

## ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ СОЦІАЛЬНОЇ СЛУЖБИ

У статті лояльність розглядається як напрям менеджменту персоналу організації, що здійснюють соціальну роботу. Надано визначення та огляд основних проявів й індикаторів лояльності, а також проаналізовано методику оцінки рівня лояльності персоналу.

Наведено аналіз результатів емпіричного дослідження лояльності персоналу «Харківського міського центру соціальних служб «Довіра». Шляхом застосування методики оцінки рівня лояльності «Шкала організаційної лояльності» (автори Дж. Мейєр та Н. Аллен) та напівструктурованих інтерв'ю було визначено й схарактеризовано прояви та особливості лояльності персоналу соціальної служби, а саме: працівникам зазначеної організації властиві подовжена та нормативна лояльність, що виявляється у відчутті «морального боргу» перед організацією та усвідомленні працівниками того, які витрати він може мати, якщо покине організацію. Загальний рівень організаційної лояльності виявився досить високим.

Зроблено припущення про формування особливого типу лояльності працівників соціальної служби – лояльності до професії – занурення, ідентифікація та солідарність із нею. Вона має такі прояви: відданість справі, висока відповідальність, робота як спосіб самореалізації та саморозвитку, відчуття потреби іншим, усвідомлення корисності роботи.

Запропоновано заходи з посилення лояльності персоналу соціальної служби, які передбачають розроблення персоналізованої, гнучкої та комплексної системи мотивації, що має поєднувати різні групи мотивів, модель стимулів й антистимулів, індивідуальні професійні стратегії працівників і заходи, спрямовані на формування групової свідомості та відчуття командного духу.

Визначено перспективні напрями дослідження феномену лояльності з урахуванням окресленої специфіки – розроблення й апробація методики виміру лояльності до професії.

**Ключові слова:** лояльність, соціальна служба, організаційна лояльність, лояльність до професії, менеджмент персоналу, подовжена лояльність, нормативна лояльність, афективна лояльність, ідентичність, солідарність, залученість.

Загострення потреби виживання організації у швидко мінливому середовищі піднімає на поверхню цілий пласт проблем, пов'язаних не лише з фінансово-економічним складником, а насамперед із організаційно-управлінським і кадровим. Як сформувати ефективний, працездатний колектив, утримати професіоналів, розвинути відповідальність і відданість співробітників? Ці питання є актуальними для керівника будь-якої організації. Від їх розв'язання залежить економічний успіх комерційних компаній і соціальний (іміджевий, статусний) – некомерційних установ, якими є переважна більшість організацій, що здійснюють соціальну роботу.

Сучасна практика менеджменту персоналу зорієнтована на раціональне використання людського ресурсу як найціннішого капіталу організації. Базовий постулат «кадри вирішують усе» визначає провідну роль людини у виробничому процесі. Персонал може стати як рушієм позитивних змін і збільшити прибутковість компанії, так і призвести до значних втрат і навіть банкрутства. Ці факти усвідомлені менеджментом багатьох організацій. Вони визначають основні напрями кадрової роботи. Оскільки організації функціонують у рухливому та складно передбачуваному зовнішньому середовищі, що чинить на них певний вплив, постійно виникають ризики й загрози їх стабільності та конкурентоспроможності. «Для комерційних організацій головною загрозою є втрата прибутку, банкрутство, захоплення конкурентами або припинення діяльності. Для некомерційних – ... ризики, пов'язані з поганим виконанням функцій, критикою громадськості, втратою довіри та іміджу, реорганізацією, розформуванням чи припиненням діяльності» [1, с. 281]. Одним із дієвих інструментів запобігання негативним наслідкам дії зовнішніх загроз для організації є її високо лояльний персонал.

