

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н.  
КАРАЗІНА

СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра соціології управління та соціальної роботи

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему:**  
**ЛОЯЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ІТ КОМПАНІЙ**

**Виконала:** студентка 2 курсу,  
групи ЗСМ-72  
Шланчак Валерія Дмитрівна

**Науковий керівник:** канд. соц. наук,  
доцент кафедри соціології управління  
та соціальної роботи  
Бутиліна О. В.

Харків – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОЯСНЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СУТНОСТІ ФЕНОМЕНУ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ .....	3
1.1 Соціологічний підхід до вивчення лояльності та її проявів.....	6
1.2. Сучасні підходи до оцінки значущості лояльності та залучення працівників до системи мотивації.....	8
1.3 Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу.....	20
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ІТ КОМПАНІЇ.....	31
2.1 Методи соціологічного дослідження феномену лояльності персоналу організації.....	31
2.2 Головні індикатори та показники феномену лояльності персоналу в ІТ компанії.....	38
2.3 Визначення рівня лояльності за допомогою проведення глибинних інтерв'ю.....	41
Висновки до 2 розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІТ КОМПАНІЇ .....	47
3.1 Програма дослідження лояльності персоналу в ІТ компанії.....	47
3.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження.....	57
Висновки до 3 розділу.....	70
ВИСНОВКИ .....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Для забезпечення ефективної діяльності і довготривалих перспектив розвитку ІТ компанії на ринку важливим завданням стає формування стабільного складу компетентних і кваліфікованих працівників, які чітко ідентифікують себе з компанією та правильно вмотивовані на досягнення корпоративних цілей, відстоювання її інтересів у різних сферах бізнесу, адже, втрачаючи працівників, які володіють цінними знаннями й навичками роботи, унікальними технологіями та винятковими компетентностями, компанія не лише здійснює негативні інвестиції, але й суттєво послаблює свої переваги на ринку, стаючи «донором» досвідчених професіоналів для своїх конкурентів.

Усе це вимагає зосередження зусиль компанії на збереженні власного кадрового потенціалу шляхом формування та розвитку лояльності персоналу. Лояльні працівники проявляють добровільну активність на користь компанії в обмін на забезпечення належних умов здійснення трудової діяльності, які відповідають їх очікуванням. Контролюючи рівень узгодженості потреб та інтересів працівника з корпоративними цілями розвитку, компанія може формувати очікувану та бажану для себе модель поведінки персоналу.

Природа виникнення лояльності персоналу та особливості її прояву ставали предметом досліджень багатьох вчених у різних сферах наукового пізнання, а саме психології, соціології, права, менеджменту, маркетингу. У зв'язку з цим дослідження лояльності персоналу проводилися в контексті вирішення таких важливих соціально-економічних проблем, як мотивація персоналу, зниження плинності кадрів, формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та рівня корпоративної культури, підтримка кадрової безпеки.

Зокрема, вивченню формування лояльності персоналу присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Н. Аллен, Х. Беккер, Дж. Мейер, П. Морроу, Л. Портер, О.В. Богоявленський [1], Н.А. Бочарова [2], Л.В.

Вербівська [3], Галько Л.Р. [26], В.І. Доміняк, Т.О. Журко, В.О. Заболотна [4], М.І. Копитко [5], Г.Я. Левків, І.П. Мігус [6], Н.І. Пилат [7], Т.В. Позднякова, А.П. Поплавська [8], Н.В. Рибачук [9], І.П. Рущенко [20], О.В. Сардак [10], І.В. Федорова, С.О. Цимбалюк [11], С.А. Черненко. У зазначених роботах можна визначити певні напрями інтерпретації лояльності персоналу. Зокрема, мова йде про розгляд лояльності як складової корпоративної культури організації. Тут лояльність вивчається крізь призму впливу цінностей, традицій на поведінку працівників, підкреслюється психологічна природа цього феномену. Згідно іншої позиції, лояльність аналізується як напрям кадрового менеджменту, що зорієнтований на підвищення рівня безпеки організації.

Незважаючи на значний прогрес, лояльність персоналу залишається актуальною науковою проблемою, яка потребує подальшого вивчення. Це пов'язано, насамперед, з нерегулярністю, певною фрагментарністю та різноманітністю існуючих підходів до розуміння сутності лояльності персоналу, факторів і джерел її формування, а також наявністю численних синонімічних понять та етимологічних аналогів, що спричиняє складність вибору інструментів оцінки лояльності персоналу та розробки ефективних методів управління.

**Об'єктом** дослідження є лояльність персоналу як соціальний феномен і напрям кадрового менеджменту організації.

**Предметом** дослідження є лояльність персоналу в ІТ компанії.

**Мета** дослідження полягає у визначенні соціальної сутності та засад формування й розвитку лояльності персоналу організації.

Мета дослідження обумовила формулювання таких **завдань**:

- розкрити соціологічний підхід до вивчення лояльності персоналу;
- виокремити сучасні підходи до оцінки значущості лояльності та залучення працівників до системи мотивації;
- визначити методи соціологічного дослідження феномену лояльності;

- виокремити головні індикатори та показники лояльності персоналу;
- провести емпіричне дослідження лояльності персоналу в ІТ компаніях;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення рівня лояльності персоналу в ІТ компанії.

У магістерському дослідженні при написанні теоретичної частини використовувались методи історико-порівняльного аналізу, а також узагальнення й аналізу при опрацюванні наукових джерел.

Емпіричною базою практичної частини магістерської роботи є аналіз глибинних інтерв'ю, проведених із фахівцями ІТ компанії.

**Практичне значення** отриманих результатів. Розроблені підходи можуть бути використані при організації та впровадженні комплексу заходів, спрямованих на формування і підвищення рівня лояльності персоналу ІТ організації.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, розбитих на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОЯСНЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СУТНОСТІ ФЕНОМЕНУ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Соціологічний підхід до вивчення лояльності та її проявів

Для більш фундаментального дослідження феномену лояльності в компанії та його проявів звернемося до теорії соціального обміну, яка вперше була розроблена соціологом Джорджем Хомансом [12], який писав про це в 1958 році в есе «Соціальна поведінка як обмін».

Центральною для теорії соціального обміну є ідея про те, що взаємодія, яка викликає схвалення іншої людини, швидше за все повториться, ніж взаємодія, яка викликає несхвалення. Таким чином, ми можемо передбачити, чи повториться конкретна взаємодія, обчисливши ступінь винагороди (схвалення) чи покарання (несхвалення) в результаті взаємодії. Якщо винагорода за взаємодію переважає покарання, вірогідніше, що взаємодія відбудеться або продовжиться.

Згідно з цією теорією, формула для прогнозування поведінки будь-якої людини в будь-якій ситуації така: поведінка (виграш) = винагорода від взаємодії – вартість взаємодії.

Винагороди можуть приймати різні форми: соціальне визнання, гроші, подарунки і навіть прості повсякденні жести, такі як усмішка, кивок або поплескування по спині. Покарання також буває у багатьох формах, від крайніх форм, таких як публічне приниження, побиття чи страта, до витончених жестів, таких як підняті брови чи похмурий погляд.

Тому саме ця теорія може допомогти вибудувати стратегію лояльності персоналу до організації, адже практично будь-який співробітник чекає заохочення від керівництва за свою роботу.

Виходячи з теорії соціального обміну, люди, які беруть участь у взаємодії, раціонально прагнуть максимізувати свій прибуток. Наприклад, працівник, інвестуючи свої ресурси часу, знань і сил для зростання і розвитку компанії, буде очікувати від компанії віддачу від своєї діяльності. Якщо спеціаліст не отримає належної «подяки» від своєї організації, це негативно позначиться на рівні його лояльності, показниках і навіть знизиться соціально-психологічний клімат у колективі. Якщо компанія все-таки враховує побажання співробітника, то спираючись на розглянуту теорію, отримавши бажане, він знову повторить свою діяльність і при цьому працюватиме на благо компанії. У протилежному випадку працівник буде сприймати бездіяльність компанії як покарання і таким чином почне уникати повторення зусиль, які він раніше докладав для виконання своєї роботи [13].

Заохоченнями від компанії можна вважати не тільки матеріальні бонуси, але й, говорячи про схвалення згідно з теорією соціального обміну, можна розглядати й інші способи досягнення бажаного рівня лояльності з боку співробітника.

Наприклад, забезпечення всіма необхідними матеріалами та обладнанням для якісного виконання робіт. Це допомагає співробітникам отримувати ресурси, необхідні для досягнення результатів, а керівникам – від своїх підлеглих потрібні результати. Цікаво, що менше ніж кожна третя людина повністю погоджується з тим, що у них є все необхідне для якісного виконання своєї роботи, що може бути одним із найкращих показників стресу на роботі [14].

Також, здавалося б, такий простий спосіб, який безпосередньо базується на теорії Дж. Хоманса, полягає в тому, щоб виразити схвалення, надавши працівникам можливість робити те, що у фахівця вдається найкраще на роботі. Щоб отримати від команди максимальну віддачу, менеджер повинен максимізувати можливості для своїх співробітників використовувати свої сильні сторони для досягнення успіху. Найвигідніше, що компанія може

зробити для співробітника, — це дати йому роль, яка дозволить йому досягти успіху, використовуючи свої природні таланти. Тому дуже важливо, щоб керівник розподіляв своїх співробітників на правильні ролі. У цьому прикладі і виконавець, і сама організація виграють від взаємодії один з одним [13].

Ще одним моментом, який прямо відображає суть теорії, є похвала, яка призводить до результату. У деяких джерелах ми можемо знайти інформацію, що 20 відсотків співробітників різних організацій вважають себе абсолютно невизнаними, тому позитивне просування, щоб мотивувати їх як професіоналів, відіграє велику роль для самовизнання такої групи співробітників. Таким чином підвищиться продуктивність бізнесу та зменшиться ймовірність того, що цінні кадри захочуть покинути компанію.

