

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Організаційна психологія**»
обов'язкових компонент освітньої програми
другого (магістерського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

за темою № 5. Лояльність до організації

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга
Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С

Лекція 5. Лояльність до організації

План лекції

1. Поняття "Лояльності до організації".
2. Компоненти лояльності.
3. Чинники лояльності в організації
4. Джерела лояльності.

Рекомендована література

Основна:

1. Бочелюк В. Організаційна психологія на підприємстві. / Віталій Бочелюк, Ольга Пучина. - К. : Скиф, 2012. - 272 с.
2. Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О.В.Данчева, Швалб Ю.М. - Лібра, 1998 – 270 с.
3. Жуковська Л. Е. Теорія організацій: Навч. посібник– Одеса: ОНАЗ ім.О.С. Попова, 2011. – 148 с. 8.
4. Карамушка Л. М. Дослідження актуальних проблем психології управління та організаційної психології у період трансформаційних процесів в Україні (До 10-річчя лабораторії психології управління) // Актуальні проблеми психології. Том І.: Зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України – К.: Міленіум, 2003. – Ч. 9. – 156 с. – С. 91 – 100
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В.С.Лозниця. - Екс Об, 2000
6. Основи психолого-управлінського консультування : навч. посіб. / Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, М.В. Войтович та ін., за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – 136 с.
7. Підприємництво: психологічні, організаційні та економічні аспекти : навч. посіб. / С.Д. Максименко, А.А. Мазаракі, Л.П. Кулачковська, Т.Ю. Кулачковський. – К. : Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2012. – 720 с.
8. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
9. Рульєв В.А. Управління персоналом: Навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
10. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. - К.: Фірма «ІНКОС», 2005. - 366 с.

Допоміжна

1. Карамушка Л.М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібник. / Л.М. Карамушка. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.

2. Савельєва В.С. Організаційна поведінка: навч. Посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.
3. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти : навч. посіб. для студ. вищ. павч. закл. та слухачів курсів післядипломн. освіти / За наук. ред. С.Д.Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. – К.: Міленіум, 2004. – 264 с.
4. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти : навч.-метод. посіб. / За ред. Л.М. Карамушки. – Київ-Кіровоград, 1997. – 150 с

Інформаційні ресурси в Інтернеті

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org
<https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України
<http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

Текст лекції

Поняття "Лояльності до організації".

Зростаючий інтерес до такого явища, як лояльність співробітника до своєї організації, обумовлений тим, що персонал сьогодні розглядається в якості чинника конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії - як конкурентну перевагу. Менеджери бачать в зміцненні лояльності персоналу дієвий механізм підвищення ефективності організації.

Важливість феномену лояльності для бізнесу підтверджується як західними, так і вітчизняними дослідниками. Лояльність співробітників до організації підвищує її прибутковість і дозволяє істотно заощадити при наймі і навчанні. Лояльні співробітники в 90% випадків готові рекомендувати свою компанію іншим як хороше місце роботи і в 55% випадків готові відхилити пропозиції роботи від інших працедавців.

Незважаючи на важливість феномену лояльності співробітників і наявність величезної кількості літератури з цього питання, саме поняття "лояльність" розуміється по-різному.

Розглянемо, яким чином в сучасній науково-практичній літературі інтерпретується поняття "Організаційна лояльність".

Позитивне ставлення працівника до організації, в якій він працює і поведінка, яка відповідає цьому ставленню, в наукових виданнях часто визначається різними термінами: лояльність, прихильність, відданість, патріотизм. Єдиного понятійного поля і єдності думок з цього питання досі не вироблено.

Аналіз семантичного поля поняття "лояльність" (стосовно організації) на підставі словникових визначень дозволив виділити наступні аспекти його значення:

- доброзичливість, привітність, відкритість працівника як відносно компанії в цілому, так і відносно інших співробітників;
- чесність, принциповість;
- вірність, відданість, прихильність;
- дотримання правил, законів, відмова від негожих і недоброзичливих дій.

