. На думку Т.О. Соломанідіної [62] позитивна модель розвитку відносини працівника до організації включає три етапи (мал. 1.2).



Мал. 1.2. Позитивна модель розвитку відносини працівника до організації

Так, під благонадійністю у даній моделі слід розуміти, наскільки працівник законослухняний, чесний, наскільки високі моральні його моральні установки, під лояльністю співробітника слід розуміти вірність компанії, бажання бути корисним, ефективним, у свою чергу прихильність – це ідентифікація себе з компанією.

Можна виділити наступні атрибути лояльності персоналу організації:

- чесність по відношенню до об'єкта лояльності;
- поділ персоналом основних цінностей і переконань;
- вірність і почуття гордості за свою організацію, за приналежність до неї;
- зацікавленість в успіху організації;
- готовність попередити про небезпеку;
- прагнення якнайкраще виконувати свої посадові обов'язки;
- прагнення зберегти своє робоче місце.

Крім моделі організаційної лояльності В. Соломанідіної в літературі існує ще достатня кількість підходів до побудови моделей лояльності. В.І. Доміняк описує модель Оскара Груски, який розглядає поняття лояльності, що складається з чотирьох частин: стаж в організації, ідентифікація з компанією, відношення до адміністрації компанії, загальна задоволеність [20].

Також, наприклад, модель Паулу Морроу, описана Я.В. Берлізевою, передбачає, що лояльність складається з чотирьох універсальних форм: схвалення робочої етики, лояльність до кар'єри, організаційна лояльність і залученість в роботу [8].

Так, на основі вивченої літератури в таблиці 1.2 розглянемо основні складові організаційної лояльності.

При вивченні лояльності співробітників організації необхідно отримати дані про її рівні. Рівень лояльності кожного співробітника і колективу в цілому визначається за допомогою спостереження.

Таблиця 1.2

Складові моделей організаційної лояльності

Складові	Зміст
Задоволеність	Задоволеність сприйняттям співробітниками всіх наданих організацією умов і благ, оплати праці та порівняння з власними потребами і запитами, тобто це емоційне оцінне ставлення персоналу до роботи і умов праці. Одні автори визначають задоволеність як первинну ланку організаційної лояльності, інші розглядають лояльність персоналу як наслідок задоволеності роботою в організації [4]
Ідентифікація	Під ідентифікацією слід розуміти прийняття як власних цілей і цінностей компанії, прихильність справі організації
Залученість	Під залученістю слід розуміти бажання працівника прикладати особисті зусилля для досягнення цілей організації. Залученість може бути досягнута, якщо робота спонукає людей докладати додаткові зусилля для досягнення поставлених цілей, викликає зацікавленість в досягненні значущих для організації цілей [4]. Залученість найбільш тісно пов'язана з результативністю і ефективністю співробітників.
Прихильність	У науковій літературі виділяють три ключових складові прихильності: сильна віра в майбутнє компанії і прийняття цілей і цінностей організації, готовність докладати значних зусиль, бажання і намір продовжувати роботу в даній організації

К.В. Харський виділяє п'ять рівнів лояльності та описує їх зміст (Мал. 1.3). Розглянемо зміст кожного рівня.



Мал. 1.3. Рівні лояльності

1 рівень. Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів, тобто співробітник організації буде слідувати очікуваній поведінці, доки зовнішні атрибути на увазі керівництва – саме вони не дозволяють відкрито демонструвати нелояльну поведінку.

2 рівень. Лояльність на рівні вчинків, поведінки. Для формування лояльності цього рівня практично не потрібно зусиль і ресурсів: персонал компанії, лояльний на рівні поведінки, буде виконувати діючі правила, але не буде перешкоджати порушенню правил іншими. Співробітники з таким рівнем лояльності не готові до самопожертви, розвитку і змін.

3 рівень. Лояльність на рівні здібностей передбачає, що людина володіє певними вміннями, може демонструвати певну поведінку. Співробітник, лояльний на рівні здібностей, є цінним для компанії: він може знаходити протиріччя і пропонувати вирішення проблем компанії, проявляти занепокоєння про її майбутнє.

4 рівень. Лояльність на рівні цінностей і переконань. Лояльні на даному рівні співробітники піклуються про благополуччя своєї компанії, нетерпимі до порушень правил з боку інших людей, більш відповідальні.

5 рівень. Лояльність на рівні ідентичності – це найвищий рівень лояльності. Ідентичність виникає, коли людина перестає розділяти себе і об'єкт лояльності. У даному випадку лояльність у меншій мірі залежить від рівня

винагороди: людина максимально мотивована і ефективна, усвідомлює цілі організації як власні.

К.В. Харський зазначає, що кожен наступний рівень у даній класифікації забезпечує високу ступінь залученості й відданості [68].

На підставі різноманіття думок про поняття лояльності персоналу організації, в літературі виділяють три основних аспекти даного поняття:

- соціально-психологічний аспект, що включає очікування, установки працівників, сприйняття організації;
- аспект безпеки, що включає дотримання правил і норм, що діють в організації, благонадійність персоналу;
- кадровий аспект, який включає підбір персоналу, розстановку, навчання, систему мотивації і стимулювання праці, корпоративну культуру.

Таким чином, під лояльністю персоналу слід розуміти усвідомлення співробітником на психологічному рівні місії організації, прийняття цілей і

цінностей організації, задоволеність роботою та умовами праці, дотримання правил, вимог керівництва, відмова від виконання дій, що мають небажаний характер, прагнення співробітника прикладати максимум зусиль для підвищення продуктивності праці та ефективності організаційної діяльності. Управління лояльністю персоналу є одним з ключових елементів системи керування персоналом організації, направлене на формування бажаної виробничої поведінки, з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [55].

Алгоритм управління лояльністю персоналу включає наступні етапи:

1. Аудит структури лояльності персоналу на стадії найму співробітників. На даному етапі виявляється структура лояльності потенційних співробітників, тим самим на даному етапі можна виявити чи підходить кандидат наявним детермінантам лояльності.

2. Аудит лояльності працюючих в організації співробітників. Даний етап є основним у системі управління лояльністю персоналу організації, і він складається з декількох процедур:

- Експрес-діагностика поточного стану лояльності персоналу організації, метою якої є виявлення проблемних зон організації. Симптомами низької лояльності персоналу є:

- висока плинність персоналу;
- низька продуктивність праці;
- абсентеїзм;
- небажання персоналу підвищувати свою кваліфікацію, навчатися;
- зниження якості продукції.

- Дослідження лояльності, на основі більш глибокого аналізу рівня лояльності персоналу. Дана процедура включає: визначення загального рівня лояльності персоналу і визначення співвідношення типів лояльності персоналу в структурі лояльності співробітників.

Загальний рівень лояльності персоналу визначається за допомогою методів, що дозволяють виміряти лояльність персоналу, як у кількісному, так і в якісному вираженні. При кількісному визначенні лояльності застосовуються відповідні опитувальники, що базуються на виразах, які характеризують ставлення співробітників до організації. Якісний метод складається з питань, у яких співробітник самостійно визначає важливі сторони в діяльності організації і дає їм суб'єктивну оцінку. В результаті дослідження складається уявлення про загальний рівень і структуру лояльності персоналу.

- Визначення особливостей факторів, що впливають на лояльність персоналу. До факторів, які впливають на лояльність персоналу, відносяться:

- робочі характеристики;
- система мотивації та стимулювання;
- корпоративна культура;
- конфлікти в організації;
- можливості просування по кар'єрних сходах;
- орієнтація на навчання;
- персональні факти: стать, вік, освіта, стаж [73].

- Зіставлення типів лояльності персоналу і факторів, що на них впливають.
- Коригування та розробка методів управління лояльністю персоналу.
- Підбиття підсумків. Як правило, проводиться повторна експрес - діагностика проблемних зон через певний час, з урахуванням явної видимості або відсутності дії методів управління лояльністю персоналу.

1.2. Показники, що впливають на управління задоволеністю працею

Проблема управління задоволеністю працею займає практично центральне місце в житті кожної працездатної людини. Цій темі присвячували належну увагу соціологи, розробляючи і створюючи різні теорії, концепції, моделі, виробляли практичні рекомендації щодо застосування своїх теорій.

Задоволеність працею – це найбільш очевидний психологічний результат трудової мотивації. Саме тому дослідники, що займаються проблемами трудової мотивації та мотиваційного управління, часто звертаються до цієї категорії. Досліджуючи управління задоволеністю працею важливо пам'ятати, що трудова діяльність працівника не обмежена певними діями і операціями, включаючи різні аспекти, пов'язані з особливостями міжособистісних взаємин і багатьма іншими ситуаційними змінними. Тому управління задоволеністю працею є інтегральною характеристикою, що визначає задоволеність різними аспектами трудової діяльності і елементами виробничої ситуації.

Інтерес до проблеми управління задоволеністю працею пояснюється тим, що в середньому у працюючої людини трудова діяльність займає майже третину часу, причому в даний час вона активна, і немає іншої сфери діяльності, яка була б порівнянна по часових затратах [14;26;28].

На сьогоднішній день в рамках соціології праці накопичено таку велику кількість результатів досліджень задоволеності роботою, що їх аналіз дозволяє визначити цікаві закономірності. Наприклад, було виявлено, що на ступінь

задоволеності роботою великий вплив має його вік працівника: так у віці від 20 до 30 років задоволеність працею знижується через розбіжності між задуманими планами молодих людей по відношенню до своєї кар'єри або роботи на певній посаді і тієї реальною обстановкою, у якій даний співробітник перебуває, – «шок при зіткненні з реальністю». Згодом робітник звикає, пристосовується і досягає професійної майстерності, задоволеність його поступово збільшується; а її пік приходиться на вік близько 40 років.

Слідом за цим періодом іде «криза середини кар'єри», яка зазвичай припадає на вік від 45 до 50 років, а після цієї кризи знову спостерігається зростання рівня задоволеності, але потім знову починається спад, коли вік людини наближається до виходу на пенсію. Серед показників, які впливають на керування задоволеністю працею, в літературі виділяються наступні:

- 1) рівень запитів робітника до змісту та умов праці;
- 2) оцінка стану умов праці та їх адекватність вимогам працівника;
- 3) міра прикладання власних зусиль працівника для досягненні бажаних результатів роботи;
- 4) ступінь можливості впливу працівника на вдосконалення умов праці [24].

Також соціологи Ф. Герцберг, Дж. Хекман і Г. Олдхем визначили п'ять основних показників, які, з їхньої точки зору, необхідні для сприймання своєї роботи співробітниками організації як змістовної, цікавої, яка приносить багато задоволення:

1. Різноманіття умінь і навичок, коли більш змістовною вважається робота, яка потребує багато різних умінь.
2. Ідентичність завдань, коли робота становить єдине ціле, вона є більш змістовною, ніж деяка частина роботи.
3. Важливість завдання для інших людей робить працю більш змістовною, ніж незначні функції.
4. Автономія в роботі, при виконанні якої людина проявляє незалежність, користується свободою і приймає самостійні рішення, що стосуються

виконання, робить роботу більш змістовною, ніж та, що не надає такої можливості.

5. Зворотній зв'язок, стосовно роботи, робить її більш змістовною.

Дослідження з управління задоволеністю працівників роботою найбільш інтенсивно проводилися в 70-х роках минулого століття. Було виявлено два показники, що визначають відносини робітників до праці: показник умов праці і показник задоволеності змістовними аспектами роботи. У першому показнику найбільш значимими були оцінки напруженості, змісту, організації праці, використання робочого часу та обсягу виконуваної роботи. У другому – оцінки механізації праці, санітарно-гігієнічних умов, величини оплати праці та медичного обслуговування.

Подальші дослідження підтвердили наявність ще двох показників: першого, в якому найбільш значимими стали оцінки кількості вихідних днів, тривалості робочого тижня, часу початку і закінчення зміни, тривалості обідньої перерви; і другого, який визначає взаємини в трудовому колективі: найбільш значимими були оцінки відносин з товаришами по роботі і взаємин з керівництвом [50; 64].

Ефект незадоволеності працею негативний як для організації, так і для співробітника. Для організації – це убогий сервіс, якість продукції і низька прибутковість. Для співробітника - як результат: відсутність відданості, прихильності, дефіцит передових ідей і висока плинність. У висновках до своєї наукової роботи Дж. Хейвуд пише, що працівники в різних країнах по-різному дивляться на питання про задоволеність виконуваною роботою [75].

У науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінки задоволеності працею. При цьому різними авторами використовується досить різноманітний набір індикаторів задоволеності працею без будь-якої їх систематизації. У зв'язку з цим, нами була здійснена спроба складання систематизованого переліку показників задоволеності працею. Оскільки задоволеність працею є найважливіший психологічний результат трудової мотивації, підставою для такої класифікації можуть служити мотиви трудової

діяльності. В результаті було виділено три групи показників (таблиця 1.3) задоволеності працею:

Таблиця 1.3

Показники задоволеності працею

Показники, зумовлені дією раціоналістичних мотивів	Показники, зумовлені дією соціальних мотивів	Показники, зумовлені дією самоактуалізації
Умови та охорона праці	Морально-психологічний клімат у колективі	Компетентність керівництва
Організація праці	Об'єктивність оцінки роботи керівником	Можливість проявити творчість, здібності.
Ставлення адміністрації до потреб працівників	Політика адміністрації	Стиль і методи роботи керівника
Оплата праці, винагороди та пільги	Інформованість про справи в організації	Можливість відчувати власну значимість
	Можливість впливати на справи в колективі	Можливість професійного зростання
	Можливість кар'єрного зростання	

Дослідження, проведене І.П. Поварич, показало деякі відмінності в рівні задоволеності працею серед респондентів жіночої і чоловічої статі, що являє значний інтерес для виявлення особливостей трудової мотивації, обумовлених статтю працівників. Перш за все, жінки набагато гостріше сприймають чинники, обумовлені дією раціоналістичних мотивів праці і пов'язані з виробничими і соціально-побутовими умовами праці. Чоловіки, навпаки, більш критичні щодо таких факторів, як «Об'єктивність оцінки роботи керівником», «Інформованість про справи в організації», «Політика адміністрації», «Можливість впливати на справи в колективі», «Компетентність керівництва». Це цілком «вписується» в традиційний «портрет» чоловіка [66].

Оцінка задоволеності працею з урахуванням віку респондентів дала наступну картину: найвищий рівень задоволеності працею притаманний

наймолодшій групі респондентів, віком до 25 років. Це може говорити про їх меншу вибагливість до характеру та умов трудової діяльності.

