

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: ВПЛИВ МОТИВАЦІЇ НА РІВЕНЬ ЛОЯЛЬНОСТІ
ПРАЦІВНИКІВ**

Виконала: студентка II курсу,
групи 8.0530-з
спеціальності: 053 Психологія
освітньої програми: 053 Психологія
Грачова Тетяна Анатоліївна
Керівник: д.психол.н., професор кафедри
психології Ткалич М.Г.
Рецензент: к.філол.н., викладач кафедри
психології Томченко М.А.

Запоріжжя

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціальної педагогіки та психології
Кафедра психології
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 053 Психологія
Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.психол.н., доцент. Н.О. Губа

« _____ » _____ 2021 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Грачовій Тетяні Анатоліївні

Тема роботи Вплив мотивації на рівень лояльності працівників

керівник роботи Ткалич М.Г. д.психол.н., професор кафедри психології

затверджені наказом ЗНУ від «30» липня 2021 року № 1137-с

2. Строк подання студентом роботи _____

3. Вихідні дані до роботи аналіз психолого-педагогічної літератури.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної: проаналізувати зміст, структуру та рівні лояльності працівників компанії; визначити особливості мотивації працівників компанії; емпірично дослідити рівень лояльності персоналу комерційних компанії та його зв'язок з мотивацією співробітників; обґрунтувати технології формування стратегії управління лояльністю працівників сучасної компанії з урахуванням мотивації працівників.

5. Перелік графічного матеріалу: 3 рисунка, 6 таблиць

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 1	Ткалич М.Г., професор		
Розділ 2	Ткалич М.Г., професор		
Висновки	Ткалич М.Г., професор		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та систематизація матеріалу	січень-березень 2021 р.	Виконано
2	Робота над вступом	березень 2021 р.	Виконано
3	Робота над першим розділом	квітень-травень 2021 р.	Виконано
4	Робота над другим розділом	червень-липень 2021 р.	Виконано
5	Написання висновків	вересень 2021 р.	Виконано
6	Передзахист	жовтень 2021 р.	Виконано
7	Нормоконтроль	листопад 2021 р.	Виконано

Студент _____ Т.А. Грачова

Керівник роботи _____ М.Г. Ткалич

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Грединарова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 73 с., 3 рисунка, 6 таблиць, 53 джерела.

Об'єкт дослідження – психологічні особливості лояльності працівників.

Предмет дослідження – взаємозв'язок системи мотивації та рівень лояльності працівників компанії.

Мета дослідження – визначити зміст та рівень розвитку основних компонентів лояльності працівників компанії та чинники, які впливають на її становлення, а також обґрунтувати взаємозв'язок системи мотивації та рівень лояльності працівників компанії.

Гіпотеза дослідження полягає у припущеннях про те, що:

1. Емоційна лояльність працівників буде виражена нижче ніж всі інші форми лояльності.
2. Існує прямий зв'язок між рівнем розвитку компонентів лояльності та рівнем задоволеності потреб працівника та його рівнем мотивації досягнення.

Методи дослідження: метод теоретичного вивчення проблеми, методи збору та інтерпретації даних.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що автором: а) узагальнено теоретичні положення щодо рівня розвитку лояльності у працівників компанії; б) систематизовано взаємозв'язок між рівнем розвитку лояльності працівників компанії та низкою чинників, особлива увага приділена мотивації працівників компанії; в) обґрунтовано технології формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасної компанії з урахуванням мотивації працівників.

ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, ЕМОЦІЙНА ЛОЯЛЬНІСТЬ, ПОТРЕБИ, МОТИВАЦІЯ, МОТИВАЦІЯ ДОСЯГНЕННЯ УСПІХУ.

SUMMARY

Grachova T.A. The influence of motivation on the level of employee loyalty.
The qualifying work of the master: 73 pages, 3 figures, 6 tables, 53 sources.
The object of research - the psychological characteristics of employee loyalty.

The subject of the research is the relationship between the motivation system and the level of loyalty of the company's employees.

The purpose of the study is to determine the content and level of development of the main components of loyalty of employees and the factors that affect its formation, as well as to justify the relationship between the system of motivation and the level of loyalty of employees.

The hypothesis of the study is that:

1. Emotional loyalty of employees will be expressed lower than all other forms of loyalty.

2. There is a direct relationship between the level of development of the components of loyalty and the level of satisfaction of the needs of the employee and his level of motivation to achieve.

The research methods: method of theoretical study of the problem, methods of data collection and interpretation.

The scientific novelty of the study is that the author: a) summarizes the theoretical provisions on the level of loyalty in the company's employees; b) systematized the relationship between the level of development of loyalty of employees and a number of factors, special attention is paid to the motivation of employees; c) the technologies of forming the strategy of personnel loyalty management of a modern company taking into account the motivation of employees are substantiated.

EMPLOYEE LOYALTY, EMOTIONAL LOYALTY, NEEDS, MOTIVATION, MOTIVATION FOR SUCCESS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичне обґрунтування проблеми системи мотивації та рівня лояльності працівників	10
1.1. Лояльність працівників компанії: зміст, структура та рівні.....	10
1.2. Мотивація працівників як фактор підвищення ефективності функціонування	25
1.3. Лояльність працівників компанії в умовах мотивації його професійної діяльності.....	37
РОЗДІЛ 2. Емпіричне дослідження взаємозв'язку системи мотивації та рівня лояльності працівників компанії.....	47
2.1. Мета, методика, організація емпіричного дослідження.....	47
2.2. Аналіз дослідження потребнісно-мотиваційної сфери працівників як фактору лояльності компанії.....	49
2.3. Технології формування стратегії управління лояльністю працівників сучасної компанії.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність дослідження. Специфіка роботи організацій в сучасних соціально-економічних умовах полягає в умінні зберегти постійний кадровий склад, забезпечити особистісне зростання працівників і організаційний розвиток компанії. За даними вітчизняних і зарубіжні авторів, саме високий рівень відданості працівників компанії допомагає успішно вирішувати всі ці проблеми.

Отже, одним із важливих психологічних чинників забезпечення ефективної діяльності сучасних компанії виступає лояльність працівників компанії та компанії.

Особливо актуальною є ця проблема для певного ряду комерційних структур, діяльність яких має певну специфіку (ризикований характер діяльності; відповідальність за безпомилкове здійснення фінансово-грошових операцій; збереження таємниці тощо). Все це обумовлює максимальну концентрацію персоналу на робочому місці та вимагає віддачі зусиль працівників.

Аналіз психолого-управлінської літератури свідчить про те, що проблема лояльності працівників знайшла певне відображення у працях багатьох авторів. У зарубіжній психології проблема лояльності працівників компанії розроблялася такими дослідниками, як Н. Аллен, Д. Баак, Т. Бейтмен, Х. Беккер, С. Берnard, К. М. Бетрол, П. Вейл, Дж. Груб, Р. ван Дік, Р. Дунхем, Дж. Каррі, М. Кастаньєда, Р. Кнуп, Д. Колемен, Т. де Котііс, Ф. Лютенс, Дж. Мейер, Ф. Морроу, П. Мучинські, Т. Саммерс, Л. Тейлор та ін.

У психології проблема формування лояльності працівників організацій є достатньо новою, і досліджена вона значно менше. Результати дослідження цієї проблеми знайшли відображення у працях таких учених, як Ю. Васильєва, В. Доміняк, Т. С. Кабаченко, А. Калабін, А.В. Ковров,

М.Б. Курбатова, С.А. Ліпатов, М.І. Магура, О.Г. Овчинникова, Б.Г. Ребзуєв, К.В. Харський та ін.

Що стосується розробки цієї проблеми в українській психології, то окремі аспекти проблеми лояльності співробітників компанії знайшли відображення у працях І.А. Андрєєвої, С.Г. Нікітенка, Ю. Свеженцевої. У публікаціях Т.В. Зайчикової, Л.М. Карамушки, О.А. Філь розкрито окремі питання, які стосуються психологічних особливостей діяльності організацій, компанії та персоналу в різних сферах. Разом із тим, спеціальних досліджень, присвячених вивченню взаємозв'язку системи мотивації персоналу та рівня лояльності працівників компанії, не проводилось.

Отже, організаційна значущість проблеми та її недостатня наукова розробленість зумовили вибір теми нашого дослідження “Вплив мотивації на рівень лояльності працівників”.

Об'єкт дослідження – психологічні особливості лояльності працівників.

Предмет дослідження – взаємозв'язок системи мотивації та рівня лояльності працівників.

Мета дослідження – визначити зміст та рівень розвитку основних компонентів лояльності працівників компанії та чинники, які впливають на її становлення, а також обґрунтувати взаємозв'язок системи мотивації та рівень лояльності працівників компанії.

Гіпотеза дослідження полягає у припущеннях про те, що:

1. Емоційна лояльність працівників буде виражена нижче ніж всі інші форми лояльності.
2. Існує прямий зв'язок між рівнем розвитку компонентів лояльності та рівнем задоволеності потреб працівника та його рівнем мотивації досягнення.

Методи дослідження: метод теоретичного вивчення проблеми, методи збору та інтерпретації даних.

Згідно з поставленою метою та висунутою гіпотезою було визначено

основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати зміст, структуру та рівні лояльності працівників компанії.
2. Визначити особливості мотивації працівників компанії.
3. Емпірично дослідити рівень лояльності персоналу комерційних компанії та його зв'язок з мотивацією співробітників.
4. Обґрунтувати технології формування стратегії управління лояльністю працівників сучасної компанії з урахуванням мотивації працівників.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети дослідження нами було обрано такі методи та методики: метод теоретичного вивчення проблеми, методи збору та інтерпретації даних. Як основні методики емпіричного дослідження ми використовували такі опитувальники: “Опитувальник відданості компанії” Дж. Груб, Р. Дунхем, М. Кастаньєда; “Оцінка задоволеності потреб працівника методом парних порівнянь” М.О. Литвинцева; “Визначення рівня мотивації досягнення успіху” А. Мехрабіана.

Математична обробка та презентація даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 16.0).

Надійність та вірогідність результатів дослідження забезпечувались методологічним обґрунтуванням вихідних положень; використанням методів, адекватних меті та завданням дослідження; репрезентативністю вибірки; кількісним та якісним аналізом отриманих результатів; статистичною оцінкою експериментальних даних.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що автором: а) узагальнено теоретичні положення щодо рівня розвитку лояльності у працівників компанії; б) систематизовано взаємозв'язок між рівнем розвитку лояльності працівників компанії та низкою чинників, особлива увага приділена мотивації працівників компанії; в) обґрунтовано технології

формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасної компанії з урахуванням мотивації працівників.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що отримані дані можуть бути використані в системі а) керівників та працівників організацій; б) практичних психологів – для надання психологічної допомоги керівникам та працівникам організацій щодо психологічного забезпечення формування лояльності працівників з урахуванням системи мотиваційних програм.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СИТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Лояльність персоналу компанії: зміст, структура та рівні

В цьому підрозділі представимо теоретичний аналіз проблеми лояльності компанії, детально проаналізувавши підходи зарубіжних та вітчизняних учених до вивчення цього феномену, визначимо зміст поняття, його види та рівні.

Загалом, лояльність належить до більш широкого поняття “організаційна поведінка персоналу”.

Як зазначає І.А. Андреева, існує декілька підходів до вивчення проблеми організаційної поведінки співробітників компанії [52].

До першої групи цих досліджень віднесено ті напрямки наукових досліджень, в яких автори (Мінтсберг) пояснюють причини подій в компанії, їх форми та специфіку розвитку з погляду корисності для діяльності компанії. Тобто організація розглядається з точки зору її можливостей задовольняти вимоги внутрішньої або зовнішнього середовища або здатністю використовувати ці ресурси. Відповідно, організаційна поведінка персоналу спрямована на максимілізацію або задоволення прагматичних прагнень у діяльності компанії. Такі теорії ще називають прагматичними [43].

До другої групи віднесено інституціональні теорії. Інститут – це відносно стабільний та типізований зразок, модель у соціальній структурі суспільства. Автори цього типу теорій (О. Уільямсон, К. Ерроу) стверджують, що рекомпанії, пошуки нових форм управління – це рід другорядна. Найголовнішим науковці вважають стабільні, перевірені норми, методи та правила організаційного устрою. Тобто все, що відбувається в

компанії, відбувається завдяки інституціоналізованим нормам, які у явній або прихованій формах визначають напрямок дій [48; 54].

Третя група теоретичних досліджень поєднує в собі культурологічні теорії. Основний акцент у дослідженнях організаційної поведінки персоналу науковці ставлять на цінностях, значущих символах, психологічних програмах та перевагах кожного працівника. Вважається, що форма тієї чи іншої поведінки співробітника залежить від того, яку кожен має психологічну програму на рівні свідомості. Досить впливовим, на думку науковців, при цьому є процес соціалізації індивіда. Навіть інститут М. Мосс, К. Хорні вважають одиницею індивідуально-психологічних програм [11; 28; 42; 55].

Таким чином, наявність декількох напрямків у дослідженні психології організаційної поведінки персоналу свідчить про багатофакторність та багатокомпонентність цього поняття. Одним із цих компонентів може виступати саме відданість персоналу компанії.

В свою чергу, дослідження проблеми лояльності співробітників компанії висвітлено у працях таких авторів, як Н. Аллен, Д. Баак, К. Ч. Барнард, Г. Беккер, К. М. Бетрол, П. Вейл, Дж. Груб, Р. ван Дік, Р. Дунхем, Дж. Каррі, М. Кастаньєда, Р. Кнуп, Д. Колемен, Ф. Лютенс, Дж. Майер, Меудей, Ф. Морроу, П. Мучинські, Б. Райт, Дж. Рорбаф, Т. Саммерс, Л. Тейлор, Л. Терстоун, Фаррелл та ін [7; 10; 12; 14; 15; 20; 26]. Разом із тим, не спостерігається погодженого розуміння концепції лояльності компанії.

Зазначені дослідження також можна розділити на декілька напрямків.

Перший напрямок належить до забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності, й тут найчастіше використовується термін «лояльність персоналу», а під лояльністю (нелояльністю) персоналу розуміється наявність або відсутність небажаних дій з боку персоналу: крадіжок, витоку інформації, пияцтва, нераціонального використання часу, спізень, прогулів, а також професійна придатність в цілому [18; 21]. З метою діагностики цього феномену використовується цілий спектр різних

засобів (відеоспостереження; перевірка на спеціальному обладнанні «поліграф» тощо).