Вплив на підвищення лояльності персоналу може бути внеском у професійний розвиток його співробітників. Для багатьох людей це те, що відрізняє «кар'єру» від «роботи». Це може бути оплата різноманітних курсів, конференцій, будь-яких навчальних практик, які можуть проходити в компанії чи поза нею. Завдяки такій допомозі вищого керівництва фахівець відчує себе цінним і потрібним, потім вкладе отримані знання в розвиток компанії.

Комбінація цих основних прийомів, які були сформовані на основі теорії соціального обміну, може допомогти сформувати позитивне ставлення з боку працівників до організації, яке потім трансформується в лояльність.

## **1.2. Сучасні підходи до оцінки значущості лояльності та залучення працівників до системи мотивації**

Посилення конкуренції та збільшення в сучасних компаніях числа професіоналів формують підвищені вимоги до лояльності працівника, до підприємства та до систем стимулювання чи оплати праці.

Будь-яка компанія, яка бажає вижити в довгостроковій перспективі, має дбати про лояльність свого персоналу. Така необхідність обумовлена, по-

перше, тим, що ця якість співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, у свою чергу, відбивається усім сторонах діяльності. Лояльні працівники готові змиритися з тимчасовими труднощами компанії, прийняти необхідні організаційні зміни. Такі співробітники дорожать своїм робочим місцем саме у цій компанії. Вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але нерідко спонукають до цього та своїх колег.

Тільки лояльні співробітники готові творчо підходити до вирішення виникаючих проблем, брати на себе відповідальність, докладати всіх зусиль для досягнення цілей компанії. Лояльність є важливою умовою безпеки компанії, що надає суттєвий вплив на благонадійність працівників.

Основні мотиви потреби компанії в лояльних співробітниках, на думку українських науковців такі:

1. Утримання висококваліфікованих працівників. Вважається що плінність кадрів - природне явище і якщо в компанії щороку змінюється 10–20% штату, у цьому немає нічого загрозливого. Однак проблема полягає не в кількості звільнених, а якості.

2. Утримання персоналу та забезпечення роботи компанії в кризових ситуаціях.

3. Забезпечення нематеріальної мотивації працівників при виконанні ними своїх посадових обов'язків. Відомо що ефективність трудової діяльності будь-якого нового працівника через деякий час знижується. Поступово звикаючи до виконання рутинних обов'язків він перестає працювати з повною віддачею, навіть якщо йому дуже добре платять. Одним із рішень даної проблеми є формування лояльності персоналу, іншим – ефективна система фінансового стимулювання [15].

4. Збереження корпоративних секретів. Співробітник, лояльний своїй організації, не буде розголошувати інформацію, здатну в тій чи іншій формі завдати їй шкоди [16, с.456-258].

Враховуючи перелічені мотиви потреби компанії у лояльних співробітників, можна сказати, що лояльність приносить організації відчутні вигоди, зокрема фінансові.

Модель лояльності персоналу містить такі складові:

- місія компанії;
- мотивація персоналу;
- ставлення компанії до працівника;
- ставлення керівників до працівників;
- відносини між підрозділами підприємства;
- відносини між співробітниками.

Розглянемо кожен із елементів:

1. Місія підприємства. Чітка та зрозуміла місія наповнює діяльність працівників змістом. Місія не обов'язково має бути глобальною, але вона обов'язково має бути чесною та зрозумілою і найголовніше компанія справді повинна їй слідувати.

2. Мотивація персоналу. Метою мотивації є винагорода за працю та заохочення досягнення. Важливим завданням мотивації є об'єктивне диференціювання складної та менш складної праці, заохочення результативної праці у рамках досягнення цілей компанії. Ще одне важливе зауваження – мотивація має бути прив'язана до результатів компанії і при цьому прив'язана чесно. Чим ближче мотивація до цієї моделі, тим більше зрозуміла вона персоналу і тим більший вплив на лояльність персоналу вона надає.

4. Відносини керівників до працівників. Необхідно враховувати важливість поважного ставлення до працівників незалежно від займаної ними посади.

5. Відносини між підрозділами. Дуже важливо, коли всі підрозділи працюють однією командою – результат компанії.

6. Взаємини між співробітниками. Може бути як похідним попередньої ситуації, коли з'ясування відносин між підрозділами знаходить своє

відображення у відносинах між співробітниками. Лояльність співробітників буде вищим у тому випадку, якщо працівники будуть усвідомлювати свою значимість у єдиній згуртованій команді.

Лояльність персоналу може досягатися за допомогою використання двох основних методів мотивації: матеріальної та нематеріальної.

До матеріальних форм стимулювання належить грамотно збудована, а в ряді посадових позицій індивідуальна система заробітної плати та преміювання співробітників. Це пов'язано з тим, що нарахування заробітної плати, що не має прив'язки до конкретних результатів і не є диференційованим залежно від прикладених зусиль, швидше призводить до недобросовісного ставлення до виконуваним обов'язкам, тому що в даному випадку відбувається зміщення пріоритетів у бік зниження якості роботи. Очевидно, що якщо розмір заробітної плати незмінний і не залежить від результатів, практично абсолютна більшість людей постараються мінімізувати зусилля, що витрачаються на роботу, оскільки вони все одно ніяк не впливають на підсумкову винагороду.

Систему мотивації персоналу не можна назвати ефективною, якщо вона заснована лише на дії матеріальних факторів (таких як зарплата, премії, бонуси) та не включає нематеріальні стимули.

Таким чином, нематеріальні методи мотивації праці (соціально-психологічні) засновані на використанні закономірностей соціології та психології. За масштабом та способами впливу такі методи поділяють на дві групи:

- соціологічні методи (спрямовані на групи людей та їх взаємини у процесі виробництва, тобто, на зовнішній світ людини) та
- психологічні методи (впливають на конкретну людину, її інтелект, почуття, поведінка, тобто. на його внутрішній світ), які суворо персоніфіковані та індивідуальні [8].

Слід зазначити, що для ефективною мотивації співробітників і підвищення їх лояльності необхідно з'ясувати систему цілей і мотивації кожного

співробітника, а також з'ясувати, наскільки вона співвідноситься з цілями компанії.

Проблема грамотної мотивації співробітників часто полягає в тому, що власник або топ-менеджер компанії є носієм однієї з кількох можливих категорій лояльності і, відповідно до свого особистого бачення цього питання, екстраполює власні мотиви на своїх підлеглих.

Розглядаючи ідентифікацію через компоненти бізнесу, слід зазначити, що основним фактором, який впливає на лояльність співробітників, є відчуття приналежності до бренду. Цей тип людини любить відчувати себе частиною відомої компанії, тому що робота в престижній компанії підвищує власну значущість людини, що свідчить про його високий професіоналізм, який визнав роботодавець, який прийняв його в свою компанію. Статус робочого місця підвищується за наявності сильного бренду, у зв'язку з чим працівник може бути менш вимогливим навіть щодо матеріальної складової.

Для цієї категорії співробітників одним із найбільш дієвих мотиваційних інструментів є різноманітні форми демонстрування причетності до компанії (бренду):

- розробка корпоративних документів - місії та філософії компанії, кодексу корпоративних правил та стандартів;
- проведення спеціальних тренінгів, загальних зборів;
- створення інтранет-порталу, корпоративного ЗМІ, проведення різних спеціальних акцій, конкурсів, заходів, спрямованих на посилення значення бренду для працівників;
- атестація та винагорода персоналу за виконання завдань, що стоять перед компанією та брендом (наприклад, організація опитувань для визначення ступеня знання бренду);
- прояв уваги до атрибутики фірми – в оформленні офісу вносяться елементи корпоративного стилю, логотип, фірмові кольори;

- використання значків, сувенірів, прапорців, ручок та іншого канцелярського приладдя з фірмовою символікою.

Наступний тип лояльності персоналу за рахунок фінансової складової характерний для працівників, які ототожнюють роботу в компанії із задоволенням своїх матеріальних потреб. Для них вирішальним фактором буде заробітна плата та компенсаційний пакет. Однак слід зазначити, що такі інструменти фактично не формують лояльність, а виступають традиційним фінансовим стимулом.

Ви завжди можете знайти іншу організацію, яка пропонує більше. Тому цей вид ідентифікації погано забезпечує лояльність співробітників і, природно, його інструментами є всілякі матеріальні заохочення, які є вираженням визнання досягнень даного співробітника і його цінності для компанії.

Ідентифікація через виробничі компоненти як форма лояльності прив'язує працівників до виробничої бази або до самого бізнес-процесу, до якого вони залучені як частина їхньої роботи в компанії. Вони звикли, увійшли в цей процес, і їм досить важко розірвати цей зв'язок. Способами мотивації в даному випадку можуть бути постановка цікавих завдань, розширення повноважень, а особливо надання можливостей горизонтального кар'єрного росту.

Ідентифікація через людські компоненти проявляється в наступному: співробітники зберігають лояльність до своєї компанії завдяки тому, що вони прив'язані до колективу, до системи відносин, які склалися всередині організації. Забезпечити лояльність співробітників в цьому випадку допомагають всілякі корпоративні заходи, спрямовані на розвиток і зміцнення внутрішньокорпоративних зв'язків.

Звичайно, при вибудовуванні конкретної системи підвищення лояльності персоналу не слід зводити вплив одного способу.

Необхідно чітко співвідносити частки матеріальної та нематеріальної мотивації, не забуваючи про те, що перша все ж таки є превалюючою.

З погляду вивчення лояльності працівників компанії, побудови прогнозів їхньої поведінки, планування заходів, спрямованих на підвищення лояльності, велике практичне значення має уявлення про рівні лояльності.