Переважна більшість досліджень у сфері менеджменту і, зокрема, щодо питання лояльності персоналу, проводиться щодо комерційних структур, де значно легше верифікувати гіпотези, спираючись на кількісні показники ефективності роботи як окремого співробітника, так і компанії в загалом. Набагато складніше виміряти якісні характеристики, якими позначаються втрати некомерційних організацій. Комплексних досліджень, присвячених вивченню феномену лояльності персоналу організацій соціальної сфери, зокрема соціальних служб, майже не існує. Це спонукає нас до визначення й аналізу особливостей лояльності співробітників соціальних установ.

Дослідженню чинників формування, проявів та рівнів лояльності персоналу присвячена чимала кількість робіт науковців, зокрема вітчизняних, а саме: В. Бойко [3], Є. Діденко, В. Доміняк [7; 9], Н. Іванова [2], Н. Кузнецова, М. Магура [6], І. Морозова, М. Перфильєва, Т. Позднякова, Л. Почебут, І. Рущенко, М. Селівєрстова, К. Харський та ін. Серед закордонних дослідників, які вивчали проблему лояльності персоналу, варто назвати Г. Беккера, Дж. Мейєра та Н. Аллена – авторів однієї з визнаних методик виміру лояльності, а також Рольфа Ван Діка, Кірхлера Еріка та Хельцла Еріка тощо.

**Мета статті** – визначити й охарактеризувати прояви та особливості лояльності персоналу соціальної служби (на прикладі «Харківського міського центру соціальних служб «Довіра»), обґрунтувати напрями кадрової роботи в аспекті посилення лояльності у межах менеджменту цієї організації.

Якість послуг, які надаються клієнтам соціальних служб, залежить від чималої кількості об'єктивних та суб'єктивних чинників, пов'язаних із зовнішнім середовищем організації, її внутрішньою структурою, системою управління, контингентом споживачів, кваліфікаційними та особистісними характеристиками фахівців. Чи не найважливіше місце у цьому переліку належить таким чинникам, як ставлення співробітника до своєї професії, виконуваної роботи, колег, організації загалом, відданість справі, ідентифікація з колективом, який спільними зусиллями досягає визначеної мети. Працівник, який сприймає цінності й цілі організації як особисті, не нашкодить їй неякісно виконаною роботою та несхвальними відгуками клієнтів. Такий фахівець буде зацікавлений у власному професійному розвитку й розвитку своєї організації. Лояльний персонал характеризується саме такими формами поведінки.

Дотепер не існує єдиного розуміння організаційної лояльності як в Україні, так і за кордоном, попри значну увагу до цього конструкту зарубіжних дослідників. Існують різні позиції і, відповідно, різні моделі лояльності. Найбільш поширене розуміння лояльності як емоційного складника прихильності або відданості співробітника своїй організації. Згідно з цим підходом, організаційна прихильність – це психологічне явище, яке передбачає позитивну оцінку працівником свого перебування в організації, намір діяти на благо цієї організації заради її цілей і зберігати своє членство в ній. Відсутність прихильності відображається у відчуженні працівника від організації [6]. В. Доміняк під лояльністю персоналу розуміє «доброзичливе, коректне, щире ставлення до керівництва, співробітників, інших осіб, їхніх дій, до компанії загалом; усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей і завдань компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, зокрема неформальних, стосовно компанії, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії» [7, с. 73].

Узагальнюючи різні підходи до визначення сутності та проявів лояльності, І. Руценко визначає три індикатори досліджуваного феномену: солідарність – виконання загальних норм, правил, наслідування традицій і ритуалів; залученість – ступінь занурення працівника у службові справи та позаслужбові стосунки, наявність обов'язку, який трактується як відчуття залежності або вдячності щодо організації; ідентичність – отождолення людини з організацією, що відбивається як у свідомості особи, так і зовнішніх проявах, наприклад дотримання стилю поведінки, зовнішність, уніформа тощо [1, с. 319].