Що ж до другого напрямку психологічного забезпечення діяльності компанії та її персоналу, то цей підхід, як зазначають деякі автори, більш гуманістичний і полягає в тому, що лояльний працівник ідентифікує себе з компанією (фактор кооперативності), включений у трудові процеси, емоційно прив'язаний до компанії, готовий відстоювати її інтереси, а також задоволений роботою, кар'єрою, впевнений у доцільності продовжування роботи в компанії, тощо [12; 39].

Отже, аналіз психологічної літератури показує, що, сьогодні немає єдиного трактування цього поняття.

Серед західних учених, зокрема, Р. Меудей [26] характеризує «лояльність компанії» як певний рівень ідентифікації індивіда з організацією та міру його включеності в її діяльність. Автор визначає три компоненти, які є складовими цього феномену:

- ідентифікація з компанією – це впевненість у правоті керівництва та визнання цілей, цінностей, які залежить від рівня інформованості працівників про стан справ на компанії та відчуття гордості, що вони працюють саме тут;
- включеність в компанію – це бажання працівників докладати значних зусиль заради процвітання цієї компанії, що передбачає відповідальність за результати своєї праці, готовність докладати зусиль на благо компанії поза межами посадових вимог;
- лояльність – це емоційна прихильність (прив'язаність) працівника до компанії, яка характеризується вираженим прагненням залишатись членом цієї компанії, наявністю почуття задоволеності змістом роботи, що виконується в компанії.

Підтримку попередньої точки зору ми знаходимо в роботі А. Фернхама, Дж. Тейлора [15]. Автори також розглядають лояльність компанії як абсолютну ідентифікацію себе з якоюсь конкретною компанією та

участь у її роботі. Автори зазначають, що це стабільна емоційна реакція людини, яка базується на бажанні робити особистий внесок у розвиток та ефективну діяльність компанії. У своїх дослідженнях автори виокремлюють три аспекти, які визначають рівень лояльності компанії (низький, середній або високий): прийняття організаційних цілей та цінностей: бажання працювати в компанії та докладати певних зусиль для її процвітання; прагнення залишатись її членом.

Така ж позиція представлена і в роботі Ф. Лютенса [32], присвяченій аналізу організаційної поведінки персоналу, в якій автор розкриває зв'язок між двома поняттями: «лояльністю персоналу» та «організаційною поведінкою». Автор вважає відданість компанії, лояльність до компанії єдиним, безперервним процесом, який складається з таких компонентів як:

- сильне бажання залишатися членом цієї компанії;
- максимальне докладання зусиль на користь цієї компанії;
- тверда переконаність в значущості та правильності корпоративних цінностей та цілей цієї компанії.

Рван Дік у своєму дослідженні характеризує відданість компанії з точки зору зобов'язання, прихильності або належності людини до компанії, до відділу або робочої групи [39].

Дж. Тейлор та А. Фернхам зосереджують увагу на тому, що сучасні менеджери, фахівці з роботи із персоналом прагнуть сформувати у працівників не тільки лояльність, але а й відданість компанії в межах формування організаційної поведінки [15].

Аналогічна точка зору представлена серед учених, які визначають організаційну лояльність як психологічне утворення, яке включає позитивну оцінку працівником свого перебування в компанії, намір діяти на благо цієї компанії ради її цілей та зберігати своє членство в ній [46].

У роботах С.А Шпатова ми зустрічаємо характеристику «лояльності компанії» як психологічного конструкту, який відображає силу зв'язку, що існує в уявленні людини, між ним і конкретною компанією, в якій він працює

[46]. В структурі відданості компанії автор виділяє ідентифікацію, включеність в компанію та лояльність.

Ще одна концепція лояльності, яка усуває розбіжності у підходах, належить Р. Брауну [26]. Відданість розглядається ним як складне специфічне явище, що змінюється в залежності від того, як низка факторів, що підходять для всіх форм лояльності, сприймаються і оцінюються людиною. При цьому виділяються внутрішні (психологічні) чинники і зовнішні – фактори обставин.

Б. Бучанан та Р.М. Кантер під відданістю розуміють позитивну емоційну реакцію на компанію, включаючи її цілі та цінності. При цьому авторами виділяються три компоненти лояльності [19]:

- *Ідентифікація* – сприйняття працівниками всіх цілей та цінностей компанії як своїх власних;
- *Залученість* – являє собою бажання працівників докладати значних зусиль заради процвітання цієї компанії.
- *Лояльність* – являє собою виражене прагнення індивіда залишатись членом цієї компанії.

Ці моделі послужили поштовхом до численних перевірочним досліджень, результати яких (поряд з результатами досліджень в руслі поведінкової відданості) підвели в своєму метааналізі Метью і Зайац [18]. Їх метааналіз справив великий вплив на подальший розвиток цієї галузі досліджень.

По-перше, він дозволив виділити найбільш важливі передумови лояльності, і, в першу чергу, ті, які визначаються поточними організаційними умовами, і які можна використовувати у вирішенні практичних завдань із формування відданості. По-друге, він показав, що атитюдальна і поведінкова лояльності мають відмінні передумови і наслідки, що спонукало дослідників шукати шляхи, спрямовані на об'єднання прогностичних можливостей обох підходів. По-третє, він вказав на існування взаємозв'язків між чинниками, які впливають на формування лояльності компанії. Розуміння характеру

взаємодії різних організаційних чинників дозволяє ефективніше прогнозувати і формувати лояльності працівників.

Існує ще два підходи до розгляду феномена лояльності – установчий та поведінковий. У рамках установчого підходу лояльність визначається як бажання залишатися членом компанії, докладати максимальні зусилля в інтересах компанії і прийняття цінностей компанії та її цілей. Поведінковий підхід визначає прихильність як поведінку, що співвідноситься з діями людини при виході на роботу.

Спільним для всіх цих поглядів є те, що прихильність – це психологічний стан, який: характеризує взаємозв'язок співробітників ткомпанії; пов'язаний з рішенням щодо наміру залишити компанію.

Основою досліджень в області поведінкової лояльності компанії стали роботи Г. Беккера. У цих дослідженнях під лояльністю в першу чергу розуміється специфічна поведінка, що проявляється в тому, що людина продовжує працювати у своїй компанії, хоча об'єктивно вона могла б знайти собі більш привабливу роботу. Мотиватором таких дій є той внесок, який робить людина в процесі роботи в компанії, кумулятивна сила якого з часом починає відігравати роль стримуючого фактора в ситуаціях, коли в людини виникає бажання піти з компанії.

У 70-80-е рр. концепція поведінкової лояльності неодноразово модифікувалась під впливом теорії соціального обміну, згідно з яким мотивуючою силою, що надихає людину залишатися в компанії, є її прагнення до збалансованості затрат та винагород. Однією з відомих модифікацій є *“модель вкладень”* згідно з якою відданість виникає, коли додаткові ставки, наприклад навички, вік, соціальні виплати тощо об'єднуються і сприймаються індивідом в якості накопичених інвестицій в компанію та оцінюються як такі, що потребують менших затрат в порівнянні з аналогічною роботою в іншому місці.

На підході Г. Беккера ґрунтується і концепція *“часової (плинної, тривалої) лояльності* [26]. Часова лояльність розглядається як форма

психологічної прихильності до компанії та відображає ступінь, яким працівник, ґрунтуючись на особистому досвіді, прив'язаний до конкретного місця роботи через високі витрати, пов'язані зі звільненням.

Кантер використовує термін «прагматична лояльність» як вигоди, які має індивід, працюючи в цій компанії, і ціну, яку він заплатить у разі звільнення [10].

Найбільш сильною стороною поведінкової лінії досліджень лояльності є їх здатність пояснити та передбачити таку форму організаційної поведінки, як плинність кадрів (частоту звільнень працівників з компанії).

Незважаючи на це, на даний момент установчий підхід до лояльності є більш розробленим, а методики, що застосовуються в рамках такого підходу, - більш обґрунтованими та перевіреними. У різних моделях цього підходу лояльність досліджувалася як одновимірний, тривимірний і навіть п'ятивимірний конструкт.

Учені дослідили, що відданість компанії залежить не тільки від бажання уникнути серйозних матеріальних чи інших втрат, пов'язаних зі звільненням людини. Ця ознака сприяла виникненню в 70-х роках другої лінії досліджень, що отримало назву *психологічної, раціональної або атитюдіальної лояльності*. Під цим терміном розуміється емоційне ставлення співробітника до компанії. Відданість визначається як емоційна реакція, що включає в себе піклування та хвилювання за компанію та колег, відчуття єдності з компанією, взаємозв'язку і довіри. Згідно з таким підходом робиться припущення, що лояльність виникає внаслідок комбінації минулого досвіду, особистісних характеристик людини та сприйняття нею компанії. Поєднання цих факторів сприяє виникненню позитивних відчуттів стосовно компанії, які після цього трансформуються у лояльність.

Останніми роками атитюдіальна лояльність стала також розглядатися як предиктор організаційної громадянської поведінки (організаційного патріотизму, ініціативності, надання допомоги колегам і старанності в роботі). Як і поведінкова, атитюдіальна лінія досліджень має свої недоліки.

Атитюд – це лише один з факторів, що регулює поведінку. Зокрема, атитюд не має спонукальної сили. Не випадково, наприклад, що атитюдальна лояльність поступається мотиваційним теоріям в своїй здатності стимулювати зусилля і пов'язану з ними продуктивність працівників. Більшість досліджень у цій сфері базується на визначенні Р. Меудея та ін. [26], який описував лояльність компанії як «відносну ступінь ідентифікації індивіда і його залученість у конкретну компанію». Згідно з цим визначенням лояльність компанії характеризується трьома факторами: визнанням та прийняттям індивідом цілей та цінностей компанії, готовністю та бажанням докладати значних зусиль заради досягнення цих цілей, прагненням індивіда залишатись членом цієї компанії.

На відміну від поведінкової лояльності, що дозволяє прогнозувати тільки плинність кадрів, атитюдальна лояльність дозволяє прогнозувати всі три форми поведінки (плинність, абсентетизм і запізнення), а також продуктивність.

У рамках такого підходу до відданості також існує безліч поглядів на її природу і форми. Найбільшу увагу заслужила концепція *афективної (емоційної) лояльності* як форми психологічної прихильності до компанії, набору сильних позитивних установок стосовно компанії. Базис цієї концепції заклала Р. Кантер [15]. Вона дає таке визначення лояльності: «готовність соціальних акторів віддавати енергію і бути відданим компанії».

Одне з найбільш поширених у західній науковій літературі визначення лояльності компанії в рамках цього підходу належить Л. Портеру та його колегам. Автори визначають її як «готовність співробітника докладати великих зусиль в інтересах компанії, велике бажання залишатись в цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей» [4].

Концепція моральної (ціннісної) лояльності заснована на інтерналізації організаційних норм, цілей, цінностей, місії та ідентифікації людини з авторитетом компанії. Зазвичай поняття «моральна лояльність» розглядається як частина афективної лояльності і визначається як «прийняття

організаційних цілей і цінностей». Більшість дослідників, не виділяли моральну лояльність термінологічно, а розглядали як частину афективної лояльності (наприклад, Бучанан, Портер, Стірз). Однак кілька дослідників виділяють моральну лояльність в окремий конструкт.

Наприклад, О'Рейлі, Чатмен і Колдуелл визначили *моральну лояльність* як відповідність між людиною і цінностями компанії [15]; Майєр і Шурман – як прийняття службовцям цілей і цінностей компанії [18]; Ярош і Йермієр – як міра, якою людина психологічно в прив'язана до компанії через прийняття її цілей, цінностей та місії [18]. Тобто моральна лояльність представляється більше пов'язаною з моральними переконаннями, тобто когнітивною, а не емоційною складовою.

Очевидно, що багатозначність у розумінні самого конструкту «лояльність компанії» створювала певні труднощі при розробці концепції лояльності та її інтерпретації. Тому стали розвиватися інтегровані моделі. Нині прихильники такої концепції поступово доходять згоди щодо того, що відданість є багатовимірним конструктом.

Дж. Мейєр та Н. Аллен [18] об'єднали дослідження поведінкової та психологічної лояльності, виділивши в структурі відданості компанії два компоненти: афективний та тривалий (відданість, орієнтована на наслідки).

Афективна лояльність характеризується емоційною прихильністю індивіда до компанії, впевненістю у правильності її цілей та бажанням працювати саме в цій компанії (працівник ставиться до компанії як до сім'ї).

Лояльність, орієнтована на наслідки – це вірність або прихильність компанії через розуміння передбачуваних витрат, яких може зазнати людина при зміні місця роботи (витрати можуть бути пов'язані з необхідністю зміни місця проживання, втратою досягнутих результатів роботи або соціального статусу тощо). Згодом, на основі досліджень Вайнера, який вважав, що відданість формується внаслідок відчуття обов'язку перед організацією, Н. Аллен та Дж. Майєр включили до структури відданості нормативний компонент.

Нормативний компонент лояльності означає, що людину пов'язують з організацією морально-етичні переконання («Фірма платила за моє навчання, через це я не можу піти», «Керівник завжди підтримував мене, і я не можу його розчарувати») [26].

Дослідивши теоретичні аспекти формування лояльності персоналу компанії у вітчизняних та російських джерелах, слід зауважити, що в більшості фахових публікацій немає єдиного підходу до трактування сутності поняття «лояльність персоналу». Зокрема, І.М. Пилат аналізуючи сутність лояльності персоналу компанії, спираючись на дослідження Т.Н. Чистякової, Н.В. Мойсеєнко, В. Доминяк, Л.Г. Почебут, розглядає лояльність як вірність працівників своїй компанії [41, 602].

О.В. Сардак з поняттям лояльності пов'язує поняття залучення, прихильності і відданості персоналу. Зокрема, даний автор наголошує, що лояльність персоналу – це ступінь ідентифікації працівників з компанією, що характеризується прийняттям правил і норм, прийнятих у ньому, активним залученням до справ компанії, організаційною поведінкою, спрямованою на досягнення індивідуальних і корпоративних цілей [48, 127]. Залучення і відданість автор розглядає як складові лояльності персоналу. Лояльність персоналу також розглядають і з позиції економічної безпеки компанії. Зокрема, в рамках зазначеного підходу її трактують як усвідомлену поведінку працівника, що не завдає шкоди компанії та не загрожує її існуванню. Зокрема, в межах даного підходу С.А. Черненко визначає лояльність як задоволеність співробітника умовами, винагородою, зростанням і перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз [51].