В загальному випадку лояльність персоналу може означати вірність співробітників своїй організації. Вірність має на увазі не лише неспричинення шкоди, але і здійснення дій, що приносять користь. Стосовно організації можна говорити про лояльного, вірного, відданого співробітника тільки у разі, коли він проявляє (чи має намір проявляти) добровільну активність, спрямовану на інтереси організації. У разі неспричинення шкоди, формального дотримання норм і правил, можна говорити про законослухняного, благонадійного, можливо, чесного, але не відданого співробітника.

В літературі представлена безліч різних точок зору на організаційну лояльність. Один з підходів, який зустрічається найчастіше, це підхід з позиції забезпечення безпеки. Відповідно до нього співробітники спочатку розглядаються як потенційно нелояльні, а основні зусилля спрямовуються на виявлення передумов нелояльної поведінки, під якою мається на увазі свідоме нанесення збитку організації. При цьому основний акцент робиться на виявленні співробітників, найбільш схильних до правопорушень, а також на методах оцінки надійності персоналу, включаючи обстеження на поліграфі ("детекторі брехні"), аналізі інформації, отриманої від інших співробітників, перевірочних випробуваннях, фотографії робочого часу, контролі приміщень тощо. Таким чином, під лояльністю розуміється поведінка співробітника, яка не завдає збитку організації. Незважаючи на необхідність забезпечення безпеки, можна припустити, що застосування жорстких організаційних заходів до співробітників не сприятиме росту корпоративної культури і добровільної активності працівників в інтересах організації.

Істотну увагу "неблагонадійності" приділяє у своїй книзі Д. В. Харський, в якій про лояльність говориться вже не лише з позиції неспричинення шкоди, але і з точки зору отримання потенційної користі. Лояльність визначається ним як почуття відданості по відношенню до

організації, здатність і готовність змиритися з одними вимогами і глибоко прийняти інші.

В якості чинників, що впливають на виникнення лояльності, виділяються: увага до співробітника як до особистості, участь в рішенні його проблем; попередній досвід; почуття гордості за місце роботи.

І. Г. Чумарин пропонує вважати співробітника лояльним, якщо той добровільно наслідуює законні правила і процедури організації. Мірою лояльності, в даному випадку, являється міра цієї добровільності.

О. Батуріна виділила ряд відмінностей в поглядах на лояльність залежно від займаної позиції.

З точки зору співробітника - це позитивне або нейтральне відношення до компанії.

З точки зору керівника відданість організації виражається в добросовісному виконанні усіх доручень і проявляється в дружніх стосунках, що склалися в колективі, в наявності командного духу.

Лояльний співробітник прагне залишитися з компанією як можна довше, бачить її переваги, погоджує свої зусилля з діями інших людей. Лояльність завжди заснована на задоволеності працівника важливими аспектами діяльності в компанії і з'являється тоді, коли його власні життєві плани співпадають із стратегічними планами її розвитку. Лояльний співробітник не лише розділяє цінності компанії, але і вірить, що він відбудеться в ній як професіонал, матиме перспективи для росту.

В науковій літературі також доки не вироблено однозначного розуміння, що таке "організаційна лояльність". Підходи можна розділити на дві групи. До першої відносяться спроби висунути власну концепцію лояльності, до другої - варіанти перегляду і адаптації основних західних підходів.

Зокрема, до першої групи можна віднести підхід Л. Г. Почебут в співавторстві з О. Е. Корольовою, які розглядають лояльне відношення службовців до організації як установку (аттитюд). В даному випадку йдеться саме про соціально-психологічну установку. При цьому "лояльний" означає той, що "тримається у межах законності, доброзичливо відноситься до тієї організації, в якій він працює". Лояльне відношення трактується і як мотивація людини працювати на користь організації, відстоювати її інтереси в різних сферах бізнесу.

О. С. Дейнека при визначенні лояльності підкреслює наявність взаємних зобов'язань між працівниками і працедавцем: "працівники платять своєю лояльністю, а керівництво піклується про їх добробут і задоволення їх особистих потреб". Автор також використовує у даному контексті поняття міжгрупової ідентифікації, коли лояльність до своєї групи (компанії) означає відчуження від інших груп.