Наступним напрямком аналізу було виявлення залежності між рівнем освіти респондентів та їх задоволенням працею. Результати анкетування з урахуванням рівня освіти дозволяють зробити наступні висновки: найбільш високий рівень задоволеності працею в цілому притаманний працівникам, які мають вищу професійну освіту, що може пояснюватися кращими умовами, що створюються на підприємствах для висококваліфікованих працівників. Найвідчутніше пряма залежність між рівнем освіти респондентів та ступенем задоволеності працею виявляє себе за наступними показниками:

- організація праці;
- відношення адміністрації до потреб працівників;
- інформованість про справи в організації;
- політика адміністрації;
- стиль і методи роботи керівника;
- морально-психологічний клімат в колективі;
- компетентність керівництва.

Працівники із середньою освітою найбільш задоволені об'єктивністю оцінки роботи керівником, а найменше – можливістю впливати на справи в колективі. Це свідчить про те, що навіть працівники, які не мають спеціальної професійної освіти, мають певні амбіції і честолюбні помисли [65;69].

Слід зазначити, що в цілому рівень задоволеності працею працівників свідчить про суттєві недоліки кадрової політики і вимагає вжиття дієвих заходів щодо вдосконалення застосовуваних систем управління персоналом.

Ключовим показником, необхідним для управління якістю життя населення, є задоволеність працею, яка вимірюється тільки соціологічним шляхом, може розглядатися як точний показник добробуту людини в цілому. При цьому відправною точкою може бути визначення: задоволеність працею – це стан свідомості, яке продукуватиме позитивні реакції на процес реалізації очікувань з тих чи інших проблем виробничого життя. Соціальні показники

задоволеності, полягають у наступному: стан трудової (емоційної) свідомості; форми впливу на цей стан; задоволеність конкретними процесами діяльності; групові стійкі реакції у вигляді громадської думки і соціальні дії людей.

1.3. Задоволеність працею і лояльність персоналу як головні показники ефективності внутрішнього маркетингу

Однією із найважливіших цілей маркетингу будь-якої організації є досягнення задоволеності і лояльності клієнта. Головне завдання внутрішнього маркетингу полягає в досягненні задоволеності і лояльності персоналу цієї організації і перш за все контактного персоналу.

Лояльність персоналу є наслідком його задоволеності роботою. В основі оцінки задоволеності роботою співробітників лежать потреби та очікування. Типи задоволеності роботою залежать від оцінки робочих умов, тобто порівняння власних очікувань і фактичних ситуацій [59].

Якщо в певний момент часу фактична робоча ситуація відповідає потребам і очікуванням співробітника, то у нього з'являється стабільне відчуття задоволення. Позитивна оцінка підтверджує попередні рішення і поведінку, стабілізує або навіть підвищує рівень очікувань. Навпаки, негативна оцінка не знімає напруження між очікуваннями і фактичної ситуацією, при цьому колишні дії і рішення ставляться під питання – підвищення рівня очікувань, як правило, не відбувається. Виникає незадоволеність, яка породжує проблеми і потребує будь-якого вирішення. Одним із них є відмова від колишніх цілей і очікувань, що виражається у звільненні. Якщо очікування зберігаються, то робляться конструктивні спроби їх задовольнити. Якщо ж можливості вирішення проблеми лежать за межами особистих зусиль, то з'являється розчарування, яке може стати початком розвитку псевдозадоволеності роботою, при якій проблеми реальної ситуації перевищують допустимий рівень

розчарування людини. При цьому проблеми розростаються, а уявлення про ситуацію спотворюється.

Емпірично можна виміряти п'ять із шести зазначених видів задоволеності роботою співробітниками, запропонувавши їм вибрати одну з оцінок своєї робочої ситуації [59]. Результати можна представити в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Оцінка задоволеності роботою співробітниками

№	Тип задоволеності роботою	Оцінка робочих зусиль	Кількість працівників, які обрали відповідну оцінку	
			кількість	питома вага (%)
1	Стабільна задоволеність	Оскільки я знайшов у своїй роботі те, що очікував, я задоволений		
2	Зростаюча задоволеність	Я досяг своєї мети, але я не задоволений, оскільки очікував від роботи більшого		
3	Усталена незадоволеність	На своїй роботі я не досяг своєї мети і думаю, що змінити нічого неможливо		
4	Конструктивна незадоволеність	На своїй роботі я поки не досяг жодної зі своїх цілей, але я впевнений, що коли-небудь їх досягну		
5	Повна незадоволеність	Я не досяг на роботі своїх цілей, але я задоволений тим, що маю		
Разом:				100

У контексті внутрішнього маркетингу Е.В. Новаторов пропонує використовувати ще одну методику оцінки задоволеності персоналу своєю роботою. Дана методика є поєднанням аналізу «важливість – виконання», розробленого закордонними вченими в кінці 1970-х років для вимірювання задоволеності споживачів, і теорії мотивації праці Ф. Герцберга [49]. У даному випадку використовується найбільш повний перелік мотиваційних атрибутів роботи, розроблених Герцбергом, що включає дві групи факторів (таблиця 1.5):

а) «чинники гігієни», які призводять до стану відсутності незадоволеності;

б) «чинники мотивації», які призводять до стану задоволеності своєю працею.

Таблиця 1.5

Аналіз «важливість – виконання»

№	Опис атрибуту	Важливість	Виконання	Положення на карті
Фактори гігієни				
1	Мати більше свободи на роботі			
2	Мати добрі стосунки з керівником і товаришами по службі			
3	Мати можливість для професійного росту			
4	Мати хороші робочі умови			
5	Отримувати хорошу зарплату			
6	Допомагати своїй фірмі досягти цілей			
7	Мати просування по службі			
8	Бути частиною своєї робочої групи			
9	Мати стабільну і надійну роботу			
10	Бути поінформованим про результати своєї роботи			
Фактори мотивації				
11	Бути лідером у своїй групі			
12	Робити цінну, цікаву і якісну роботу			
13	Досягати особистих цілей, що відносяться до роботи			
14	Отримувати нові навички та знання			
15	Бути по достоїнству оціненим своїм керівником			
16	Брати участь у прийнятті рішень			

Кожен фактор оцінюється співробітниками за п'ятибальною шкалою, і середні показники наносяться на карту для аналізу. Для досягнення повної задоволеності роботою персоналом керівництву організації необхідно забезпечити в першу чергу наявність факторів гігієни, а потім чинників мотивації.

У літературі існують різні точки зору на поняття лояльності персоналу організації (часто як синоніми використовуються такі поняття, як «відданість», «вірність», «прихильність», «патріотизм», «прихильність»). Кадровий аспект лояльності включає в себе роботу з формування корпоративної культури, вирішення питань по співвідношенню оплати праці з фактичним рівнем фізичних і розумових затрат і практичною значущістю діяльності фахівця, підбір, розстановку і навчання кадрів.

Соціально-психологічний аспект лояльності включає в себе врахування особистісних факторів при підборі персоналу, контроль за психологічним кліматом у колективі, формування командного духу тощо.

Аспект безпеки включає в себе виявлення та припинення фактів нелояльності персоналу, моніторинг інформаційних систем і ресурсів з метою виявлення несанкціонованих дій окремих співробітників всередині фірми, припинення спроб зовнішніх контрагентів завдати економічної шкоди організації з використанням її кадрового потенціалу [57].

З урахуванням вищесказаного можна виділити наступні точки зору на поняття «лояльність»:

1. Лояльність персоналу організації розглядається з точки зору безпеки (А. Ковров), коли під критеріями лояльності (нелояльності) розуміються професійна здатність, надійність, наявність / відсутність негативних або небажаних дій: витоку інформації, розкрадання, пияцтва, запізнь, випадків абсентеїзму тощо. При тому людину розглядають як ресурс, і застосовується до неї цілий набір заходів впливу (від перевірок на поліграфі до прослуховування, або відеоспостереження) [21].

2. М.І. Магура розглядає поняття «прихильність працівників до своєї організації», що є психологічним станом, що визначає установки, очікування працівників, особливості їх робочої поведінки і сприймання своєї організації. Прихильність до організації має на увазі ідентифікацію, залученість і лояльність співробітників [42]:

а) ідентифікація – це гордість за організацію, привласнення співробітниками цілей та завдань організації; вона залежить міри інформованості працівників про стан справ і перспективи їх вирішення в організації, значущі для них проблеми, коли колектив розуміє єдність особистих цілей з цілями організації, пишається самим фактом свого перебування в організації, розуміє ціну своєї праці для розвитку організації;

б) залученість – це бажання прикласти особисті зусилля, зробити свій вклад як члена організації в досягнення її цілей; робота повинна викликати у

співробітників готовність до додаткових зусиль, не обмежених посадовими інструкціями, якщо цього вимагають інтереси організації; самоповагу, засновану на задоволеності своєю роботою і своїми професійними досягненнями; спрямованість на досягнення значущих для організації результатів, відповідальність за виконання своєї роботи;

в) лояльність – це емоційна прив'язаність до своєї організації, прагнення надовго залишатися в її рядах; передбачає задоволеність змістом і процесом роботи, що виконується в організації, відчуття турботи з боку організації, задоволеність своєю кар'єрою в організації, переконання в доцільності довготривалої роботи в даній організації.

Прихильність по відношенню до організації може бути трьох типів:

- істинною, що виявляється в максимальному прояві всіх зазначених елементів без висунення особливих умов по відношенню до організації;
- прагматичною, в основі якої лежить прагнення працівника зважувати і порівнювати те, що він дає організації та що отримує взамін;
- вимушеною, в основі якої лежить відсутність у працівника можливості знайти іншу роботу.

3. Із зарубіжних найбільш відомою і поширеною в даний час є концепція, запропонована американськими фахівцями Джоном Мейером і Наталі Аллен [20]. Вони описують лояльність як психічний стан або ставлення до роботи, що характеризується наступними поняттями:

- емоційна прив'язаність до організації;
- ціна виходу з організації;
- відчуття зобов'язань перед організацією.

Залежно від домінування однієї з цих характеристик стосовно співробітника до роботи виділяється три складові лояльності.

1. Афективна (або емоційна) лояльність являє собою ступінь ідентифікації співробітника з організацією, залученості і емоційної прихильності до організації. Емоційно віддані співробітники вірять в цілі і цінності організації і

раді бути її членами. Таким чином, співробітники з сильною афективною складовою залишаються в організації, тому що вони хочуть цього.

2. Продовжена (розрахункова, калькулятивна) лояльність являє собою ступінь усвідомлення співробітником ціни, яку він заплатить за вихід із організації. Співробітники з сильною продовженою складовою усвідомлюють, що ціна ця буде високою. Тож, такі співробітники залишаються в організації, тому що вони вже там працюють (або їм це вигідно, або невигідно зворотне).

3. Нормативна складова являє собою ступінь усвідомлення обов'язку перед організацією. Нормативно віддані співробітники продовжують працювати, тому що переконані, що чинять правильно і відповідно до норм моралі. Такі співробітники залишаються в організації, тому що вони повинні так чинити.

Всі три форми лояльності мають безпосереднє відношення до того, чи залишиться співробітник працювати в організації. В якості наслідків високої лояльності співробітників виділяються зниження плинності кадрів, зменшення абсентеїзму, підвищення продуктивності праці, громадянська організаційна поведінка співробітника, а також зниження ймовірності стресу на робочому місці і зменшення конфлікту між сім'єю і роботою.

Дж. Мейер [20] запропонував всі фактори, що сприяють розвитку лояльності, розділити на чотири групи:

- 1) досвід роботи;
- 2) відповідність цінностей;
- 3) організаційна підтримка;
- 4) організаційна справедливість.

Внутрішній маркетинг спрямований на посилення дії цих факторів, має сприяти розвитку почуття комфорту (через рольову визначеність, хороші міжособистісні відносини) і компетентності (через встановлення відповідних рівнів складності завдань і особистої відповідальності).

С. Гармаєва на прикладі банківського персоналу вказує, що лояльність персоналу визначається рядом факторів як суб'єктивного, так і об'єктивного

порядку [15]. У її дослідженні сформульовано розгорнуту класифікацію факторів лояльності персоналу. Аналіз і систематизація джерел дозволяють розділити їх на три основні групи.

1. Організаційні фактори. Увага і участь з боку компанії, яка вважається своєрідною платою за лояльність. Рівень підтримки організації робітники сприймають як ступінь оцінки організацією їхнього внеску в загальну роботу. До неї відносяться не тільки грошові виплати, а й поступки керівництва на прохання робітників, його підтримка у важких життєвих ситуаціях, надання співробітникам усього необхідного для результативної роботи тощо. Позитивний зв'язок організаційної підтримки з лояльністю було підтверджено багатьма дослідженнями. Це один із небагатьох факторів, які не мають розбіжностей в теоретичній літературі.

Однак тут спостерігається цікава закономірність: якщо в компанії склалася патерналістська організаційна культура, то турбота організації про персонал сприймається деякими співробітниками як належне і не впливає на підвищення їх лояльності. Однак зміна поведінки організації по відношенню до співробітників в цій ситуації з великою часткою ймовірності призведе до зниження лояльності персоналу.

1) Заробітна плата і бонуси. Рівень матеріальної винагороди є одним із найбільш нестабільних показників, що впливають на лояльність персоналу. Багато співробітників зберігають відданість організації при мінімальному рівні матеріального стимулювання. Інші готові покинути організацію або зрадити її інтереси, отримуючи серйозну матеріальну винагороду за свою роботу [16].

На думку багатьох дослідників, перебої у виплаті заробітної плати пригнічують працівників. У них складається враження, що організація їх використовує, що на дану компанію не можна покластися. Працівники втрачають довіру до організації. К.В. Харський стверджує, що несвоєчасна оплата праці формує нелояльність співробітників: вони можуть піти на посадові злочини, крадіжки тощо [68].

Однак прямої залежності лояльності персоналу від рівня оплати праці не виявлено. Співробітники, які стверджують, що вони задоволені своєю заробітною платою, є як серед лояльних, так і серед нелояльних працівників. Вплив матеріальних чинників залежить від принципів і цінностей кожного співробітника.

2) Організаційна справедливість. В організації співробітники стикаються з трьома видами справедливості [21]: дистрибутивною (ступінь, в якому результати робочих зусиль людини або референтної для нього групи сприймаються як еквівалентні цим зусиллям), процедурною (справедливість процедур прийняття рішень), міжособистісною (справедливість спілкування між учасниками взаємодії).

Усі три названі форми формують загальну думку співробітника з приводу справедливості його організації. У свою чергу загальне уявлення працівника про справедливість пов'язане з організаційною лояльністю. Багато працівників визнають імовірною причиною зміни місця роботи образи і несправедливе ставлення з боку керівництва. Отже, відсутність справедливості знижує лояльність, але невизначеним залишається питання: чи підвищує лояльність справедливе ставлення до співробітника?