В своїх дослідженнях К.В. Харський пропонує розглядати лояльність не лише з позиції не завдання шкоди, але й з точки зору отримання потенційної корисності. Автор визначає лояльність як почуття відданості компанії, здатність і готовність змиритися з одними вимогами та глибоко прийняти інші, а також дає розгорнуту характеристику типів лояльності працівників компанії [50].

А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда лояльність персоналу розглядають як універсальну за спрямованістю складову кадрової безпеки, тому що ставлення працівника до власної компанії є фактором, який або зміцнює, або руйнує систему кадрової безпеки компанії [34, 130].

Ці ж автори наголошують, що високий рівень лояльності персоналу є важливим фактором зміцнення кадрової безпеки, оскільки лояльний працівник цінує своє робоче місце саме в цій компанії, проявляє бажання працювати на благо компанії, є ініціативним та активним у вирішенні поставлених завдань, сприяє розвитку і підтримці корпоративної культури та відданому ставленню до компанії. Тому в системі стратегічного управління лояльністю персоналу компанії важливо відслідковувати нелояльних працівників, що потенційно становлять загрозу кадровій безпеці компанії. Саме нелояльних працівників легко схилити до порушень правил компанії, співпраці з конкурентами, шахрайства, зловживання повноваженнями. Нелояльні працівники формують негативний імідж всередині компанії та виступають деструктивним елементом розвитку компанії.

В дослідженнях С.А Черненко систематизовано типи особистостей нелояльних працівників, що становлять загрозу економічній безпеці компанії [51]. Зокрема, дослідник виділяє типи особистості та характеризує тип їхньої поведінки в контексті впливу на лояльність поведінки таких працівників. Поглиблюючи дослідження автора, зауважимо, що відповідно до класифікації типів лояльності К.В. Харського (див табл 1.1.), працівників з адитивним, антисоціальним, суїцидальним можна віднести до демонстративного типу нелояльності, з конформістський, фанатичний та аутоістичний тип поведінки характеризує приховану нелояльність, нарцистична поведінка властива працівникам з нульовою лояльністю [50].

Типи лояльності персоналу компанії

Тип лояльності	Характеристика	Вплив на компанію
Демонстративна (відкрита) нелояльність	Співробітник обманює, порушує досягнуті домовленості, демонструє споживацьке ставлення до компанії, пріоритет власних інтересів над колективними	Нелояльні працівники впливають на колег: порушують їх цінності та переконання, сіють сумніви щодо добросовісної та якісної роботи
Прихована нелояльність	Співробітник регулярно дотримується правил та вимог в роботі, через можливість покарання або очікування винагороди	Розповсюджує негативні слухи про колег та керівництво компанії, провокує інших на критику правил й порядків тощо
Нульова лояльність	Стосується працівників, щойно прийнятих на роботу, не проінформованих про корпоративну культуру компанії	Працівник може потрапити під вплив як лояльних, так і нелояльних працівників з відповідними наслідками
Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів	Працівник готовий носити фірмовий одяг, інші відмітні знаки і символи, поводить відповідно до корпоративних правил і стандартів	Працівник є активним споживачем продукції компанії
Лояльність на рівні вчинків і поведінки	Працівник дотримується традицій, прийнятих на компанії, дотримується стандартів, прийнятих у спілкуванні з клієнтами дотримується дисципліни в силу свого відношення до компанії	Такий рівень лояльності є достатнім для більшості працівників, але не для управлінського персоналу. Працівники не готові до самопожертви та прагнення до розвитку
Лояльність на рівні переконань	Цього рівня досягають лише 10–15 % працівників. Максимально віддаються роботі, виявляють нетерпимість щодо порушень інших працівників, активні у вирішенні проблем	Працівники легше переносять важкі часи для компанії та залишаються працювати, керуючись почуттям вірності та співпричетності. Схильні довіряти рішенням керівництва
Лояльність на рівні ідентичності	Працівник ототожнює себе з компанією, відданий їй.	Працівник не схильний до негативного впливу оточення, його лояльність не залежить від розміру винагороди

Перейдемо до узагальнення аналізу *структури лояльності співробітників компанії*.

На наш погляд, найбільш точна та глибока структура лояльності компанії представлена в концепції зарубіжних науковців, таких як Н. Аллен, Дж. Мейер [2]. Вони представляють лояльність як складний багатовимірний компонент. Він має таку структуру: емоційну лояльність (афективний компонент); лояльність з почуття обов'язку (нормативний компонент); прагматичну лояльність (тривалий компонент).

Афективний компонент лояльності компанії, або емоційна відданість — характеризується емоційною прихильністю працівника до компанії, чітким усвідомленням людиною завдань, які стоять перед нею та організацією при виконанні роботи, самоідентифікацією з організацією та включеністю в її справи, відчуттям власної компетентності, участю в управлінні кожного співробітника та бажанням залишатися працювати саме в цій компанії. Наявність у співробітників емоційної відданості компанії через прихильність справі, ідентифікацію з організацією, включення в її діяльність, чіткого розуміння завдань, що стоять перед організацією, та максимального бажання діяти ефективно задля її процвітання забезпечує відповідний рівень мотивації співробітників. Це, в свою чергу, залежить від рівня задоволення провідних потреб особистості (потреб у самореалізації, визнанні), які мотивують працівника залишатись працювати в цій компанії якомога довше. Слід зазначити, що багатьма вченими саме емоційна відданість персоналу компанії вважається найбажанішою [2; 9].

Тривалий компонент лояльності компанії, або прагматична лояльність — це вірність або прихильність компанії через розумінням передбачуваних витрат, які може понести людина при зміні місця роботи. Б.Г. Ребзуєв [47] пояснює лояльність індивідів своїй компанії, представлену в цьому компоненті, через поведінку людей з погляду того, що вони вимушені робити стосовно неї.

Слід відмітити, що такі вчені, як: Н. Аллен, Дж. Груб, Р. ван Дік [9], В. Доміняк [18], Р. Дунхем, М. Кастаньєда [26], Дж. Мейер [3], Б.Г. Ребзуєв [47] виділяють передумови, які сприяють формуванню прагматичної лояльності компанії, називаючи їх *«інвестиціями працівника в компанію»*. Сюди науковці відносять: вік працівника; стаж його роботи в цій компанії; кар'єрну успішність; можливість альтернативного працевлаштування; навички, унікальні та специфічні для певної компанії; попередній досвід роботи; творчість і трудові досягнення. Тобто співробітники залишаються працювати саме в цій компанії через тривалий стаж роботи на цьому підприємстві та через те, що їх майже все влаштовує. Крім того, передбачувані витрати в разі звільнення перевищують те, чим вони незадоволені. Питання пошуку іншого міста роботи виникає тоді, коли порушується співвідношення між внеском співробітника в компанію та тим, що він отримує за це від компанії (зарплата, повага та інші форми пошани).

Нормативний компонент організаційної лояльності, або лояльність компанії з почуття обов'язку – це задоволеність своєю роботою, прив'язаність до компанії, яка формується у працівника через сильні моральні та етичні зобов'язання перед організацією, тобто відданість з почуття обов'язку. Б.Г. Ребзуєв [47] бачить одним із психологічних механізмів, що визначають саме таку форму лояльності компанії, *«наявність будь-яких зобов'язань»*. Високий рівень у співробітників лояльності з почуття обов'язку свідчить про те, що вони залишаються і на далі працювати тут тому, що вони *«повинні»* так діяти згідно з нормами моралі. Наявність цього компонента організаційної лояльності значно впливає на рівень виконання співробітником своїх посадових та професійних обов'язків та віддане ставлення до компанії. Л. Петерсон [9] називав цю форму лояльності компанії *нормативною прихильністю*, яка пов'язана з переконаністю в тому, що працівники зобов'язані залишитися в компанії. Найчастіше ця форма лояльності компанії притаманна тим працівникам, чия сім'я або соціально-

культурне середовище були прикладом відданості керівництву або справі [3; 9; 19].

Таким чином, ця трикомпонентна модель лояльності намагається пояснити силу прихильності індивідів до своєї компанії тим, що вони хочуть (афективний компонент), змушені (часовий) і повинні (нормативний) залишатися в ній.

За допомогою трьохкомпонентної моделі лояльності можна пояснити не тільки плинність кадрів, але й те що працівники, які відчують афективну лояльність компанії, рідше пропускають роботу, змінюють місце роботи, беруть активну участь у житті колективу, докладають більше зусиль і досягають значніших досягнень, ніж працівники з нижчим рівнем лояльності тощо. Всі ці взаємозв'язки характерні також і для нормативного компонента лояльності, але вони менше виражені, порівняно з афективним компонентом. лояльності, орієнтована на наслідки, виявляє взаємозв'язок з низькою флуктуацією, але з іншими ознаками не корелює [26].

Отже, *лояльність співробітників компанії* – це стійке емоційне ставлення персоналу до компанії, яке характеризується прийняттям організаційних цілей та цінностей, бажанням докладати значних зусиль заради забезпечення ефективності діяльності та розвитку компанії, вираженим прагненням якомога довше залишатися членом цієї компанії [3; 19; 26].

Щодо задоволення провідних потреб особистості як основи становлення лояльності компанії, то слід, насамперед, зазначити, що результати теоретичних та емпіричних досліджень акцентують увагу на тому, що в основі кожного з трьох компонентів відданості компанії лежить рівень задоволення *особистіших потреб працівника* [2; 9; 19].

Отже, багатокомпонентне поняття « лояльності компанії» також має свою структуру, характеристики та рівні прояву (низький, середній та високий). Крім того, представлені вище теоретичні положення вказують на те, що відданість компанії можна розглядати як один із компонентів

організаційної поведінки персоналу, оскільки, по-перше, і організаційна поведінка персоналу і лояльності компанії одним із базових компонентів мають рівень задоволення особистісних потреб індивіда; по-друге, форма прояву відданості компанії визначається морально-етичними принципами працівника; по-третє, існує прагматична модель організаційної поведінки, а отже, і прагматична форма лояльності компанії. Обидві пов'язані з поняттям корисності продукту діяльності працівника як для нього, так і для компанії.

1.2 . Мотивація працівників як фактор підвищення ефективності функціонування компанії

Мотивація персоналу на даний час залишається актуальною для компанії, не дивлячись на здавалося б достатню вивченість цього питання. Така ситуація спостерігається в силу того, що теоретичні дослідження не реалізовані у конкретних практичних рішеннях і, як правило, неправильно розуміються стимули і мотиви економічного характеру, а наявні у західних компаніях програми мотивації персоналу мало адаптовані до соціально-економічного середовища України.

Мотивація працівників, як наслідок – підвищення ефективності роботи компанії в цілому, є однією із головних завдань менеджера по персоналу (або співробітника, який виконує його обов'язки). Він повинен побудувати мотиваційні схеми таким чином, щоб вони відповідали конкретним ситуаціям, умовам, особам. Фактором, котрий дозволить зробити систему мотивації персоналу універсальною, що підходить для кожного робітника може стати економічна складова мотиваційного процесу [15; 16].

На думку сучасних вітчизняних дослідників, кожен співробітник має свою власну ієрархію потреб, і, залежно від конкретних життєвих умов, індивідуально-психологічних особливостей людини значущість кожної з потреб може змінюватися. Так, наприклад, в нашій нестабільній соціально-

економічній ситуації, зокрема, в умовах кризи, яка характеризується частковою задоволеністю первинних потреб, вторинні потреби залишаються значущими, а іноді домінуючими [23; 25]. Експериментальним шляхом через метод критичних ситуацій було встановлено, що позитивні емоції у ставленні до роботи значно впливають на ефективність діяльності працівника.

Таким чином, кожна з теорій особистісних потреб доповнює іншу. Отримані відомості дозволяють нам підібрати ту групу потреб, задоволеність яких сприятиме формуванню організаційної поведінки персоналу. Науковцями представлена досить повна класифікація потреб, а знання сучасних теорій дозволяє мати великі можливості щодо розуміння мотивації персоналу сучасних організацій.

Отже, можна виділити достатньо широке коло потреб, які лежать в основі трудової мотивації працівників та впливають на прояв організаційної поведінки персоналу.

Узагальнений погляд на існуючі теорії потреб зроблено також О.С. Віханським та А.І. Наумовим [14]. При цьому, автори пропонують розділяти поняття мотивація та мотивування персоналу. Вони акцентують увагу на мотивуванні як процесі впливу на поведінку людини з метою спонукання її до певних дій шляхом активації певних потреб та виділяють два типи мотивування:

- 1) коли діяльність людини організовується відповідно до очікуваного результату через зовнішні мотиваційні чинники;
- 2) формування відповідної мотиваційної структури людини відбувається через виховну та освітню роботу.

Сам мотиваційний процес [4; 6; 10; 11; 13; 22] проходить такі етапи :

- виникнення потреб;
- пошук шляхів для задоволення потреб або їх пригнічення;
- визначення мети діяльності або її спрямованості;
- здійснення дії;
- отримання винагороди за виконання дії;

- усунення потреби.

Нами встановлено, що форма організаційної поведінки персоналу визначається потребо-мотиваційною сферою особистості. За даними Г. Морозової, Ф. Лютенса, ці дані необхідно враховувати в кадровій політиці компанії [10; 32]. При цьому, слід враховувати, що мотиваційні структури кожної окремої людини різні. Навіть якщо дві особи мають однаково сильний мотив досягнення результату, то в однієї це буде єдиний домінуючий мотив, а в іншій він співвідноситься за силою з іншими мотивами.

Так, дослідженнями Ф. Херберга було встановлено, що мотивація персоналу через підвищення зарплати неефективна. Тому що людина звикає до будь-якого матеріального стимулу, тобто рівня зарплати. При цьому, високий рівень задоволеності роботою відмічається при відповідному ступені наявності мотиваційних чинників [16].

Мотивація – це базовий процес в управлінні поведінкою на робочому місці [6; 18; 21; 38; 39]. Отже, мотиви визначають поведінку людини, саме тому це дуже важливо для вибору стратегії формування організаційної поведінки персоналу.