Досліджуючи феномен лояльності персоналу в конфліктологічному ключі, Т. Н. Чистякова і Н. В. Моїсеєнко визначають лояльного співробітника як людину, яка "ідентифікує себе з організацією, де вона

працює, зв'язує з діяльністю в ній свої успіхи і невдачі в усіх сферах її життя". Лояльність персоналу розуміється дослідниками як готовність співробітника відповідати корпоративним очікуванням; формувати способи поведінки виходячи з рамок, заданих організацією або керівництвом; стійкість до провокуючої дії ззовні; дотримання раніше прийнятих домовленостей; внутрішнє прийняття особою організаційних цілей і цінностей, безоціночне і некритичне відношення до життя, що протікає в організації.

Ю. Ю. Мілешкіна виділяє поведінкові індикатори лояльності, до яких належать: більші витрати часу на роботу, ніж вимагається формально; відповідальність, сумлінність; робота співробітника на цілі організації як в сприятливих, так і в несприятливих умовах; дотримання встановлених норм і формальностей; спрямованість на взаємодію з іншими людьми для користі організації; постійний контроль ситуації і творчий підхід до діяльності організації.

Доміняк В. запропонував своє визначення даного феномену: лояльність персоналу - це доброзичливе, коректне, щире, шанобливе відношення до керівництва, співробітників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому; усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей і завдань компанії і в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальне, відносно компанії, керівництво, співробітників і інших суб'єктів взаємодії.

Е. В. Сидоренко, спираючись на ряд зарубіжних концепцій, запропонувала наступні визначення основних понять :

- організаційна прихильність - ототожнення людини з компанією, що виражається в прагненні працювати в ній і сприяти її успіху;
- емоційна прихильність - психологічна прихильність співробітника до людей, місця і справи;
- прихильність за розрахунком - прихильність до організації, обумовлена якими-небудь особистими мотивами людини.
- прихильність по боргу - моральні зобов'язання залишатися в організації, виконувати свою роботу і домагатися поставлених цілей.

Незважаючи на значну кількість зарубіжних наукових публікацій, присвячених цій темі, сама концепція лояльності залишається спірною.

Наприклад, дослідники досі не прийшли до єдиної думки, чи є лояльність соціально-психологічною установкою (аттитюдом) або поведінковим патерном. Описи психологічної природи лояльності також розрізняються. При цьому практично усі автори відмічають, що підвищення лояльності пов'язане зі зменшенням вірогідності відходу працівника з компанії.

Поведінковий підхід базується на припущенні про те, що міра відповідності між поведінкою людей і їх діями залежить від трьох умов :

- 1) ці дії повинні сприйматися як результат вільного вибору;
- 2) вони мають бути здійснені публічно;

3) відмова від них повинна сприйматися як пов'язана з труднощами і втратами.

Таким чином, поведінковий підхід припускає формування у працівника лояльності в результаті здійснення дій, які згодом не дозволять йому змінити позицію або лінію поведінки.

У рамках поведінкового підходу лояльність розглядається як міра готовності працівника продовжувати роботу компанії, бажання зберігати приналежність до організації, або як схвалювана поведінка, що виходить за рамки формальних корпоративних вимог. В цілому, рівень лояльності визначається як функція витрат і винагород, пов'язаних з приналежністю до певної професії або організації.

Одним з перших дослідників, що запропонували у рамках поведінкового підходу теорію лояльності співробітника по відношенню до організації, був Говард Беккер. Згідно його теорії лояльність є результат деякої "ставки", яку робить людина, зв'язуючи "зовнішні інтереси з відповідним напрямом своєї діяльності". Лояльність виникає, коли ці "додаткові ставки", такі, як визначувані роботою навички, вік або інші чинники, об'єднуються і сприймаються співробітником в якості накопичених інвестицій в організацію, або оцінюються як такі, що вимагають менших витрат в порівнянні з аналогічною роботою в іншому місці. Наприклад, додаткова пенсія, налагоджені ділові і особисті зв'язки з колегами тощо. Лояльність може бути результатом як накопичення інвестицій в організацію, так і скорочення можливостей (небажання міняти роботу на вигіднішу, але вимагаючу додаткового навчання; бажання залишатися в організації через страх не знайти іншу роботу, наприклад у зв'язку з досягненням передпенсійного віку і т. п.).

