

Р.О. Винничук, О.О. Нагірна*
 Національний університет “Львівська політехніка”,
 кафедра менеджменту організацій
 *Львівський національний університет ім. І. Франка

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЙОГО ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

© Винничук Р.О., Нагірна О.О., 2010

Охарактеризовано сутність лояльності працівників до організації, здійснено спробу виявити зв'язок між рівнем розвитку персоналу організації та формуванням лояльності працівників. Також виділено основні критерії оцінки персоналу, проаналізовано психологічні чинники, які сприяють формуванню лояльності працівників та спонукають їх до розвитку, визначено завдання оцінки персоналу організації.

Ключові слова: оцінка персоналу, лояльність персоналу, навчання та розвиток персоналу, психологічні фактори лояльності персоналу, психологічні фактори в системі оцінки та розвитку персоналу комерційної організації, інтелектуальний капітал.

The essence of workers loyalty to the organization is described, the attempt to reveal the relationship between level of staff development and the formation of workers loyalty is conducted. The basic criteria of staff estimation are also distinguished, and psychological factors which assist to staff loyalty forming and encourage their development are analysed, the tasks of staff estimation are defined.

Keywords: staff estimation, staff loyalty, staff studies and development, psychological factors of staff loyalty, psychological factors of staff estimation and development, intellectual capital.

Постановка проблеми

Керівники багатьох сучасних комерційних компаній різних форм власності, занурюючись у ринкові відносини, все більше турбуються про якість та конкурентоздатність продукції, яку вони випускають, чи послуг, що надають. Керівництво скаржиться на різноманітні труднощі – проблеми з постачальниками, зі збутом тощо. Проте одним з найважливіших чинників успішного функціонування будь-якої організації є людські ресурси, тому управління ними, беззаперечно, виходить на перший план.

У сучасних умовах ринку провідним завданням кожного управлінця є: формування штату лояльних працівників, які розвиваються у професійному аспекті та створюють престиж, підвищують конкурентоздатність послуг, сприяють розвитку бренду та позиціонуванню комерційної організації на конкурентному ринку. І якщо зазначений перелік належить до таких функцій менеджменту, як організування, планування та мотивування, то функцію контролювання забезпечує розроблення та впровадження оцінювання “цінності трудових ресурсів”, розроблення системи типів оцінок. Такі дослідження в комерційних організаціях повинні стати частиною стратегічного розвитку та тактичного застосування комунікацій незалежно від того, продиктовано це внутрішнім становищем чи зовнішніми обставинами. Докладніше дослідження персоналу може допомогти, якщо воно визначає, як підвищити рівень задоволеності персоналу, мотивацію та активність. Така система в роботі з оцінки та розвитку персоналу знижує затрати на підбір персоналу, оптимізує витрати на навчання персоналу, і сприяє впровадженню мотиваційної оцінки в системі управління персоналом, що позитивно позначається на його професійному розвитку. Зважаючи на це, виникає необхідність формування комплексної системи показників оцінки працівників організації, чітке донесення інформації про це до всіх ланок управління, а також формування якісного зворотного зв'язку для швидкого реагування на зміни психологічного клімату в колективі. Саме такий комплекс заходів сприятиме зростанню лояльності персоналу до організації, бажання розвиватися та самовдосконалюватися тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У міру накопичення знань було виділено такі поняття, як інтелектуальний капітал і людський капітал в бізнесі при доволі розмитій різниці між ними. Спроби точнішої фінансової оцінки внеску працівників зумовили необхідність наукових досліджень ставлення та поведінки працівників. Більш того, такі обставини привели, зокрема у Великобританії, до вимог, щоб організації вмщували коментарі про людські ресурси у свої виробничі та фінансові звітності [5, с. 69–72].

Людський капітал часто називають ще інтелектуальним капіталом, який є “невідчутною власністю” або “невідчутним капіталом” [5, с. 72].

Стівен Уолман казав: “Ви не зможете управляти тим, що не можете виміряти. Виключаючи цілий ряд того, що зазвичай відносять до інтелектуального капіталу, ми пропускаємо якісь справжні рушійні сили добробуту та витрат в компаніях” [5, с. 71].