Метою нашого емпіричного дослідження було з'ясування особливостей прояву лояльності співробітників соціальної служби, враховуючи специфіку роботи організації та менеджмент персоналу, які було визначено нами в попередніх публікаціях [див., детальніше 4; 5]. Дослідження проводилося методом кейс-стаді у «Харківському міському центрі соціальних служб «Довіра» восени 2019 р. Під час дослідження було проаналізовано структуру, цілі та завдання організації, проведено 10 напівструктурованих інтерв'ю з працівниками соціальної служби та здійснено оцінку лояльності персоналу за методикою «Шкала організаційної лояльності» Дж. Мейєра і Н. Аллена.

Основні структурні складники «Харківського міського центру соціальних служб «Довіра»: 1) мета – надання допомоги та послуг сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах; 2) методи і технології соціальної роботи: здійснення соціального супроводу, послуги із влаштування до сімейних форм виховання, послуги соціальної адаптації, консультування з різноманітних питань споживачів послуг організації, здійснення соціальної профілактики, кризове та екстрене втручання, надання притулку дітям, переселенцям, постраждалим від домашнього насильства, здійснення представництва інтересів, соціальної інтеграції та реінтеграції, а також соціальної реабілітації тощо; 3) структура: районні відділення центру соціальних служб «Довіра» в місті Харкові, спеціалізоване формування «Служба соціальної підтримки сім'ї»; клуб «Зустрічі друзів»; спеціалізоване формування «Школа волонтерів»; телефони довіри; 4) персонал – висококваліфіковані фахівці – соціальні працівники, психологи, педагоги тощо [8].

У спеціальній літературі добре досліджено можливості різних методів оцінки рівня лояльності персоналу організації. Їх аналіз представлено в численних наукових статтях (зокрема [2; 9]). Для оцінки рівня лояльності ми використовували найбільш поширену та визнану методикою «Шкала організаційної лояльності», розроблену Джоном Мейєром та Наталі Аллен. Вона містить три субшкали: 1) афективна лояльність – відображає ступінь ідентифікації, залученості й емоційної прихильності працівника до організації; 2) подовжена лояльність – характеризує ступінь усвідомлення працівником того, які витрати він може мати, якщо покине організацію; 3) нормативна лояльність – ступінь відчуття працівником зобов'язань (морального боргу) перед організацією [10]. Аналіз чинників лояльності персоналу соціальної служби здійснено В. Бойко в його публікації [3].

За результатами дослідження було з'ясовано, що переважають подовжена та нормативна лояльність працівників, що пояснюється кількома причинами. По-перше, більша частина респондентів – це жінки середнього та старшого віку, які працюють в організації тривалий час і за цей період «інвестували» в роботу чималі особистісні та професійні ресурси. По-друге, вони усвідомлюють, що організація, не маючи значних економічних важелів впливу, компенсує брак грошової винагороди за складну працю певними соціальними пільгами (пільги на оплату комунальних послуг і проїзд у міському електротранспорті) – це формує відчуття «морального боргу» перед організацією. По-третє, невисока заробітна платня за роботу, яка пов'язана із стресами і вимагає великої емоційної участі фахівця, лише частково здатна компенсувати такі навантаження. Саме рівень заробітної платні викликає найбільше незадоволення соціальних працівників. Вона асоціюється з організацією і керівництвом, тож слабо формує емоційну прихильність працівника, його ідентифікацію.

Утім, потрібно зазначити, що афективна, нормативна й подовжена лояльність у цій моделі є складниками загальної організаційної лояльності, а не окремими її різновидами, тож, розробляючи заходи з підвищення

її рівня, варто враховувати визначену особливість і спрямовувати увагу на посилення залученості й ідентифікації працівників із організацією.

Окремі висновки щодо визначених проявів лояльності співробітників «Харківського міського центру соціальних служб «Довіра» знайшли підтвердження в результатах аналізу напівструктурованих інтерв'ю. Вони також дозволили висунути припущення щодо формування особливого типу лояльності соціальних працівників.