Цей підхід сумісний з концепцією лояльності, заснованої на теорії обміну. Лояльність розвивається як результат задоволеності працівника винагородою і стимулюючими пропозиціями організації. Цими винагородами працівникові необхідно буде пожертвувати, якщо він залишить компанію. Таким чином, людина вимушена бути відданою організації, тому що грошово-кредитні, соціальні, психологічні і інші витрати, пов'язані з відходом, оцінюються нею як більш високі, ніж можлива винагорода на новому місці.

На відміну від Г. Беккера і його послідовників, ряд учених дотримується настановчого підходу і висуває концепцію настановчої лояльності. Під цим терміном розуміється емоційне відношення співробітника до організації, і лояльність визначається як емоційна реакція, що включає турботу і занепокоєння за компанію і колег, почуття приєднання, взаємозалежності або довіри. При цьому лояльність характеризує зв'язок працівника і організації. Так, наприклад, Лінда Джуелл пише про відданість організації як про змінну, що відбиває силу зв'язку між людиною і організацією, в якій вона працює, зв'язку, існуючому в її уявленні.

Настановчий підхід припускає, що лояльність утворюється як комбінація колишнього досвіду роботи, сприйняття організації і особистісних характеристик людини. З'єднання цих чинників призводить до виникнення позитивних почуттів по відношенню до компанії, які потім перетворюються в лояльність. Частина дослідників лояльність вважають позитивною емоційною реакцією на організацію, включаючи її цілі і цінності. При цьому авторами виділяються три компоненти лояльності:

Ідентифікація - це гордість організацією, привласнення працівниками організаційних цілей. Вона залежить від того, якою мірою люди:

- інформовані про стан справ в організації,
- про перспективи рішення значимих для них проблем;
- бачать єдність власних цілей і цілей організації;
- гордяться самим фактом своєї роботи в цій організації;
- вважають справедливою оцінку своєї праці з боку організації;

Залученість - це бажання робити особисті зусилля, вносити свій вклад як член організації для досягнення її цілей. Залученість в роботу організації може бути досягнута лише у тому випадку, якщо робота в організації спонукає у людей:

- готовність, якщо це вимагають інтереси організації, до додаткових зусиль, не обмежуючись посадовими інструкціями,
- почуття самоповаги, засноване на задоволеності своїми професійними досягненнями і своєю роботою,
- зацікавленість в досягненні значимих для організації робітників результатів,
- відповідальність за результати своєї роботи.

Лояльність - це емоційна прихильність до своєї організації, бажання залишатися її членом. Лояльність по відношенню до організації припускає, що ця робота викликає у працівника:

- задоволеність змістом роботи, що виконується в організації,
- відчуття уваги і турботи з боку організації,
- задоволеність своєю кар'єрою в організації,
- упевненість в доцільності тривалої роботи в цій організації.

Міра прихильності працівників організації залежить від того, з якою інтенсивністю у них проявляється кожен з трьох названих компонентів.

Одне з найбільш поширених в західній науковій літературі визначень лояльності у рамках настановчого підходу належить Л.Портеру. Автор визначає її як "готовність співробітника докладати великих зусиль в інтересах організації, велике бажання залишатися в цій компанії, прийняття основних її цілей і цінностей". У іншій роботі лояльність визначається як "стан, в якому людина ідентифікує себе з організацією і її цілями і бажає підтримати приналежність до неї, щоб полегшити досягнення цих цілей". Міра вираженості лояльності розглядається дослідниками як міра ідентифікації людини з компанією, залученості в її діяльність. Вона включає:

- 1) силу переконаності і прийняття цілей і цінностей компанії;

- 2) міра готовності проявляти значні зусилля від її імені;
- 3) силу бажання підтримувати приналежність до компанії.