3) Тип лідерської поведінки керівника. Автори, які досліджували лояльність, не пов'язують відданість співробітника до певного стилю лідерської поведінки керівника. Лояльність формується, якщо працівники відчують справжню повагу до нього. І який би стиль управління не вибрав керівник, якщо це доречно по відношенню до ситуації, що склалася в колективі і відповідає специфіці організації, то ступінь поваги співробітників буде більше залежати від його поведінки зі співробітниками і взаємин із персоналом.

Задоволеність керівництвом є передумовою лояльності, невдоволення керівником може знижувати відданість. Однак, розглядаючи даний фактор, необхідно розрізняти лояльність до керівника і лояльність до організації. Співробітник вірний керівнику, а не компанії, не завжди належить до лояльного персоналу.

4) Різноманітність, зміст і напруженість роботи. Для багатьох людей дуже важливо, щоб робота давала відчуття руху і зміни. Вони цінують зміну вражень, нові контакти, нові знання. З цієї причини ротація персоналу стає все більш популярною в сучасних великих компаніях. Щоб сформувалася лояльність, робота повинна бути цікавою для співробітника. Але при цьому персонал не можна надмірно навантажувати навіть цікавою роботою, інакше лояльність буде знижуватися. Можна зробити висновок, що даний фактор не підвищує значним чином лояльність, однак відсутність різноманітності або надмірна напруженість в роботі може привести до зниження лояльності.

5) Можливості кар'єрного просування і розвитку. Велика частина співробітників сучасних компаній, в наш час, дуже зацікавлена в кар'єрному зростанні і навчанні. Для більшості представників сучасної молоді кар'єрна позиція є показником успішності, а навчання – способом досягнення цього успіху. Це показник особливо значущий для молодих співробітників, і з віком його значимість знижується. Можливості кар'єрного просування і розвитку в організації підвищують лояльність персоналу. При цьому часто співробітники, усвідомлюючи, що компанія не здатна забезпечити реалізацію їх здібностей, починають шукати інше місце роботи, де вони зможуть розкрити свій потенціал, отже, їх лояльність знижується.

б) Автономія співробітників може мати різні форми: від узгодження індивідуальних графіків роботи, часткової роботи вдома до вироблення співробітниками власних методів у досягненні поставлених цілей. При наданні автономії співробітникам менеджменту організації важливо прийняти рішення щодо допустимих меж їх волі, щоб вона не стала надмірною і не пошкодила робочому процесу.

На думку В.І. Доміняка, суб'єктивна оцінка співробітником рівня власної свободи пов'язана з лояльністю [21]. Можливість самостійно планувати свою роботу, мінімальний рівень контролю керівництва підвищує лояльність.

Звісно ж, що рівень самостійності в плануванні роботи і прийнятті рішень у нелояльних співробітників набагато нижча, ніж у лояльних. Можливо,

це пов'язано з більш високим рівнем відповідальності лояльних співробітників, але є ймовірність, що постійний контроль керівництва стає причиною зниження лояльності для деяких працівників.

7) Довгострокове планування та оприлюднення планів. Щоб бути лояльним до організації, людині необхідна впевненість, що вона може зв'язати своє майбутнє з цією компанією. Коли компанія планує роботу на кілька років вперед і посвячує у свої плани персонал, вона надає цю впевненість своїм співробітникам.

На думку дослідників [36], однією з причин високого рівня лояльності на підприємствах, які будують свою роботу, ґрунтуючись на принципах японського менеджменту, є система довгострокового планування. Люди відчувають свою захищеність, упевненість в завтрашньому дні, тому зберігають їй вірність.

2. Персональні чинники:

1) Стать. Посилаючись на дослідження зарубіжних авторів, В.І. Доміняк, [20], стверджує, що працівники-жінки є більш відданими організації, ніж чоловіки. Можливо, це пов'язано з організацією жіночої психіки, їхньою здатністю до виникнення прив'язаності.

2) Вік. Багато дослідників вбачають позитивний зв'язок лояльності до організації з віком співробітників, що видається досить сумнівним. Скоріше вища лояльність старших робітників залежить не від їхнього віку, а від інших факторів, що мають більший вплив на старших співробітників: виробничий стаж, менше можливостей знайти іншу роботу тощо.

3) Посада, на думку дослідників, теж прямо пов'язана з організаційною лояльністю: чим вища посада – тим вища лояльність. Це також справедливо, тому що з посадовим підвищенням у співробітника зростає оплата праці і задоволеність нею, його значимість для організації теж позитивно впливає на рівень його лояльності.

4) Освіта, на думку ряду дослідників, знижує рівень лояльності у персоналу: її наявність підвищує цінність робітника на ринку праці і сприяє

його готовності покинути організацію. Дослідження останніх років вказують на непрямий позитивний вплив рівня освіти на лояльність до організації завдяки збільшенню оплати праці.

5) Сімейний стан. Дослідники наводять дані про існування прямого зв'язку лояльності з сімейним станом: одружені співробітники більш віддані організації через економічні сімейні зобов'язання: турботу про дітей і батьків, потребу в стабільності і страх втратити роботу.

6) Стаж роботи теж пов'язаний з лояльністю: при влаштуванні працівника на роботу вона спочатку знижується, що, напевно, спричинене адаптацією, а потім знов починає зростати. Найбільш лояльними визнано співробітників зі стажем понад 10 років в одній організації.

7) Задоволеність умовами праці, на думку К.В. Харського, теж пов'язана з лояльністю. Вплив цього фактору став особливо суттєвим за останні десять років. За радянських часів умови праці ділилися за наявністю шкідливих факторів і їх відсутністю. У наші дні вважається нормальним, коли компанія забезпечує персонал їдальнями, опалювальними системами, кондиціонерами, чистою питною водою, путівками в оздоровчі установи. Відповідно вимоги у співробітників до умов праці різні. Тому при оцінці задоволеності умовами праці необхідно враховувати суб'єктивну думку співробітників, а не показники атестації робочого місця [68].

8) Соціальна залученість до організації. Людина, будучи істотою суспільною, не може не брати до уваги своє оточення. Даний фактор може впливати на лояльність по-різному. На думку С. Горностаєва, до показників, які знижують рівень лояльності, відносяться: конфліктні ситуації в колективі і відсутність взаєморозуміння, відсутність позитивних емоційних зв'язків і взаємодопомоги між співробітниками, антигромадські погляди, домінуючі в колективі, негативне ставлення до професійної діяльності в колективі, низька згуртованість колективу [16]. При високій соціальній залученості співробітники, працюючи у згуртованому колективі, є більш відданими організації: вони високо цінують свій колектив і не бажають з ним

розставатися; це команди однодумців, які діляться між собою позитивним ставленням до організації.

9) Вплив референтної групи (групи, норми і цінності якої індивід розділяє, і з якою співвідносить свої установки) [53]. У такій групі лояльність співробітника залежить від залученості до організації інших робітників.

10) Реалізація очікувань – це ступінь відповідності уявлень людини щодо організації реальному стану справ; різниця між очікуванням і тим, з чим людина стикається в колективі [21]. Однак дослідження вказують, що такий зв'язок проявляється не завжди: частина працівників, хоча і була розчарована у своїх очікуваннях після приходу в організацію, тим не менш, залишається до неї лояльною.

3. Неорганізаційні чинники

1) Установки сім'ї та друзів розглядаються як вплив зовнішньої референтної групи, яка може вплинути на думку співробітника набагато сильніше, ніж організаційні чинники, в тому числі і соціальна підтримка в компанії.

Як правило, близькі працівників, що показують високий рівень лояльності, підтримують їх вибір місця роботи. Таким чином, позитивні установки сім'ї і друзів підвищують лояльність персоналу. Залишається нез'ясованим питання, чи знижують лояльність персоналу негативні установки сім'ї та друзів.

2) Сприятливі можливості альтернативної зайнятості розглядаються як фактор, що негативно впливає на лояльність персоналу. Він дозволяє співробітнику відчувати, що йому нема чого втрачати, йому необов'язково триматися за дане місце і дану компанію, він дає відчуття, що це місце не найкраще, чого міг домогтися співробітник, і десь його, можливо, чекає більш успішне [25].

Таким чином, можна стверджувати, що лояльність персоналу є дуже складним явищем, на неї впливає безліч факторів, серед яких матеріальні – найнестабільніші [22;23;43]. Надана розгорнута класифікація чинників

лояльності дозволяє побачити, що на лояльність персоналу впливають як фактори, що формуються організацією, так і персональні характеристики співробітника, а також чинники, які залежать від організації. Нематеріальні фактори, такі як можливості навчання, залучення співробітників до можливості планування в організації, відсутність жорстких вимог і правил, не менш впливають на лояльність персоналу, ніж матеріальні.

Врахування даних факторів, вибір пріоритетів надають керівнику можливості використовувати людський капітал більш раціонально і, відповідно, істотно підвищити ефективність усього підприємства.

Керівництво організації повинно дотримуватися таких принципів управління, при яких враховуються цілі і інтереси працівників, забезпечується широке їх залучення до процесу вирішення корпоративних проблем.

Для того щоб більша частина співробітників організації проявляла до неї справжню лояльність, необхідно створювати відповідні умови роботи персоналу із застосуванням методів внутрішнього маркетингу, тобто впроваджувати систему заходів і заходів, які впливають на рівень лояльності в позитивну сторону, з двома основними стратегічними цілями – створення в колективі атмосфери чесності, відкритості і взаємодопомоги і ліквідація елементів кадрової політики, що сприяють прояву нелояльності співробітників.

Для відстеження змін рівня задоволеності роботою і лояльності та оцінки результатів здійснення внутрішнього маркетингу необхідно періодичне вимірювання цих показників серед персоналу.

Тож, головне завдання внутрішнього маркетингу будь-сервісної організації – досягнення і підвищення лояльності персоналу цієї організації.

Лояльність персоналу знаходиться в безпосередній залежності від його задоволеності роботою, яка в свою чергу залежить від задоволення потреб і реалізації очікувань персоналу, пов'язаних з роботою.

Лояльність розглядається в кадровому аспекті, соціально-психологічному та з точки зору безпеки бізнесу.

Лояльність може бути істинною, прагматичною або вимушеною в залежності від домінування в ній тієї чи іншої складової: афективною (емоційною), продовженою (розрахунковою) або нормативною.

Для відстеження змін рівня лояльності та оцінки результатів здійснення внутрішнього маркетингу лояльність персоналу повинна періодично оцінюватися, наприклад, за допомогою методики Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Внутрішній маркетинг забезпечує внутрішньоорганізаційні соціально-психологічні умови, необхідні для ефективної роботи персоналу та підвищення його лояльності по відношенню до організації.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТУПЕНЮ ЗАДОВОЛЕНОСТІ РОБОТОЮ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Програма та процедура дослідження

Мета даного дослідження: вивчити рівень та особливості задоволеності різними аспектами та умовами праці співробітників, а також їхньої лояльності..

Об'єкт дослідження – задоволеність працею та лояльність офісних співробітників.

Предмет дослідження – соціально-психологічні детермінанти задоволеності працею та рівень лояльності в організації.

Як *гіпотеза* дослідження виступило таке припущення: існує взаємозв'язок між рівнем задоволеності роботою і рівнем лояльності в організації.

Завдання дослідження:

1. Виявити ступінь задоволеності різними аспектами та умовами праці співробітників;
2. Виявити рівень лояльності;
3. Виявити і проаналізувати взаємозв'язки між ступенем задоволеності роботою та рівнем їхньої лояльності;
4. Розробити рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності працею та лояльності у співробітників.

База дослідження: в якості піддослідних виступили співробітники «Зевс сервіс» в місті Запоріжжя. В організації нараховується 69 співробітників, добровільно дали згоду на обстеження – 55 чоловік. Тож, група опитуваних склала 55 осіб у віці від 22 до 45 років. Серед них чоловіків – 21, жінок – 34.

Для реалізації поставлених завдань і перевірки гіпотез були використані наступні методи збору емпіричної інформації:

1. *Методика «Визначення задоволеності особистості своєю працею»*

А.В. Батаршева [5]. Дана методика містить 32 питання, що дозволяють виділити основні фактори задоволеності персоналу працею. До таких факторів А.В. Батаршев відносить:

- інтерес до роботи;
- задоволеність досягненнями в роботі;
- задоволеність взаєминами зі співробітниками;
- задоволеність взаєминами з керівництвом;
- рівень домагань у професійній діяльності;
- перевагу виконуваної роботи високому заробітку;
- задоволеність умовами праці;
- професійну відповідальність.

Методика А.В. Батаршева дозволяє оцінити різні аспекти трудового процесу, що мають відношення до задоволеності. Наприклад, порівняння різних компонентів, уявлення про невдачі в роботі, амбіції, оцінку своїх досягнень, можливостей саморозвитку і задоволеність службовим становищем. Вона спрямована на виявлення рівня задоволеності працею за наступними складовими: інтерес до виконуваної роботи, досягнення у професійній діяльності, взаємини з колегами і керівництвом, перевагу виконуваної роботи заробітку, умови праці; визначається професійна відповідальність працівника і його рівень домагань у професійній діяльності.

2. *Методика вимірювання лояльності* С.С. Баранської [3]. є опитувальником, що складається з двох частин по 25 тверджень, які відносяться до трьох типів лояльності: організаційної лояльності, лояльності до професії і лояльності до праці [10].

У першій частині респондентам пропонується оцінити ці твердження за 5-бальною шкалою з точки зору ставлення співробітників до організації, в якій вони працюють: від 1 – «абсолютно не згоден», до 5 – «повністю згоден»; у другій частині опитувальника ці ж твердження оцінюються співробітниками по

відношенню до організації, у якій вони хотіли б працювати. З метою підвищення достовірності відповідей респондентів та зниження відсотку соціально схвалюваних відповідей затвердження опитувальника складені у формі від третьої особи.

Ключ до опитувальника лояльності.

1. Твердження № 2, 6, 14, 18, 22 (шкала «Нелояльна поведінка») представлені в опитувальнику у вигляді інверсій; бали за даними твердженнями зараховуються зі зворотним ключем.

2. Шкала «Організаційна лояльність»: загальний показник шкали = сумі балів підшкал «Гордість за організацію» (твердження № 1, 4, 9, 12, 21), «Залучення в справи організації» (твердження № 8, 11, 16, 19, 20), «Нелояльна поведінка» (твердження № 2, 6, 14, 18, 32).

3. Шкала «Професійна лояльність»: загальний показник шкали = сумі балів 3, 7, 15, 23, 25-го тверджень $\times 3$.

4. Шкала «Лояльність до праці»: загальний показник шкали = сумі балів 5, 10, 13, 17, 24-го тверджень $\times 3$.

3. Включене спостереження, спрямоване на вивчення поведінки співробітників під час роботи, їх висловлювань на тему задоволеності працею в організації, дослідження характеру виконуваної діяльності.