Перший рівень полягає у зовнішніх проявах. Наприклад, коли працівник вдягає атрибутику фірми, використовує фірмові чашки або ручки. Але на цьому рівні важко сказати однозначно, чи відчуває така людина повну довіру підприємству.

Іноді вони можуть діяти як лояльні, в інших випадках - проявляти ознаки нелояльності. Головною особливістю таких співробітників є те, що вони менш передбачувані, ніж лояльні або нелояльні співробітники. Підвищення або зниження їхньої лояльності значною мірою залежить від того, під чий вплив вони потрапляють на початку своєї діяльності в цій компанії [17].

Найвищим рівнем вважається рівень ідентичності. Такий працівник вірить в компанію та ідентифікує себе з нею. Такі працівники готові навчатися, самовдасконалюватися, працювати більше за потрібний час, аби відповідати стандартам та ідеології компанії [17].

Вище нульової позначки на нашій шкалі будуть рівні лояльності, а нижче – нелояльності. Розглянемо цю шкалу, починаючи з нижчих балів, тобто нелояльності. Тут можна виділити два рівні: приховану (таємну) нелояльність і демонстративну (відкриту).

Психологи виділяють такі ознаки демонстративної нелояльності:

- брехня, обман;
- сарказм, насмішка, демонстративне ігнорування цінностей, важливих для об'єкта лояльності;
- споживацьке ставлення, пріоритет особистих інтересів;
- порушення досягнутих домовленостей тощо.

Небезпека, яка виходить від нелояльних співробітників, пов'язана з їх впливом на інших людей. Вони руйнують цінності і переконання своїх колег, викликають сумніви в доцільності тих чи інших дій.

Прихована нелояльність проявляється таким чином: під наглядом люди коректно виконують правила та вимоги, але причиною такої поведінки є не позитивне ставлення, а страх покарання чи очікування винагороди. Найчастіше саме ті співробітники, які мають приховану нелояльність, поширюють негативні корпоративні чутки та плітки.

Існує кілька ознак, що дозволяють виявити співробітників, які мають приховану нелояльність:

- після спілкування з такими співробітниками інші змінюють свою позитивну точку зору, позитивне ставлення до компанії на протилежні;
- нелояльні співробітники ніколи відкрито не заперечують накази та розпорядження керівництва, але налаштовують чи провокують інших на критику та обурення;
- у присутності керівництва ці люди зазвичай займають підкреслено нейтральну позицію;
- між цими людьми та відкрито нелояльними співробітниками існують численні емоційні зв'язки.

На організаційному рівні наслідком нелояльності співробітників є висока плинність кадрів. А це, в свою чергу, збільшує витрати на пошук, найм і навчання нових співробітників, підвищує ризик витоку комерційної таємниці та інші витрати. Тому деякі компанії намагаються впроваджувати програми утримання співробітників. Метою таких заходів, власне, є підвищення рівня лояльності персоналу.

Над нульовою точкою на шкалі представлені позитивні рівні лояльності. Чим вищий рівень, тим вищий ступінь залучення та відданості працівника.

У компаніях, що спеціалізуються на продажу певних товарів, перший рівень лояльності передбачає, що співробітники компанії стають активними споживачами цих товарів. Правильне і протилежне твердження: заохочуючи

споживання товарів, ми підвищуємо рівень лояльності людей. Цей принцип активно використовується, наприклад, в мережевому маркетингу.

Лояльність лише на рівні дій і поведінки, пов'язаних з дотриманням ритуалів, традицій і звичаїв в компанії. Такі традиції можуть бути особливим тоном у спілкуванні з клієнтами, офіційних і неформальних зборах (вечірках) і т. д. Співробітники, лояльні до компанії на цьому рівні, беруть участь у таких заходах з ентузіазмом або принаймні без труднощів. Для створення такого рівня лояльності серед співробітників не потрібно практично ніяких зусиль і ресурсів [17].

Потрапивши до нового колективу, людина схильна копіювати прийняту в компанії поведінку.

Але тут виникає складність, пов'язана з тим, що у колективі можуть бути негативні традиції. Саме вони стають причиною не лояльної реакції щодо конкретної групи, але не лояльного загалом для компанії поведінки.

Очевидно, лояльність на рівні дії пов'язана і з професійною компетентністю. Лояльний співробітник прагне опанувати необхідні професійними знаннями, вміннями, навичками, продуктивними стереотипами діяльності. Таке прагнення, як правило, призводить до підвищення ефективності діяльності. І навпаки, відсутність бажання вчитися можна розглядати як одну з ознак нижчого рівня лояльності.

Для цього рівня лояльності характерна дисциплінованість. При цьому співробітники виконують вимоги дисципліни не так через небезпеку покарання, скільки через своє ставлення до компанії та її керівництву.

Лояльні співробітники максимально віддають себе роботі, нетерпимі до порушень правил із боку інших людей. Вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні рішення.

Співробітники, які мають цей рівень лояльності, як правило, більш відповідальні. Вони відчують свій обов'язок виконувати все точно,

правильно, якісно. За спостереженнями фахівців, лояльні працівники легше переносять важкі для компанії часи і залишаються працювати, керуючись почуттям вірності, причетності. Вони більш схильні довіряти офіційній інформації, рішенням, які приймає керівництво.

Водночас, на думку фахівців, із такою лояльністю співробітників можуть бути пов'язані й деякі складнощі. Наприклад, якщо з тих чи інших причин компанія змінює прийняті раніше цінності та переконання, то вона може зіткнутися з опором частини колективу, що поділяє колишні переконання. Тому при проведенні організаційних змін важливо переконати таких співробітників у необхідності змін, залучити їх до планування та здійснення нововведень.

Ще одна складність: формування цього і більш високого рівня лояльності вимагає певного стилю лідерства, уміння вищих керівників прищеплювати певні цінності та установки, цілеспрямовано формувати необхідні переконання.

Як ми зазначали вище, лояльність лише на рівні ідентичності є найвищим рівнем. Мабуть, такий вид вірності називається відданістю, вірністю. У цьому випадку людина максимально ідентифікує себе з об'єктом лояльності. Дослідники відзначають, що такий рівень лояльності серед персоналу сформувала японська система довічного найму [17].

Лояльність у разі нещастя залежить від рівня винагороди. Людина з такою лояльністю менш схильна до негативного впливу оточуючих. Вона пов'язує своє життя з компанією. Такий співробітник максимально мотивований і максимально ефективний.

Отже, ми розглянули можливі рівні лояльності персоналу компанії. За допомогою спостереження можна визначити рівень (або провести діагностику) лояльності кожного конкретного співробітника і колективу в цілому. Але є одна деталь, про яку не варто забувати: як правило, лояльною поведінкою є або поведінка, яка базується на лояльності, або поведінка, яка її демонструє. Тому в деяких випадках лояльна поведінка і фактична лояльність можуть не збігатися.

Наприклад, у разі прихованої нелояльності людина буде демонструвати досить лояльну поведінку. І тільки більш уважне спостереження та аналіз її діяльності може виявити справжнє ставлення таких людей до компанії.

При діагностиці лояльності спостережливості слід враховувати, що перелік ознак лояльної поведінки може бути збільшений або переглянутий відповідно до особливостей корпоративної культури компанії. Крім того, важливо розуміти, що лояльність співробітників є динамічною. І вона може суттєво змінитися при зміні стилю керівництва, внаслідок певних управлінських рішень тощо.

Після визначення реального рівня лояльності виникають два питання: який рівень лояльності співробітників задовольнятиме компанію і як його підвищити, якщо він недостатньо високий?

Для більшості компаній цілком достатніми є перші два рівні лояльності персоналу. Для нижчого виконавського рівня співробітників, діяльність яких передбачає жорстко регламентовані та контрольовані процедури досить навіть нульової лояльності. Але керівники середнього та вищої ланки повинні мати вищий рівень лояльності. Тобто чим вища посада, тим більшої лояльності вона потребує.

Питання, як підвищити лояльність, вимагає аналізу її складових. Узагальнення сучасних публікацій на цю тему дає підставу виділити як мінімум три складові лояльності:

довіра персоналу до керівництва компанії;  
справедливість відносин, що складаються у співробітника з представниками адміністрації підприємства;

- задоволеність роботою.

Розвиток лояльності полягає у підвищенні її складових.

З позиції соціологічного підходу, що сформувався у межах галузевих теорій (соціологія управління та соціологія організацій), лояльність персоналу організації розглядається як напрям кадрового менеджменту, що зорієнтований на підтримку достатнього рівня безпеки системи та високої довіри працівника до компанії. Відтак, одним з найважливіших факторів, які впливають на кадрову безпеку організації, є лояльність персоналу. Остання має прямий вплив на поведінку людини, і знаходиться в прямій залежності від кадрової безпеки. Тобто лояльність виступає стримуючим фактором на шляху втілення шкоди безпеці організації. Безпека компанії напряму залежить від позитивного ставлення співробітників до організації. Воно буде позитивним, або негативним, доброзичливим, чи недоброзичливим. Тобто, чим менша лояльність робітника, тим більшу шкоду він може спричинити своєю діяльністю. Лояльність треба роздивлятися, як інтегральну характеристику кадрової безпеки.

Розгляд лояльності, як одного з факторів, які забезпечують кадрову безпеку організації розпочався відносно донедавна. Однак, зараз вже багато дослідників відводять вирішальну роль саме цьому елементу кадрової безпеки.

Ще одним аспектом вивчення лояльності є її розгляд, як одного з чинників розвитку позитивного ставлення робітника до організації та її культури. Така модель має три складові: благонадійність, лояльність та прихильність до організації. Благонадійність робітників має велике значення для компанії, оскільки робить їх поведінку цілком передбачуваною та безпечною. Але при цьому є динамічним процесом, який підпадає під вплив внутрішніх та зовнішніх причин.