“Фактором” може виступати все те, що певною мірою впливає на ступінь задоволеності працею [5, с. 23]. Водночас сам персонал сьогодні розглядають як фактор конкурентоздатності, а відданість працівників компанії – як конкурентну перевагу. Оцінка ступеня та якісної структури лояльності персоналу, його задоволеності/незадоволеності роботою є важливою складовою в переліку психологічних факторів його розвитку з метою побудови грамотної кадрової та мотиваційної політики компанії, системи заходів з розвитку позитивної лояльності персоналу, забезпечення передумов та спонукання до навчання та розвитку працівників [8, с. 64].

Важливість феномену лояльності підтверджують як західні, так і вітчизняні вчені.

У загальному контексті лояльність персоналу означає вірність працівника своїй організації, яка передбачає, не лише незаподіяння шкоди, але й протилежне – здійснення дій, що приносять користь.

У літературі одним з найпоширеніших підходів є позиція забезпечення безпеки. Відповідно до нього працівники первинно розглядаються як потенційно нелояльні, а основні зусилля в оцінці такого персоналу спрямовують на виявлення передумов нелояльної поведінки, під якою розуміють свідоме заподіяння шкоди організації. Основний акцент робиться на виявленні працівників, схильних до правопорушень, а також на методах оцінки надійності персоналу, зокрема обстеження на поліграфі, аналізі інформації, отриманої від інших працівників, виконанні різних досліджень, фотографії робочого часу.

Досліджуючи феномен лояльності в конфліктному ключі, Т.Н. Чістякова та Н.В. Моїсеєнко [15] визначають лояльного працівника як людину, яка “ідентифікує себе з організацією, де вона працює, пов’язує з діяльністю в ній свої успіхи та невдачі у всіх сферах її життя” [14].

Найпоширенішою в наш час стала трикомпонентна концепція, яку висунули Д. Мейер та Н. Аллен: організаційна лояльність в ній визначається як “психологічний зв’язок між працівником та організацією, який знижує вірогідність того, що працівник добровільно залишить компанію” [5, с. 75–80].

Постановка цілей

Зважаючи на постановку проблеми, цілями статті є визначити та дослідити взаємозв’язок між ступенем розвитку та сформованості лояльності персоналу та можливостями його професійного розвитку, а також проаналізувати психологічні чинники цього процесу, визначити закономірності та методи управління розвитком фаховості у персоналу і його позитивної стійкої внутрішньої та зовнішньої лояльності.

Виклад основного матеріалу

Аналіз різноманітних підходів до вивчення організаційної лояльності дав нам змогу виділити складові цього конструкту:

1. Емоційне ставлення до організації. Воно може бути як позитивним – відчуття вірності, відданості, гордості (відповідати лояльності), так і негативним (не відповідати лояльності).

2. Розподіл та визначення цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень організації (в основі лежить когнітивний механізм). Тут також можна виділити два полюси, що відповідають лояльності чи нелояльності персоналу.

3. Наміри (готовність) діяти в певний спосіб. Позитивний полюс цієї осі частіше передбачає докладання зусиль в інтересах організації (основних чи додаткових) і наміри продовжувати роботу в компанії [5, с.75–80].

Завданнями дослідження оцінки персоналу можуть бути: збирання інформації та розгляд способів комунікування, аналіз та оцінка наявного інтелектуального капіталу.

Свеїбі в роботі “Невидима балансова відомість” живає терміни “внутрішня структура” та “зовнішня структура”, щоб охопити ті елементи, які інші назвали б структурним капіталом і клієнтським капіталом. Третє “сімейство” він визначив як індивідуальну компетентність: здатність діяти в різних ситуаціях. Сюди входять вміння, досвід, освіта, цінності та навички у спілкуванні, які використовуються в розвитку внутрішніх та зовнішніх структур.

Оскільки компетенція не може стати власністю компанії, можливо, найпереконливішим аргументом на користь спроб ввести її оцінку в балансову відомість є те, що просто важко уявити собі компанію без людей. Свеїбі продовжують сперечатися та обстоювати, що частина затрат на це полягає в зобов’язанні (не відображеному в балансових відомостях) виплати пенсії, “золотого парашуту”, вихідних доплат, виплат у разі скорочення та інші грошові суми при звільненні з організації на основі внеску за час роботи [5, с. 72].

Ще один спосіб розглянути знання, якими володіє компанія, – це розподілити їх на явні та ті, які мають на увазі, – як це іноді робиться в управлінні знаннями та їх подальшому розвитку. Хоча відомо, що інформація стає знанням тільки в розумі працівників, більшість використовує слова “мати на увазі”, щоб описати цю форму знань і все решта як явне. Уявне знання, отже, це продукт людських навичок, досвіду та цінностей, а явне знання – це те, що записано на папері, в базах даних [5, с. 75–80].