Нами визначено, що, згідно з теорією А. Маслоу, потреби, а, відповідно, і мотиви бувають первинними та вторинними. Саме вторинні мотиви, тобто ті, що сформувались у людини в процесі соціалізації, задовольняються через участь людини в компанії [7; 10; 27]. До них відносять: потреби в схваленні, схильність до ризику, мотивація досягнення успіху, потреба у зворотному зв'язку, потреби у задоволенні від завершення роботи, потреби у безпеці, приналежності та статусі. Отже, процес мотивації будується з урахуванням трьох компонентів, які взаємодіють між собою: *потреби – спонукання – винагорода*. Винагорода визначається науковцями як процес, який приглушає потребу та знижує збудження [4; 20; 33]. Це сприяє відновленню психологічного та фізіологічного балансу працівників.

Д.А. Аширов пропонує всі існуючі теорії мотивації поєднати у дві групи відповідно до специфіки дослідження організаційної поведінки персоналу [6]:

1) змістовні теорії – передбачають, що необхідно визначити саме ті внутрішні потреби, які змушують його робити певним засобом. Наприклад, ієрархічну класифікацію потреб А. Маслоу можна використовувати для створення змістовної моделі мотивації праці.

2) процесуальні теорії – не розглядають зміст мотивації, а досліджують поведінку людини, виходячи з особистого досвіду пізнання навколишньої дійсності. Предметом дослідження в такому разі постають когнітивні передумови, які потім реалізуються в мотивації або діях (теорія очікувань Врума, модель Портера-Лоулерата ін.).

За даними А.В. Батаршева, А.О. Лук'янова, Ф. Лютенса та інших, корекція організаційної поведінки персоналу повинна здійснюватись ситуаційно та через мотивацію працівників [20; 21; 32]. Але сучасні соціально-політичні зміни в суспільстві вимагають нових форм та засобів мотивування працівників. У зв'язку з цим можна визначити такі актуальні питання у розв'язанні проблеми організаційної поведінки персоналу: ступінь розуміння керівництвом компанії своєї ролі у мотивуванні працівників; постійна зміна системи мотивів у поведінці працівників; сформованість нової системи цінностей у суспільстві; пошук нових форм нематеріальної мотивації; використання індивідуального підходу до працівників; здійснення управлінських функцій через мотивування працівників.

Ми живемо в економічному, ринковому середовищі, де будь-яке підприємство і кожна людина, які приймають участь у робочому процесі, є суб'єктами економічної діяльності, а вони, як відомо, у своїй діяльності виходять з принципів ефективного використання всіх своїх ресурсів для отримання конкретного фінансового результату. Тому матеріальне стимулювання персоналу підприємства є, з одного боку, базовим елементом, а з іншого – розвиваючим.

Роботодавцям відомо, що результати різних опитувань персоналу компанії показують, що люди не ставлять заробітну плату на перше місце в умовному списку стимулюючих факторів. Можливо, це не зовсім так оскільки ми не звикли афішувати свої “меркантильні” інтереси, а інколи і самі не усвідомлюємо, що спонукає нас у прагненні до матеріальної вигоди. У той же час, якщо недостатнє матеріальне стимулювання може викликати невдоволення робітників, то його достатній рівень сам по собі не приносить довготривалого задоволення. Це особливо актуально для людей, які працюють за фіксований оклад. Такі працівники можуть відчувати позитивні емоції, задоволення при просуванні по службі, визнанні їхніх досягнень і т. п. (нематеріальна мотивація) [13; 35; 39].

Вченими і практиками виявлена закономірність: чим менше людина заробляє, тим важливіша для неї матеріальна винагорода, розмір заробітної плати. Тому низькооплачувані робітники залежать від кожної заробленої гривні, від затримок у виплаті заробітної плати, що дуже важливо в наших умовах. Порівнюючи матеріальне і нематеріальне стимулювання слід звернути увагу на те, що отримання грошової винагороди сучасними працівниками розглядається як право, а нематеріальне – сприймається як дар. Регулярні премії та інші винагороди працівники згодом починають вважати частиною своєї основної оплати, гарантованим заробітком і, відповідно тим, на що вони мають право. Повна або часткова відміна премій буде сприйматися, як покарання з усіма витікаючими з цього демотивуючими наслідками. За допомогою ряду експериментів психологами встановлено, що у результаті постійного матеріального підкріплення зацікавленість людини зміщується з самої діяльності на гроші. Тобто робота, яка раніше була привабливою, сприймалась як захоплення, з часом стає лише засобом заробітку. Гроші можуть підривати інтерес до змісту і процесу діяльності, змінюючи ієрархію мотивів особистості, стає важливим не те, що ти робиш, а те, скільки ти за це отримаєш. Проте у багатьох професіоналів прагнення

заробляти гроші гармонійно поєднується із зацікавленням у самому процесі діяльності.

Важливу символічну і мотивуючу роль для персоналу компанії відіграє показник заробітної плати керівника і його заступників. Заробітна плата керівництва компанії повинна співвідноситись, з одного боку, з економічними показниками ефективності управління, а з іншого – з рівнем заробітної плати основної маси робітників, від яких залежить конкурентоспроможність компанії.

За результатами багатьох досліджень, гроші займають з третього посьоме місце в ієрархії мотивів, спонукаючи персонал до трудової діяльності [43, с.88]. А практики впевнені в тому, що гроші є достатньо сильним мотиватором лише у тому випадку, коли працівник вважає оплату своєї праці справедливою. Вплив діючої в компанії системи матеріального стимулювання на мотивацію і робочу поведінку персоналу у значній мірі опосередкований тим, наскільки справедливою вона вважається працівниками, наскільки безпосередньо оплата праці пов'язана з результатами роботи. Для того щоб гроші мотивували, працівник повинен бачити зв'язок між результатами своєї діяльності і оплатою праці. Мотивуючий вплив форм оплати праці, що використовуються на компанії тим вищий, чим сильніше вони пов'язані як з реальними трудовими показниками окремих робітників, так і з результатами, які досягаються підрозділом і всією організацією. Розбіжності в заробітній платі повинні відображати розбіжності в продуктивності праці і характері роботи що виконується. Оптимальною буде така система оплати і винагородження, при якій кількість отриманих робітником коштів буде залежати як від обсягу, так і від якості виконаної роботи. Спеціалісти рекомендують залучати персонал до розробки критеріїв підвищення оплати праці, визначення принципів просування по службі. В будь-якому випадку ці критерії повинні бути відомими і узгодженими з усіма працівниками. Розробка і впровадження справедливої і підходящої для компанії і для робітників системи оплати за

виконану роботу може бути важливим фактором підвищення рівня лояльності, трудової мотивації персоналу і росту ефективності і конкурентоспроможності компанії в цілому.

Таким чином мотивація є вкрай важливою складовою процесу оцінки ефективності роботи працівників. Її головною метою є утримання персоналу на робочих місцях і підвищення ефективності його праці за допомогою виключно грошової винагороди. В цілому, цей засіб не має відношення до соціального престижу чи до психологічних аспектів взаємовідносин робітників компанії. Матеріальна мотивація є формальною оцінкою внеску працівників в роботу компанії. При цьому їхні особистісні якості можуть не враховуватись. Нематеріальна мотивація, в першу чергу, викликана забезпечити відданість працівників компанії, сформуванню сприятливих внутрішньоорганізаційних відносин. За допомогою нематеріальної мотивації компанія проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми по відношенню до своєї компанії, гордились працею в ній. В українських компаніях найбільш поширеними є наступні засоби нематеріальної мотивації: кар'єрний ріст, навчання на тренінгах, семінарах; висловлення усної подяки, постійний зворотній зв'язок керівника з підлеглим, корпоративні свята, дружні відносини в компанії. Нематеріальна мотивація є безпосереднім продовженням економічного заохочування персоналу. Більш того, обидві складові мотиваційного менеджменту створюють цілісну систему впливу на робітників, які тільки за таких умов здатні забезпечити збільшення позитивних наслідків своєї роботи. Основними напрямками нематеріальної мотивації є вдосконалення якості трудового життя та формування й підтримання на задовільному рівні корпоративного духу. Якщо створення сприятливих умов праці, вдосконалення її змістовності та раціоналізації використання робочого часу є досить розповсюдженими, то до створення філософії компанії, визначення норм ділових стосунків та формування корпоративної культури власники та менеджери часто ставляться з певним

скепсисом. Між тим створений культурний простір з характерним лише для нього індивідуальним колоритом може сприяти піднесенню фірми або ж протидіяти спробам поширити її присутність на ринку. Важливою умовою підвищення трудової активності є обов'язкова, постійна й регулярна оцінка персоналу відповідно до встановлених для кожної категорії системи критеріїв. Вона допомагає формувати інформаційну базу, корисну для прийняття та корекції управлінських рішень. Аналогічні відомості, але вже стосовно мотивації персоналу в цілому як самостійного сектору економіки можуть відіграти важливу роль для здійснення мотиваційного впливу на суспільство з боку держави, соціальним завданням якої має стати створення умов для відновлення підприємницького потенціалу нації. Підкреслимо, що різні засоби мотивації, не дивлячись на їхню матеріальну чи нематеріальну основу, завжди взаємопов'язані і не можуть існувати окремо. Розробка ефективної і в міру витратної схеми мотивації, в першу чергу, залежить від компетентності менеджера по персоналу і топ-менеджера компанії, від їхньої теоретичної підготовки і практичних навиків. В українських компаніях формування матеріальних і нематеріальних схем мотивації переважно знаходиться у компетенції різних людей: перша розробляється керівництвом компанії, а друга менеджером по персоналу. Таким чином в обов'язки менеджера по персоналу не входить розробка цілісної системи мотивації, тобто її матеріальної і нематеріальної складової. Це свідчить про те, що діяльність спеціаліста по персоналу все ще не сприймається як одна з основних в компанії. Отже статус HR-менеджера як внутрішнього консультанта керівника компанії з питань управління персоналом вимагає додаткового розвитку в Україні. Подібний стан справ спостерігається і у відношенні керівництва до своїх підлеглих. Очевидно, що при розробці мотивації персоналу, слід враховувати не лише систему нарахування заробітної плати, проведення корпоративних заходів, оплату різних послуг й інше, але і звернути увагу на те, як побудоване спілкування керівництва з підлеглими. Заслужовує на особливу увагу той факт, що за результатами

дослідження лише 19% компанії винагороджує співробітників за добре виконану роботу. У решті організацій співробітники очевидно не отримують того позитивного зворотного зв'язку з персоналом, котрий розглядається нами як один із аспектів нематеріальної мотивації [27, с.19]. Все вище перераховане є зовнішніми факторами мотивації, повністю підвладними роботодавцю. Проте є ще один, прихований фактор, який визначає трудову поведінку людини - внутрішня мотивація. Задоволеність роботою тісно пов'язана з лояльністю персоналу, відданістю працівників своїй компанії, їх бажанням прикладати максимум зусиль для забезпечення її інтересів, поділяти її цінності і цілі. Вивчаючи задоволення роботою, ми отримуємо інформацію про силу прив'язаності персоналу до компанії. Якщо цінний працівник балансує на межі звільнення, то така ситуація досить небезпечна і небажана для компанії. З іншого боку, якщо поганий працівник повністю задоволений своєю роботою і не збирається звільнитися, то значить в компанії створені досить сприятливі умови для ледачих, неефективних працівників. Таким чином дані про задоволення роботою – це фактично інформація про кадрові ризики компанії. Задоволеність змістом і характером роботи, займає центральне положення. Зацікавленість у процесі діяльності може бути важливішим мотивуючим фактором. Сукупність особливостей діяльності, які спонукають людину до її виконання, в психології називають процесуально-змістовною мотивацією. Про високу процесуально-змістовну мотивацію можна говорити у тих випадках коли людина досягає високих результатів не тому, що їй обіцяна висока винагорода чи здійснюється жорсткий контроль за її роботою, а через те, що йому приносить задоволення сам процес діяльності.

Американські вчені виділяють три “псиіхічні стани”, які переживає працівник, котрі визначають його задоволеність роботою і професійну мотивацію: відчуття значимості (працівник повинен відчувати, що його діяльність є значимою і важливою у прийнятій ним системі цінностей); відчуття відповідальності (він повинен бути впевненим, що несе особисту

відповідальність за результати власних дій); знання результату (він повинен мати можливість оцінити результати своєї роботи) [42, 91].

Перебуваючи в таких станах, людина переживає приємні відчуття, котрі спонукають її працювати ще краще. Таке включення в роботу, внаслідок позитивних відчуттів від якісного виконання своїх обов'язків, а не під впливом зовнішніх факторів вчені називають внутрішньою мотивацією.

Мотив – критерій емоційний і дуже особистий. Людині притаманно відчувати позитивні емоції в роботі, якщо її діяльність співпадає з її внутрішніми бажаннями. Для того, щоб мотивувати співробітника виконувати певну роботу на високому рівні, необхідно зрозуміти, що хоче він сам, чітко сформулювати перед ним завдання і показати йому як він, вирішивши це завдання, задовольнить свої потреби. Дуже часто особливості і схильності самої людини чомусь найменше враховуються при роботі з людьми. Психологи відмічають, що для одних людей дуже важливо, щоб робота була динамічною. Для інших, щоб відчувати задоволення інтенсивністю праці, необхідні значні результати. Для третіх важливо, щоб робота була сповнена змістом, давала можливість розвитку їхньої особистості. Задоволення змістом роботи, таким чином, тісно пов'язане з індивідуальними потребами і особливостями особистості.

Важливим показником є задоволення умовами праці. Сюди відносять все, що стосується екології і ергономіки робочого місця: наявність і зручність розміщення інструментів, освітленість, якість питної води, що використовується в офісі, і т. п.

Задоволення оплатою праці, матеріальною винагородою тісно пов'язане з суб'єктивною оцінкою ступеня справедливості відносин. Том у керівництву необхідно звертати увагу на наступні моменти:

- а) чи відповідає рівень оплати праці ваших робітників рівню оплати праці аналогічних спеціалістів в інших компаніях;
- б) чи співвідносяться зусилля і винагорода працівників компанії.

Важливими умовами задоволення керівництвом є сприятлива корпоративна культура, оптимальний стиль лідерства, комунікативна і управлінська компетентність керівника. До цього і зводиться вміння приймати рішення, брати на себе відповідальність, здатність організовувати роботу, висловлювати подяку і т. п.