У рамках настановчого підходу до лояльності також існує безліч поглядів на її природу і форми. Найбільшу увагу заслужила концепція афективної (емоційної) лояльності як форми психологічної прихильності до організації, набору сильних позитивних установок по відношенню до організації.

Базис цієї концепції заклала Розабетт Кантер. Вона дає наступне визначення лояльності: "готовність віддавати енергію і бути відданим організації". Дослідниця описує три типи лояльності: продовження, об'єднання і контроль. Перший тип зв'язує когнітивну систему людини з соціальними ролями, другий - емоційну, енергетичну із стосунками, третій - оцінну з нормами.

У рамках афективного підходу організаційна лояльність розглядається як почуття гордості за організацію і бажання приєднатися до неї, емоційна прихильність до організації, ідентифікація і залученість в організацію, міра психологічної прихильності до організації тощо.

Концепція моральної (ціннісної) лояльності заснована на інтерналізації організаційних норм, цілей, цінностей, місії і ідентифікації людини з авторитетом організації. Зазвичай поняття "Моральна лояльність" розглядається як частина афективної лояльності і визначається як "прийняття організаційних цілей і цінностей".

Ряд дослідників говорить про нормативну лояльність як прийняття людиною зобов'язання залишатися в організації. Співробітник продовжує сприяти організації, оскільки вважає, що повинен поводитися саме таким чином, оскільки це "правильно", і такої поведінки від нього чекають. Ця форма лояльності, на думку авторів, відрізняється від афективної, тому що відображає відчуття зобов'язання працювати в організації, але не завжди включає емоційну прихильність.

Очевидно, що багатозначність в розумінні самого терміну "організаційна лояльність" створювала певні складнощі при розробці концепції лояльності і її інтерпретації. Наявні дослідження не дозволяють однозначно визначити компоненти лояльності, встановити передумови і наслідки її виникнення. Найпоширенішою нині стала трикомпонентна концепція, яку висунули Д.Мейер і Н.Аллен: організаційна лояльність в ній визначається як "психологічний зв'язок між службовцем і організацією, що знижує вірогідність того, що службовець добровільно залишить організацію". У рамках цієї концепції виділяються три компоненти лояльності:

- 1) афективна лояльність: ідентифікація і залученість, а також емоційна прихильність до організації (у компанії залишаються тому, що хочуть цього);
- 2) продовжена лояльність: усвідомлення працівниками витрат, пов'язаних з відходом з організації (у компанії залишаються тому, що це вигідно);

3) нормативна лояльність: усвідомлення зобов'язань по відношенню до організації (у компанії залишаються тому, що переживають почуття обов'язку перед нею).

Аналіз різних підходів до вивчення організаційної лояльності дозволив В. Доміняк виділити ряд складових цього конструкта:

1. Емоційне відношення до організації. Воно може бути як позитивним - почуття вірності, відданості, гордості тощо (і в цьому випадку воно відповідає лояльності), так і негативним (відповідає нелояльності).

2. Розділення і прийняття цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень організації (в основі лежать когнітивні механізми). Тут також можна виділити два полюси, відповідно лояльності і нелояльності.

3. Намір (готовність) діяти певним чином. Позитивний полюс цієї осі найчастіше включає докладання зусиль в інтересах організації (основних або додаткових) і намір продовжувати роботу в організації.

Намір продовжувати працювати в організації є не компонентом лояльності, а окремим конструктом. Бути лояльним до організації можна і не будучи її співробітником.

В. Доміняк пропонує розглядати організаційну лояльність як відношення працівника до організації, соціально-психологічну установку, що характеризує зв'язок працівника з організацією. Організаційна лояльність як соціально-психологічна установка включає емоційний, когнітивний і поведінковий компоненти, причому останній представлений в інтенціональній формі, тобто у формі наміру діяти певним чином. До емоційної складової відносяться почуття і емоції, що відчуються людиною по відношенню до організації. До когнітивної складової відноситься розділення і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень тощо. До поведінкової (інтенціональної) складової відноситься готовність докладати зусилля в інтересах організації.