Управління знаннями та їх розвитком особливо стосується взаємозв'язку між явними та неявними знаннями, оскільки це спроба взяти їх, можливо, систематизувати інформацію, навички, досвід, щоб їх могли використати інші.

З огляду на вищесказане, резюмуємо, що критерії оцінки персоналу можна поділити на дві категорії: оцінка результативності та оцінка компетенцій. З деякими важливими аспектами, що стосуються працівників комерційних організацій, найкраще працювати на якісному рівні, але це утруднює їх визначення. Приклади якісних суджень про людей коливаються від оцінки їх поточної компетенції через показники вірності цінностям компанії до їх потенційного внеску в розвиток компанії.

Зокрема, можна виділити 25 критеріїв оцінки, на які може бути спрямовано взаємодію між компанією та працівником, з метою вивчення ступеня його лояльності та розроблення напрямів його подальшого фахового навчання та розвитку:

- здібність до навчання (загальні розумові здібності);
- уміння робити усні узагальнення (наскільки добре людина може зробити усне повідомлення перед невеликою групою на добре знайому тему);
- уміння робити письмові узагальнення (наскільки успішно працівник може скласти записку на добре знайому тему);
- контактність (якою мірою людина викликає симпатію до себе);
- сприйняття порогової соціальної думки (наскільки легко людина сприймає незначні зауваження щодо її поведінки);
- здібність до творчості (яка вірогідність того, що людина здатна розв'язати управлінську задачу новим, відмінним від інших способом);
- самооцінка (наскільки реалістичне уявлення людини про співвідношення своїх переваг і обов'язків, наскільки глибоке її розуміння мотивів власної поведінки);
- суспільне завдання (ставлення до расових, етнічних, соціально-економічних, освітніх та інших подібних питань);
- гнучкість поведінки (наскільки легко людина у разі примусу змінює свою поведінку або модифікує її для досягнення поставленої перед нею мети);
- необхідність схвалення з боку вищепоставленої особи (ступінь емоційної залежності від керівництва);
- необхідність схвалення з боку рівних за соціальним становищем осіб (ступінь емоційної залежності від думки колективу);
- внутрішні робочі нормативи (наскільки висока якість, з якою працівник хоче виконати яку-небудь роботу, порівняно з нижчою, але цілком прийнятною);
- необхідність просування (враховуються прагнення до значного просування службовими сходами і терміни, в які людина сподівається це просування здійснити, порівняно з колегами, що займають однакове з нею становище);
- необхідність надійності становища (у якому ступені працівник хоче бути забезпеченим роботою);
- гнучкість у досягненні мети (життєві цілі, їх відповідність реальним можливостям і обстановці);
- першочерговість у роботі (наскільки задоволення, отримане від роботи, більше за задоволення від інших сфер діяльності повсякденного життя);
- система акцентів позитивних аспектів діяльності фірми (здатність виділити позитивні сторони діяльності фірми відносно персоналу: сервіс, доброзичливе ставлення, справедливість займаної позиції відносно заробітку);
- реальність надій (у якому ступені надії відносно роботи в компанії збігаються з дійсністю);
- терпимість до невизначеності та нестандартних умов роботи;
- здатність працювати тривалий період часу без достатньої винагороди з перспективою отримати нагороду пізніше;
- опірність стресу (до якої межі напруженість роботи збігається з нормальним психологічним станом);
- різноманітність інтересів (різні сфери діяльності і захоплення – такі як політика, музика, мистецтво, спорт);
- енергія (як довго працівник може витримувати високий рівень навантаження);
- організованість і здібність до адекватного планування кар'єри;
- готовність ухвалювати рішення і уміння їх обґрунтувати [5, с. 100–110].

Висновки

Дослідження персоналу сприяє розвитку комунікації; воно само по собі є засобом комунікування, будучи одночасно діяльністю, яка потребує підтримки іншими каналами комунікацій [5, с. 77]. Комунікація – це засіб, за допомогою якого можна перевірити вимоги організації та потенційний внесок працівника. Вона спрощує визначення пріоритетів водночас із розвитком особистості та роботою команди з максимальною користю.