4. Для статистичної обробки отриманих даних застосовувався коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (R) [34].

Дослідження проводилося в кілька етапів:

1. Перший етап – спостереження за поведінкою співробітників під час роботи, вивчення характеру виконуваної діяльності за допомогою особистого включення в трудовий процес.

2. Другий етап – дослідження співробітників за допомогою опитувальних методик для виявлення рівня задоволеності окремими складовими праці та лояльності до організації.

3. Третій етап – якісна, кількісна, статистична обробка отриманих даних. Вивчення взаємозв'язку між рівнем задоволеності роботою та лояльністю.

4. Четвертий етап – розробка методичних рекомендацій для керівного складу щодо підвищення рівня задоволеності роботою та лояльності до організації.

2.2. Аналіз та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

Для визначення рівня задоволеності працею співробітників організації ми використали методику визначення задоволеності працею А.В. Батаршева, дещо видозмінену відповідно до поставлених завдань [Додаток А]. Методика спрямована на виявлення рівня інтересу до виконуваної роботи, рівня задоволеності досягненнями у професійній діяльності, на виявлення рівня задоволеності взаєминами з колегами і керівництвом і рівня задоволеності умовами праці, а також на визначення переваги виконуваної роботи високому заробітку, визначення рівня професійної відповідальності працівника і його рівня домагань у професійній діяльності. Узагальнені дані відображені у Таблиці 2.3. [Додаток Б]

В результаті проведеного дослідження нами були розраховані наступні середні значення за шкалами: задоволеність взаєминами зі співробітниками – 7; задоволеність досягненнями в роботі – 5,18; задоволеність умовами праці – 5,1; задоволеність взаєминами з керівником – 4,93; інтерес до роботи – 4,4; професійна відповідальність – 4,4; рівень домагань у професійній діяльності – 3,5; перевагу роботи високому заробітку – 2,9 (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Ієрархія складових задоволеності працею

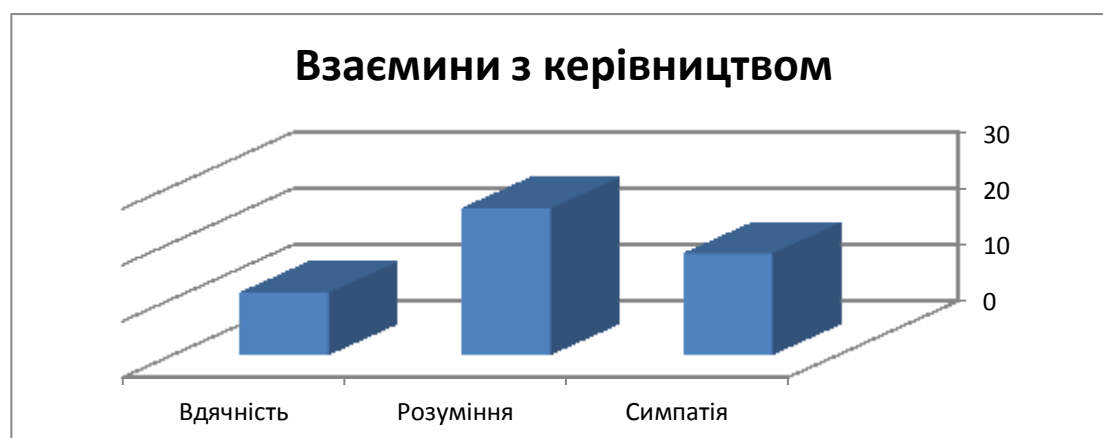
Складові задоволеності працею	Середнє значення
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	7

Продовження таблиці 2.2.

Задоволеність досягненнями в роботі	5,18
Задоволеність умовами праці	5,1
Задоволеність взаєминами з керівником	4,93
Інтерес до роботи	4,4
Професійна відповідальність	4,4
Рівень домагань у професійній діяльності	3,5
Перевага роботи високому заробітку	2,9

Таким чином, ми бачимо, що в даний час співробітники «Зевс сервіс» мають високий рівень задоволеності взаєминами з колегами. Це означає, що вони адаптувалися в колективі, їм подобаються люди, що працюють з ними, вони не конфліктують і в цілому відчувають себе частиною колективу.

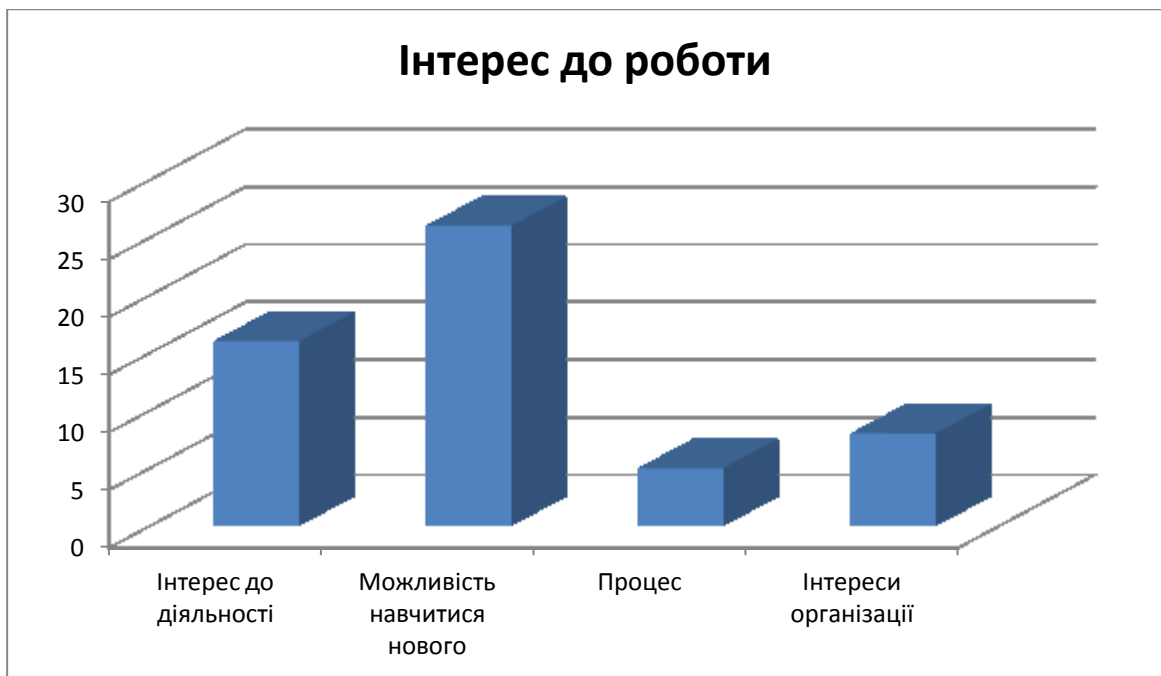
Такі складові як досягнення в роботі, умови праці, взаємини з керівником, інтерес до роботи і професійна відповідальність були відзначені як такі, що не цілком задовольняють. Проаналізувавши зміст відповідей співробітників, за шкалою, що виявляє задоволеність взаєминами з керівництвом, ми виявили, що кількість позитивних відповідей з думками про подяку з боку начальства на адресу співробітників – 11 відповідей; про розуміння начальством проблем співробітників – 26 відповідей, про симпатію до людини, що займає керівну посаду – 18 відповідей (Мал. 2.1).



Мал. 2.1. Взаємини з керівництвом

Виходячи з отриманих даних, ми можемо говорити, що у взаєминах з керівництвом співробітники в основному не задоволені тим, що керівники рідко хвалять їх і рідко висловлюють будь-яку подяку за їхню працю.

Така складова задоволеності працею як інтерес до виконуваної роботи також була змістовно проаналізовано за допомогою відповідей кожного співробітника. Були отримані наступні дані по кількості позитивних відгуків з вмістом думки про інтерес до діяльності – 16 відповідей, про можливості навчання чомусь новому – 26 відповіді, про захопленості процесом діяльності – 5 відповідей, про збіг інтересів співробітника і інтересів організації – 8 відповідей (Мал. 2.2.).



Мал. 2.2. Інтерес до роботи

Виходячи з цих даних, ми можемо говорити про те, що співробітників в основному цікавить характер виконуваної діяльності, тобто робота з людьми, спілкування, а також можливість отримання нової інформації у процесі роботи. Менш цікавим є сам процес діяльності, тобто обробка вхідних та вихідних даних за певним алгоритмом. Крім того за матеріалами спостереження і опитування встановлено, що професійні інтереси співробітників мало збігаються з інтересами організації, тобто немає усвідомлення спільності цілей і завдань організації в цілому і кожного співробітника зокрема.

Є також підстави вважати, що оскільки співробітники у своїй свідомості не об'єднують себе і організацію в єдине ціле, то вони і не прагнуть досягти будь-яких професійних завдань в рамках організації, для них дана робота перш за все досягнення якихось своїх життєвих цілей.

Виходячи з цього, можна припустити, що рівень професійної відповідальності в даній організації у співробітників невисокий саме в силу того, що немає розуміння суті діяльності організації та її завдань, а також свого місця в ній, і отже немає прихильності до цілей організації. Про це свідчать дані спостереження за співробітниками, які під час обговорення роботи, висловлюють фрази наступного характеру «Я не розумію, навіщо взагалі потрібна ця робота?» або «Чому ці люди (клієнти, яким необхідна та чи інша інформація) нам до нас приходять?». Багато хто не знає, що взагалі представляє та організація, в якій вони працюють, на що спрямована її діяльність, як вона функціонує.

Як бачимо, до складових задоволеності працею, що мають низький рівень вираженості, відносяться рівень домагань у професійній діяльності та перевага виконуваної роботи високому заробітку. Очевидно, в даний момент співробітники не прагнуть до досягнення більш складних цілей у своїй професійній діяльності, а також виконують цю роботу в основному для отримання матеріальної винагороди.

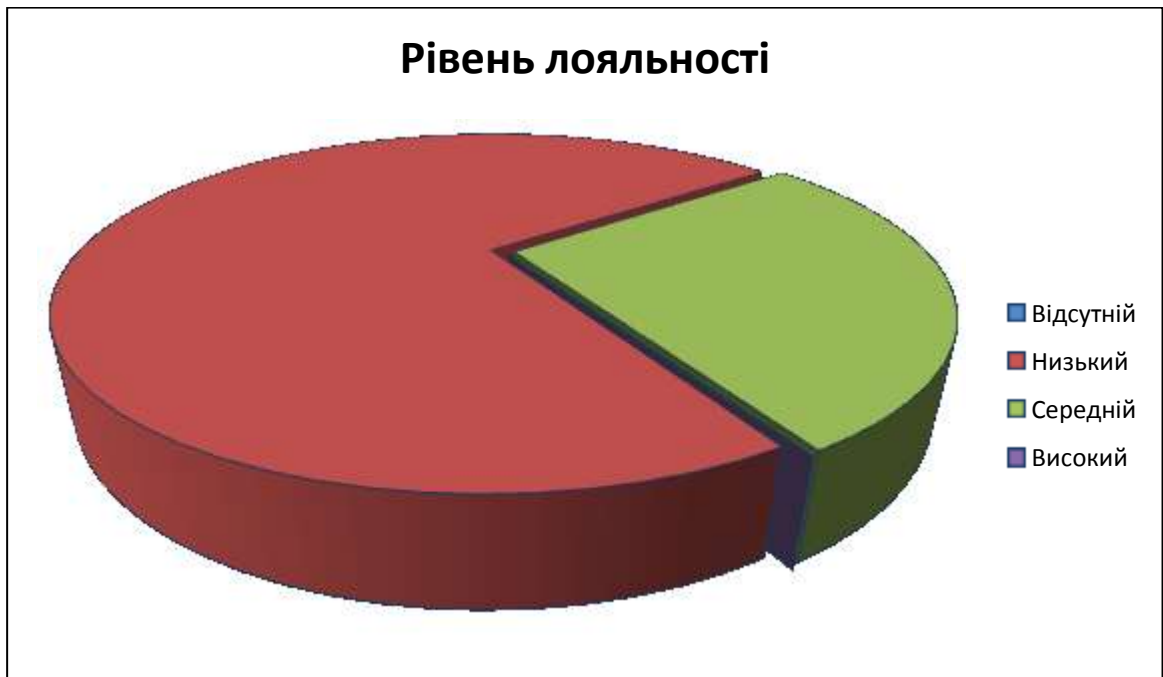
Таким чином, можемо зробити висновок про те, що рівень задоволеності різними складовими праці неоднаковий. За більшістю параметрів співробітники мають середній рівень задоволеності працею. Частина з цих параметрів може коригуватися, тому можна говорити про те, що є можливість підвищити рівень задоволеності співробітників своєю працею в даній організації.

Так з метою підвищення загального рівня задоволеності працею слід звернути увагу саме на ті складові, які не цілком задовольняють співробітників. Треба відзначити, що, наприклад, на такий параметр як задоволеність досягненнями в роботі в умовах діяльності організації досить складно вплинути, оскільки ця робота не передбачає особливих досягнень. Основне

завдання співробітника тут – інформувати клієнтів. Прості схеми типу «чим більше ти надаєш інформації – тим краще ти працюєш» не можуть бути ефективні в даній ситуації. Тому необхідно розробляти нові схеми, які враховували б характер діяльності і значущі для персоналу одиниці досягнень.

Методика «Оцінка лояльності співробітника до організації».

Результати проведеного дослідження представлені на Мал.2.3.



Мал. 2.3 Розподіл за рівнем лояльності персоналу в організації

Результати дослідження [Додаток В] дозволяють охарактеризувати загальний рівень лояльності у 27,3% (15 чол.) як середній, а у 72,7% (40 чол.) – низький.

Конкретно за шкалами та підшкалами результати виявилися наступні:

1.Шкала «Організаційна лояльність»:

А) у підшкалі «Гордість за організацію» 20% опитуваних (11 чол.) виявили середній рівень лояльності, а 80% – низький, що свідчить, що у 44 співробітників байдуже або ж негативне ставлення до своєї організації, її репутації: вони не звеличують свою компанію при порівнянні її з іншими організаціями і не відчують почуття гордості, коли говорять або чують щось про неї.

Б) у підшкалі «Залученість у справи організації» лише 16,4% опитуваних показали середній рівень лояльності, тоді коли у 83,6% (46 чол.) виявився низький рівень, що свідчить про те, що ці співробітники не відчують себе частиною компанії: вони далекі від справ і не прагнуть розділяти проблеми і потреби організації, нести відповідальність за її успіхи або ж невдачі, прикладати власні зусилля для розвитку компанії.

