

## ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПРІОРИТЕТ ТЕХНІКИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КЛЮЧОВЕ ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

*СЕРДЮК О.І., К. Е. Н., ДОЦЕНТ,  
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ*

*У статті досліджено поняття лояльності персоналу як критерію відбору персоналу та пріоритету техніки адміністративної діяльності.*

*In the article investigational concept of loyalty of personnel as criterion of selection of personnel and priority of technique of administrative activity.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Важливість феномена лояльності для бізнесу підтверджується численними, зокрема, зарубіжними дослідженнями і описується показниками зростання прибутку підприємств. Особливої актуальності сьогодні набуває питання лояльності персоналу. Це пояснюється тим, що персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а вірність працівників підприємства – як конкурентна перевага.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблем моніторингу та формування лояльності персоналу присвячена низка робіт науковців, зокрема, К. Харського, Мучинськи П, Миронова М. та ін.. Серед зарубіжних науковців варто відзначити Д. Шульца, С. Шульца, Д. Грінберга, Р. Бейрона, П. Морроу та ін.

**Цілі статті.** Виходячи з того, що лояльність персоналу вимірювана і керована, обґрунтувати необхідність моніторингу лояльності в розрізі організації та формування власної програми лояльності.

**Виклад основного матеріалу.** Благонадійність і лояльність персоналу – це один з ключових моментів, що дозволяють будь-якій організації вижити і досягти успіху у сучасному діловому світі.

Лояльність (від англ. «loyal» вірний) це соціально-психологічна установка на коректне, поважне відношення до керівництва, колег і організації в цілому, дотримання прийнятих в ній правил [5]. За К. Харським лояльність визначається як „почуття відданості стосовно організації, здатність і готовність змиритися з одними вимогами та глибоко прийняти інші” [8].

Найбільш повним, на погляд науковців і практиків, визначенням лояльності є визначення, запропоноване В. Доміняком, яке базується на результатах досліджень, проведених ним у 2000 р. Лояльність персоналу – це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, працівників, інших осіб, їх дій, до організації в цілому; свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах організації, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно організації, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії.

Існують прибічники думки, що лояльність – це якийсь міф, який створили організації для власного щастя. Керівництво організацій просто хоче вірити, що крім грошей для співробітників є ще щось важливе, щось, що не купується, щось чисте, що йде з глибини душі, що можна виростити та виплекати [3]. Насправді ж працівники люблять своїх роботодавців за гроші. Є зарплата вчасно - є відданість справі та організації. Немає грошей - немає лояльності.

На нашу думку, варто зупинитись на досить прагматичному розумінні поняття лояльності. Лояльність до організації – це прихильність її інтересам, в основі якої лежить тверезий розрахунок, практичне усвідомлення співробітником того, що організація зацікавлена в нім не менше, ніж він сам – в роботі в цій організації.

Зарубіжні учені, зокрема Джеральд Грінберг і Роберт Бейрон [1], а також Дуейн П. Шульц і Сидні Е. Шульц [9] та інші, вже традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, обумовлену прихильністю організації і тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»); афектну (емоційна прихильність, відданість); нормативну (прихильність).

Російський психолог К. Харський [8] виділяє чотири крайні типи лояльності, надаючи їм умовні найменування: Ветеран, Мрійник, Спадкоємець і Зомбі.

З точки зору П. Морроу яку коментує в своїй книзі американський учений П. Мучинськи [7] людина може бути по різному лояльна до різних аспектів своєї діяльності: роботі як такій, своїй організації, своїй професії.

Крім того вирізняють два типи лояльності: лояльність як властивість особистості та ситуативна лояльність. Отже, лояльність до організації – це завжди сукупність як системи заходів, так і особових рис співробітників

Респонденти опитування редакції *Votexpert* за темою «Лояльність персоналу» упевнені, що лояльність це [8]:

- бажання працювати саме в цій організації, бути частиною її команди, досягати цілей, що стоять перед даною організацією, розвиватися разом з її зростанням;
- ототожнення себе з організацією на яку працюєш;
- ухвалення організації на всіх рівнях;

- прихильність до організації, розділення її цінностей, місії;
- прагнення бути потрібним і корисним своїй організації;
- довіра до управління;
- здатність йти на компроміс, іноді в збиток своїм особистим цілям;
- сім'я – сім'ю поміняти неможливо, а організацію стає неможливо лише при неймовірно високому рівні лояльності

– готовність дожити організацією або людиною, означає готовність і бажання людини досягати.

Обов'язковими атрибутами лояльності також вважають: чесність по відношенню до організації; розділення з організацією основних переконань, цінностей; переживання за успіх організації; відкрита демонстрація лояльності, доброзичливе відношення; готовність попередити небезпеку для організації; готовність при необхідності йти на певні жертви на користь організації; відчуття гордості за причетність до організації; прагнення найкращим чином виконувати обов'язки, функції, місію, покладені на людину організацією [4].

Менеджери по персоналу виділяють декілька рівнів лояльності: атрибутивна лояльність, поведінкова лояльність, стереотипна лояльність, ідейна лояльність, ідентифікаційна лояльність [8].