У дослідженні персоналу першочерговою метою використання техніки дослідження ринку є з'ясування поглядів працівників. І незалежно від того, яка методика дослідження може використовуватися в кожному окремому випадку, як повідомляють працівників про участь у дослідженні, про предмет дослідження, все це

показуватиме отримувачам інформації думку організації про них, їхню про організацію та про обговорювану проблему. І, як наслідок, це стане ще однією формою передавання інформації працівниками, яка може мотивувати або демотивувати їх відповідно до їх сприйняття навколишніх подій. Це, своєю чергою, стане психологічним фактором зміцнення лояльності чи зневірення, спонукатиме до подальшого розвитку чи звільнення.

Перспективи подальших досліджень

Запропоновані у статті підходи до визначення взаємозв'язків та взаємовпливів лояльності працівників організації та розвитку персоналу організації, а також до оцінки персоналу організації матимуть продовження у майбутніх дослідженнях авторів, зокрема для формування моделі компетенцій працівника системи управління знаннями в організації.

1. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании // *Маркетинговые исследования*. – 2003. – № 2. – С. 16. 2. Ахмедов Н.А., Широценская И.П. *Маркетинг социально значимой проблемы (“Cause Related Marketing”) как новое направление в повышении лояльности по отношению к компании и ее торговым маркам // Маркетинг в России и за рубежом*. – 2003. – № 1. – С. 3–10. 3. Бойдаченко П.Г. *Служба управления персоналом*. – Новосибирск: ЭКО, 1997. 4. Гаудж П. *Исследование мотивации персонала (Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования)* – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с. 5. Глазов М.М., Фиров И.П., Истомина О.Н. *Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента*. – М.: Андреевский издательский дом, 2007. – 251 с. 6. Грабская И. *Мотивация персонала: непростая арифметика в условиях кризиса: [Идетесь про формування лояльності персоналу в умовах кризи] / И. Грабская // Менеджер по персоналу*. – 2009. – № 6. – С.55–59. 7. Сиглиано Джеймс, Джорджиадис Маргарет. *Цена лояльности // Вестник McKinsey, № 1*. – 2004. – С. 18–24. 8. Доминьяк В. *Как предсказать организационную лояльность: модель оценки / В. Доминьяк // Управление персоналом*. – 2006. – № 13. – С.62–68. 9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. *Управление персоналом: Учеб. пособие / Под. ред. А.Я. Кибанова*. – М.: ПРИОР, 1998. 10. Егоришин А.П. *Управление персоналом: Учебник для вузов*. – М.: ИНФРА-М, 2002. 11. Кибанов А.Я. *Основы управления персоналом: Учебник*. – М.: ИНФРА-М, 2003. 12. Ковров А.В. *Лояльность персонала*. – М.: Бератор, 2004. – 165 с. 13. Мухаровський М. *Персонал – новый объект подтверждения соответствия // Персонал*. – 2002. – № 7. – С.90–95. 14. Чистякова Т.Н., Моисеенко Н.В. *О лояльности, организационных конфликтах и развитии организации (заметки на полях исследования)*. – *Новая перспектива*. – 2000. <http://www.rekruting.ru/pochitat.html?s=9> (февраль 2006).

УДК 658

К. Водарські

Шльонська політехніка, Республіка Польща

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ІННОВАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

© Водарські К., 2010

Охарактеризовано сутність і поняття ризику, а також запропоновано підхід до управління ризиком інноваційних робіт, який охоплює застосування певних методів ідентифікації, вимірювання та оцінки ризику. Доведено, що ризик є неминучим атрибутом будь-яких інноваційних заходів, реалізація яких відбувається найчастіше поза межами знань і проектного, виробничого і торгового досвіду.

Ключові слова: сутність і поняття ризику, методи ідентифікації, вимірювання і оцінки ризику інноваційних заходів.

Essence and risk concept is described in the article, and also offered approach to the management the risk of innovative works, which engulfs application of certain methods of authentication, measuring and risk estimation. Proved, that risk is the inevitable attribute of any innovative measures realization of which takes a place more frequent all out of borders of knowledges and project, production and point-of-sale experience.

Keywords: essence and risk concepts, methods of authentication, measuring and estimation of risk of innovative measures.

Постановка проблеми

Управлінські кадри на підприємствах часто уникають реалізації інноваційних заходів через ризик, який їх супроводжує. Це зумовлено незнанням та/або переконанням, що вони не зможуть справитись із ймовірними наслідками події, ризик настання якої передбачався. Підкреслимо, що менеджери не повинні