Лояльність, це вже є емоційно забарвлене ставлення до будь-чого чи будь-кого, бажання бути корисним, потрібним, попереджати про небезпеку. Отже, лояльність формується на засадах суб'єктивного сприйняття індивідом різних ситуацій (включаючи організаційні), попереднього поведінкового досвіду,

існуючих настанов і цінностей, а також їхньої інтерпретації з урахуванням існуючої індивідуальної мотиваційної картини.

### **1.3 Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу**

Забезпечення стабільної та усвідомленої лояльності персоналу до компанії обов'язково відображається на всіх її бізнес-процесах. По-перше, підвищується мотивація працівників докладати максимум зусиль для підвищення ефективності своєї праці та спрямовувати власні дії на досягнення поставлених цілей компанії [11, с. 15].

Це стимулює співробітників проявляти ініціативу та застосовувати інноваційні підходи до вирішення робочих завдань, використовувати засоби та можливості, які надає компанія для особистого професійного зростання та постійного саморозвитку. Таким чином, стабільна лояльність персоналу забезпечує збільшення внутрішнього потенціалу кадрового резерву підприємства. По-друге, зменшується плинність кадрів, що призводить до скорочення корпоративних витрат на залучення та утримання спеціалістів, а також мінімізації можливих втрат компанії через недоотримання частини доходу та втрату раніше інвестованого капіталу в розвиток персоналу.

Аналіз існуючих теорій лояльності персоналу, які описують природу її виникнення та особливості прояву в конкретних організаційних умовах [10], дозволив виділити три змістоутворюючі компоненти цього конструкту, а саме афективну, когнітивну та поведінкову.

Афективний компонент лояльності характеризує ступінь ідентифікації працівника з компанією, в якій він працює, його емоційну прихильність і причетність до її успіху. Він базується на емоціях, ставленні, думках і намірах співробітника бути активним, брати на себе відповідальність, долучатися до місії компанії і якнайкраще виконувати свої обов'язки. Позитивні ефекти від

розвитку афективної складової лояльності персоналу проявляються через доброзичливе, шанобливе ставлення до колег, керівника та компанії в цілому, відкриту демонстрацію чесності по відношенню до компанії та відданості її інтересам, почуття гордості та приналежності до компанії, готовність поступитися власними інтересами заради досягнення цілей розвитку компанії, нетерпимість до порушень правил, норм і обов'язків іншими працівниками.

Когнітивний компонент лояльності свідчить про наявність раціональних мотивів формування поведінки працівника, які базуються на рівні узгодженості його власних інтересів і потреб з цілями розвитку компанії. Внутрішнє сприйняття персоналом корпоративних цінностей, норм і правил, схвалення стратегічного вектора розвитку компанії, обраної політики і прийнятих рішень формують чітке усвідомлення того, чому співробітник залишається саме в цій компанії і працює з цим керівником. Фактично лояльність є результатом самореалізації працівника відповідно до вимог, які висуває компанія.

Поведінковий компонент лояльності формується протягом тривалої роботи співробітника в певній компанії і відображає його готовність до конкретних дій на користь компанії. Він представляє стосунки працівника з компанією та впливає на його рішення продовжувати працювати з нею. Показником цього є так звана ціна, яку він заплатить у разі виходу з компанії.

Враховуючи те, що працівник доклав значних зусиль для власного професійного розвитку та формування стосунків у колективі, йому важче все це втратити та перейти працювати в іншу компанію. Розвиток поведінкової складової лояльності залежатиме від того, чи є чинники, що підвищують ціну відходу з компанії, а також від усвідомлення працівником того, що ця ціна існує [7, с. 604].

Остання визначається обсягом вкладень працівника в компанію (час, зусилля, ресурси), або обсягом витрат на професійне навчання; винагороди та пільги, які отримує працівник під час роботи на даному підприємстві; наявність привабливих альтернативних варіантів працевлаштування.

Досліджуючи поведінковий аспект лояльності персоналу, ми чітко розрізняємо поняття «доброзичливість і надійність» і «лояльність». Надійність працівника означає поведінку, яка демонструє дотримання норм, правил і законів компанії. Такому співробітнику можна довіряти, він сумлінно ставиться до виконання поставлених завдань, і своїми діями не зашкодить компанії. Лояльний співробітник в першу чергу демонструє вірність цінностям компанії і спрямовує свою діяльність на підтримку і реалізацію її цілей і завдань. Так, благонадійність працівника вказує на ступінь нормативності його поведінки по відношенню до компанії, а лояльність – на ступінь прихильності та толерантності до неї [8, с. 64].

Проведена систематизація компонентного складу лояльності персоналу дає змогу розглядати її як вид організаційної поведінки працівника, детермінований його індивідуальними особливостями та корпоративними параметрами діяльності, що виявляється у свідомому виконанні ним роботи відповідно до з цілями, завданнями та інтересами компанії.

Лояльність персоналу не можна розглядати як окрему категорію. Це персоніфіковане поняття, яке визначає ставлення конкретної особи до конкретного об'єкта [4, с. 34].

Співробітник може по-різному бути лояльним до різних сторін своєї діяльності, а саме до роботи в цілому, професії, організації, клієнтів.

На рис. 1.3 показано взаємозв'язок об'єктів формування лояльності персоналу, що демонструє поєднання потенціалу працівника з можливістю реалізації його здібностей і задоволення потреб у професійному розвитку в конкретних організаційних умовах, формування позитивного іміджу підприємства на ринку та підтримання тісного емоційного спілкування зі своїми клієнтами.



**Рис. 1.3.** «Піраміда» формування лояльності персоналу [25, с. 17]

У центрі пірамідальної структури знаходиться потенціал лояльності, який є постійною характеристикою особистого ставлення працівника до праці та місця у своєму житті, яке він відводить роботі, а також сформованої системи внутрішніх переконань, стереотипів, соціальних і психологічних установок, що впливають на характер тер побудови його відносин з компанією.

Потенціал лояльності визначає можливості розвитку професійної відданості працівника та реалізації його лояльності до організації. Професійна відданість характеризує позитивний емоційний зв'язок працівника з отриманою професією. Це в першу чергу визначається престижністю роботи в цій галузі, рівнем кваліфікації працівника та тривалістю його професійної підготовки.

Результати досліджень тривалості трудових відносин в організаціях різних видів економічної діяльності показали [1, с. 219], що працівники сфери освіти та охорони здоров'я мають вищу лояльність до професії через те, що вони витрачали значно більше часу на професійне навчання та отримання відповідного рівня кваліфікації (отримання диплома, ліцензії, наукового ступеня тощо).

При цьому вірність професії обов'язково має бути підкріплена належними умовами працевлаштування, за яких працівник отримує реальну можливість реалізувати себе як професіонала в конкретній компанії. В іншому випадку лояльність, сформована виключно на основі професійної відданості,

містить ознаки вимушеного працевлаштування, тому працівник підтримує її лише до моменту отримання кращих пропозицій роботи за фахом.

Організаційна лояльність відображає ставлення працівника до конкретного роботодавця, що виражається в його готовності відповідати корпоративним очікуванням, формувати способи поведінки в рамках, встановлених компанією, і проявляти добровільну активність, спрямовану на досягнення корпоративних цілей і захист її інтересів. Така поведінка працівника не є його постійною характеристикою; вона формується в специфічному середовищі та в результаті тривалої співпраці з компанією. Таким чином, для успішної реалізації власної стратегії компанія повинна створити такі умови для розвитку персоналу, за яких кожен співробітник докладатиме максимум зусиль на його благо. У цьому контексті організаційна лояльність відіграє роль позитивних обмінних операцій, які відбуваються між працівниками та компанією; результат взаємної адаптації своїх вимог, потреб і можливостей.

У компаніях, де є багато підрозділів, організаційна лояльність може мати часткові рівні прояву, які локалізуються місцем безпосередньої роботи (лояльність до відділу, департаменту) або лояльністю до керівника, авторитет якого працівник визнає. Досить поширеними є ситуації, коли при переході керівника на інше місце роботи за ним йдуть деякі співробітники.

Крім того, лояльні співробітники є своєрідними провідниками корпоративної PR-інформації серед клієнтської аудиторії, формують позитивну громадську думку про компанію як відповідального роботодавця, надійного партнера та виробника якісного продукту, впливають на зміцнення рівня довіри до бренду, виступаючи джерелом підвищення лояльності клієнтів.

Не висловлюючи відкритої незгоди та неприйняття корпоративної політики компанії, такі працівники не вступають у прямий конфлікт, а підривають його основи, поширюючи негативні чутки про своїх колег та керівництво, провокуючи критику інших, маніпулюючи їх думкою у власних інтересах. Слід зазначити, що пасивна форма протидії встановленим

корпоративним нормам і цінностям може завдати набагато більшої шкоди, ніж активна демонстрація протидії співробітників.

Прихована нелояльність реалізується у вигляді:

– імітація працівником роботи перед керівництвом, вираження всебічної підтримки його дій і демонстрація лояльності до компанії лише з корисною метою (отримання бонусів, просування по службі). Створюючи ілюзію активності, він присвячує більшу частину його робочий час на вирішення особистих справ;

- вимушена робота на підприємстві у зв'язку з тим, що він не може бути звільнений через наявність певних фінансових зобов'язань (отримання кредиту чи придбання пільгового житла), розірвання яких призведе до значних збитків; неможливість знайти краще місце роботи або страх втратити вже досягнуте.