Однією з переваг методу інтерв'ювання є можливість стеження за невербальними реакціями людини на певні теми чи окремі запитання та їх фіксація. Тож безпосереднє спілкування з респондентами допомогло визначити емоційні настрої працівників, загальний соціально-психологічний клімат у колективі та реальне ставлення до роботи, керівництва, організації.

Запитання, що ставилися співробітникам соціальної служби, стосувалися як об'єктивних умов праці (рівень заробітної платні, умови праці, стосунки в колективі, ставлення до керівника тощо), так і змістовного наповнення трудової діяльності (важливість роботи, відповідальність, ініціатива, значущість тощо). Нам вдалося з'ясувати, що за основними індикаторами лояльності: ідентичність, залученість, солідарність – співробітники досліджуваної організації демонструють досить високий рівень лояльності. Вони дотримуються правил і вимог організації, з відповідальністю ставляться до завдань, надають послуги високої якості, сприймають себе як частину організації, схвалюють стосунки в колективі, демонструють прихильність до керівника. Отже, загалом рівень організаційної лояльності співробітників соціальної служби є високим. Проте відповіді на запитання щодо змістовності роботи засвідчили особливе ставлення людей до своєї професії та виконуваних завдань. Більшість респондентів з особливим хвилюванням розповідали про певні проєкти, окремі групи клієнтів, успіхи й невдачі, які траплялись у їхній практиці. На запитання «Що вам подобається у вашій професії?» ми отримували такі відповіді: «...я можу в ній самореалізовуватись», «... мені подобається допомагати людям», «для мене важливе відчуття потреби, тоді я розумію, що виконую свою справу не дарма». Респонденти на раз наголошували на важливості змісту роботи: «навіть за умови, що зарплата буде вищою, я повинна розуміти, що я буду робити, чи цікаво мені буде, чи корисною буду я...». Отримавши такі відповіді, ми зрозуміли, що для багатьох співробітників їх робота – це не просто професія, щоденне виконання посадових функцій, це покликання, життєва необхідність. Тому цілий комплекс об'єктивних чинників, що впливають на ставлення до організації й задоволеність роботою втрачають значимість. Згодом стає не так важливо, членом якої організації ти є, якого стилю управління дотримується керівник, навіть який розмір твоєї заробітної платні. Цікава і корисна робота на цих вагах переважить. Отже, ґрунтуючись на цих висновках, ми припускаємо, що для співробітників соціальної служби є характерним такий тип лояльності, як лояльність до професії – занурення, ідентифікація та солідарність із нею.

Ураховуючи визначену особливість і цільове призначення нашої статті, потрібно окреслити напрями кадрової роботи в аспекті посилення лояльності в межах менеджменту соціальної служби.

Першим кроком є аналіз чинників, що впливають на ставлення співробітників до організації: колеґ, керівника, умов та оплати праці тощо. Наше дослідження довело, що саме організаційна лояльність, яка ґрунтується переважно на гігієнічних чинниках мотивації працівника (використовуючи термінологію двофакторної моделі мотивації Ф. Герцберґа), є недостатньою для соціальної служби. Тож робота з посилення лояльності передбачає розроблення персоналізованої, гнучкої та комплексної системи мотивації, що має поєднувати різні групи мотивів. Уважне ставлення до співробітників дає змогу визначити комплекс умов, які їх задовольняють чи не задовольняють, та сформувати відповідну модель стимулів і антистимулів, що буде дієвим інструментом впливу, а не формалізованою системою. Також доцільно проводити заходи, спрямовані на формування групової свідомості та відчуття командного духу.

По-друге, варто диференціювати співробітників за рівнем прояву та типом лояльності (невеликий розмір організації дає змогу це зробити). Це допоможе сформувати індивідуальні професійні стратегії працівників у межах соціальної служби.