В) у підшкалі «Нелояльна поведінка» результати були дещо кращими: на низькому рівні лояльності виявилися 69,1% опитуваних – це співробітники, готові в будь-який момент змінити організацію, в якій вони працюють, на іншу при наявності більш вигідної пропозиції; вони не бачать сенсу надовго затримуватися в даній компанії і не відчують зобов'язань перед нею; в роботі можуть дозволяти собі допускати помилки, запізнення, прогули, а також інші нелояльні дії. На середньому рівні виявилися 29,1%, а 1 респондент навіть на високому рівні, що характеризує його, як співробітника, який виконує прийняті організаційні правила і норми, не допускає зі свого боку протиправних дій і готовий виконувати свою роботу якісно. Такий працівник навіть не думає про можливість покинути організацію, незважаючи на можливу наявність проблем, пов'язуючи своє майбутнє з роботою саме в даній компанії.

Загальні показники за шкалою «Організаційна лояльність» виявилися ще більш невтішними – лише у 3 респондентів виявлено середній рівень лояльності до організації за сумарним балом (48 і вище); інші 94,5% - на низькому рівні, що свідчить про те, що компанія не є для співробітників чимось більшим, ніж тимчасове місце роботи. Співробітники з низьким рівнем організаційної лояльності легко йдуть з організації при виникненні проблем; вони не бачать причин розділяти відповідальність за невдачі і успіхи своєї компанії, не відчують необхідності брати участь в її житті і докладати власних зусиль для більш якісної, продуктивної роботи і розвитку своєї організації.

2. Шкала «Професійна лояльність» виявила більш оптимістичні прогнози: майже половина опитуваних (49,1%) показали середній рівень лояльності, що

говорить про прагнення співробітників удосконалювати себе і розвиватися у даній професійній області. Головним завданням для них є побудова кар'єри, становлення себе як професіонала, підвищення майстерності роботи. Вони прагнуть працювати виключно у цій професії з можливістю використовувати і відточувати відповідні навички. А низький показник у 50,9% респондентів свідчить про те, що спеціалізація, область роботи в компанії не є значущою для них і вони готові виконувати різні види робіт, не ставлячи за мету удосконалення себе в одній конкретній професії.

6. Шкала «Лояльність до праці» виявила, що лише для третини (32,7%) опитуваних праця сама по собі є сенсом і центральним компонентом в житті, вони прагнуть бути діяльними, корисними і задіяними в різних видах робіт.

Низькі показники за шкалою у 67,3% свідчать про те, що праця має лише другорядну, інструментальну значимість – у роботі це проявляється у вигляді уникнення додаткових навантажень, ухиляння від справ при появі будь-якого приводу, ліні. Такі співробітники швидше вважатимуть за краще не працювати, якщо будуть забезпечені необхідними для комфорту життя матеріальними і нематеріальними благами.

Таким чином, можна відзначити, що кількість нелояльно налаштованих співробітників (тобто тих, що мають низький рівень організаційної, професійної та трудової лояльності), перевищує величину лояльних співробітників (що мають високий і середній рівень лояльності) майже втричі.

У ході дослідження також було встановлено, що близько 60% співробітників організації вважають для себе можливим спізнюватися на роботу, порушуючи правила трудового розпорядку, демонструючи, по суті справи, неповагу до цих правил.

У ході дослідження була виявлена низька дисципліна праці. Майже 40% співробітників, за їхніми словами, ставляться до такого явища організаційного життя, як «запізнення на роботу», нейтрально. І тільки 20% від загального числа опитуваних висловили незгоду з твердженням: «Запізнення на роботу – це не такий вже великий гріх», хоча «... якщо на спільній вечірці

керівник пообіцяє не карати за запізнення», то вони (респонденти, які відповіли на запитання про запізнення негативно), так само, як і інші учасники дослідження, на роботу поспішати не стануть.

Таким чином, навіть негативні відповіді респондентів, які можна було б розцінювати як доказ розуміння співробітниками значущості власних дій для успішної життєдіяльності всієї організації, продиктовані скоріше страхом перед можливими неприємностями, ніж відповідальністю або дисциплінованістю службовців.

Показовими з точки зору оцінок лояльності персоналу до організації є відповіді респондентів на запитання про особисту ініціативу співробітника і характер взаємин в колективі. Наприклад, встановлено, що близько 40% від загального числа респондентів вважають зайвим «... домагатися успіху відмінним виконанням роботи », « ... проявляти додаткову ініціативу», намагаючись тим самим бути максимально корисними компанії в досягненні організаційних цілей. Більш того, демонструвати особливу активність в ситуації, коли «Менеджер вже задоволений своїм підлеглим», за словами випробовуваних, взагалі не має сенсу. Така позиція персоналу багато в чому пояснюється переконаністю співробітників в тому, що «... їх зусилля, як правило, не оцінюються керівництвом в належній мірі». У той же час необхідно відзначити, що ці зусилля найчастіше спрямовані не на підвищення якості трудового процесу, а на організацію заходів для «притирання один до одного, оскільки доводиться терпіти чужих на своїй території» (наприклад, під час корпоративних свят, тренінгів на згуртування колективу тощо).

Змістовний аналіз відповідей випробовуваних також показав, що багато з них не тільки самі не прагнуть прикладати всі необхідні зусилля на робочому місці, але і не втручаються в справи тих товаришів по службі, які недостатньо відповідально підходять до виконання функціональних обов'язків. На думку цих співробітників, «якщо хтось із персоналу не дуже добре працює, то інші не повинні перейматися». Звичайно, таку позицію можна було б пояснити відсутністю у членів трудового колективу бажання конфліктувати між собою,

тому що конфлікти, на їхню думку, негативно відбиваються на роботі організації. Однак, добре відомо, що для лояльного працівника важливим є не тільки підтримання «хороших» стосунків з колегами або відмінна якість виконуваної ним роботи, а й показники діяльності підприємства в цілому. Отже, людина, яка думає головним чином про інтереси компанії, буде не пасивно спостерігати за тим, як ця компанія зазнає збитків через недобросовісну роботу окремих службовців, а доведе до відома представників менеджменту про негативні факти.

Як зазначалося вище, ознакою високої лояльності людини до організації є її бажання залишатися в компанії не зі страху перед необхідністю адаптуватися до нових умов в разі можливого звільнення, а з вірності власному підприємству. Причина подібної відданості ховається в можливості людини задовольняти велику частину своїх потреб в організації.

Результати даного емпіричного дослідження показують, що здебільшого працівникам організації (46%) бажання «бути гідним членом організації» не властиве. Так, за оцінками респондентів, для підлеглих велике значення мають хороші міжособистісні відносини, комфортні умови праці, зручний графік, визнання з боку начальства, однак найважливішим в роботі все-таки виявляється оплата праці. Поєднання таких факторів, як неувага керівництва, формалізовані взаємини, слабкі можливості зростання з установкою на те, що зарплата співробітника повинна залежати від ситуації в його родині, а зобов'язання перед працівниками організація зобов'язана виконувати, незважаючи на фінансові труднощі, підвищує ймовірність того, що в умовах кризи ці співробітники першими покинуть організацію.

Таким чином, результати вивчення феномена лояльності, представлені вище, не дозволяють вважати персонал, який працює в даній організації, таким, що коректно і доброзичливо належить до цієї організації і, отже, розглядати його в якості істотного фактору організаційного успіху.

Для виявлення фактичного зв'язку між задоволеністю роботою і лояльністю до організації було використано такий метод математичної

статистики як коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (R), що використовується для встановлення статистичних взаємозв'язків між змінними (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

Коефіцієнти рангової кореляції Спірмена

	Організаційна лояльність	Професійна лояльність	Лояльність до праці	Загальна лояльність
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	0,272	0,231	0,474	0,459
Задоволеність досягненнями в роботі	0,266	0,335	0,219	0,314
Задоволеність умовами праці	0,126	0,356	0,227	0,203
Задоволеність взаєминами з керівником	0,327	0,126	0,175	0,339
Інтерес до роботи	0,329	0,379	0,266	0,471
Професійна відповідальність	0,329	0,323	0,512	0,615
Рівень домагань у професійній діяльності	0,329	0,2	0,436	0,35
Перевага роботи високому заробітку	0,246	0,37	0,393	0,455
Загальна задоволеність	0,497	0,535	0,669	0,815

В результаті порівняння факторів загальної задоволеності працею з досліджуваними показниками лояльності, а саме, із загальною організаційною лояльністю, ми отримали прямі зв'язки з наступними показниками: задоволеність взаєминами зі співробітниками ($R = 0,272$), задоволеність досягненнями в роботі ($R = 0,266$), задоволеність умовами праці ($R = 0,126$), задоволеність взаєминами з керівником ($R = 0,327$), інтерес до роботи ($R = 0,329$), професійна відповідальність ($R = 0,329$), рівень домагань у професійній діяльності ($R = 0,329$), перевага роботи високому заробітку ($R = 0,266$), загальна задоволеність ($R = 0,497$).

Отже, ми виявили прямий зв'язок між рівнем організаційної лояльності і компонентами рівня загальної задоволеності працею. Найвищим виявився коефіцієнт кореляції в сумарному показнику задоволеності та показниках інтересу до роботи, професійної відповідальності та рівня домагань у професійній діяльності, тобто, чим прискіпливіша людина до результатів своєї

трудової діяльності, чим більше вона переживає за якість виконуваної роботи, тим вища її загальна задоволеність працею. Можна припустити, що якщо співробітник переживає за результати своєї праці, то виконувана їм робота має певну значимість для нього, і він відчуває себе частиною трудового процесу, що не може не впливати на його задоволеність своєю працею. Найменш вираженим є зв'язок організаційної лояльності з задоволеністю умовами праці, хоча б здавалося, що саме вони повинні значно впливати на рівень прихильності співробітника до організації.

Ми також виявили прямий зв'язок між компонентами загальної задоволеності працею і рівнем професійної лояльності з наступними показниками: задоволеність взаєминами зі співробітниками ($R = 0,231$), задоволеність досягненнями в роботі ($R = 0,335$), задоволеність умовами праці ($R = 0,356$), задоволеність взаєминами з керівником ($R = 0,126$), інтерес до роботи ($R = 0,379$), професійна відповідальність ($R = 0,323$), рівень домагань у професійній діяльності ($R = 0,2$), перевага роботи високому заробітку ($R = 0,37$), загальна задоволеність ($R = 0,535$).

Таким чином, найвищий коефіцієнт кореляції виявлено між професійною лояльністю і загальною задоволеністю працею, дещо менший взаємозв'язок з інтересом співробітника до роботи, переваги цієї роботи високому заробітку та задоволеністю умовами праці. Найнижчими є коефіцієнти задоволеності взаєминами з керівником та рівня домагань у професійній діяльності. Так, чим вище у співробітників прагнення до оволодіння новими знаннями і навичками, до напруженої праці, і бажання постійно бути в діяльності, вмінню швидко переключатися з одного виду діяльності на інший, і кардинально змінювати хід думок в процесі діалогу, тим більш високу загальну лояльність вони матимуть. А стиль взаємин із керівником та перевага роботи високому заробітку майже не впливають на неї.

В результаті порівняння рівня лояльності до праці з факторами загальної задоволеності роботою ми отримали прямі зв'язки з наступними показниками:

задоволеність взаєминами зі співробітниками ($R = 0,474$), задоволеність досягненнями в роботі ($R = 0,219$), задоволеність умовами праці ($R = 0,227$), задоволеність взаєминами з керівником ($R = 0,175$), інтерес до роботи ($R = 0,266$), професійна відповідальність ($R = 0,412$), рівень домагань у професійній діяльності ($R = 0,436$), перевага роботи високому заробітку ($R = 0,393$), загальна задоволеність ($R = 0,669$).

Тож найбільш вираженим є кореляційний зв'язок рівня лояльності до праці із загальною задоволеністю роботою, професійною відповідальністю, взаєминами зі співробітниками та рівнем домагань у профдіяльності, що обумовлено почуттям комфорту роботи в доброзичливому колективі, коли співробітник добре знає, чого хоче і чого хочуть від нього. У той же час більш низьку загальну лояльність до праці будуть відчувати співробітники з великим числом комунікативних програм, які відчувають сильну потребу у спілкуванні і збільшенні соціальних зв'язків, емоційні у спілкуванні. Можливо, для таких співробітників дана робота буде здаватися надто одноманітною і монотонною, що не задовольняє їх життєві інтереси.

Ми також виявили зв'язок між рівнем загальної лояльності і факторами загальної задоволеності роботою, отримавши прямі зв'язки з наступними показниками: задоволеність взаєминами зі співробітниками ($R = 0,459$), задоволеність досягненнями в роботі ($R = 0,314$), задоволеність умовами праці ($R = 0,203$), задоволеність взаєминами з керівником ($R = 0,339$), інтерес до роботи ($R = 0,471$), професійна відповідальність ($R = 0,615$), рівень домагань у професійній діяльності ($R = 0,35$), перевага роботи високому заробітку ($R = 0,455$), загальна задоволеність ($R = 0,815$).

Найбільш тісно пов'язана лояльність із професійною відповідальністю, взаєминами зі співробітниками, інтересом до роботи та перевагою даної роботи високому заробітку. Тож саме ці компоненти задоволеності роботою можна вважати факторами, що очевидно впливають на рівень лояльності співробітника до організації. А найменш впливовим фактором є задоволеність умовами праці, тобто, співробітників часто не влаштовують ті умови праці, які

пропонує кампанія, але в той же час вони вважають, що більшість успіхів як у власному житті, так і в професійній діяльності відбулися виключно з їхньої волі. І чим частіше співробітники схильні вважати саме так, тим вище рівень їх задоволеності умовами праці.

Таким чином, ми бачимо, що існують взаємозв'язки між окремими складовими задоволеності працею і лояльністю співробітників. Тож, ми можемо констатувати, що найбільш часто компоненти задоволеності працею пов'язані прямим зв'язком з такими досліджуваними параметрами як організаційна, професійна лояльність та лояльність до праці.

Тож, із метою підвищення загального рівня задоволеності працею, а, отже, підвищення рівня лояльності персоналу, слід звернути увагу саме на ті складові, які не цілком задовольняють співробітників і намагатися створити комфортні умови для співробітників організації.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАДОВОЛЕНІСТЮ ПРАЦЕЮ ТА ЛОЯЛЬНІСТЮ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування заходів щодо покращення взаємин у колективі, підвищення професійної відповідальності, інтересу до роботи і переваги даної роботи високому заробітку

Для визначення напрямків підвищення рівня лояльності та задоволеності працею в організації було проведено дослідження з метою виявлення загального рівня вказаних складових, а також компонентів, що потребують економічно і організаційно забезпечених заходів із планомірної зміни. Таким чином, визначилися основні напрямки вдосконалення соціально-психологічного клімату в організації: підвищення рівня задоволеності працею, а також розвиток організаційної лояльності в колективі.