Значним елементом управлінської діяльності, який впливає на задоволення керівництвом, є делегування повноважень і відповідальності персоналу. В процесі соціально-психологічних досліджень встановлено, що працівники організацій надають перевагу уважному лідеру, орієнтованому на людей і процеси. При цьому від нього не очікують значних організаторських здібностей і професіоналізму. Для більшості робітників важливими є саме відносини з безпосереднім керівником. Вони очікують не лише виплати певної суми коштів, але і уваги до своєї особи. Недоступність керівника чи взаємні непорозуміння між керівництвом і працівниками можуть суттєво знизити ефективність роботи компанії.

Значна частина працівників прагне до посадового чи кар'єрного росту, тому обмеження таких можливостей може призвести до яскраво вираженого незадоволення і навіть агресивності у поведінці.

Досить суттєвою складовою виступає задоволення оточенням. Воно настільки сильно впливає на настрій, працездатність, бажання продовжувати роботу на цьому місці, що при певних негативних обставинах людина може прийняти рішення про звільнення. В силу цього в останній час часто використовуються тренінги, метою яких є формування командних відносин в колективі. В той же час для задоволення роботою цілком достатньо, щоб оточення не викликало негативних емоцій, наприклад роздратування. Психологи також рекомендують уникати створення якихось спеціальних привілеїв для керівництва, котрі збільшують розрив між ним і рештою працівників.

В цілому ж на індивідуальному рівні вдоволення роботою кожного пов'язане із задоволенням унікального сполучення його потреб. Керівники

компанії цілком справедливо вважають, що завдання спеціаліста з підбору персоналу – знайти людину, котра може і хоче виконувати певний вид робіт саме в цій компанії, інакше кажучи, у ній з самого початку повинна бути присутня внутрішня мотивація. Доведено, що коли працівник тільки починає виконувати нову роботу, його внутрішня мотивація є сильною і може виступати основним фактором, котрий визначить поведінку на робочому місці. Для кваліфікованих спеціалістів, нова робота – це нові вершини, котрі хочеться підкорити, нові перепони, котрі хочеться здолати, це можливість чому-небудь навчитися. Таким чином завданням компанії є не втратити цю вигідну позицію.

Отже, теоретичний аналіз проблеми мотивації персоналу компанії показав, що підвищення ефективності праці співробітників, висока мотивація праці на сьогодні є однією з головних проблем будь-якої компанії. Як правило, її рішення покладається на плечі менеджера по персоналу або керівництва. На сучасному етапі більшість компаній широко використовують методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації, кожного разу формуючи унікальну схему мотивації персоналу, яка підходить саме цій компанії. Останнє, звичайно ж, залежить від галузі, в якій працює компанія, від її масштабу і від багатьох інших факторів. У своїй роботі менеджери по персоналу найчастіше використовують ті методи мотивації, котрі, перш за все, є високоефективними. Розроблена схема економічної мотивації є “готовим продуктом”, в якому описані мета і завдання кожного працівника компанії, показники якісного виконання робіт у кількісному форматі, проранговані у відповідності з їхньою важливістю для кінцевого результату роботи компанії в цілому. Система економічної мотивації на компанії являє собою інструмент, який дозволяє впорядкувати бізнес-процеси, провести оцінку і атестацію персоналу, планувати якісний і кількісний склад працівників, і є базовою системою мотивації. Не дивлячись на те, що дане дослідження відносилось до проблем мотивації персоналу, воно опосередковано зачепило і проблеми статусу посади менеджера по персоналу

в компанії. Проблема полягає в тому, як пояснити менеджерам середньої ланки, що мотивація важлива для їхньої роботи. Формування будь-якої схеми мотивації працівників компанії завжди є динамічним процесом. Менеджер по персоналу повинен враховувати всі нові фактори, які можуть вплинути на рівень умотивованості персоналу. Слід зазначити, що результати проведеної роботи виявили необхідність подальших, більш детальних досліджень питань вітчизняного управління персоналом і мотивації праці зокрема.

1.3. Лояльність персоналу компанії в умовах мотивації його професійної діяльності

В цьому підрозділі проаналізуємо чинники, які впливають на лояльність та визначимо зв'язок лояльності з мотивацією співробітників компанії.

Для будь-якої компанії, що дбає про свою ефективність і довготривалу перспективу розвитку, важливим завданням є формування лояльності персоналу та врахування чинників, які впливають на цей процес. Така необхідність зумовлена, в тому числі тим, що лояльність працівників є обов'язковою умовою виникнення професійної мотивації в руслі конкретної компанії. Лояльні працівники цінують своє робоче місце саме в цій компанії, вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але й спонукають до цього своїх колег, а, отже, мають високий рівень мотивації.

Важливість феномена лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками. За даними американського щорічного довідника WORKUSA Survey, компанії з високолояльними співробітниками за три роки принесли своїм акціонерам 112% прибутку, компанії з середньою лояльністю співробітників – 90%, а з низькими показниками лояльності – 76% [41, 34].

Як зазначалося у попередніх підрозділах, у широкому тлумаченні лояльність персоналу означає вірність співробітників своїй компанії. Лояльний працівник проявляє добровільну активність, спрямовану на інтереси компанії [41, 35]. В англomовній літературі використовуються два терміни: *organizational commitment* і *employee loyalty*. Істотних відмінностей у застосуванні цих понять немає, і вони часто виступають як синоніми або як схожі конструкти. У науковій літературі частіше зустрічається термін *organizational commitment*, в популярній – *employee loyalty*.

На думку відомого російського консультанта К.В. Харського, лояльність визначає очікування, установки працівників та особливості їх робочої поведінки. Лояльні працівники використовують особистісні ресурси для досягнення максимальних результатів роботи, вони готові творчо підходити до вирішення робочих проблем, брати на себе відповідальність, докладати максимум зусиль для досягнення цілей компанії [50].

Л. Г. Почебут розглядає лояльне ставлення працівників до компанії, з одного боку, як установку (аттитюд), а з другого як мотивацію людини працювати на користь компанії, відстоювати її інтереси в різних сферах бізнесу [44].

Т.Н. Чистякова і Н.В. Мойсеєнко визначають лояльного співробітника як людину, яка ідентифікує себе з організацією. Лояльність персоналу трактується дослідниками як готовність працівника відповідати корпоративним очікуванням та формувати способи поведінки в межах, заданих організацією або керівництвом; стійкість до провокуючої дії ззовні; дотримання раніше прийнятих домовленостей; внутрішнє схвалення організаційних цілей і цінностей, некритичне ставлення до життя в компанії [52].

Грунтуючись на даних дослідження, проведеного серед працівників різних компаній, В. Доминяк трактує феномен лояльності персоналу як доброзичливе, коректне, шанобливе ставлення до керівництва, співробітників, їх дій, до компанії в цілому; усвідомлене виконання

співробітником своєї роботи відповідно до цілей і завдань компанії і на користь компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, стосовно компанії, керівництва, співробітників [18].

На даний час існує кілька концепцій, які розглядають різні види лояльності працівників до компанії. Найбільш відомою є концепція, запропонована американськими фахівцями Дж. Мейером і Н. Аллен. В основу даної концепції лягли три напрямки: емоційна прихильність до компанії; ціна залишення компанії; відчуття зобов'язань перед організацією. Дж. Мейер і Н. Аллен описують лояльність як психічний стан або ставлення (установку). Цей психічний стан має три зовсім різні складові, які, у свою чергу, дозволяють говорити про три види лояльності [3]: афективну (affective commitment); поведінкову (тривала) (continuance commitment); нормативну (normative commitment).

Афективна складова являє собою ступінь ідентифікації працівника з організацією, його емоційну прихильність і причетність до компанії. Працівники, в яких високий ступінь афективної лояльності, мають бажання залишатися у своїй компанії зважаючи на позитивні почуття, які вони отримують на роботі: зокрема почуття задоволення від виконання певної роботи, почуття прийняття та згоди з основними цілями й цінностями компанії, прагнення запровадити в життя її місію. Афективна лояльність розвивається у випадку відчуття особистісної значимості та компетентності працівника і на основі організаційної підтримки. Для формування цього виду лояльності велике значення має сприятливий психологічний клімат в компанії, позитивна атмосфера, розвинена корпоративна культура. Працівники будуть емоційно прив'язані до компанії на основі відчуття того, що організація поводить з ними чесно и справедливо. Д. Шульц і С. Шульц зробили висновок, що працівники, в яких виражена афективна лояльністю мають більший керівний, лідерський потенціал, ніж працівники з поведінковою лояльністю. Проте для працівників, в яких афективна складова

є вираженою, існує загроза того, що в процесі організаційних змін втрачається відповідність між особистісними цінностями працівника і організаційними цінностями [45].

Поведінкова (тривала) лояльність формується у працівників внаслідок тривалої роботи в певній компанії. Кожна людина, проводячи більшу частину часу на роботі, ще й в одній і тій самій компанії, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Говорячи про своїх колег, працівник вживає займенник “ми”. Для працівника не байдуже те, що говорять і думають про його компанію. Враховуючи те, що працівник доклав певного часу та зусиль для того, щоб досягти певного професійного росту та сформувати стосунки з колегами по роботі, йому важче втратити все це й перейти працювати в іншу компанію. Тривала складова – це свого роду усвідомлення працівником “ціни”, яку він заплатить у разі виходу з компанії. Людина із високим рівнем тривалої лояльності залишиться в компанії тому, що на її погляд, при виході з компанії їй доведеться багато “заплатити”. Розвиток поведінкової складової залежить від того, чи існують фактори, які підвищують ціну звільнення з компанії, а також від усвідомлення працівником того, що ця ціна існує. Передбачається, що тривала складова формується на основі двох передумов: величини інвестицій зроблених в компанію (час, зусилля, засоби тощо), і усвідомлення працівником можливих альтернативних варіантів роботи. На думку Д. Шульц і С. Шульц, для тривалої лояльності характерний зв'язок працівника й компанії, заснований на таких чинниках, як пенсійні плани і стаж [45].

Нормативний вид лояльності – це ступінь усвідомлення працівником свого боргу перед організацією. Нормативно віддані працівники продовжують працювати, тому що переконані, що діють правильно й відповідно до норм моралі, вони залишаються в компанії тому, що повинні так робити. Люди, які володіють високим рівнем нормативної лояльності, надають великого значення тому, що подумають інші про їхню роботу та про них. Вони не хочуть розчарувати своє керівництво і побоюються

негативного сприйняття колегами їхнього рішення про відхід з компанії. Нормативна лояльність може виникати в тих випадках, коли працівник почуває себе зобов'язаним відшкодувати роботодавцеві витрати, пов'язані з його навчанням, відпочинком, бажання відплатити “добром за добро”. Інколи поштовхом для виникнення цього виду лояльності є родинне або культурне середовище працівника, котре наголошує на важливості лояльності до компанії (батьки, культура, яка заохочує довготривалу зайнятість). Нормативна лояльність є найскладнішою та найважливішою для дослідження, оскільки стрижневим у її формуванні є сильний моральний аспект.

Дослідники виділяють також різні рівні прояву лояльності [2; 17; 19; 24; 28]. У випадку, коли працівники стають споживачами товару, що виробляє організація, в якій вони працюють, виявляється на рівні зовнішніх атрибутів. На рівні поведінки – працівники дотримуються традицій, звичаїв, прийнятих в компанії, спільно відпочивають, одним словом, беруть активну участь у корпоративних заходах. Для того, щоб у працівників виник даний рівень лояльності не потрібно докладати великих зусиль, окрім того, що корпоративна культура компанії повинна бути добре розвиненою. Дисциплінованість – одна із складових цього рівня, працівники виконують вимоги дисципліни не стільки через небезпеку покарання, скільки в силу свого ставлення до компанії. Цей рівень лояльності є прийнятним майже для всіх працівників, однак для працівників середньої та вищої ланки цей рівень лояльності є недостатнім.

Лояльність на рівні дій пов'язана з професійною компетентністю. В цьому випадку працівник прагне опанувати необхідні професійні знання, уміння, навички, це прагнення призводить до підвищення ефективності діяльності.

Наступним рівнем лояльності є лояльність на рівні переконань і цінностей. Цей рівень лояльності є найкращим для працівників вищої й середньої ланки. Працівники з таким рівнем лояльності є набагато

стійкішими до спокус, їх складно переманити в іншу компанію, вони максимально віддають себе роботі, є ініціативними та активними у вирішенні завдань, критично ставляться до працівників, які порушують правила компанії і завдяки цьому поліпшують діяльність підрозділу або компанії в цілому. Працівники з лояльністю на рівні переконань легше переносять важкі для компанії часи й залишаються працювати, керуючись почуттям причетності й відданості компанії. Проте таких працівників важко переконувати в необхідності змін, залучати їх до планування й здійснення нововведень.

Бажання працювати на благо компанії, повага до співробітників, некритичність ставлення до організаційної політики, підтримка, розвиток корпоративної культури та віддане ставлення до компанії - це далеко не всі складові, які визначають лояльність працівника до компанії. Безперечно, більшість з цих складових лояльності сприяють розвитку компанії, проте лояльність може виявлятися і на поверхневому рівні, в такому випадку вона є дуже хиткою до організаційних змін. Знання того, який саме вид лояльності працівників та на якому рівні вона розвинена, допомагає зрозуміти наскільки можна покладатися на працівників, які саме завдання ми можемо їм довіряти і що потрібно зробити для того, щоб зміцнити лояльність працівника. При цьому, впроваджуючи зміни та досліджуючи лояльність працівників до компанії, важливим є враховувати ряд особливостей, які можуть впливати на рівень лояльності працівника.

Отже, у результаті проведеного аналізу літератури і теоретичного аналізу проблеми нами було визначено, що лояльність персоналу компанії – це стійке емоційне ставлення до компанії, яке характеризується прийняттям організаційних цілей і цінностей, бажанням докладати якомога більше зусиль для забезпечення ефективності діяльності та розвитку компанії, вираженим прагненням як можна довше залишатися співробітником даної компанії.

Структура лояльності компанії представлена трьома компонентами: емоційна відданість або афективний компонент (affective component of

organizational commitment), прагматична відданість або тривалий компонент (continuance component of organizational commitment) і відданість з почуття обов'язку або нормативний компонент (normative component of organizational commitment). Найбільш бажаною і ефективною в роботах І.А. Андрєєвої [2], Р. ван Діка [9], В. Доміняк [18], Т.В. Калінеску [24], А.А. Кравця [28], О.Г. Овчіннікової [37], Б.Г. Ребзуева [47] вважається емоційна лояльність компанії.