Показниками, що в сукупності дозволяють оцінити рівень лояльності в організації можна відзначити: рівень плінності персоналу; рівень потенційної плінності мотивованість і задоволеність роботою; рівень конфліктності в колективі; емоційна задіяність співробітників; оцінка співробітниками системи управління персоналом, системи компенсації і пільг, системи інформування, корпоративної культури, що склалася. взаємодії з безпосереднім керівником [6, 2].

Як додаткові показники, по яких можна судити про наявність або відсутність лояльності співробітників до організації можна використати такі, як відношення співробітників до робочого часу; відношення до дотримання норм і правил; ініціатива, активна позиція; готовність захищати інтереси організації; відгуки про організацію; зацікавленість в розвитку [6].

Сучасні публікації на тему підвищення лояльності по різному розглядають систему її чинників. Інструментами формування лояльності вважають: інформування і залучення; командоутворюючі заходи; розробку об'єктивної і прозорої системи матеріального і нематеріального стимулювання; регулярний моніторинг задоволеності працею; поліпшення умов роботи; облік можливої нелояльності при підборі персоналу [5].

Якщо говорити про чинники, що визначають формування лояльності співробітників, то можна виділити наступні [2]:

- організаційні чинники: організація роботи; система проходження інформації; організація роботи з персоналом.

- особові чинники: міжособові відносини: згуртованість, конфліктність; особові особливості членів колективу; особистості керівників підрозділів; особистість керівництва організації: харизматичність, дотримання зобов'язань, передбаченість, професіоналізм.

- емоційні чинники: чесність (правдивість) і прозорість організації до працівника; уміння організації дати працівникові відчуття своєї значущості, оцінка особистого внеску кожного в загальну справу; взаємодія між організацією і співробітником. внутрішнє відношення організації до своїх співробітників.

Найбільш результативними кроками по зміцненню лояльності також вважають [8]:

- матеріальне стимулювання за наявності правильної схеми винагороди;
- можливість професійного, інтелектуального, кар'єрного зростання;
- системне навчання персоналу;
- визнання значущості колегами і керівництвом, відношення керівництва організації до співробітників, як до капіталу, а не як до ресурсу;
- створення середовища, в якому людина зможе розкритися найповніше для організації і для себе, в якій йому комфортно жити і творити;
- прозорість цілей і достовірні інформація про результати діяльності і стратегії організації;
- висока міра свободи, можливість впливу на стратегію організації;
- розвиток організаційної культури.

Таким чином, можна стверджувати, що лояльність персоналу безпосередньо залежить від лояльності до персоналу. Чим більше організація піклується про своїх співробітників, ніж більш відкрита до діалогу, ніж більшу міру свободи і, одночасно, відповідальності надає їм, тим більше вірність персоналу ідеалам своєї організації.

У ряді чинників, що сприяють зростанню лояльності працівників, окремо варто назвати особу керівника. Харизматичні лідери здатні повести за собою підлеглих, причому не вдаючись при цьому ні до яких форм матеріального заспокоєння [8].

**Висновки.** Формування лояльності персоналу має стати пріоритетом в адміністративній діяльності та ключовим завданням служби персоналу.

Вирішуючи задачу підвищення лояльності діяти потрібно одночасно в трьох напрямках: підбирати потенційно лояльних співробітників, приділяти особливу увагу розвитку керівників

середньої і низової ланки і підвищувати внутрішньоорганізаційну ефективність, шляхом проведення комплексу заходів щодо організаційного розвитку.

Система підбору повинна бути націлена на оцінку потенційного початкового рівня лояльності нового співробітника, його відносин до життя і роботи в цілому. Особливе значення потенційна лояльність має для кандидатів на топові позиції. На ці посади дуже важливо брати конструктивних, ініціативних, небайдужих працівників.

Кожній організації є сенс розробити для себе власну програму лояльності, оскільки кожна організація знаходиться на різних стартових позиціях, ставить перед собою різні цілі і володіє різними ресурсами для їх досягнення.

Економічний ефект заходів з розвитку лояльності знайде вираз у тому, що лояльні досвідчені співробітники накопичують великий досвід по поліпшенню якості продукції, зниженню витрат та т. п., що підвищує продуктивність праці. Останній показник використовується як база для виплати конкурентної заробітної плати, впровадження різних форм преміювання, вкладення засобів в навчання персоналу і зростання рівня його лояльності.

#### **Література.**

1. Гринберг Дж., Байрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Байрон, [пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова] – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
2. Корпоративная преданность: для чего компаниям нужна лояльность персонала? [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hrm.ru>.
3. Лояльність персоналу: міф чи реальність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua>.
4. Лояльність персоналу як умовне професійної мотивації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com>.
5. Крупский А. Экспресс-диагностика лояльности персонала [Електронний ресурс] / Крупский А. – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ru>.
6. Миронова М. Для чего компаниям нужна лояльность персонала? / Миронова М. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.inside-pr.ru>.
7. Мучински П. Психология, профессия, карьера / Мучински П. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
8. Підводимо підсумки опитування на тему місяця «Лояльність персоналу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vlasnasprava.info/ua>.
9. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала / Харский К. В. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
10. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа / Шульц Д., Шульц С. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 560 с.