Нелояльні працівники є потенційно деструктивним елементом та джерелом кадрових, фінансових та репутаційних ризиків для компанії, оскільки здатні на шахрайство, зловживання службовими повноваженнями, співпрацю з конкурентами, промислове шпигунство тощо. Своїми діями вони можуть завдати шкоди корпоративним інтересам і становлять загрозу економічній безпеці компанії, тому виявлення співробітників, схильних до порушень, і проведення періодичної оцінки надійності персоналу мають стати пріоритетними напрямками управління лояльністю [6, с. 25].

Нульова лояльність, як правило, поширюється на тільки що прийнятих на роботу нових співробітників, які ще не знайомі з корпоративною культурою, особливостями спілкування та стосунків у колективі. Це також характерно для співробітників, які байдужі до справ своєї компанії і не виявляють інтересу до перспективних планів її розвитку.

Позитивна лояльність персоналу проявляється на різних рівнях, які характеризують тип і близькість відносин між працівником і компанією.

Перший рівень лояльності проявляється на рівні зовнішніх атрибутів, які доводять приналежність співробітника до компанії. Це досить формальний

рівень, на якому можна говорити лише про очікувану поведінку працівника, але наявність зовнішніх ідентифікаційних ознак організаційної єдності колективу (фірмовий одяг, фірмова вивіска, фірмова продукція з символікою бренду) є обов'язковий на початковому етапі формування лояльності [17].

Лояльність на рівні поведінки передбачає дотримання норм і правил, що регламентують роботу співробітника в компанії, дотримання дисципліни, суворе дотримання стандартів обслуговування клієнтів, активну участь у корпоративних заходах і колективному відпочинку. На цьому рівні можна більше говорити про формування ознак надійного співробітника, який цінує своє робоче місце в компанії.

Формування лояльності на рівні здібностей пов'язане з професійною компетентністю працівника, який володіє професійними вміннями та навичками, що відповідають цілям і завданням розвитку компанії, постійно прагне підвищувати свою кваліфікацію та ефективність роботи.

Щоб забезпечити такий рівень лояльності персоналу, в першу чергу необхідно при наймі звертати увагу на професійні та особистісні якості кандидатів. Співробітник, лояльний на рівні здібностей, цінний для компанії, оскільки він завжди добре орієнтується в змінах, що відбуваються, ініціативний, його погляд завжди спрямований у майбутнє [8, с. 70].

Вищі рівні лояльності включають лояльність на рівні переконань і лояльність на рівні ідентичності. Лояльність на рівні переконань заснована на цінностях, прийнятих співробітником і підтримуваних компанією. Цей рівень лояльності характеризується повним схваленням принципів діяльності компанії, стійкістю до переконань з боку конкурентів, максимальною відданістю роботі та залученням до вирішення існуючих проблем. Такі співробітники легше переносять важкі для компанії часи і залишаються на роботі, керуючись почуттям причетності та лояльності. Лояльність на рівні ідентичності найбільшою мірою належить самому власнику, оскільки саме він повністю ідентифікує себе з компанією, не схильний до негативних зовнішніх

впливів, а його відданість цілям і власному бізнесу не залежить від розмір матеріальної винагороди.

Знання того, яка лояльність у співробітників і на якому рівні вона розвинена, допомагає зрозуміти, наскільки на них можна покластися, які завдання їм можна доручити, що потрібно зробити, щоб зміцнити їхню лояльність.

На основі запропонованої типології форм і рівнів лояльності співробітників можна виділити два таких ключових напрямки формування лояльної команди компанії [9, с. 73]:

- забезпечення лояльності нових співробітників, що передбачає розробку програм адаптації до умов праці та особливостей роботи в компанії, використання наставницьких і консалтингових технологій;

- підвищення лояльності діючого персоналу шляхом удосконалення інструментів стимулювання праці, застосування принципів маркетингу персоналу, управління кар'єрою, поліпшення умов праці та психологічного розвантаження працівників, розвитку корпоративної культури, реалізації грамотної інформаційної політики.

Система заходів щодо підвищення лояльності персоналу, розроблена для конкретної компанії, підлягає обов'язковій перевірці та тестуванню. Крім того, необхідно забезпечити взаємну адаптацію та інтеграцію політики формування лояльності персоналу з боку позитивної системи управління, а також узгодити її з конкурентною стратегією компанії.

## **Висновки до 1 розділу**

Лояльність персоналу – важливий критерій кадрової стабільності організації. Це не лише задоволеність системою оплати праці, а й схвалення цілей компанії, стилю менеджменту, корпоративної культури. У сукупності з

грамотним менеджментом, правильною маркетинговою стратегією та гідним товаром (послугою) лояльний персонал – основа процвітання компанії, що забезпечує їй лідерські позиції.

Завдяки теорії обміну, можна відстежити та пояснити деякі закономірності формування і розвитку лояльності персоналу до організації. Також, враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що лояльність персоналу залежить від ставлення організації до робітників. Існує багато трактувань теорії обміну. Але в кожній теорії є компоненти, завдяки яким можна пояснити різні аспекти, пов'язані з лояльністю персоналу.

Для більшості компаній цілком достатніми є два рівні лояльності персоналу. Для нижчого виконавського рівня співробітників, діяльність яких передбачає жорстко регламентовані та контрольовані процедури досить навіть нульової лояльності. Але керівники середнього та вищої ланки повинні мати вищий рівень лояльності. Тобто чим вища посада, тим більшої лояльності вона потребує.

Емоційна прив'язаність працівника до компанії, відданість її інтересам, внутрішнє схвалення її системи цінностей та правил транслуються безпосередньо через його робочу поведінку, форми прояву якої визначаються конкретним організаційним середовищем. Лояльний працівник проявляє добровільну активність на користь компанії, дотримуючись встановлених правил і норм трудової поведінки. Він цінує своє робоче місце саме у цій компанії та прагне збільшити особистий внесок у забезпечення її стратегічного розвитку.

Процес формування лояльності персоналу повинен бути керованим, що передбачає здійснення цілеспрямованого впливу на чинники, які обумовлюють її появу, розвиток та зміцнення. Слід зауважити, що лояльність, яка має спонтанну природу виникнення та не підлягає подальшому коригуванню, або є нетривалою, або виявляється хибною та лише імітує схвальне ставлення працівника до компанії.

Для забезпечення балансу інтересів керівників та персоналу компанії необхідно запроваджувати комплексні програми розвитку лояльності шляхом виходу з можливих та бажаних перспектив розвитку відносин з кожним працівником, що обумовлює перспективність подальших наукових досліджень.

Питання, як підвищити лояльність, вимагає аналізу її складових. Узагальнення сучасних публікацій на цю тему дає підставу виділити як мінімум три складові лояльності:

- довіра персоналу до керівництва компанії;
- справедливість відносин, що складаються у співробітника з представниками адміністрації підприємства;
- задоволеність роботою.

А також, ми можемо зробити висновки, що ґрунтуються на теорії соціального обміну:

- Коли компанія робить щось для своїх співробітників, вони готові робити щось для компанії.
- Люди відповідають взаємністю на дії компанії.
- Це завжди двосторонні відносини між компанією та співробітником.

Лояльність із боку співробітників, що заснована на теорії обміну Дж.Хоманса, розвивається як результат задоволеності працівника винагородою та стимулюючими пропозиціями організації. Цими винагородами працівнику необхідно буде пожертвувати, якщо він залишить компанію. Таким чином, людина залишається відданою організації, тому що грошово-кредитні, соціальні, психологічні та інші витрати, пов'язані з доглядом, оцінюються нею як вищі, ніж можлива винагорода на новому місці.

Лояльність персоналу залежить також і від бренду роботодавця – це обіцянки та переваги функціонального та емоційного характеру, які підприємство пропонує своїм співробітникам та кандидатам на посади, тобто, зовнішнім та внутрішнім стейкхолдерам, та відрізняє компанію як роботодавця

своїх конкурентів, тобто, це імідж організації як «відмінного місця роботи» з урахуванням нинішніх співробітників та стейкхолдерів.

Лояльність персоналу – це чесність по відношенню до компанії, відкритість, доброзичливість, дбайливість, схильність та відданість.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ІТ КОМПАНІЇ

### 2.1 Методи соціологічного дослідження феномену лояльності персоналу організації

Існують різні погляди на лояльність загалом і лояльність працівників (персоналу) зокрема. Насамперед це пов'язано з тим, що дослідженням проблем лояльності людини як суб'єкта різних відносин, у тому числі соціально-трудова, займалися різні науковці та фахівці, зокрема у сфері психології, соціології, права, менеджменту, маркетингу, економіки праці та управління персоналом.

У зв'язку з цим і проблематика лояльності може розглядатися під різним кутом і в контексті дослідження різних соціально-економічних проблем: з погляду посилення мотивації персоналу, впливу на соціально-психологічний клімат, підвищення згуртованості трудового колективу, впливу на індивідуальні та колективні результати праці, додержання трудової дисципліни, закріплення персоналу на підприємстві та формування стабільного персонального складу, забезпечення кадрової безпеки та збереження інформації, що є комерційною таємницею, тощо.

Тлумачний словник української мови дає таке визначення слова «лояльний»: це той, який тримається в межах законності (іноді лише формально); який коректно, доброзичливо ставиться до кого-, чого-небудь [2, с. 551].

Попри виокремлення двох тлумачень, скоріше навіть аспектів лояльності, частина науковців лояльність ідентифікують тільки з одним із них.

Окремі дослідники характеризують лояльного співробітника як такого, що добровільно додержується законних правил і процедур організації [8]. Відповідно до такого підходу виявом лояльності персоналу є дотримання нормативних документів. А. Поплавська розмежовує такі поняття, як «лояльність» і «благодійність». Автор зазначає, що під «...благодійністю працівника ми розуміємо поведінку, яка демонструє погодження з нормами, правилами, законами організації. Лояльність працівника — це, передусім, вірність, відданість працівника цілям і цінностям організації, здійснення діяльності, яка підтримує і допомагає реалізувати ці цілі. Тобто благодійність співробітника вказує на ступінь нормативності його поведінки по відношенню до організації, а лояльність — на ступінь сприймання організації працівником і терпимість до неї» [15, с. 64].