Діяльність щодо поліпшення умов формування соціально-психологічного клімату може здійснюватися за даними етапами в залежності від негативно впливаючих факторів.

Перший етап щодо вдосконалення соціально-психологічного клімату – підвищення загальної задоволеності працею. Інтегральна задоволеність працею означає добробут або неблагополуччя особистості в трудовому колективі і включає задоволеність наступними факторами: умовами праці, стимулюванням і організацією праці, а також інтерес до роботи, задоволеність досягненнями,

взаєминами зі співробітниками і керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, професійна відповідальність. Таким чином, лише задоволеність всіх наведених факторів у сумі дає загальну задоволеність працею.

Перше, на що необхідно звернути увагу, це стимулювання і організація праці. Удосконалення цього напрямку дасть істотні результати по відношенню до загальної задоволеності працею, а, отже, і соціально-психологічним кліматом в цілому. Удосконалення організації праці здійснюється за такими

напрямами: вдосконалення форм поділу і кооперації праці, поліпшення організації і обслуговування робочих місць, вдосконалення нормування праці, підготовка і підвищення кваліфікації працівників, раціоналізація режимів праці і відпочинку. За цим напрямком немає чітко визначених норм. Тут потрібна поглиблена дослідницька робота з використанням спеціальних методик.

Складною і суперечливою у своєму впливі на загальну задоволеність працею є діюча система стимулювання. Матеріальні і моральні стимули є стрижневим моментом у формуванні соціально-психологічного статусу людини в колективі. Персонал повинен відчувати не тільки матеріальну підтримку, яка

б його стимулювала, а й нематеріальну. Проведення конкурсів, вікторин, сприяє розвитку не тільки інноваційної діяльності організації, а й підвищенню соціального статусу людини. Так як присудження певних звань (кращий працівник місяця, року, краща ідея, почесний працівник) формує у працівників бажання і здатності до творчості, стимулює їх на нові досягнення в роботі.

Крім індивідуальних особливостей особистості на сприйняття стимулів впливають групова думка, умови праці та побуту, традиції, норми і цінності.

Початковими умовами сприятливого соціально-психологічного сприйняття системи стимулювання працівників є: зрозумілість механізму зв'язку зусиль і винагороди, врахування соціально-демографічних, особистісних, індивідуальних особливостей працівників і характеристик первинного колективу (норми, цінності, традиції).

Головне щоб працівники чітко розуміли систему їхньої роботи і преміювання за це, винагороди. Тобто кожен повинен розуміти, як і за що він отримує матеріальні виплати.

Також для стимулювання задоволеності персоналу можна розробити положення про кар'єрне зростання працівників, таким чином, коли персонал

при занятті певної посади знає, куди прагнути далі. І завжди є стимул для роботи, творчої діяльності та просування.

Удосконалення соціально-демографічних характеристик колективу сприяє сприятливому розвитку мікроклімату в організації. Соціально-психологічна структура колективу безпосереднім чином впливає на процес формування задоволеності роботою, так як висловлює сутнісну сторону особистісних рис працівника.

Удосконалення структури колективу необхідно пов'язувати з його виробничими цілями, кадровим потенціалом, загальними умовами діяльності. Необхідно також дотримання положення про достатню різноманітність соціально-демографічних характеристик і положення про соціально-демографічні обмеження на сумісність і спрацьовування учасників трудового процесу. Так, в змішаних за статтю колективах вища культура спілкування; поєднання різних вікових та освітніх груп створює кращі передумови для скорочення термінів адаптації; молодіжні колективи мобільніші до освоєння

нової техніки.

Чим різноманітніший колектив за соціально-демографічними характеристиками, тим культура спілкування стає вищою. У процесі дослідження організації «Зевс сервіс» виявлено різноманітність соціально-демографічних характеристик: наявність серед персоналу чоловічої та жіночої статі, вікова амплітуда – понад 20 років, різні рівні освіти.

Наступний крок щодо вдосконалення загальної задоволеності працею – вдосконалення взаємовідносин і стилю управління. Взаємини в колективі – найважливіший індикатор, який впливає на загальну задоволеність працею в колективі. Часто про взаємини судять за ступенем конфліктності на певному

відрізку часу. При цьому небажаними є не самі по собі конфлікти, без них не може бути життєвого процесу. Головне, щоб у результаті їх вирішення відходило все старе, що заважає розвитку колективів і зростання людей як особистостей.

У нашому колективі переважає демократичний стиль керівництва:

поєднання формальної і неформальної структури взаємин керівника з підлеглими, підтримання товарищескості, не допускаючи при цьому фамільярності. Керівник прагне розділити владу між собою і підлеглими, при прийнятті рішень враховує думку колективу, прагне контролювати тільки кінцевий результат, не вдаючись у подробиці робочого процесу. Працівники у такого керівника отримують досить повну інформацію про своє місце у виконанні загального завдання, про перспективи свого колективу. Для даної організації, за тривалості її існування демократичний стиль найприйнятніший.

Діяльність керівника щодо поліпшення умов формування задоволеності працею може здійснюватися за кількома напрямками:

1. Поліпшення умов праці. Це важливо, тому що умови праці не тільки формують ставлення до нього, а й об'єктивно зумовлюють кінцевий результат роботи. Удосконалення організації праці здійснюється за різними напрямками: покращення технічної оснащеності робочих місць, раціоналізація режиму праці та відпочинку, відбір, підбір кадрів, вдосконалення форм поділу і кооперації праці, підвищення кваліфікації працівників. Привабливість роботи, безсумнівно, підвищується від задоволеності оплатою праці, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, розподілом відпусток, режимом роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівень компетентності, характером ділових і особистих відносин в колективі тощо.

Потенційними джерелами напруженості відносин у колективі можуть стати: нечіткий розподіл функціональних обов'язків, відсутність своєчасної, повної і точної інформації, невідповідність співробітника його професійній ролі.

2. Контроль соціально-психологічних характеристик колективу. Загальновідомо, що людям, схожим один на одного, легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі,

підвищує самооцінку. Істотним фактором задоволеності роботою і, отже, високу ефективність роботи колективу також може стати відмінність якостей особистості за принципом взаємодоповнюваності. В такому випадку умовою і результатом сумісності є симпатія учасників взаємодії один до одного.

3. Удосконалення взаємин у колективі. Взаємини в колективі – найважливіший індикатор, який вказує на стан задоволеності роботою, тому відносини між працівниками повинні вибудовуватися так, щоб повсякденне спілкування співробітників сприяло постійному підтриманню в колективі оптимального психологічного настрою. Для цього, перш за все, потрібно уникати рольової неясності. Крім посадових обов'язків кожен керівник покладає на підлеглого очікування, пов'язані з його психологічними властивостями (рольові очікування), які не завжди роз'яснюються і є зрозумілими. Люди інстинктивно побоюються невизначеності і мінливості, вони хочуть знати, що від них очікують, які завдання вони повинні вирішувати і які ролі грати.

Управління ефективністю співробітників – одна з ключових компетенцій кожного керівника. Відразу після того як робітник приходить у нову компанію або вступає в нову посаду, кілька місяців він працює з більшою самовіддачею, енергією і ентузіазмом: генерує ідеї, запускає нові проекти. Але проходить час, і співробітник відчуває, що без об'єктивних на те причин улюблена робота приносить все менше задоволення, падає інтерес, пропадає ініціатива і бажання працювати. Почуття відповідальності та обов'язку часто не може компенсувати впливу цих процесів. Тому одним із чинників підвищення задоволеності працею є підвищення інтересу до роботи.

Багато співробітників вважають згасання інтересу нормальним явищем, а в інших з'являється думка про зміну роботи. Робітник думає про компанії, де, як йому здається, середовище, корпоративна культура або харизма керівника більш спонукають до інтенсивної роботи. А коли робота сприймається як щось тимчасове, задоволеність неминуче падає.

Дуже часто втрата інтересу пов'язана з терміном реалізації проекту: якщо одна людина готова успішно працювати над довгостроковим проектом, то інша втрачає до нього інтерес після двох-трьох місяців. Справа в тому, що для кожної людини існує індивідуальний період, протягом якого їй необхідно отримувати відгук на свої дії. Завдання керівника – підтримати зацікавленість співробітника до остаточного завершення проекту. Для цього доцільно розбити проект на окремі етапи, відстежувати і оцінювати результат роботи персоналу після закінчення кожного з них. Відгуком на дії співробітника можуть бути рекомендації, матеріальна винагорода.

Важливо правильно співвідносити періоди нарахування бонусів і завершення проекту. Наприклад, у багатьох компаніях премії і бонуси нараховуються у грудні, за результатами року, що не можна оцінити однозначно. З одного боку, підвищується ймовірність того, що співробітник

не покине організацію до кінця року, а з іншого – ефективність його роботи на початку року може знизитися: адже результат буде оцінено ще не скоро. Тож, необхідно мінімізувати термін узгодження рішень, пов'язаних із винагородженням і кар'єрним просуванням в компанії.

Іноді персонал втрачає інтерес до роботи, якщо з часом не змінюється складність його завдань. Багато компаній бачать вихід у вертикальному просуванні. Таким чином, на співробітника звалюються додаткові управлінські завдання, до яких він може бути не готовий або вони йому просто нецікаві. Інше вирішення проблеми – розширення можливостей горизонтальних переходів. Досвід показує, що через півтора року співробітник засиджується на одній посаді, його ефективність знижується. Людина найефективніше працює при певному рівні невизначеності і ризику. Один зі способів збільшення рівня невизначеності – штучне створення внутрішньої конкуренції. Зустрічаються приклади, коли люди, що працюють на дублюючих посадах, показують дивовижні результати. Однак цим інструментом потрібно користуватися дуже обережно.

І нарешті, необхідно пам'ятати про емоційну складову: керівник повинен формувати команду, бути прикладом для колективу. Не можна допускати ситуації, коли підлеглий бачить байдужість до роботи у свого керівника.

Ще однією важливою складовою підвищення задоволеності роботою є поліпшення умов праці. Це важливо, тому що умови праці не тільки формують ставлення до неї, а й об'єктивно зумовлюють кінцевий результат. У дослідженій організації до умов праці поставилися дуже серйозно: кожне робоче місце оснащено необхідними для працівників приладами. Персонал працює в сучасних, чистих і затишних умовах.

Тож, для поліпшення задоволеності працею в колективі пропонуються наступні рекомендації:

- 1) Формування стійкої трудової мотивації.
- 2) Боротьба з вираженим рівнем конфліктності.
- 3) Розвиток творчого клімату в колективі.
- 4) Удосконалення організації праці.
- 5) Поліпшення системи стимулювання.
- 6) Удосконалення взаємин і стилю керівництва.

Таким чином, запропоновані рекомендації впроваджуються в організацію за допомогою ряду заходів щодо підвищення рівня задоволеності роботою та лояльності.

3.2. Практичні рекомендації щодо вдосконалення управління задоволеністю працею та лояльністю працівників

Підвищення рівня задоволеності працею та лояльності в колективі сприяє підвищенню економічних та соціальних показників організації. Сприятлива психологічна атмосфера сприяє збільшенню рівня продуктивності праці персоналу, постійному оновленню виконуваних функцій і їх якості,

зниження собівартості і витрат на систему руху персоналу, а також формуванню репутації і іміджу організації.

Економічна ефективність – це отримання великих результатів при тих же витратах або зниження витрат при отриманні того ж результату. Соціальна ефективність системи побудови сприятливого соціально-психологічного клімату проявляється в можливості досягнення позитивних, а так же уникнути негативних з соціальної точки зору змін в організації.

До числа позитивних змін можна віднести наступні:

- забезпечення працівникам належного життєвого рівня (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, необхідні соціальні послуги);
- реалізація і розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- певна ступінь свободи і самостійності (можливість приймати рішення, визначати методику виконання завдань, графік і інтенсивність роботи);
- сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, інформованість, відносна безконфліктність відносин з керівництвом і колегам);

Сьогодні, в умовах кризи і високої конкуренції, виживають і розвиваються компанії, які здатні найбільш ефективно розвивати свій бізнес. Одним із основних критеріїв ефективності ведення бізнесу є одержуваний прибуток. Скорочення витрат – найважливіший резерв оптимізації прибутку, зниження ціни на продукцію, і, отже, зростання конкурентоспроможності та фінансової стійкості компанії.

Слід звернути увагу на принциповий взаємозв'язок економічної і соціальної ефективності системи побудови соціально-психологічного клімату, яка пояснюється наступним: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для персоналу можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним, і вона отримує прибуток, що дозволяє надати ці стимули; з іншого боку, економічної ефективності можна добитися тільки в тому випадку, якщо співробітники надають в розпорядження організації свою

робочу силу, що вони зазвичай готові зробити тільки при наявності певного рівня соціальної ефективності.

У зв'язку з отриманими даними можна запропонувати деякі рекомендації:

Коригування існуючої кадрової політики за трьома основними критеріями: заробітна плата, інформованість, мотивація.

а) Удосконалення системи оплати праці. Вважається, що заробітна плата кожного співробітника повинна залежати від індивідуальних результатів діяльності – виконання пріоритетів, тож необхідно створити у співробітників відчуття такої залежності (її відчуває 61% співробітників). Оплата праці є мотивуючим фактором, лише якщо вона безпосередньо зв'язана з результатами. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між одержуваною матеріальною винагородою і продуктивністю праці. Важливо враховувати характер праці основних категорій працівників. У заробітній платі обов'язково повинна бути присутнім складова, що залежить від досягнутих результатів.

У ході дослідження виявилось, що заробітна плата є мотивуючим фактором лише для 10% працівників організації. Звідси слідує що особливу увагу необхідно приділяти нематеріальному (немонетарному) стимулюванню, створюючи гнучку систему пільг для працівників, гуманізуючи працю, в тому числі:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротації кадрів;
- використовувати змінний графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і вдома;
- надавати кошти для проведення відпочинку і дозвілля, забезпечувати безкоштовними путівками, видавати кредит на покупку житла, садової ділянки, автомашин тощо.

б) Поліпшення інформованості персоналу про те, що відбувається в компанії. Можливо, потрібно забезпечувати персонал джерелами інформації.

в) Створення у співробітників відчуття їх важливості, значущості, незамінності для організації. Дбайливе ставлення до власного персоналу.

Необхідно також переглянути критерії конкурсів «Кращий співробітник» і «Кращий за професією», тому що співробітники часто не вважають їх справедливими.

Також слід брати до уваги чинники, які більшою мірою сприяють утриманню основних категорій працівників. Можливо їх використання для створення додаткових стимулів.

1. Поліпшення організації праці персоналу. Важливе завдання – налагодження комунікацій між підрозділами, їх взаємодії.