Слід зазначити, що О. Г. Овчіннікова, Б. Г. Ребзуев, В. Доміняк, та інші вчені акцентують увагу на тому, що в основі емоційної лояльності, прагматичної лояльності та лояльності з почуття обов'язку лежить рівень задоволення особистісних потреб співробітників [18; 37; 47]. Потреби людини – це джерело його активності, основа мотивації. Виходячи з цього, ми можемо розглядати рівень задоволення базових потреб персоналу як рушійну силу в процесі формування у персоналу відданості компанії.

За даними досліджень вітчизняних авторів, рівень лояльності працівників залежить від провідних мотивів працівника. Респонденти в яких є виражений мотив визнання, мають вищий рівень лояльності, на відміну від тих, в яких виражений мотив кар'єри. Працівники, для яких є характерна мотивація визнання, мають вищий рівень лояльності. Тому, похвала та визнання виконаної роботи підвищує лояльність працівника. Такий працівник потребує від компанії позитивного зворотного зв'язку щодо своєї роботи. Мотиваційний чинник визнання може бути пов'язаний не лише з визнанням індивідуальної роботи працівника та його внеску в розвиток компанії, але й з тим, що він працює в компанії, яка має хорошу репутацію та визнання на ринку. В багатьох дослідженнях вказується на те, що працюючи в компанії, яка досягла успіху на ринку, яка має розкручений бренд, працівник відчуває себе в безпеці, він отримує визнання завдяки своїй компанії.

Високий рівень лояльності до компанії, не характерний для працівників, які прагнуть кар'єрного росту, завоювання нових висот, стрімкого особистісного зростання. Певною мірою це можна пояснити тим, що працівнику байдуже, в якій фірмі йому доведеться працювати, для нього головне його особистісний розвиток, розвиток його як спеціаліста в певній галузі і для цього він здатний переходити з однієї фірми в іншу. Людина кар'єрист не може бути прив'язана та вірна одній компанії, оскільки вважає це певною перешкодою до свого кар'єрного розвитку. Вона завжди прагне чогось нового, цікавого та оригінального. Ряд досліджень які були проведенні зарубіжними вченими показали, що останнім часом працівники є більш лояльними до свого кар'єрного росту, а не до компанії, в якій працюють, і такі працівники не бажають працювати в одній компанії більше ніж три роки.

Як зазначає Д.С. Ліфінцев, рівень лояльності працівників залежить від такого показника як тип корпоративної культури. В компанії, в якій присутня ринкова корпоративна культура, спостерігається вищий рівень лояльності, на відміну від компанії, в якій домінує адхократичний тип корпоративної культури [31].

Організація з ринковою корпоративною культурою прагне завоювати провідне місце на ринку, працівники такої компанії цілеспрямовані, вимогливі та орієнтовані на результат. В такій компанії працівники сприймають один одного як конкурента на шляху до досягнення поставлених завдань, тут існують жорсткі умови праці. Отже, людина, працюючи в такій компанії, намагається зробити все можливе для того, щоб його організація була найкраща, а її внесок у розвиток компанії був найвагомим, тому в такій компанії рівень лояльності працівника є високим.

Організація з адхократичною корпоративною культурою заохочує індивідуальну ініціативу й волю, і для працівників такої компанії важливим є бути лідерами на ринку, проте, на відміну від ринкової корпоративної культури, вона м'якша та не передбачає жорсткої конкуренції як всередині

компанії, так і за її межами. Першість здобувається в даному випадку завдяки новаторству та індивідуальному творчому процесу. В даному випадку робота може розглядатися як процес індивідуальної творчості, а організація – не більш як місце, де цей процес реалізується. В такому випадку важко говорити про лояльність до компанії, оскільки можливо, працівник взагалі не сприймає свою компанію як таку.

За результатами інших вітчизняних досліджень атмосфера колективу є кращою в компанії з адхократичною корпоративною культурою, та гіршою в компанії з ринковою корпоративною культурою. Оскільки в організаціях з ринковою корпоративною культурою працівники змагаються між собою, адхократична корпоративна культура передбачає динамічний творчий процес, де думки та бажання колег враховуються. Також можна зазначити, що за результатами порівняльного аналізу ринковий тип корпоративної культури яскраво виражений у приватних організаціях, а адхократичний – у громадських.

Отже, окрім мотивації, існує ще певна кількість чинників, які впливають на бажання чи небажання працівника бути членом певної компанії та сумлінно виконувати свою роботу. На основі аналізу змістовних теорій мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга тощо, виділено дві групи факторів, що викликають задоволеність і незадоволеність працею та водночас впливають на формування лояльності працівників [15]:

- внутрішні особистісні чинники (психологічні особливості особистості працівника);
- зовнішні ситуаційні чинники (особливості організаційних характеристик компанії).

Дана класифікація покладена в основу емпіричного дослідження, якому присвячений наступний розділ. Зокрема, до внутрішніх особистісних чинників віднесено: базові мотиви особистості, кар'єрні орієнтації та задоволеність роботою. До зовнішніх ситуаційних чинників належать: тип компанії, елементи корпоративної культури, атмосфера в колективі та соціальні характеристики працівника.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СИТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ КОМПАНІЇ

2.1. Мета, методика та організація емпіричного дослідження

В цьому підрозділі представимо мету, гіпотезу дослідження, обґрунтуємо методи та вибірку дослідження.

Мета дослідження – визначити зміст та рівень розвитку основних компонентів лояльності у персоналу компанії та чинники, які впливають на її становлення, а також обґрунтувати взаємозв'язок системи мотивації персоналу та рівня лояльності працівників компанії.

Гіпотеза дослідження полягає у припущеннях про те, що:

1. Емоційна лояльність працівників буде виражена нижче ніж всі інші форми лояльності.
2. Існує прямий зв'язок між рівнем розвитку компонентів лояльності та рівнем задоволеності потреб працівника та його рівнем мотивації досягнення.

Методика і організація дослідження. Дослідження проводилося в компанії FloSal (fosal.com.ua) яка представлена у м.Запоріжжя та м.Дніпро. У науковому дослідженні взяли участь 68 співробітників організацій. Серед них 38 жінок, 30 чоловіків, середній вік досліджуваних – 35 років, освіта у більшості досліджуваних (73,4%) вища, у всіх інших – середньо-спеціальна. В опитуванні брали участь керівники та працівники зі стажем роботи в компанії до 10 років.

Як основні методик емпіричного дослідження ми використовували такі *методики*:

- «Опитувальник відданості компанії» Дж. Груб, Р. Дунхем, М. Кастаньєда (адаптований варіант);
- «Оцінка задоволеності потреб працівника методом парних порівнянь» М. О. Литвинцева;
- «Визначення рівня мотивації досягнення успіху» А. Мехрабіана.

Математична обробка та презентація даних здійснювалася за допомогою комп'ютерного пакету статистичних програм SPSS (версія 16.0).

Методика «*Опитувальник відданості компанії*» Дж. Груб, Р. Дунхем, М. Кастаньєда (адаптований варіант) діагностує форми лояльності співробітників, а саме: емоційна лояльність, прагматична лояльність, лояльність з почуття обов'язку. У кожного зі співробітників можна діагностувати переважання тієї чи іншої форми лояльності та її рівня.

Мета методики «*Оцінка задоволеності потреб працівника методом парних порівнянь*» М.О. Литвинцева дозволяє діагностувати рівень задоволення наступних потреб співробітників компанії: матеріальні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби у самовираженні.

Задоволеність матеріальних потреб полягає у забезпеченні нормального заробітку працівників: тобто своєчасна виплата заробітної плати; використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдань.

Реалізація потреб у безпеці та захисті забезпечується, передовсім, гарантією соціальних прав працівників та формуванням у них почуття безпеки, соціального оптимізму та віри в завтрашній день.

Задоволення соціальних потреб працівників організацій досягається передовсім можливістю нормального спілкування в колективі та встановленням у ньому позитивних міжособистісних стосунків.

Реалізація потреб у повазі передбачає врахування дії таких факторів, як наявність позитивних результатів у роботі та визнання її значущості.

Потреби у самовираженні можуть бути реалізовані тоді, коли керівник дає працівникам можливість для опрацювання якихось нових, оригінальних підходів до компанії управлінського процесу.

Мета методики «Визначення рівня мотивації досягнення успіху» А. Мехрабіана полягає у визначенні рівня мотивації досягнення успіху. Виділяються такі рівні:

- мотивація до успіху низька, особа не прагне досягти перемоги, не схильна докладати власних сил у працю, апатична, пасивно ставиться до життя;
- середня мотивація до успіху. При такій мотивації людина не боїться ризикувати, вона не є скованою у своїх діях, бо можлива невдача не надто хвилює її;
- висока мотивація до успіху. Такі особи здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети;
- мотивація до успіху надто висока. Це може спричиняти надмірну самокритичність до власних можливостей. При цьому особа може зазнавати надмірного хвилювання та страху зазнати невдачі. Підсвідома зневіра у власні сили викликає в людини меншу готовність до ризику, особистісну скованість. У результаті при надмірній мотивації до успіху людина може втрачати віру в те, що вона доб'ється бажаного.

2.2. Аналіз дослідження потребнісно-мотиваційної сфери працівників як фактору лояльності компанії

За даними проведеного емпіричного дослідження нами було виявлено, що високий рівень розвитку лояльності співробітників компанії за окремими її компонентами має наступну вираженість: на першому місці показники за

шкалою «лояльність з почуття обов'язку», на другому прагматична лояльність і на третьому лояльність з почуття обов'язку (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

**Рівень розвитку лояльності компанії у персоналу компанії
(у% від загального числа досліджуваних)**

<i>Форма лояльності</i>	<i>Високий рівень</i>	<i>Середній рівень</i>	<i>Низький рівень</i>
Емоційна лояльність	6,6	87,5	5,9
Прагматична лояльність	22,1	69,9	8,1
Лояльність з почуття обов'язку	31,6	58,8	9,6

Таким чином, дослідженням встановлено нерівномірність розвитку основних компонентів лояльності у персоналу компанії. Звертає на себе увагу те, що найбільш значущий вид лояльності компанії – емоційна лояльність за результатами дослідження знаходиться на середньому рівні її прояву.

Що стосується ступеня задоволеності базових потреб персоналу, то тільки у частини наших респондентів відзначається задоволення базових потреб (табл. 2.3). Ці дані свідчать про ряд суттєвих проблем у задоволенні потреб як першого, так і другого рівня, відповідно до класифікації потреб за А. Маслоу.

До основних потреб, які діагностуються за допомогою цієї методики належать: матеріальні потреби, потреби у безпеці та захисті, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби у самовираженні і самореалізації.

Результати представлені у таблиці 2.3.

Рівень розвитку задоволеності базових потреб персоналу компанії

(у% від загального числа досліджуваних)

<i>Потреби особистості</i>	<i>Рівень задоволення у %</i>		
	<i>задоволені</i>	<i>частково не задоволені</i>	<i>не задоволені</i>
Матеріальні потреби	14,9	57,5	27,6
Потреба у безпеці	14,2	72,4	13,4
Соціальні потреби	46,3	52,2	1,5
Потреба у визнанні	21,0	64,7	14,3
В самовираженні	29,9	43,2	26,9

На першому, другому і третьому місці за рівнем задоволеності перебувають соціальні потреби (46,3%), потреби в самовираженні (29,9%) та визнання (21,1%). Такі дані говорять про те, що співробітники не відчують справедливого ставлення до їх внеску в компанію та її діяльність. Керівництво компанії, швидше за все не враховує результати їх праці, професійну компетентність, досвід, творчий та ідейний потенціал, а в компанії не створюються умови для самореалізації. Така ситуація може призвести до підвищення рівня конфліктності, спровокувати плинність кадрів та інші незручності в роботі компанії. Крім того, дана ситуація ускладнює процес формування лояльності компанії.

На четвертому місці за ступенем задоволеності, знаходяться матеріальні потреби. Вони реалізовані тільки у 14,9% опитаних. Ця група потреб безпосередньо пов'язана із задоволенням фізіологічних потреб

людини та забезпеченням її життєдіяльності. Слід визнати той факт, що важко очікувати від співробітника лояльного ставлення до компанії, справи і керівництву, якщо не задовольняються потреби нижчих рівнів. Від цього залежить, наскільки потреби вищого рівня будуть мотивувати людину.

Фактично на такому ж рівні за ступенем задоволеності матеріальних потреб знаходяться потреби в безпеці та захисті. Тільки 14,2% респондентів показали достатній рівень задоволення даної потреби. Це є свідченням того, що співробітники не впевнені в завтрашньому дні, не впевнені в тому, що керівництво гарантує їм соціальну захищеність. Звертає на себе увагу той факт, що учасниками дослідження є співробітники комерційної сфери, у яких матеріальні потреби і потреби в безпеці повинні бути значно більше задоволені, ніж у співробітників, наприклад, бюджетної сфери. На наш погляд, це можна пояснити тим, що дослідження проводилося на початку економічної кризи (Covid-19), яка торкнулася, перш за все, комерційних компаній.

Таким чином, можна констатувати, що існує ряд суттєвих проблем у задоволенні потреб персоналу комерційних компаній.

Результати дослідження показали наявність статистично значущого взаємозв'язку ($p < 0,05$) між рівнем задоволеності потреби у визнанні та прагматичною лояльністю компанії. Сутність цього взаємозв'язку говорить про те, що кількість співробітників з задоволеною потребою у визнанні продемонстрували середній (57,2%) і високий (32,1%) рівень прагматичної лояльності (табл. 2.4).

**Взаємозв'язок рівня задоволення потреби у визнанні та
прагматичної лояльності персоналу компанії
(у % від загального числа досліджуваних)**

<i>Рівень прагматичної лояльності</i>	<i>Рівень задоволення потреби у визнанні</i>		
	<i>задоволені</i>	<i>частково не задоволені</i>	<i>не задоволені</i>
Низький	10,7*	9,3*	0,0*
Середній	57,2*	66,3*	100*
Високий	32,1*	24,4*	0,1*

* $p < 0,05$

Відповідно, можна зробити висновок про те, що персонал компанії, чий досягнення і компетентність справедливо оцінюються керівництвом, колективом більше схильні до вираження прагматичної лояльності компанії.

Результатами дослідження також визначено наявність статистично значущої взаємозв'язку (на рівні $p < 0,05$) між рівнем задоволеності потреби в самовираженні і лояльністю компанії з почуття обов'язку (табл. 2.5.). Даний характер взаємозв'язку свідчить про те, що більшість співробітників компанії, у яких повністю дана потреба задоволена продемонстрували середній рівень лояльності з почуття обов'язку (50,0%). При цьому високий рівень даного компонента лояльності персоналу компанії виявлений тільки у 42,5% опитаних.