Частина дослідників проблем лояльності персоналу трактує останню в контексті позитивного (у широкому розумінні) ставлення до компанії, керівника і колег. Так, С. Коростелева визначає лояльність як позитивне, доброзичливе, коректне, шанобливе ставлення до компанії, керівника та співробітників, додержання наявних корпоративних правил, норм, розпоряджень, кодексів, навіть у разі незгоди з ними; відданість у всіх своїх думках і вчинках [9, с. 126].

Окремі автори лояльність тлумачать як характеристику працівника. На думку Т. Позднякової, лояльність є сукупністю якостей працівника, обумовлених його індивідуальними особливостями (внутрішні фактори) та параметрами організації (зовнішні фактори), які характеризують ставлення працівника до організації та індикатуються через поведінкові ознаки, як в поточному періоді, так і в перспективі [14, с. 98].

Частина дослідників також ототожнює лояльність із певними характеристиками, зокрема відданістю та вірністю. О. Дейнека зазначає, що лояльність є відданістю організації (групі), вірністю її цілям, готовністю працювати в її режимі, почуттям єдності з її колективом [21].

Підходам Т. Позднякової та О. Дейнеки притаманне апелювання до поведінкових аспектів лояльності персоналу. У зв'язку з цим потрібно наголосити на тому, що лояльність важлива не сама по собі як характеристика певного працівника, а як результат її прояву, який втілюється у певних показниках.

О. Сардак також апелює до поведінкових аспектів лояльності персоналу й останню трактує як конструктивну організаційну поведінку, що характеризується позитивним ставленням персоналу до підприємства і базується на задоволеності працею, узгодженості його та підприємства інтересів і цілей [18, с. 243].

Варто підтримати підхід окремих науковців, які підкреслюють різні компоненти лояльності персоналу.

В. Доміняк зазначає, що лояльність персоналу може означати: доброзичливість, привітність, доступність як щодо компанії загалом, так і щодо інших співробітників; чесність; вірність; додержання правил, законів, відмова від негожих і недоброзичливих дій [8, с. 16].

Відтак, науковець виокремлює такі компоненти лояльності працівника: емоційне ставлення до організації (афективний компонент); поділ і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень (когнітивний компонент); намір (готовність) діяти відповідним чином (поведінковий компонент). В. Доміняк трактує організаційну лояльність як соціально-психологічну настанову, яка містить емоційний, когнітивний та поведінковий компоненти й характеризує зв'язок співробітника з організацією і визначає силу цього зв'язку [8, с. 39-40].

На основі проведеного дослідження сформулюємо концептуальні положення, що розкривають зміст поняття «лояльність персоналу».

По-перше, лояльність може використовуватися для характеристики різних суб'єктів: людини як громадянина, споживача, найманого працівника, члена громадської організації, члена електорату тощо.

По-друге, лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики тощо) конкретної людини. У зв'язку з цим оцінити та проаналізувати можемо лояльність кожного конкретного найманого працівника як суб'єкта соціально-трудоких відносин, члена трудового колективу, носія корпоративних цінностей. Щодо персоналу (як сукупності працівників, які утворюють організацію і перебувають у трудових відносинах), то поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом. Індикаторами лояльності персоналу можуть бути плинність кадрів, додержання трудової дисципліни, соціально-психологічний клімат тощо.

По-третє, лояльність персоналу є багатоаспектним поняттям. У зв'язку з цим можна виокремити організаційний, соціально-психологічний, юридичний та економічний аспекти цього багатогранного явища.

По-четверте, рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці.

У зв'язку з цим лояльність персоналу правомірно розглядати як один із факторів поліпшення результатів діяльності підприємства, насамперед, тих, що пов'язані з інноваційною діяльністю. Для оцінювання рівня лояльності працівників організації зазвичай використовується метод опитування (анкетування). З цією метою розробляються опитувальні листки (анкети), які містять питання або твердження про ставлення працівників до підприємства, на якому вони працюють, керівника, колег, окремих аспектів чи характеристик роботи.

Забезпечення стійкої та усвідомленої лояльності персоналу до компанії неодмінно відбивається на всіх її бізнес-процесах. По-перше, зростає мотивація працівників докладати максимум зусиль для покращення результативності

своєї роботи та спрямовувати власні дії на досягнення поставлених цілей компанії [22, с. 15].

Це стимулює працівників проявляти ініціативу та застосовувати інноваційні підходи до вирішення робочих завдань, використовувати засоби та можливості, надані компанією, задля особистого професійного зростання та постійного саморозвитку. Таким чином, стійка лояльність персоналу забезпечує приріст внутрішнього потенціалу кадрового резерву компанії. По-друге, знижується плинність кадрів, результатом чого є зменшення корпоративних витрат на залучення й утримання фахівців, а також мінімізація можливих збитків компанії через недоотримання частини доходу та втрату раніше інвестованого капіталу в розвиток персоналу. Позитивні екстерналії від зростання лояльності персоналу до компанії підтверджуються проведеними емпіричними дослідженнями. [8, с. 69].

Результати опитування думок та намірів працівників провідних компаній, опубліковані у щорічному довіднику «WorkUSA Survey», показали, що організації з високо лояльним персоналом за три роки принесли своїм акціонерам 112% прибутку, тоді як компанії із середнім рівнем лояльності – 90%, а з низькими показниками – лише 76%. Доведено, що лояльні працівники у 90% випадків готові рекомендувати свою компанію іншим як гідне місце роботи, а в 55% – здатні відхилити пропозицію роботи від інших роботодавців [32].

Проведений аналіз наявних теорій лояльності персоналу, які описують природу виникнення та особливості її прояву в конкретних організаційних умовах [9], дав змогу виокремити три змістоутворюючі компоненти цього конструкту, а саме афективний, когнітивний та поведінковий. Афективний компонент лояльності характеризує ступінь ідентифікації працівника з компанією, у якій він працює, його емоційну прихильність та причетність до її успіху. Він базується на емоціях, ставленні, думках та намірах працівника проявляти активність, брати на себе відповідальність, долучатися до реалізації

місії компанії та якнайкраще виконувати свої обов'язки. Позитивні ефекти від розвитку афективного компонента лояльності персоналу проявляються через доброзичливе, шанобливе ставлення до колег, керівника та компанії загалом, відкриту демонстрацію чесності щодо компанії та відданості її інтересам, відчуття гордості та приналежності до компанії, готовність поступитися власними інтересами задля досягнення корпоративних цілей розвитку, нетерпимість до порушень правил, норм, зобов'язань з боку інших працівників.

У якості методики оцінки рівня лояльності персоналу можна виокремити «Шкалу організаційної лояльності» Дж. Мейєра і Н. Аллена [19, с.39], що 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.

В основу цієї класифікації покладений принцип виділення визначальної потреби, задоволення якої у цій організації і породжує почуття вірності, відданості, лояльності (вони в цьому разі розглядаються, як синоніми). У першому випадку мова йде про потреби в емоційній прив'язаності до людей, групи, в якій працює співробітник, та задоволенні потреб у спілкуванні, підтримці, безпеці, співучасті.

Дж. Майєр та Н. Аллен показали, що афективна лояльність розвивається на основі організаційної підтримки та справедливості, особистої значимості та компетентності. Співробітники будуть емоційно прив'язані до організації на основі свого відчуття, що організація поводить з ними чесно та справедливо. Афективна складова буде також сильна у тих співробітників, хто відчуває, що підтримка співробітників та піклування про них є організаційними цінностями, у співробітників, хто відчуває важливість особистого вкладу, цінність власних

ідей, а також можливість підвищення власної компетентності в даному оточенні.

Всі три форми лояльності мають безпосереднє відношення до того, чи залишиться співробітник працювати в організації. В якості наслідків високої лояльності співробітників Дж. Майєр та Н. Аллен у своїй моделі виділили зниження рівня абстинентизму (відсутність на робочому місці) та високу продуктивність праці.

Окрім моделі, вони запропонували шкалу оцінки ступеня лояльності, названу Organizational Commitment Scale (OCS); вона містить три субшкали у відповідності з трьома складовими [33].

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 [19].

Ще одна методологія, яку запропонував інший науковець Л. Портер та його колеги - «Методика Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) - опитувальник організаційної лояльності [18].

Факторний аналіз цього опросника спрямований на:

- 1) поділ цілей та цінностей (цінність організації);
- 2) фактори зусиль на користь: інтенціональний (готовність до понаднормової роботи та підвищення продуктивності);
- 3) поведінковий (розповідаю, пишаюся, дбаю);
- 4) чинник роботи у організації.

У методиці використовується 7-бальна шкала: «абсолютно не згоден», «не згоден», «скоріше не згоден», «не маю певної думки», «скоріше згоден», «згоден» та «абсолютно згоден». Усі бали підсумовуються та поділяються на 15 (середнє арифметичне) [18].

Отже, у роботі подано визначення двох методик вимірювання лояльності персоналу, але насправді таких інсує безліч: Процедура побудови шкали та методика виміру лояльного ставлення співробітника до організації Л.Г. Почебут та О.Є. Корольової (1999 р.) на основі застосування шкали інтервалів, що рівноздаються, Луї Терстоуна; Методика «Можливість реалізації мотивів» (МРМ) В. Доміняка тощо.

## **2.2 Головні індикатори та показники феномену лояльності персоналу в ІТ компанії.**

Формування лояльності персоналу відбувається під впливом як внутрішніх особистісних чинників, які враховують психотип працівника, його очікування й переконання, мотиваційні особливості, кар'єрні орієнтири, відчуття задоволеності працею, так і зовнішніх ситуаційних чинників, які визначають організаційні умови розвитку лояльності (тип та елементи корпоративної культури, стиль управління, соціальні відносини в колективі).