Основні варіанти:

- Розробка систем збору пропозицій з метою полегшення надходження інформації до керівництва. Всі працівники отримують при цьому можливість генерувати ідеї, що стосуються вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації.

- Один із варіантів системи зворотного зв'язку – переміщення людей з однієї частини організації в іншу з метою обговорення певних питань.

- Інший варіант системи зворотного зв'язку передбачає створення групи керівників із рядових працівників, які зустрічаються і обговорюють питання, що представляють взаємний інтерес.

- Ще один підхід заснований на гуртках якості, а також групах працівників, які щотижня збираються для обговорення пропозицій з удосконалення, а також можливих або існуючих проблем, що відбиваються на їх роботі. Також важливим моментом є вже згадане вище навчання співробітників для створення більш повної взаємозамінності усередині підрозділів, де це можливо.

З метою усунення авралів і «штурмівщини» в роботі необхідно заздалегідь планувати трудовий процес і розставляти пріоритети діяльності

кожного співробітника і окремих груп.

Надлишок нормативної документації – ще один фактор, зазначений співробітниками як такий, що знижує їх задоволеність роботою. На сьогоднішній день це проблема багатьох великих компаній. Необхідно переглянути перелік документів, ліквідація положень, що дублюються, і нормативної документації.

2. Для категорії «робочого» персоналу актуальними є наступні рекомендації:

– Удосконалення умов праці. Безсумнівно, на низького рівня задоволеності виробничо-побутовими умовами дається взнаки специфіка діяльності даної категорії персоналу. Проте, керівництву слід звернути увагу на поліпшення таких показників як клімат в приміщеннях, рівень шуму, якість прибирання приміщень. Відзначено незадоволеність якістю води в кулерах, що можна вирішити, наприклад, зміною постачальника. Також виявлено низьку задоволеність рівнем цін і якістю харчування в їдальні. Можливо, для даної категорії слід ввести пільги на оплату харчування (цей фактор займає перше місце серед «факторів-утримувачів» у компанії для даної категорії), а також врахувати їх побажання при складанні меню.

– Розгляд варіантів ротації кадрів з урахуванням можливостей організації і побажань працівників. Розширення сфери діяльності активних співробітників, привнесення елемента творчості в їх діяльність, зміна діяльності на ділянках з монотонною працею.

Вирішення даних проблем, безумовно, вимагає тимчасових і фінансових витрат. Але необхідність коригувальних заходів очевидна і є важливим фактором підвищення задоволеності персоналу роботою.

Таким чином, було розглянуто проблему підвищення задоволеності роботою і лояльності персоналу до організації. На сьогоднішній день в умовах жорсткої конкуренції для підприємств важливі якість і продуктивність праці, а досягти високих показників діяльності неможливо без урахування людського фактору.

Перед сучасною організацією стоїть мета створення ефективної системи стимулювання персоналу, підвищення задоволеності працею та лояльності. В економічному аспекті дані перетворення повинні забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємства. Необхідне створити систему оплати на основі прямої залежності матеріальної винагороди від результатів праці.

Важливим моментом є застосування різноманітних і ефективних нематеріальних стимулів. При розробці комплексної системи підвищення задоволеності роботою і лояльності слід враховувати специфічні особливості конкретної організації.

У соціальному аспекті зміни повинні бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємства, а також на створення сприятливої психологічної атмосфери. Важливо розуміти, що творчі здібності є невід'ємною частиною, ресурсом, що забезпечує відповідність підприємства вимогам ринку. Ці економічні та соціальні цілі тісно пов'язані. Вони орієнтовані на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери – а це в свою чергу є найважливішою умовою підвищення задоволеності роботою, лояльності, а також творчої діяльності, які забезпечують технічний прогрес підприємства.

ВИСНОВКИ

Однією з найважливіших цілей маркетингу будь-якої організації є досягнення високого рівня задоволеності і лояльності персоналу, для чого необхідно розуміти завдання внутрішнього маркетингу, які полягають в досягненні певних конкретних факторів задоволеності і лояльності персоналу.

Для досягнення мети роботи – виявити взаємозв'язок задоволеності працею і лояльності персоналу «Зевс сервіс» та розробити рекомендації щодо

їх підвищення було проведено дослідження рівня задоволеності та лояльності у вибірці з 55 опитуваних.

У ході дослідження були розглянуті теоретичні аспекти задоволеності роботою персоналу і проведено емпіричне дослідження за допомогою методики «Визначення задоволеності особистості своєю працею» А.В. Батаршева. Дослідження показало, що рівень задоволеності персоналу досить низький: серед інших складових працівники найбільш задоволені взаєминами зі співробітниками та керівництвом, умовами праці та своїми професійними досягненнями, нижче решти оцінено перевагу роботи високому заробітку, професійну відповідальність та інтерес до роботи.

Рівень лояльності було досліджено за «Методикою вимірювання лояльності» С.С. Баранської, яка передбачає виявлення організаційної, професійної лояльності та лояльності до праці, з яких лише професійна лояльність виявилася у половині випадків на середньому рівні, друга половина та інші види лояльності персоналу – на низькому рівні. Це обумовлює необхідність радикальних змін в організації роботи з персоналом.

З огляду на вищесказане, керівництву організації варто переглянути мотиваційну політику, спрямувати зусилля на досягнення підвищення рівня задоволеності роботою та лояльності персоналу, для чого було обгрунтовано та розроблено рекомендації щодо підвищення рівня задоволеності роботою та лояльності персоналу організації..

Гіпотезою даної роботи було існування взаємозв'язку між задоволеністю роботою і лояльністю персоналу, для виявлення якого використано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. У ході зіставлення видів лояльності з компонентами задоволеності роботою було виявлено наявність прямого зв'язку між цими факторами, тож можна стверджувати, що задоволеність роботою і лояльність персоналу до своєї організації пов'язані між собою.

Таким чином, гіпотезу дослідження підтверджено, мети досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атагунов В.И. Анализ понятия «удовлетворенность трудом» в отечественной и зарубежной науке / В.И. Атагунов [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://hrconsalting.ru/eto-interesno/analiz-ponyatiyaudovletvorennost-trudom-v-otechestvennoy-i-zarubezhnoy-nauke>
2. Баранова И. В. Измерение удовлетворенности персонала работой как фактор эффективности деятельности компании (на примере организации малого бизнеса) / И. В. Баранова // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. – 2006. – № 2. – С. 148 – 153.
3. Баранская С.С. Методика измерения лояльности. – Режим доступа: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>
4. Бармакова Н. Удовлетворенность персонала: время оценить / Н. Бармакова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 11. – С. 86 – 89.
5. Батаршев А.В. Тест «Определение удовлетворённости личности своим трудом». – Режим доступа: <https://mosmetod.ru/metodicheskoe-prostranstvo/srednyaya-i-starshaya-shkola/khimiya/molodomu-pedagogu/opredelenie-udovletvorennosti-lichnosti-svoim-trudom.html>
6. Барри М. Стоу. Антология организационной психологии / Барри М. Стоу. – М.: ООО Вершина, 2005. – 712 с.
7. Бас В. Удовлетворенность трудовой деятельностью как составляющая эффективного организационного поведения. Электронный ресурс / В. Бас, В. Воронин // «Кадровик. Кадровый менеджмент». – 2009. – № 8, август. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/5748817/>
8. Берлизова Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала / Я.В. Берлизова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – № 4 (56). – С. 174 – 178.

9. Бессокирная Г.П. Удовлетворенность работой на предприятии и удовлетворенность жизнью / Г.П. Бессокирная, А.Л. Темницкий. – СПб.: Питер, 2004. – 212 с.
10. Бланк опитувальника лояльності С.С. Баранської. – Режим доступа: <https://i.factor.ua/journals/ot/2016/july/issue-14/1/article-20143.html>
11. Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность /А. Бюссинг [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: http://dps.smrtlc.ru/Disc/Bussing_Motiv.htm
12. Валецька О.В. Психологічний аспект трудової діяльності / О.В. Валецька // Актуальні проблеми права: теорія і практика. – 2012. – №25. – С. 172–178.
13. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С.В. Василенко. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 137 с.
14. Галимова Э. Э. Исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворённости трудом и эффективности труда персонала / Э.Э. Галимова // Образование и саморазвитие. – 2011. – № 3(25). – С. 175 – 180.
15. Гармаева С. Лояльность банковского персонала: проблема регулирования / Сюржана Гармаева. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/pmix/2002-1/18.shtml>
16. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Управление персоналом. – 2005. – № 4. – С. 39-41.
17. Дейнека О.С. Экономическая психология / О.С. Дейнека. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. – 160 с.
18. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учеб. для вузов / Линда Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.: ил.
19. Дмитриева М.А. Психология труда и инженерная психология / М.А. Дмитриева, А.А. Крылов, А.И. Нафтельев. – Режим доступа:

https://www.studmed.ru/dmitrieva-ma-krylov-aa-naftelev-ai-psihologiya-truda-i-inzhenernaya-psihologiya_64a63e1aca0.html

20. Доминяк В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис...канд. психол. наук / В.Д. Доминяк. – СПб. 2006. – 282 с

21. Доминяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40.

22. Доминяк В.И. Понятие лояльность персонала: обзор литературы. – Режим доступа: <http://dominiak.by.ru/lrc/lsl.html>

23. Доминяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей//Персонал-микс. – 2003. – №1 (14). – С. 107–111.

24. Заславская Т.И. Неправовые трудовые практики и социальные трансформации в России / Т.И. Заславская, М.А. Шабанова. – Режим доступа: http://sbiblio.com/biblio/archive/saslavskaja_net/

25. Иванова Т.Н. Региональные особенности социально-трудовой мобильности молодежи (эмпирический анализ) Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – № 10. – С. 81-85.

26. Иванова Т.Ю. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики / Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин // Организационная психология. – 2012. – Т. 2. – № 3. – С. 2–15

27. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002 – 512 с: ил. Колтырина Л.А. Факторы удовлетворенности трудом: Систематизация зарубежного опыта. – Режим доступа: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2010/02/2010-02-08.pdf>

28. Казанцева Е.Н. Субъективные и объективные показатели удовлетворенности трудом / Е.Н. Казанцева // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2010. – Т. 10. – Вып. 1. – С. 63-68.

29. Калабин А. Наш человек – не наш человек / А. Калабин // Отдел кадров. – 2004. – №4. – С. 2-5.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2008. – 638 с.
31. Киссель А.А. Ценностно-нормативный аспект отношения к труду // Социологические исследования. – 1984. – №1. – С.47-55.
32. Китвель Т.А. О социально-психологических проблемах удовлетворенности трудом. – Таллинн: Институт истории АН ЭССР, 1974. – 132с.
33. Китвель Т. Отношение к труду. Опыт социально-психологического исследования по материалам Эстонской ССР. – Таллин: Ээсти раамат, 1985. – 136с.
34. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена онлайн: – Режим доступу: <https://math.semestr.ru/corel/spirmen.php>
35. Кошелева С.В. Удовлетворенность трудом как комплексный диагностический показатель организационных проблем в управлении персоналом. / С.В. Кошелева. – СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – 23 с.
36. Крюкова Е. Стало ли больше послушных и преданных? // Служба кадров и персонал. – 2009. – №8. – С. 47-50.
37. Кулагин О. Оценка удовлетворенности персонала / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – С. 56 – 60.
38. Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 75 – 78.
39. Левин К. Динамическая психология / Курт Левин. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.
40. Ловчева М. Удовлетворенность трудом как индикатор корпоративной социальной политики / М. Ловчева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 25-30.
41. Магура М.М. Организационная культура как средство реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – №1. – Режим доступа: <https://quality.eup.ru/MATERIALY7/okk.html>

42. Магура М.И. Современные персонал-технологии. Глава 9. Организационная приверженность. / М.И. Магура , М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2001. – №6. – С. 45-50

43. Мансуров Р. Е. Оценка лояльности персонала компании / Р. Е. Мансуров // Управленческий учет, 2012. – №11. – С. 21– 29.

44. Маслов И.С. Организационная культура и удовлетворенность трудом как факторы лояльности сотрудников различных категорий / И.С. Маслов // Совершенствование стратегического управления корпоративными образованиями и региональная промышленная политика перехода к новой инновационной экономики: материалы Международной науч.-практ. конференции (Пермь, 11 ноября 2010 г.). Том 2. – Пермь, 2010. – С. 201 – 204.

45. Мисюрина А.Ш. Основные факторы удовлетворенности трудом на крупном предприятии / А.Ш. Мисюрина // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2011. – №4(35). – С. 283–291.

46. Мищенко Е.С. К вопросу об оценке тенденций изменения показателя удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации / Е.С. Мищенко, Л.И. Соколова, С.В. Пономарев // Материалы международного конгресса «Наука и инновации в строительстве SIB-2008». – 2008. – Т. 4. – С. 66 – 75.

47. Монусова Г.А. Где и кому работа в радость: межстрановые сравнения удовлетворенности трудом / Г.А. Монусова // Вестник общественного мнения. – 2008. – № 5. – С. 43 – 57

48. Наумова Н.Ф. Удовлетворенность трудом и некоторые характеристики личности / Н.Ф. Наумова // Социальные исследования. М.: Наука, 1999. – Вып. 3. – С. 145 – 160.

49. Новаторов Э.В. Аудит внутреннего маркетинга методом анализа «важность – исполнение»//Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – №1. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/marketing/2000-1/11.shtml>

50. Обеспечение удовлетворенности работников. Теория и практика: Перепечатка из русской версии журнала «Европейское качество». – 2000. – Т. 7. – № 6. – С. 55 // Методы менеджмента качества – 2001. – № 11. – С. 20 – 24.
51. Петрова Л.Г. Теоретичний огляд проблеми задоволеності професійною діяльністю. Електронний ресурс / Л.Г. Петрова. – Режим доступу: <http://www.apppsychology.org.ua/data/jrn/v1/i39/15.pdf>.
52. Петров А.Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А.Н. Петров; отв. ред. А.Н. Петров. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 641 с.
53. Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2-х т.: Т.1. – СПб.: Речь, 2007. – 488 с.
54. Подгородниченко Н. Исследование удовлетворенности сотрудников / Н. Подгородниченко // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 9. – С. 50 – 59.
55. Полосухина М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента / М.В. Полосухина, Е.Г. Кетова. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-algoritma-upravleniya-loyalnostyu-personala-s-sisteme-hr-menedzhmenta>
56. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой. – СПб.: Питер, 2004. – 124с.
57. Прасолов В.И. Технологии обеспечения лояльности персонала в структуре политики безопасности фирмы // Материалы конференции «Создание системы корпоративной безопасности. Практические подходы». <http://www.it2b.ru/it2b2.view6.page32.html>
58. Психологічний словник / [авт.-уклад.: В.В. Синявський, О.П. Сергєєнкова; за ред. Н.А. Побірченко]. –К.: Наук.світ,2007.–274с. – Режим доступу : http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf
59. Ранде Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга .Электронный

ресурс / Ю.П. Ранде // Журнал «Маркетинг в России и за рубежом». – 2006. – № 3. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/3/4605.html>

60. Соколова Л. И. Результаты оценки удовлетворенности преподавателей и их вовлеченности в процессы системы менеджмента качества образовательной деятельности / Л. И. Соколова, С. В. Пономарёв // Труды ТГТУ : сб. науч. ст. молодых учёных и студентов. / – Тамбов, Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. 2008. – Вып. 21. – С. 158 – 162.