Чинники, що обумовлюють зниження лояльності в організації були об'єднані в дві групи: нематеріальні організаційні і індивідуально-психологічні чинники.

Нематеріальні організаційні чинники, що підвищують невдоволення трудовою діяльністю в організації і що впливають на збільшення нелояльності як готовності змінити місце роботи:

1) відсутність справедливої оцінки і визнання результатів діяльності з боку керівництва

2) неувага або формальне відношення з боку керівництва організації і підрозділу до особистих і професійних проблем співробітника

3) відсутність поваги до особи співробітника з боку керівництва

4) низька затребуваність результатів праці і досягнень по роботі

5) неможливість самореалізації на займаній професійній позиції і відсутність перспектив кар'єри в організації

6) відсутність позитивних емоційних зв'язків і взаємодопомоги між співробітниками

- 7) конфлікти в колективі, відсутність взаєморозуміння з колегами
- 8) негативне відношення до професійної діяльності в колективі
- 9) авторитаризм керівництва, управління без урахування думки співробітників

10) зміст діяльності, що не викликає інтересу.

Такі чинники як низька професійна ідентичність, надмірна напруженість діяльності, низька соціальна престижність діяльності, не роблять істотного впливу на рівень лояльності співробітників.

До нематеріальних організаційних чинників формування нелояльності як готовності зрадити інтереси організації були віднесені:

- 1) образи, несправедливе відношення з боку керівництва як чинник, що впливає на формування у співробітників готовності зрадити інтереси організації
- 2) особа або імідж керівника, що викликають у співробітників особисту антипатію
- 3) антигромадські погляди, домінуючі в колективі
- 4) низька згуртованість колективу, процвітання позиції "кожен сам за себе"
- 5) відсутність проявів турботи про співробітників з боку керівництва
- 6) неоптимальний рівень завантаженості співробітника роботою.

Особистісні чинники лояльності співробітників в організації

Серед індивідуальних характеристик працівників, що роблять вплив на міру їх прихильності до організації, найважливішими є наступні:

- Мотиви вибору роботи. Велику схильність до прояву прихильності мають працівники, яких притягає зміст роботи. Працівники, переважно орієнтовані на заробіток, схильні проявляти нижчий рівень прихильності.

- Мотивація праці і трудові цінності. Множинність мотивів праці, що визначають відношення до роботи, і висока цінність для працівника змісту виконуваної роботи сприяє формуванню у нього високої міри прихильності своїй організації. Формування у працівника прихильності своїй організації пов'язане з тим, в якому ступені це місце роботи відповідає його очікуванням і дає можливість задоволення найважливіших потреб, з якими для нього пов'язаний сенс роботи.

- Особливості трудової етики. Рівень прихильності вищий у працівників, яких характеризує орієнтація на роботу як на основну сферу самореалізації, на працю з повною самовіддачею і готовність приймати на себе відповідальність за робочі результати.

- Вік. Чим старше працівники, тим більшою мірою вони схильні проявляти прихильність до своєї організації. При цьому більше старші працівники прихильніші до організації з цілого ряду причин, включаючи велику задоволеність своєю роботою, кращу позицію в організації, що дає більше можливостей для обґрунтування доцільності свого знаходження в організації.

- Стаж. Стаж роботи часто використовується як показник взаємних зобов'язань працівника і організації.

- Стать. Жінки частіше, ніж чоловіки, проявляють прихильність до організації. Можливо, це пояснюється їх більшою залежністю від зарплати, що отримується в організації, або тим, що для жінок характерні міцніші емоційні зв'язки, що встановлюються з товаришами по роботі.

- Рівень освіти. Як правило, чим вище освітній рівень працівників, тим нижче їх готовність до прояву прихильності організації. Тенденція до зниження рівня прихильності з ростом освітнього рівня працівників може бути пов'язана з тим, що освіченіші індивіди мають більш високі очікування, яким організації буває важко відповідати.

- Сімейний стан також є важливим чинником, що робить вплив на формування прихильності.

- Дослідження показують, що сімейні працівники прихильніші організації, ніж несімейні.