Серед чинників, які здійснюють визначальний вплив на формування лояльності персоналу, можна виокремити такі:

- особиста зацікавленість працівника, що виражається в рівні його задоволеності змістом та характером роботи, винагородою, соціальним забезпеченням, умовами праці, перспективами професійного зростання та самореалізації на робочому місці;

- релевантність винагороди, яка визначається на основі суб'єктивної оцінки працівником відносної вигідності своєї праці шляхом зіставлення отриманих вигід та затрачених ресурсів і зусиль, а також порівняльної оцінки внеску колег у загальний результат діяльності компанії;

- особисті переконання та стереотипи, які визначають характер взаємовідносин із компанією (якщо працівник твердо переконаний, що професіоналізм та старанність не визначають успішність досягнень, а в

кар'єрному зростанні ключове значення мають особисті зв'язки та вміння опинитися в потрібний момент у потрібному місці, то навряд чи варто чекати від нього поведінки, яка підтверджує зворотне) [4, с. 65];

- наявна корпоративна культура, яка ідентифікує організаційну приналежність працівника та демонструє систему взаємовідносин у колективі, рівень довіри та поваги до керівника, увагу та турботу про працівників з боку компанії, атмосферу в колективі, соціальний статус;

- наявність зворотного зв'язку, який відображає ефективність внутрішніх комунікацій, основним завданням яких є донесення до працівника думки про те, що його досягнення, здійснені на користь компанії, належним чином оцінюються та винагороджуються, що сприятиме формуванню у працівника відчуття особистої значущості для компанії та залучення до реалізації її цілей, зміцненню довіри до дій керівництва [5, с. 65];

- минулий поведінковий досвід, який характеризує модель відносин, що мала місце на попередньому місці роботи працівника (якщо він досить яскраво переживав почуття довіри, прихильності та причетності до розвитку компанії, то прояв подібного ставлення в новій організації більш ймовірний (звичайно, за сприятливих умов); якщо ж рівень лояльності був низьким, то для того, щоби сформувати в цього співробітника відданість на новому місці роботи, доведеться докласти значно більше зусиль) [4, с. 65].

Розроблення ефективних програм розвитку лояльності персоналу вимагає проведення її типології за рівнем прояву афективних, когнітивних та поведінкових ознак у працівника.

На рис. 2.1 представлена шкала типів лояльності персоналу, елементи якої відображають особливості організаційної поведінки працівника, обумовлені сформованою у нього системою цінностей, переконань та мотивів.

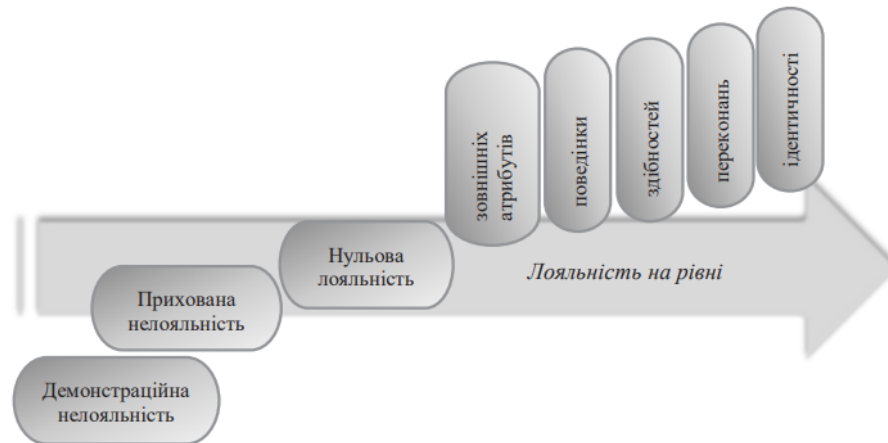


Рисунок 2.1. Типи лояльності персоналу компанії та рівні їх прояву

Джерело: розроблено на основі джерел [2; 3; 6]

Формування лояльності на рівні здібностей пов'язано з професійною компетентністю працівника, який володіє фаховими вміннями та навичками, що відповідають цілям та завданням розвитку комп'ютерної, постійно прагне підвищувати свою кваліфікацію та ефективність роботи. Для забезпечення цього рівня лояльності персоналу перш за все необхідно звернути увагу на професійні й особистісні якості кандидатів під час прийому на роботу.

На основі запропонованої типології форм та рівнів прояву лояльності персоналу можна виділити два такі ключові напрями формування лояльного колективу компанії [9, с. 64]:

- забезпечення лояльності нових працівників, що передбачає розроблення програм адаптації до умов праці та особливостей роботи в компанії, застосування технологій наставництва та консультування;
- підвищення лояльності діючого складу персоналу шляхом удосконалення інструментів стимулювання праці, застосування принципів маркетинг-персоналу, управління кар'єрою, покращення умов праці та психологічного розвантаження працівників, розвитку корпоративної культури, реалізації грамотної інформаційної політики. Розроблена для конкретної компанії система заходів з підвищення лояльності персоналу підлягає обов'язковій перевірці та тестуванню. Крім того, слід забезпечити взаємну

адаптацію та інтеграцію політики формування лояльності персоналу з корпоративною системою управління, а також узгодити її із конкурентною стратегією компанії.

### **2.3 Визначення рівня лояльності за допомогою проведення глибинних інтерв'ю.**

Інтерв'ю зазвичай застосовується, по-перше, на ранній стадії дослідження для уточнення проблеми і складання програми, по-друге, при опитуванні експертів, фахівців, які глибоко розбираються в тому чи іншому питанні, по-третє, як найбільш гнучкий метод, що дозволяє враховувати особистісні особливості опитуваного [1, с.173].

У соціології існує безліч визначень цього методу, причому кожне з них акцентує увагу на чомусь особливому.

Наприклад, на думку Ядова В. О., інтерв'ю – це бесіда, що проводиться за певним планом передбачає прямий контакт інтерв'юера з респондентом, причому запис відповідей останнього виробляється або інтерв'юером або механічно [2].

З цього видно, що автор концентрує увагу в першу чергу на бесіді як основі інтерв'ю.

Для вітчизняних джерел, виданих до початку 90-х років, характерно розділяти всі види соціологічного опитування на анкету та інтерв'ю, а також розглядати окремо методику і техніку застосування цих методів. Цей поділ не завжди виправдано, оскільки, наприклад, методичні принципи розробки анкет і формалізованих інтерв'ю майже ідентичні, тоді як між проведенням формалізованих і неформалізованих інтерв'ю існують величезні відмінності.

Далі, згідно з вітчизняними джерелами, всі види інтерв'ю поділяються з техніки проведення на неформалізовані (глибинні) і формалізовані.

Питання, як в анкетах, так і в інтерв'ю, залежно від форми їх побудови,

діляться на відкриті і закриті. До закритих, відповідно до загальноприйнятого трактування, належать питання, в яких респонденту пропонується заздалегідь розроблені дослідником варіанти відповідей. Інтерв'ю, складені з закритих питань, називаються формалізованими, а з відкритих – глибинними. Якщо в інтерв'ю містяться питання обох типів, воно називається напівформалізоване.

Наприкінці минулого століття формалізоване інтерв'ю як метод отримання інформації практично не застосовувався, а замість нього використовувалися формалізовані анкети, які роздавалися респондентам і самостійно заповнювалися ними.

Основним методом опитування, описаним в зарубіжних методичних посібниках, є інтерв'ю. Як і у вітчизняних джерелах, інтерв'ю діляться на формалізовані і неформалізовані (глибинні). Формалізовані інтерв'ю називаються також структурованим і стандартизованими.

Формалізоване інтерв'ю призначене для отримання однотипної інформації від кожного респондента. Відповіді всіх респондентів повинні бути порівнянні і піддаватися класифікації. Це означає, що відмінності і схожість у відповідях повинні відображати дійсні відмінності і схожість між респондентами, а не відмінності, викликані вживаними питаннями або тим, як ці питання були зрозумілі. Формалізоване інтерв'ю може використовуватися для багатьох цілей, включаючи визначення громадської думки з широкого кола питань, з'ясування споживчих переваг, стереотипів поведінки, поширення психіатричних симптомів, а також для безлічі інших цілей, що включають отримання кількісної інформації. Формалізоване інтерв'ю може застосовуватися одноразово з багатьма респондентами або проводитися в декілька заходів з одними і тими ж респондентами для визначення стабільності або мінливості їх установок, цінностей, звичок, компонентів способу життя тощо [4].

Глибинні інтерв'ю включають в себе широке коло видів опитування, що не відповідають вимогам порівнянності запитань і відповідей. При

використанні глибинних інтерв'ю не робиться спроби отримання одних і тих же видів інформації від кожного респондента, і індивід не є обліковою статистичною одиницею. Зміст інтерв'ю може змінюватися від респондента до респондента: кожен респондент повідомляє ту інформацію або висловлює ті думки, які він може представити найкращим чином. У цих умовах використання заздалегідь підготовленого набору питань часто буває тільки перешкодою, тому в глибинних інтерв'ю питальники можуть взагалі не використовуватися.

Як визначалось вище (п. 2.2), лояльність персоналу ІТ компанії може набувати різних характеристик та вимірюватись за комплексом індикаторів, серед яких: залученість, прихильність, ідентифікація, емоційне ставлення працівника до колег і компанії, відповідальність, готовність до самовіддачі тощо. Ці якісні, за своєю сутністю показники, можливо визначити саме шляхом тривалої бесіди та «занурення» у питання ставлення співробітника до своєї роботи, професії, колективу, керівництва, колег, організації в цілому, а також його оцінки власної позиції в компанії й перспектив розвитку, можливостей задоволення потреб різного рівня.