61. Соколова Л.И. Формирование подсистемы измерения и анализа удовлетворённости и вовлечённости персонала в процессы системы менеджмента качества образовательной организации: монография / Л.И. Соколова, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарёв. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 124 с.

62. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА– М, 2011. – 623 с.

63. Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса / Д. Староверов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amulet-group.ru/page.htm?id=49>

64. Тарасова Н.А. Удовлетворенность персонала трудом: понятие и оценка. / Н.А. Тарасова, Н.Е. Лоншакова. – [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inesp.ru/>.

65. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

66. Федоров А.С. Удовлетворенность сотрудников: способы измерения / А.С. Федоров // Справочник по управлению персоналом. – 2003. – № 9. – С. 28 – 34.

67. Фирсова С.А. Практические аспекты управления развитием лояльности персонала организации / С.А. Фирсова // Творческое наследие А.С. Посникова и современность. – 2014. – №8. – С. 167-168.

68. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.

69. Харченко К.В. Диагностика удовлетворенности трудом при регулировании социально-трудовых отношений. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/532/728/1224/Harchenko.pdf>

70. Хвостикова В.А. Удовлетворенность работой и субъективное благополучие как фактор эффективности деятельности организации (на примере зарубежных исследований) / В.А. Хвостикова // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. – 2012. – №2-3. – С. 103–124.

71. Хэкман Дж. Р. Новая стратегия обогащения работы / Дж. Р. Хэкман, Г. Олдхэм, Р. Дженсон // Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. – М.: Вершина, 2005. – С. 70-92.

72. Чудакова Е. Система управления удовлетворенностью и лояльностью персонала. / Е. Чудакова // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 10 – 17.

73. Широченская И. П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широченская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 36 – 45.

74. Штольберг Р. Социология труда: [Пер. с нем.] / Р. Штольберг; Под общ. ред. и с предисл. А.В. Ермаковой. – М.: Прогресс, 1982. – 248 с.: ил.

75. Bender K.A., Heywood J.S. Job satisfaction of the highly educated: the role of gender, academic tenure, and earnings. *Scottish Journal of Political Economy*. –2006, vol. 53. – no. № 2. – pp. 253-279.

Додаток А

**Методика визначення задоволеності працею А.В. Батаршева,
видозмінена авторами дослідження.**

Інструкція: Прочитайте кожне із тверджень і оцініть, наскільки воно вірне для Вас. На бланку навпроти питання відзначте обраний варіант А, Б або В галочкою.

№	Твердження	Так	Част.	Ні
1	Те, чим я займаюся на цій роботі, мене цікавить			
2	За останній час я добився (лась) ся успіхів на своїй посаді			
3	У мене склалися хороші стосунки з членами нашого колективу			
4	Задоволення, що отримується від роботи, важливіше, ніж високий зарібок			
5	Займане мною службове становище не відповідає моїм здібностям			
6	У роботі мене, перш за все, приваблює можливість дізнаватися щось нове			
7	З кожним місяцем я відчуваю, як ростуть мої професійні знання			
8	Люди, з якими я працюю, поважають мене			
9	У житті часто бувають ситуації, коли не вдається виконати всю покладену на тебе роботу			
10	Останнім часом керівництво не раз висловлювало задоволення з приводу моєї роботи			
11	Роботу, яку я виконую, не може виконати людина з більш низькою кваліфікацією			
12	Процес роботи приносить мені задоволення			
13	Мене не влаштовує організація праці в нашій організації			
14	У мене часто бувають розбіжності з товаришами по роботі			
15	Мене рідко хвалять або дякують за роботу			
16	Навіть якщо б мені запропонували більш високий зарібок, я б не змінив (ла) місце роботи			
17	Мій безпосередній керівник часто не розуміє або не хоче зрозуміти мене			
18	У нашій компанії створені сприятливі умови праці			
19	Мені не подобається те, що працюючи тут, я не можу домогтися більшого успіху, ніж зараз			
20	Я добре підходжу на роль керівника, головного менеджера			
21	Робота, яку я виконую, оплачується компанією справедливо			
22	У мене є все, що необхідно мені для роботи			
23	Коли справи на роботі йдуть погано, я відчуваю в цьому частку своєї провини			
24	Мої інтереси збігаються з інтересами нашої організації			
25	Працюючи тут, я відчуваю, як втрачаю свою компетенцію			
26	Мені подобаються люди, що працюють поряд			
27	Наш керівник надихає мене на роботу з високою самовіддачею			
28	Від моїх дій залежить якість надаваних компанією послуг			
29	Я міг (могла) би працювати більше в нашій компанії навіть без матеріальної винагороди			

30	Я можу розповісти про нашу організацію як про хороше місце роботи з непоганими умовами праці			
31	Якщо я виконую свої обов'язки неналежним чином, то це не турбує мене			
32	Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити деякі її елементи, не можу задовольнитися тим, що мені пропонують			

Ключ

Складові задоволеності працею	Твердження
Інтерес до роботи	1, 6, 12, 24
Задоволеність досягненнями в роботі	2, 7, 19, 25
Задоволеність взаєминами зі співробітниками	3, 8, 14, 26
Задоволеність взаєминами з керівництвом	10, 15, 17, 27
Рівень домагань у професійній діяльності	5, 11, 20, 32
Перевага виконуваної роботи над високими заробітками	4, 16, 21, 29
Задоволеність умовами праці	13, 18, 22, 30
Професійна відповідальність	9, 23, 28, 31

Твердження	Варіант відповіді			Твердження	Варіант відповіді		
	А	Б	В		А	Б	В
1	2	1	0	17	0	1	2
2	2	1	0	18	2	1	0
3	2	1	0	19	0	1	2
4	2	1	0	20	2	1	0
5	2	1	0	21	2	1	0
6	2	1	0	22	2	1	0
7	2	1	0	23	2	1	0
8	2	1	0	24	2	1	0
9	0	1	2	25	0	1	2
10	2	1	0	26	2	1	0
11	2	1	0	27	2	1	0
12	0	1	2	28	2	1	0
13	0	1	2	29	2	1	0
14	0	1	2	30	2	1	0
15	0	1	2	31	0	1	2
16	2	1	0	32	2	1	0

Додаток В

Таблиця Д.1.

Складові задоволеності працею за методикою А.В. Батаршева

№	Опитувані	Взаємини зі співробітниками	Досягнення в роботі	Умови праці	Взаємини з керівником	Інтерес до роботи	Професійна відповідальність	Рівень домагань у професії	Перевага роботи високому заробітку	Сумарний бал
1	Надія А.	8	4	5	4	4	4	4	2	35
2	Олена А.	7	5	4	5	5	5	4	1	36
3	Руслана А.	8	5	5	5	5	5	5	3	41
4	Тарас А.	8	6	5	5	5	4	3	2	38
5	Фелікс А.	7	6	5	6	4	5	4	5	42
6	Аліна Б.	6	5	6	5	4	3	3	2	34
7	Ангеліна Б.	7	4	5	5	2	3	3	2	31
8	Дмитро Б.	8	5	6	6	4	4	5	3	41
9	Йосип Б.	7	5	5	5	4	4	5	3	38
10	Катерина Б.	8	5	5	4	4	5	3	4	38
11	Руслан Б.	6	6	5	5	6	4	3	2	37
12	Ганна В.	7	5	5	6	4	4	5	4	39
13	Дар'я В.	8	4	5	4	3	4	4	1	33
14	Денис В.	7	5	5	5	3	3	5	2	35
15	Карина В.	8	6	5	5	4	3	3	3	37
16	Корній В.	8	5	5	5	5	5	3	2	38
17	Максим В.	8	6	5	5	4	4	2	2	36
18	Василина Г.	7	5	5	4	5	5	3	3	37
19	Яна Г.	5	6	5	6	4	4	4	2	36
20	Катерина Д.	7	5	4	5	4	4	3	3	35
21	Ярослав Д.	8	5	5	4	4	5	5	2	38
22	Євгеній Ж.	7	6	5	4	5	4	6	3	40
23	Катерина Ж.	8	5	6	5	5	6	4	3	42
24	Ганна І.	7	5	6	5	6	5	4	3	41
25	Ганна К.	7	5	5	5	6	5	4	4	41
26	Вероніка К.	7	4	5	4	5	5	3	4	37
27	Віктор К.	8	6	5	4	5	5	3	1	37
28	Лариса К.	8	5	5	5	5	6	4	2	40
29	Людмила К.	7	5	5	5	5	5	4	2	38
30	Надія К.	7	5	6	5	4	4	3	3	37
31	Петро К	6	4	6	6	4	3	5	3	37
32	Карина Л.	8	5	5	6	4	5	3	2	38
33	Світлана Л.	8	6	5	5	5	4	3	2	38
34	Людмила М.	8	5	5	5	5	6	4	3	41
35	Наталія М.	6	5	4	6	5	5	4	3	38
36	Ніна М.	5	6	6	5	5	4	4	2	37

37	Олег М.	7	5	5	4	4	3	5	3	36
38	Дарина Н.	8	5	5	4	3	4	3	3	35
39	Ольга Н.	7	5	5	5	4	5	4	3	38
40	Софія Н.	7	6	6	5	6	5	4	5	44
41	Тетяна Н.	7	5	5	6	4	5	4	3	39
42	Олег О.	6	5	5	5	5	4	4	3	37
43	Надія П.	8	6	4	5	5	5	4	5	42
44	Юрій П.	8	5	5	5	5	5	5	3	41
45	Ольга Р.	7	5	5	4	5	4	3	3	36
46	Ганна С.	6	6	5	4	4	3	5	4	37
47	Олена С.	4	5	6	5	3	4	6	3	36
48	Роман С.	7	5	5	6	5	4	3	3	38
49	Роман Т.	8	6	5	5	4	4	4	4	40
50	Анастасія У.	7	5	5	5	5	4	5	4	40
51	Пилип Ф.	7	6	6	5	5	5	4	4	42
52	Денис Х.	8	5	5	6	4	5	4	3	40
53	Катерина Ш.	8	5	4	6	4	5	4	3	39
54	Семен Я	7	5	5	4	3	4	3	2	33
55	Сергій Я.	8	5	5	3	4	4	5	5	39
	Середні бали	7	5,18	5,1	4,93	4,4	4,4	3,5	2,9	38

Додаток С
Таблиця Д.2.

Результати опитування за методикою вимірювання лояльності

С.С. Баранської

№	Опитувані	Організаційна лояльність				Професійна лояльність	Лояльність до праці	Загальна лояльність
		Гордість за організацію	Залучення в справи організації	Нелояльна поведінка	Сумарний бал			
1	Надія А.	10	12	15	37	48	36	121
2	Олена А.	14	11	14	39	45	39	123
3	Руслана А.	18	17	16	51	45	36	132
4	Тарас А.	16	14	12	42	51	33	126
5	Фелікс А.	11	14	19	44	54	36	134
6	Аліна Б.	12	14	10	36	45	36	117
7	Ангеліна Б.	13	12	15	40	45	27	112
8	Дмитро Б.	15	14	15	44	51	39	134
9	Йосип Б.	11	12	12	35	54	39	128
10	Катерина Б.	10	12	15	37	48	39	124
11	Руслан Б.	14	11	12	37	54	33	124
12	Ганна В.	15	15	13	43	51	36	130
13	Дар'я В.	17	13	8	38	42	33	113
14	Денис В.	15	9	14	38	45	33	116
15	Карина В.	13	10	15	38	45	36	119
16	Корній В.	11	8	11	30	57	39	126
17	Максим В.	16	14	11	41	45	33	119
18	Василина Г.	13	11	14	38	45	33	119
19	Яна Г.	13	13	11	37	45	33	115
20	Катерина Д.	18	13	10	41	42	30	113
21	Ярослав Д.	12	9	11	32	51	42	125
22	Євгеній Ж.	18	17	13	48	48	36	132
23	Катерина Ж.	15	13	11	39	57	39	135
24	Ганна І.	15	13	13	41	51	36	128
25	Ганна К.	16	17	15	48	48	33	129
26	Вероніка К.	14	11	14	39	51	36	126
27	Віктор К.	14	15	11	40	51	36	127
28	Лариса К.	16	15	14	45	48	39	132
29	Людмила К.	12	10	12	34	51	36	121
30	Надія К.	11	8	9	28	54	36	118

31	Петро К	14	12	15	41	45	36	122
32	Карина Л.	15	13	10	38	45	36	129
33	Світлана Л.	14	11	12	37	51	39	127
34	Людмила М.	14	16	12	42	48	33	132
35	Наталія М.	14	11	12	37	48	36	121
36	Ніна М.	12	10	7	29	51	33	113
37	Олег М.	11	9	7	27	57	36	120
38	Дарина Н.	12	14	6	32	51	33	116
39	Ольга Н.	13	14	12	39	48	36	123
40	Софія Н.	16	14	10	40	57	42	139
41	Тетяна Н.	11	10	13	34	48	36	128
42	Олег О.	16	11	11	38	48	33	119
43	Надія П.	14	16	14	44	51	42	137
44	Юрій П.	13	16	11	40	51	42	133
45	Ольга Р.	14	13	5	32	45	33	110
46	Ганна С.	13	11	11	35	45	36	116
47	Олена С.	15	14	10	29	48	36	113
48	Роман С.	13	14	12	39	48	33	120
49	Роман Т.	15	14	10	39	54	39	132
50	Анастасія У.	14	13	11	38	54	39	131
51	Пилип Ф.	14	16	12	42	51	42	135
52	Денис Х.	12	14	15	41	51	39	131
53	Катерина Ш.	12	13	11	36	51	42	129
54	Семен Я	15	13	10	38	45	30	113
55	Сергій Я.	14	13	16	33	51	42	126
Середні бали		14	13	12	39	50	36	125
Низький рівень		80%	83,6%	69,1%	94,5%	50,9%	67,3%	72,7%
Середній рівень		20%	16,4%	29,1%	5,5%	49,1%	32,7%	27,3%
Високий рівень				1,8%				