Загальними рекомендаціями щодо посилення лояльності співробітників засобами організаційно-кадрової роботи є: ефективна супервізія (особливо стосовно нових співробітників); створення реальних умов для професійного росту (навчання, підвищення кваліфікації) та кар'єрного просування; налагодження системи комунікації, інформування й постійного обміну досвідом як між колеґами в середині колективу, так і з зовнішнім оточенням; зворотний зв'язок як канал спілкування працівників із керівництвом та спосіб залучення персоналу до управління соціальною службою; формування організаційної культури та поважне ставлення до цінностей, надбань і символів організації тощо. Щодо визначеного нами типу лояльності до професії, властивого працівникам соціальної служби, то тут складно визначити певні інструменти впливу, адже ми маємо справу переважно із покликанням людини, яке не корелює із зовнішніми чинниками і мотивами діяльності. Утім, вважаємо, що таке ставлення до виконуваної роботи обов'язково потрібно заохочувати, тому варто застосовувати різні засоби позитивного підкріплення, що демонструють визнання успіхів працівника, гордість і повагу до нього.

**Висновки.** Підвищення рівня лояльності співробітників соціальної служби є актуальним завданням менеджменту, адже фахівець, який ідентифікує себе з організацією, відповідально ставиться до роботи, колеґ, клієнтів, намагається професійно вдосконалюватися та реалізовуватися, очевидно, забезпечить високоякісну послугу та позитивні відгуки клієнтів.

На нашу думку, особливим типом лояльності працівників соціальної служби є лояльність до професії. Згідно з результатами дослідження, вона добре виявляється у фахівців «Харківського міського центру соціальних служб «Довіра» і може бути виміряна різними методами. Тож перспективним напрямом досліджень у цьому контексті може бути розроблення й апробація методики виміру лояльності до професії та коригування кадрової роботи з огляду на визначений рівень організаційної лояльності та лояльності до професії.

#### Використана література:

1. Робота з персоналом організацій : навч. посіб. / за ред. І. Рушенка. Харків : Видавництво «Форт», 2013. 460 с.
2. Иванова Н. Лояльность персонала как феномен. *Научный вестник Южного института менеджмента*. 2019. № 2 (26). С. 23–28. DOI : <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-23-28> (дата звернення: 14.09.2020).
3. Бойко В. Фактори лояльності персоналу соціальної служби. *SOCIOПРОСТІР*. 2020. № 9. С. 75–81. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-10> (дата звернення: 16.10.2020).
4. Бутиліна О. Особливості управління персоналом організацій, які надають соціальні послуги. *SOCIOПРОСТІР*. 2019. № 8. С. 8–11. URL : <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12739> (дата звернення: 16.10.2020).
5. Бутиліна О., Євдокимова І. Ризики в діяльності соціальних служб. *III International scientific conference «Modernization of the educational system: word trends and national peculiarities» : Conference proceedings, February 21<sup>st</sup>, 2020. Kaunas : Izdevnieciba «Baltija Publishing»*. Р. 1–4.
6. Магура М., Курбатов М. Современные персонал-технологии. *Управление персоналом*. 2001. № 6 (60). С. 45–50.
7. Доминяк В. Лояльность персонала как социально-психологическая установка. *Персонал – Микс*. 2002. № 5. С. 73.
8. Харківський міський центр соціальних служб «Довіра»: вебсайт. URL : <http://dovira.kh.ua/> (дата звернення: 13.11.2020).
9. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы. *Менеджер по персоналу*. 2006. № 4. С. 34–40.
10. Методика «Шкала организационной лояльности» (Дж. Мейер, Н. Аллен) URL : <https://sites.google.com/site/test300m/ocs93> (дата звернення: 13.08.2020).