Таким чином, з вище сказаного випливає, що співробітники, які реалізують у професійній діяльності свої здібності і творчий потенціал, більше схильні до вираження лояльності з почуття обов'язку.

Проведений статистичний аналіз щодо визначення ступеня впливу рівня задоволеності таких потреб як: матеріальні, соціальні та потреби в безпеці, не продемонстрував наявності статистично значущої взаємозв'язку.

Отже, рівень задоволення потреб другого рівня, таких як: потреби у визнанні та самовираженні найбільш чутливий до рівня розвитку прагматичної лояльності та лояльності з почуття обов'язку.

Крім того, звертає на себе увагу той факт, що не визначено жодного показника про взаємозв'язок емоційної лояльності компанії з рівнем задоволення потреб.

На наш погляд, це свідчить про те, що емоційна лояльність компанії є найбільш складним компонентом лояльності, але в теж час самим «бажаним» компонентом у структурі лояльності співробітників компанії.

Таблиця 2.5.

Взаємозв'язок рівня задоволення потреби в самовираженні і лояльністю з почуття обов'язку у співробітників компанії
(у % від загального числа досліджуваних)

<i>Рівень лояльності з почуття обов'язку</i>	<i>Рівень задоволення потреби у самовираженні</i>		
	<i>задоволені</i>	<i>частково не задоволені</i>	<i>не задоволені</i>
Низький	7,5*	5,2*	19,4*
Середній	50,0*	70,7*	47,3*
Високий	42,5*	24,1*	33,3*

* $p < 0,05$

Отримані дані частково збігаються з результатами досліджень вчених, які в якості основи емоційної, прагматичною лояльності компанії та лояльності з почуття обов'язку бачать рівень задоволення базових потреб особистості [41; 52; 53].

Ще один компонент мотиваційної сфери співробітників компанії не може залишитися без уваги – це мотивація досягнення успіху.

Проведене дослідження з визначення домінуючої форми мотивації показав, що у 54,4% опитаних переважає такий тип мотивації як уникнення невдачі.

При цьому мотивація до досягнення успіху діагностована у 45,6% респондентів. Звертає на себе увагу той факт, що будь-які зміни в стратегії компанія передбачають наявність у співробітників саме мотивації на досягнення успіху.

Крім того, дослідженням визначена статистично значущий взаємозв'язок (на рівні $p < 0,05$) між мотивацією досягнення успіху і униканням невдач з лояльністю компанії з почуття обов'язку (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

**Взаємозв'язок мотивації досягнення успіху і лояльності компанії з почуття обов'язку у персоналі компанії
(у % від загального числа досліджуваних)**

<i>Рівень лояльності з почуття обов'язку</i>	<i>Домінуюча форма мотивації</i>	
	<i>досягнення успіху</i>	<i>уникнення невдач</i>
Низький	46,2*	53,8*
Середній	43,8*	56,2*
Високий	48,8*	51,2*

* $p < 0,05$

Сутність даного взаємозв'язку полягає в тому, що низький рівень лояльності компанії з почуття обов'язку більшою мірою притаманний співробітникам, які схильні до уникнення невдачі ніж мотивовані на досягнення успіху (53,8% проти 46,2%). Таким чином, сприяючи розвитку мотивації досягнення успіху можна підвищити рівень лояльності персоналу з почуття обов'язку.

Отже, встановлено наявність статистично значущого зв'язку між рівнем лояльності та особистісними характеристиками персоналу компанії: а) рівень задоволення потреби у визнанні має статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$) із рівнем розвитку прагматичної лояльності. Сутність взаємозв'язку проявляється в тому, що число осіб, у яких задоволена вказана потреба, значно більше при середньому та високому рівнях розвитку прагматичної лояльності, ніж при низькому рівні розвитку; б) рівень задоволення потреби у самовираженні має статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$) із лояльністю з почуття обов'язку. Це проявляється в тому, що найбільше число осіб, у яких повністю задоволена ця потреба, спостерігається при середньому рівні розвитку лояльності з почуття обов'язку та при її високому рівні розвитку. Водночас, найменше число осіб, у яких виявлено повне задоволення зазначеної потреби, спостерігається при низькому рівні лояльності з почуття обов'язку; в) мотивація досягнення успіху та запобігання невдачі має статистично значущий зв'язок ($p < 0,05$) із лояльністю з почуття обов'язку. Суть зв'язку проявляється в тому, що низький рівень розвитку лояльності з почуття обов'язку частіше спостерігається в осіб, для яких характерна «мотивація запобігання невдачі», ніж «мотивація досягнення успіху».

Такі соціальні характеристики працівника, як стать та вік, частково впливають на рівень лояльності працівника. За допомогою факторного аналізу було виявлено, що чоловіки більш лояльні до компанії, аніж жінки. Чоловікам важливо, щоб їх визнавали, щоб було постійне місце праці. Вищий рівень лояльності в чоловіків може бути пов'язаний також з тим, що вони

приділяють своїй роботі більше часу та віддають більше зусиль. Нестабільна економічна ситуація також певною мірою може впливати на лояльність до компанії, оскільки чоловіку особливо важливо почувати себе стабільно та впевнено за будь-яких умов, і якщо організація може забезпечити таке відчуття, то відповідно і прив'язаність та прихильність до неї більша. Відповідно до результатів кластерного аналізу, старші за віком працівники мають вищий рівень лояльності до компанії, це пояснюється тим, що молоді спеціалісти певний час знаходяться в пошуках і достатньо часто міняють місце праці.

Враховуючи результати дослідження, найбільш результативними кроками по зміцненню лояльності можна вважати наступні:

- визнання значущості колегами і керівництвом, ставлення керівництва компанії до співробітників, як до капіталу, а не як до ресурсу. Важливо, щоб працівник легко міг простежити й переконатися, як відсоток його особистого внеску в життя компанії оцінюється й винагороджується.

- прозорість цілей і достовірні інформація про результати діяльності і стратегії компанії. Для працівників важливо знати, що вони працюють у розвиненій стабільній компанії. Працівнику потрібно наголошувати на сильних сторонах компанії, розвивати в нього позитивне ставлення до своєї компанії.

- створення середовища, в якому людина зможе розкритися найповніше для проекту і для себе, в якому їй комфортно жити і творити. Потрібно намагатися залучати працівників до вирішення проблем, які можуть виникати в компанії. Це сприятиме тому, що вони будуть відчувати свою цінність для компанії.

Аналізу технологій формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасної компанії з урахуванням мотивації співробітників буде присвячений наступний підрозділ.

2.3. Технології формування стратегії управління лояльністю працівників сучасної компанії

Високий рівень вимог, що висуваються до діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах мінливого глобалізованого середовища вимагає гнучкості усіх підсистем управління компанії, однією з яких виступає підсистема управління лояльністю його персоналу. Питання лояльності персоналу є надзвичайно актуальним, оскільки персонал виступає одним з ключових факторів конкурентоспроможності компаній, а відданість його працівників - конкурентною перевагою. Проте, діагностика лояльності персоналу в практиці господарювання більшості компаній носить фрагментарний характер, показники лояльності не враховуються при плануванні діяльності компаній та стратегії розвитку його кадрового потенціалу. Відтак розробка стратегічних засад управління лояльністю працівників компанії є актуальною в системі формування його конкурентоспроможності, кадрової безпеки і стабільного економічного розвитку.

В сучасних дослідженнях у сфері розвитку персоналу компанії представлено низку публікацій, присвячених формуванню лояльності персоналу. Зокрема, сутність категорії «лояльність персоналу» та фактори його формування залежно від сфер управління компанією розглянуто в публікаціях І.М. Пилат [41], О.В. Сардак [49]. Вивченню лояльності персоналу компанії в контексті взаємозв'язку з чинниками мотивації присвячено публікації А.А. Кравець [28]. Комплексний аналіз явища лояльності в системі управління компанією проведений К.В.Харським [50], Т.В. Калінеску, В.В. Неглядовою [24]. Незважаючи на достатню розробленість різних аспектів лояльності персоналу компанії, в науковій літературі, окремі питання залишаються поза увагою досліджень, зокрема, це стосується стратегічних засад управління лояльністю персоналу.

Згадані наукові дослідження значно розширюють межі вивчення явища лояльності компанії в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Проте питання формування стратегії управління лояльністю персоналу в контексті розвитку потенціалу компанії потребує поглибленого вивчення, що визначило мету статті.

Сучасні компанії стикаються з низкою проблем в області управління лояльністю персоналу. Найбільш актуальними на сьогодні є наступні:

- відсутність достатньої інформації у служб управління персоналом про систему «управління лояльністю персоналу»;
- проблема неузгодженості підходів до визначення поняття лояльність персоналу;
- відсутність усвідомлення взаємозв'язку управління лояльністю персоналу та економічної ефективності компанії;
- використання обмеженої системи способів діагностики рівня лояльності персоналу;
- використання обмеженої системи способів управління лояльністю персоналу;
- відсутність єдиного алгоритму, сприяючого формуванню системи управління лояльністю персоналу.

Програма розвитку лояльності може включати визначення або коригування довгострокових і короткострокових цілей компанії, ціннісних орієнтирів. Спочатку потрібно спрогнозувати суперечності і перешкоди в досягненні мети. У деяких випадках може виникнути необхідність позбутися від деяких нелояльних співробітників, що перешкоджають реалізації заходів. Так само, як і при впровадженні будь-яких інших організаційних змін, важливо створити активну «групу підтримки». «Як не сумно визнавати, але лояльність співробітника, як і лояльність клієнта, часто має свою ціну». Тому така робота часто припускає додаткові фінансові витрати.

«Перетворення нейтрального співробітника в відданого, — пише К. В. Харській, — непростий шлях. Неможливо передбачити заздалегідь, скільки

часу може зайняти цей процес. І міцність отриманого результату неможливо перевірити, поки хтось не спробує зруйнувати її. І, тим не менш, багато компанії роблять спроби збільшити лояльність персоналу. У всякому разі, це стосується лояльності провідних фахівців, від роботи яких залежить життєздатність і саме існування компанії» [50, с. 36]. Фахівці переконані в тому, що створення лояльності у працівників — найкраще вкладення коштів, здатне швидко і значно підвищити ефективність компанії.

Формування лояльного колективу можливе за рахунок розроблення та впровадження в діяльність компанії системи заходів щодо управління лояльністю персоналу (рис. 2.1.).

Розроблена для конкретного компанії система заходів з підвищення лояльності персоналу підлягає обов'язковій перевірці та тестуванню із застосуванням соціально-психологічних, статистичних та економічних методів. Крім того, слід враховувати і необхідність взаємної адаптації системи управління лояльністю персоналу із загальною системою управління персоналом, а також з усією стратегією розвитку компанії.

Запорукою формування лояльності персоналу до компанії виступає лояльність компанії до персоналу [37, с. 390]. У сучасних умовах під управлінням лояльністю персоналу доцільно розуміти цілеспрямований вплив на чинники, що її формують, з метою забезпечення її подальшого розвитку і зміцнення [37, 75].

На нашу думку, чинники формування і підвищення лояльності персоналу компанія можна поділити на три групи відповідно до методів управлінського впливу на персонал компанії: адміністративно-розпорядчі, організаційно-економічні, соціально-психологічні.

Визначимо основні етапи реалізації стратегії управління лояльністю персоналу на компанії.



Рис. 2.1. Перший етап реалізації стратегії управління лояльністю персоналу компанії

Отже, на першому етапі відбувається діагностика рівня лояльності працівників, яка складається з цільового орієнтування на вибір ресурсів, вибору і оцінки індикаторів лояльності або нелояльності персоналу, детермінації домінуючих явищ нелояльності.

Перший етап передбачає поглиблене вивчення зазначених факторів, оцінку рівня втрат в наслідок нелояльності співробітників, оцінку можливостей коригування рівня лояльності з метою оптимізації структури колективу.



Рис. 2.2. Другий етап реалізації стратегії управління лояльністю персоналу на компанії

Другий етап передбачає коригування формування і розвитку лояльності у колективі: вивчення мотивів персоналу, моніторинг ефективності та узгодженості виконання програм, зворотній контроль лояльності, заходи, спрямовані на роботу з корпоративною культурою, управління кар'єрою та інші.

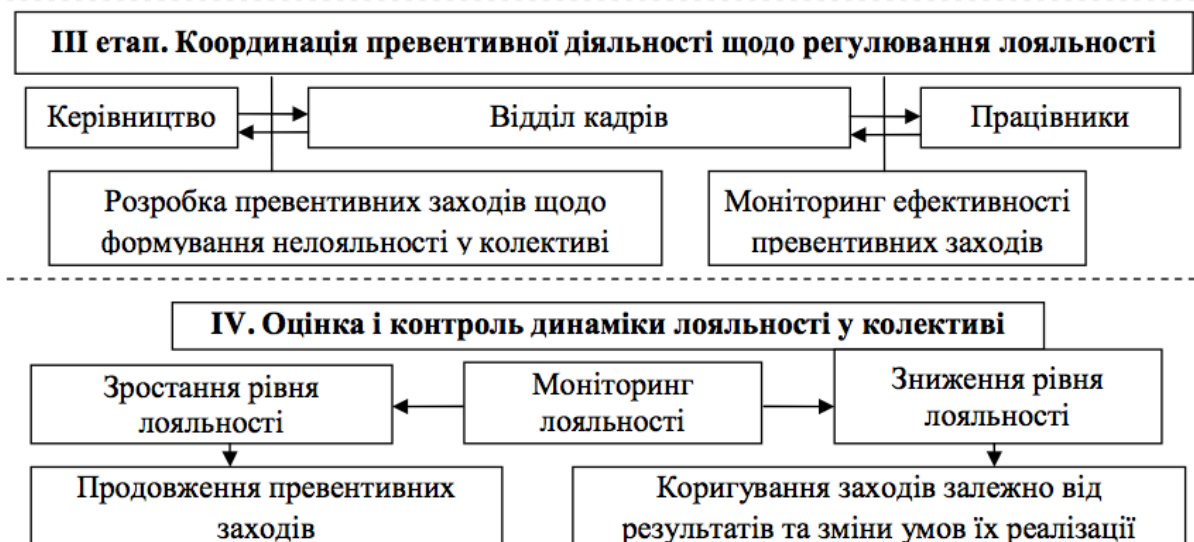


Рис. 2.3. Третій та четвертий етапи реалізації стратегії управління лояльністю персоналу на компанії

Третій та четвертий етапи присвячені координації превентивної діяльності щодо регулювання лояльності та оцінці і контролю динаміки лояльності у колективі, які відбуваються за участю керівництва, відділу кадрів, власне працівників.