- відчуття уваги і турботи з боку організації;
- задоволеність своєю кар'єрою в організації;
- упевненість в доцільності тривалої роботи в цій організації;
- довіра до керівництва.

Організаційні чинники лояльності (М.Магура)

- Можливості, які створені в організації для задоволення основних потреб персоналу (умови праці, оплата праці, можливості для прояву відповідальності і ініціативи та ін.). Робота, що не відповідає потребам і очікуванням працівників, знижує рівень їх прихильності своїй організації.

- Рівень робочого стресу - тобто те, в якому ступені робота пов'язана з перевтомою, негативними емоціями, нервовим перенапруженням.

- Міра інформованості працівників про проблеми організації, обізнаність про рішення, що зачіпають їх інтереси. Непоінформованість персоналу з найважливіших питань, пов'язаних з роботою організації, знижує рівень їх довіри до керівництва і негативно впливає на прихильність працівників своїй організації.

- Міра залученості працівників в рішення проблем підрозділу і організації в цілому.

Відношення до працівників лише як до виконавців знижує рівень їх прихильності. Лояльність, будучи компонентом прихильності, також пов'язана з переліченими вище чинниками. Але, проте, дослідники виділяють три основні джерела і ряд чинників формування лояльності, враховуючи емоційне забарвлення цієї частини прихильності.

Заходи по підвищенню лояльності персоналу до організації

1. Увага і участь з боку компанії. Важливою для виникнення лояльності є наступна обставина: чи проявляє компанія турботу і увагу до своїх співробітників. Компанії, що не проявляють уваги до своїх співробітників,

навіть чи можуть розраховувати на лояльність з боку працівників. Увага і турбота - своєрідна плата (можливо, навіть передоплата) за лояльність. Цей чинник виявляється важливішим за матеріальне стимулювання. Прояв турботи припускає, що керівник добре розуміє своїх співробітників, знає, що важливо для конкретної людини, що вона любить, чого уникає. І, спираючись на цю інформацію, при розподілі нагород підбирає найбажанішу для співробітника.

2. Попередній досвід. Попередній досвід, стаючи переконаннями, значною мірою впливає на подальше життя людини. Лояльність не є виключенням. Якщо людина мала позитивний досвід лояльності, то у неї буде більше бажання проявляти лояльність і на новому місці роботи. Якщо ж досвід був негативним, то її рішучість буде набагато нижча.

3. Почуття гордості. Виявляється, що велику роль у виникненні і зміцненні лояльності грає почуття гордості. Люди, що гордяться своєю компанією, лояльні до неї. Завдання менеджменту - зробити так, щоб співробітникам було чим гордитися.

Напрямок діяльності керівництва організації по підвищенню лояльності персоналу:

1) формування у співробітників почуття справедливості. Позитивний ефект в цьому напрямі можуть дати: побудова ефективних систем зворотного зв'язку підлеглий - керівник, максимально можливе залучення співробітників до управління, гласність застосування в організації заохочень і стягнень, розробка і просування серед співробітників об'єктивних і зрозумілих критеріїв оцінки діяльності, подолання суб'єктивізму при прийнятті рішень, обов'язковість реакції на успіхи і невдачі співробітників;

2) уважне відношення до проблем співробітників і формування у співробітників почуття захищеності (забезпечуються доступністю керівництва, динамічним контролем за проблемами співробітників (начальники підрозділів, служба персоналу) і їх посильним вирішенням);

3) інтеграція співробітників в колектив шляхом підвищення тісноти позитивних емоційних зв'язків і формування позитивної групової думки відносно спільної професійної діяльності (культивування позитивних традицій і звичаїв в колективі, організація спільного дозвілля, формування команди, профадаптаційні заходи для нових співробітників, інформування про досягнення підрозділу і організації, формування усвідомлення соціальної значущості діяльності, профілактика і вирішення конфліктів, використання групових форм стимулювання);

4) підвищення ефективності професійного відбору з урахуванням діагностики особових чинників потенційної лояльності і психокорекція особистих якостей співробітників, що підвищують ризик нелояльності.