#### References:

1. Robota z personalom orhanizatsii : navch. posib. (2013) / za red. I. Rushchenka. [Work with the personnel of the organizations: textbook]. Kharkiv : Vydavnytstvo «Fort». 460 s. [in Ukrainian].
2. Yvanova N. (2019) Loialnost personala kak fenomen. [Staff loyalty as a phenomenon]. *Nauchnyi vestnyk Yuzhnoho ynstytuta menedzhmenta*. № 2 (26). S. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-2-23-28> (Data zvernennia: 09.10.2020) [in Russian].
3. Boiko V. (2020) Faktory loialnosti personalu sotsialnoi sluzhby [Factors of loyalty of social agency staff]. *SOCIOПРОСТІР*. № 9. S. 75–81. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-10> (Data zvernennia: 16.10.2020) [in Ukrainian].
4. Butylina O. (2019) Osoblyvosti upravlinnia personalom orhanizatsii, yaki nadaiut sotsialni posluhy [Features of personnel management of organizations that provide social services]. *SOCIOПРОСТІР*. № 8. S. 8–11. URL : <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/12739> (Data zvernennia: 16.10.2020) [in Ukrainian].
5. Butylina O., Yevdokymova I. (2020) Ryzkyky v diialnosti sotsialnykh sluzhby [Risks in the activities of social agencies]. *III International scientific conference «Modernization of the educational system: word trends and national peculiarities» : Conference proceedings, February 21<sup>st</sup>*. Kaunas: Izdevnieciba «Baltija Publishing», P. 1–4 [in Ukrainian].
6. Mahura M., Kurbatov M. (2001) Sovremennye personal-tekhnolohyy [Modern staff technology]. *Upravlenye personalom*. № 6 (60). S. 45–50. [in Russian].
7. Domyniak V. (2002) Loialnost personala kak sotsyalno-psykholohycheskaia ustanovka [Staff loyalty as a social and psychological attitude]. *Personal – Myks*. № 5. S. 73. [in Russian].
8. Kharkivskiy miskiy tsentr sotsialnykh sluzhby «Dovira»: veb-sait [Kharkiv City Center for Social Services «Trust»: website]. URL : <http://dovira.kh.ua/> (Data zvernennia: 13.11.2020) [in Ukrainian].
9. Domyniak V. (2006) Orhanyzatsyonnaia loialnost: osnovnye podkhody [Organizational loyalty: basic approaches]. *Menedzher po personalu*. № 4. S. 34–40 [in Russian].
10. Metodyka «Shkala orhanyzatsyonnoi loialnosti» (Dzh. Meier, N. Allen) [Methodic «Scale of organizational loyalty» (J. Meyer, N. Allen)]. URL : <https://sites.google.com/site/test300m/ocs93> (Data zvernennia: 13.08.2020) [in Russian].

#### **Butylina O. V., Yevdokymova I. A. Loyalty of social agency personnel**

*The article considers loyalty as a direction of personnel management in organizations engaged in social work. The definition and review of the main features and indicators of loyalty are given, as well as the methodic of assessing the level of staff loyalty is analyzed.*

*An analysis of the results of the empirical study of staff loyalty of the Kharkiv City Center of Social Services «Trust» is presented. By means of applying the methodic of assessing the level of staff loyalty «Organizational Loyalty Scale» (by J. Meyer and N. Allen) and semi-structured interviews the features of the social agency staff's loyalty were identified and characterized, namely: employees of this organization are characterized by extended and regulatory loyalty, which is manifested in a sense of «moral duty» to the organization and the employees awareness of what costs they may have leaving the organization. The general level of organizational loyalty was quite high.*

*The assumptions about the formation of a special type of loyalty of social workers – loyalty to the profession – immersion, identification and solidarity with it was made. It has the following manifestations: dedication, high responsibility, work as a way of self-realization and self-development, sense to be need to others, awareness of the usefulness of work.*

*Measures to strength the loyalty of social agency staff are proposed, which include the development of a personalized, flexible and comprehensive system of motivation, that should combine different groups of motives, model incentives and anti-incentives, individual professional strategies and measures to form group consciousness and team spirit.*

*Perspective directions of research of the phenomenon of loyalty taking into account the outlined specificity are defined – development and approbation of a technique of measurement of loyalty to a profession.*

**Key words:** loyalty, social agency, organizational loyalty, loyalty to the profession, personnel management, extended loyalty, normative loyalty, affective loyalty, identity, solidarity, inclusion.