Після можливого зростання рівня лояльності обов'язковим є вживання подальших превентивних заходів, які будуть запобігати його зниженню.

Окрім цього, для підвищення рівня лояльності співробітників компанії необхідно вживати відповідні заходи на трьох рівнях взаємодії з персоналом.

Адміністративно-розпорядчі (виконання компанією своїх же правил: чітке дотримання Трудового договору, статуту, елементів встановленої корпоративної культури, проінформованість працівників, контроль діяльності працівників, чіткі розпорядження й адекватні завдання відповідно до кваліфікації працівника, правильно організований робочий час тощо).

Організаційно-економічні (справедлива винагорода за конкретні досягнення, вмотивованість праці, стиль управління керівника, забезпечення навчання та підвищення кваліфікації, система преміювання, соціальний пакет (система компенсацій за харчування, проїзд, оплата мобільного зв'язку тощо).

Соціально-психологічні (чесність з боку керівництва, довіра, увага з боку керівництва до працівника, система моральних заохочень, продуктивні відносини у колективі, сприятливий морально-психологічний клімат, наставництво, сприятливі (комфортні відповідно до виду діяльності) умови праці, психологічна сумісність працівників, відсутність деструктивних конфліктних ситуацій тощо).

Стратегія управління лояльністю працівників компанії націлює діяльність, насамперед, керівництва на підвищення лояльності персоналу і включатиме заходи щодо стимулювання лояльності діючого персоналу, так і щодо формування лояльності нових працівників. Лояльні співробітники більш мотивовані, вони прагнуть найчіткіше виконувати свої функції, виявляють ініціативу, творчо ставляться до своєї роботи, націлені на

розвиток компанії. Виконання запропонованих вище стратегічних заходів щодо регулювання лояльності персоналу на компанії забезпечить реалізацію загальної стратегії його розвитку та сприятиме покращенню його іміджу.

Для успішної реалізації заходів щодо розвитку лояльності К.В. Харській пропонує дотримуватися таких умов:

- У такій роботі повинні бути зацікавлені власник і вище керівництво компанії. Саме вони приймають рішення про реалізацію програми.
- Власник компанії повинен бути готовий до подальших змін, матеріальним і нематеріальним витратам, необхідним для втілення плану в життя.
- Відповідальний за реалізацію плану повинен мати такий статус в компанії, який дозволить йому координувати зусилля різних служб і підрозділів.
- Компанія зацікавлена в довгострокових відносинах з тими співробітниками, щодо яких здійснюється програма розвитку лояльності.

Підсумовуючи зауважимо, що лояльність персоналу – явище неоднозначне. Впровадження стратегічного управління лояльністю персоналу компанії дозволить забезпечити рівновагу між інтересами як керівництва, так і співробітників.

Слід звернути увагу на те, що в умовах кризовості розвитку компанії під впливом глобальних чинників розвитку світової та національної економіки відповідальне ставлення персоналу до праці та його відданість базується переважно на матеріальних цінностях.

Тому керівництву компанії потрібно звернути увагу на дотримання балансу між цінностями конкретного працівника та цілями і вимогами компанії шляхом активного стимулювання саме соціально-психологічних чинників формування лояльності персоналу.

Проте процес управління лояльністю персоналу вимагає комплексного підходу, який враховує як соціально-психологічні, так і економічні й адміністративні аспекти управління. Тому перспективними є дослідження індикаторів лояльності персоналу компанії в системі її діагностики на основі використання різних моделей.

ВИСНОВКИ

Проведений теоретичний аналіз проблеми і результати експериментального дослідження в цілому підтвердили висунуту гіпотезу, що дозволило сформулювати загальні висновки:

1. Лояльність співробітників компанії – це стійке емоційне ставлення персоналу до компанії, яке характеризується прийняттям організаційних цілей та цінностей, бажанням докладати значних зусиль заради забезпечення ефективності діяльності та розвитку компанії, вираженим прагненням якомога довше залишатися членом цієї компанії.

2. Структура лояльності співробітників компанії включає такі компоненти: емоційна лояльність (афективний компонент); лояльність з почуття обов'язку (нормативний компонент); прагматична лояльність (тривалий компонент). Найбільш ефективною та бажаною вважається емоційна лояльність компанії, яка включає такі основні компоненти: а) ідентифікація з організацією; б) включеність в компанію; в) емоційна прив'язаність до компанії.

3. Лояльність співробітників виконує низку важливих функцій, які можна об'єднати у дві групи: а) функції, які стосуються діяльності компанії в цілому (сприяння формуванню організаційного патріотизму; профілактика плинності кадрів, прогулів та спізень; сприяння забезпеченню економічної безпеки банку); б) функції, які стосуються діяльності співробітників компанії (формування задоволеності роботою; зниження рівня професійного стресу; сприяння здійсненню успішної професійної кар'єри).

4. Представлені результати теоретичного аналізу ролі мотивації та мотиваційних механізмів в організаційній поведінці персоналу вказують на те, що: організаційна поведінка значною мірою впливає на ефективність роботи будь-якої сучасної компанії; організаційна поведінка персоналу, а саме, лояльність персоналу, визначається потребами та мотивацією

працівників; існуючі потребо-мотиваційні теорії необхідно адаптувати до сучасних соціально-економічних вимог суспільства; процес роботи, активної діяльності працівників є найкращим мотиватором; домінуючими мотиваційними характеристиками персоналу повинні стати мотивація досягнення успіху, мотивація кар'єрного росту, мотивація відповідальності; основним завданням сучасних менеджерів та організаційних психологів стає практичне використання теоретичних положень у діяльності сучасних організацій.

5. Емпіричне дослідження виявило нерівномірність розвитку основних компонентів лояльності співробітників компанії: емоційна лояльність розвинута менше, ніж прагматична лояльність та лояльність з почуття обов'язку. Виходячи із того, що найбільш бажаною для будь-якої компанії є емоційна лояльність, можна констатувати, що найменш розвинутим є найбільш пріоритетний компонент лояльності компанії.

6. Встановлено наявність статистично значущого зв'язку між рівнем лояльності та особистісними характеристиками персоналу компанії: а) рівень задоволення потреби у визнанні має статистично значущий зв'язок із рівнем розвитку прагматичної лояльності. Сутність взаємозв'язку проявляється в тому, що число осіб, у яких задоволена вказана потреба, значно більше при середньому та високому рівнях розвитку прагматичної лояльності, ніж при низькому рівні розвитку; б) рівень задоволення потреби у самовираженні має статистично значущий зв'язок із лояльністю з почуття обов'язку. Це проявляється в тому, що найбільше число осіб, у яких повністю задоволена ця потреба, спостерігається при середньому рівні розвитку лояльності з почуття обов'язку та при її високому рівні розвитку. Водночас, найменше число осіб, у яких виявлено повне задоволення зазначеної потреби, спостерігається при низькому рівні лояльності з почуття обов'язку; в) мотивація досягнення успіху та запобігання невдачі має статистично значущий зв'язок із лояльністю з почуття обов'язку. Суть зв'язку проявляється в тому, що низький рівень розвитку лояльності з

почуття обов'язку частіше спостерігається в осіб, для яких характерна «мотивація запобігання невдачі», ніж «мотивація досягнення успіху».

Проведене дослідження відкриває перспективи подальшого дослідження проблеми формування лояльності співробітників компанії у зв'язку з мотиваційними програмами. До перспективних напрямків можна віднести: підготовку організаційних психологів для психологічного забезпечення формування лояльності співробітників компанії; розробку моделі психолого-організаційного консультування керівників та працівників компанії з проблеми формування лояльності компанії, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алиев В.Г. Организационное поведение: учебник / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян. Москва: Экономика, 2006. 310 с.
2. Андреева І.А. Психологічні складові відданості персоналу компанії. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ: Наук, світ, 2008. Ч. 21-22. –С. 49-53.
3. Андреева І.А. Відданість компанії та організаційна поведінка персоналу. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Київ: А.С.К., 2010. Т. І. Вип. 30. С. 181-185.
4. Андреева И.В. Организационное поведение / И.В. Андреева, В.А. Спивак. СПб. : ИД «Нева», 2003. 224 с.
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. [пер. с англ.]. СПб. : Питер, 2004. 824 с.
6. Аширов Д.А. Организационное поведение: учебное пособие. Москва: ТК Велби; Проспект, 2006. 360 с.
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. Москва: ИПК ГС, 1996. 362 с.
8. Валуев С.А. Организационный менеджмент / С.А. Валуев, А.В. Игнатъева. Москва: Машиностроение, 2005. 420 с.
9. Ван Дик Р. Преданность и идентификация с организацией; [пер. с нем.] / Р. ван Дик. Харьков: Гуманит, 2006. 142 с.
10. Вересов Н.Н. Психология управления: учеб. Пособие. Москва: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК », 2001. 224 с.

11. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивации персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. Харьков: Гуманит. центр, 2005. 156 с.
12. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. Москва: Юристъ, 1998. 496 с.
13. Вилюнас В.В. Психологические механизмы мотивации человека. Москва: Изд-во МГУ, 1990. –288 с.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление. Москва: Гардарики, 2005. 296 с.
15. Гибсон Дж.Л., Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Москва: ИНФРА, 2000. 662 с.
16. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учебник для вузов. СПб. : Питер, 2001. 720 с.
17. Добраев В.Л. Организационное поведение. Москва: ИКФ «ЭКМОС», 2002. 320 с.
18. Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей. *Персонал*. 2003. № 1. С. 107-111.
19. Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы. Менеджер по персоналу. 2006. №4. С. 34-40.
20. Дорофеев В.Д. Организационное поведение: учеб. Пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. Пенза: Изд-во ун-та, 2004. 142 с.
21. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності компанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 54-59.
22. Занковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. Москва: Флинта: МПСИ, 2009. 648 с.
23. Заток С.С. Психологія мотивації: навч. посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.

24. Калінеску Т.В. Значення лояльності для сучасного компаніа / Т.В. Калінеску, В.В. Неглядова. Часопис економічних реформ : наук.-вироб. журнал. Луганськ, 2011. № 2. С. 15–18.
25. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
26. Карамушка Л.М. Психологія відданості персоналу організацій (на матеріалі діяльності банківських структур: монографія / Л.М. Карамушка, І.А. Андрєєва. Київ. Львів: Галицький друкар, 2012. 212с.
27. Коломак Ю. Схемы мотивации персонала в украинских компаниях и их эффективность. 2004. №1-2(112- 113). С.14-19.
28. Кравець А.А. Лояльність як умова професійної мотивації персоналу компаніа / А.А. Кравець, Н.Ю. Ляшок. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Красноармійськ, 20 грудня 2012 р.) / Красноармійський індустріальний інститут ДонНТУ. В 2-х томах. Т. 1. Донецьк: «Світ книги», 2012. 330 с. С. 74–77.
29. Леонтьев А.Н. Деятельность, сознание, личность. Москва: Политиздат, 1977. 304 с.
30. Леонтьев Д.А. Системно-смысловая природа и функции мотива. *Вестник Моск. ун-та.* -Серия 14. – Психология. – 1993. - № 2. – С. 73-78.
31. Ліфінцев Д.С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 2(56). С. 23-28.
32. Лютенс Ф. Организационное поведение; пер. с англ. [7-е изд.]. Москва: ИНФРА-М, 1999. XXVIII. 692 с.
33. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество. Управление персоналом. 1998. № 11. С. 14-17.
34. Маренич А.І. Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці компаніа / А.І. Маренич, Н.Г. Мехеда. Фінансовий простір. 2012. № 3. С. 127–132.

35. Марущак Т. Внутренняя мотивация: не дайте ей исчезнуть. Отдел кадров. 2004. № 7(118). С. 21-24.
36. Музиченко В. Мастер-класс по управлению персоналом (Серия: Management Pro) / Музиченко В. Москва: Изд-ва: Гросс- Медиа, РОСБУХ, 2009. 648 с.
37. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала. Москва: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. 312 с.
38. Организационное поведение: ученик для ВУЗов / под. ред. Г. Р.Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2007. 432 с.
39. Парсяк В. Нематеріальна мотивація співробітників малих компанії. Економіст. 2005. №1. С. 60-63.
40. Пестрецова О. Мотивация – рыночный подход. Отдел кадров. 2004. №1-2 (112-113). С.12-13.
41. Пилат І.М. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка*. 2010. Випуск 10. С. 601– 612.
42. Потеряхин А. Деньги как мотивирующий фактор. Справочник кадровика. 2005. № 3(39). С.87-91.
43. Потеряхин А. Удовлетворенность работой и профессиональная мотивация персонала. Справочник кадровика. 2005. № 8(38). С. 90-93.
44. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: Учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. СПб. : Изд- во “Речь”, 2000. 298 с.
45. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифоровой, М.А. Дмитриевой, В.М. Снетковой. СПб.: Речь, 2002. 216 с.
46. Психология управления человеческими ресурсами / под ред. Т.С. Кабаченко. СПб.: Питер, 2003. 423 с.
47. Ребзуев Б.Г. Четырехслойная модель аффективной преданности работников организации: опыт применения на российской выборке / Б.Г. Ребзуев. *Психологический журнал*. 2006. Т. 27, № 2, С. 44–59.

48. Сардак О.В. Управління лояльністю персоналу компанії в умовах ринкової економіки / О.В. Сардак. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського*. 2010. № 3 (47). С. 126–130.

49. Сардак О.В. Формування лояльності в системі управління персонал-маркетингом / О.В. Сардак. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України*, 2012. Вип. 22.8. С. 387–392.

50. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб. : Питер, 2003. 496 с.

51. Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу при забезпеченні економічної безпеки компанії / електронний ресурс. Режим доступу: <http://srw.ksu.ks.ua/?p=68>.

52. Чистякова Т.Н. О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования) / Т.Н. Чистякова, Н.В. Мойсеенко. електронний ресурс <http://www.rekruting.ru/pochitat.html7s339> (февраль 2006).

53. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц -8-е изд. СПб.: Питер, 2003. 320 с.