Глибинні інтерв'ю, на відміну від формалізованого, не вимагає в якості передумови для його проведення попереднього опрацювання всіх пунктів інформації, яка повинна бути отримана. У зв'язку з цим воно може бути використано на всіх стадіях дослідження. Цей метод сприяє досягненню інтуїтивного розуміння питання або проблеми, а також виявленню непередбачених областей релевантності в дослідженні. Глибинне інтерв'ю може використовуватися також для пояснення несподіваних результатів кількісних досліджень, наприклад, розбіжності результатів голосування з передвиборними прогнозами, або для пояснення нових проблем, що виникли в ході дослідження [7].

Розрізняють підготовчий і незалежний види глибинного інтерв'ю. Перший проводиться для підготовки до формалізованого. Таке інтерв'ю може використовуватися для виокремлення значущих компонентів питання чи

проблеми, на основі яких буде сформована структура майбутнього респондента. Поряд з цим, підготовче інтерв'ю використовується для вивчення словника респондентів, типів реакції на питання, типів протидій, які надають респонденти при тих чи інших питаннях, і багато чого іншого.

Незалежне глибинне інтерв'ю, на відміну від підготовчого, має самостійну дослідницьку функцію. Воно використовується в тих випадках, коли немає можливості провести формалізоване дослідження, або немає необхідності в порівнянні безлічі відповідей або їх підсумовування за певною вибіркою. Незалежне інтерв'ю може бути використано для дослідження таких питань, як соціальні хвилювання, злочинність і тіньова економіка, наслідки науково-технічного прогресу тощо [20].

Для формалізованого інтерв'ю процедури складання опитувальників, збору та аналізу результатів дуже ретельно розроблені. Можна сказати, що ця методика доведена до рівня досконалості точного наукового приладу.

Методика глибинного інтерв'ю більш різноманітна, складніша, її неможливо представити у вигляді певного набору рутинних дій. При проведенні глибинних інтерв'ю інтерв'юер володіє великою свободою як у формулюванні конкретних питань, так і у формуванні загальної спрямованості бесіди. При цьому інтерв'юер значною мірою виходить з наявного у нього спільного погляду на тему дослідження і апріорного знання проблеми. З цих причин при використанні методики даного типу дуже важко буває здійснити розподіл праці в сенсі виконання завдань, які вимагають високого рівня кваліфікації, і завдань, які можуть бути виконані менш кваліфікованим персоналом з коротким терміном підготовки. У зв'язку з цим, глибинне інтерв'ю часто проводиться самим дослідником або групою кваліфікованих дослідників, які дотримуються близьких поглядів на проблему.

Таким чином, ненаправлене інтерв'ю завжди є глибинним, в той час як спрямоване може бути і формалізованим і глибинним.

Зважаючи на те, що лояльність містить цілий комплекс різних

характеристик і показників (індикаторів), що мають соціально-психологічну природу та проявляються у певних формах поведінки і реакцій людини на події, які відбуваються навколо неї, то найбільш інформативним методом отримання даних є саме глибинне інтерв'ю. Шляхом бесіди інтерв'юєр «занурюється» у глибину питання і отримує можливість більш чітко визначити прояви та сформулювати уявлення про комплекс чинників, що впливають на розвиток позитивного ставлення фахівця до власної організації.

### **Висновки до 2 розділу**

В умовах нової економіки посилюється значущість не тільки компетентностей та інших важливих характеристик працівника, а і його лояльності до певного роботодавця та підприємства. Лояльність є персоніфікованим поняттям і визначає ставлення (поведінку, характеристики) конкретної людини. У зв'язку з цим оцінити лояльність і спроектувати заходи щодо її підвищення можемо щодо конкретного працівника. Поняття «лояльність персоналу» є збірним, узагальненим і характеризує загальну тенденцію у поведінці та ставленні працівників до роботодавця, керівника, колег по роботі та організації загалом.

Рівень мотивації та результати праці лояльних і нелояльних працівників різняться, тому можна говорити про вплив лояльності працівників на індивідуальні та колективні результати праці. Для визначення впливу лояльності працівників на результати праці розроблено і запропоновано низку методичних засобів та інструментів. Зокрема, це методика «Організаційної лояльності» Дж. Майєр та Н. Аллен та методика «Organizational Commitment Questionnaire» (OCQ) опитувальник організаційної лояльності Л. Портера.

Враховуючи те, що рівень лояльності працівників до власної компанії виступає одним із факторів поліпшення результатів праці, то важливе місце в управлінні персоналом посідає посилення лояльності працівників. З-поміж

напрямів посилення лояльності персоналу організації можна виокремити добір потенційно лояльних працівників, формування кадрової політики, спрямованої на закріплення на підприємстві лояльних працівників, а також посилення рівня лояльності працівників, насамперед висококваліфікованих, працівників, які володіють унікальними технологіями, рідкісними знаннями, винятковими компетентностями.

ІТ-бізнес є відносно молодим, але динамічним в своєму розвитку. В Україні розвиток цього бізнесу безумовно випереджує розвиток усіх інших. Для ІТ-індустрії, саме такий актив, як люди, створюють додаткову вартість. Управління людськими ресурсами має бути інноваційним в поєднанні усіх можливих інструментів, в тому числі й управління корпоративною культурою, яка забезпечить найоптимальніше середовище для роботи як в окремих відділах, так в цілому на підприємстві. Викликів досить багато, але їх подолання прискорить еволюційний розвиток однієї з ключових експортно-орієнтованих галузей в Україні.

## **РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ІТ КОМПАНІЇ**

### **3.1 Програма дослідження лояльності персоналу ІТ компанії**

#### **Проблемна ситуація емпіричного дослідження.**

На сьогоднішній день ринок ІТ «перегрітий» пропозиціями про роботу. Компанії конкурують між собою та намагаються створити найкращі умови для наявного та майбутнього персоналу, аби залучити, найняти та утримати найкращі кадри.

Не заглиблюючись у питання, може здаватися, що високий оклад, який зазвичай отримують ІТ фахівці, вже сам собою забезпечує повну лояльність. Але все ж таки виявляється, що цього недостатньо, особливо, коли ми говоримо про висококваліфікованих фахівців. Не можна сказати, що зарплата зовсім не є мотивацією, але лише вона не може утримувати фахівця тривалий час. Для формування справжньої лояльності потрібно застосовувати безліч сучасних механізмів та методів. Адже у тому випадку, якщо працівник виконує свою роботу лише через зарплату – це не є добре. І наразі часто можна зустріти, коли висококваліфіковані фахівці переходять до іншої компанії зовсім не через зарплату, а через те, що інша компанія має більш цікавий соціальний пакет або можливість підвищувати свою кваліфікацію за рахунок компанії, тощо. Таким чином, варто говорити про необхідність розробки й реалізації цілісної програми кадрової роботи, що ґрунтується на визначенні актуалізованих потреб та запитів ІТ-фахівців, формуванні комплексу відповідних заходів та створенні умов для розвитку й реалізації співробітників компанії.

**Об'єкт емпіричного дослідження.** Співробітники ІТ компанії «WorkNest» (фахівці в сфері ІТ).

**Предмет емпіричного дослідження** – чинники лояльності персоналу ІТ компанії «WorkNest».

**Мета дослідження** - визначити та проаналізувати чинники лояльності персоналу ІТ компанії «WorkNest».

**Завдання емпіричного дослідження:**

- визначити рівень лояльності фахівців у компанії;
- з'ясувати особливості мотивації персоналу в організації «WorkNest»;
- схарактеризувати персонал компанії для визначення шляху управління персоналом у контексті підвищення рівня його лояльності;
- визначити значущість інструментів мотивації для персоналу організації;
- сформулювати рекомендації щодо засобів підвищення загального рівня лояльності персоналу компанії «WorkNest».

**Гіпотези емпіричного дослідження.**

- Низька лояльність персоналу в організації впливає на плинність кадрів, а також створює погану репутацію серед конкурентів та потенційних співробітників (ІТ-фахівців).
- Наявність якісної системи мотивації (матеріальної та нематеріальної) робить працівників компанії більш лояльними, що забезпечує їх відданість компанії та ефективність у роботі.
- Незадоволеність різними складовими роботи (зміст, складність, умови роботи, клімат у колективі, стосунки із керівництвом тощо) знижує загальну лояльність персоналу.

**Інтерпретація основних понять:**

- Індикатори лояльності персоналу - показники прихильності персоналу до організації.



Рисунок 3.1 – Індикатори лояльності персоналу

- Ідентичність з компанією - прийняття співробітником цілей і цінностей організації як своїх власних [22].
- Відданість організації - зв'язок між людиною і організацією, в якій він працює, зв'язок, що існує в його уяві [23].

Чинники лояльності – умови, які створює компанія для підвищення рівня лояльності у працівників. До них належать:

- увага з боку компанії,
- заохочення за досягнення фахівця,
- забезпечення початку та підвищення кваліфікації [24],
- якісно проведений час з колективом та менеджментом (тім-білдинги, корпоративи, бізнес-поїздки, тощо.).

Мотивація персоналу – механізми або комплекс дій, створені для стимулювання працівників працювати продуктивно.

Лояльний персонал – позитивно налаштований до компанії фахівець, що приносить користь компанії.

Корпоративна культура – сукупність цінностей, певної моделі поведінки в конкретній організації, переконання, стосунки серед колективу, символи. Ідентифікатори компанії, що надають їй унікальності.

### **Обґрунтування методу дослідження.**

Глибинне інтерв'ю - це неструктуроване пряме особисте інтерв'ю, під час якого висококваліфікований інтерв'юер опитує одного респондента на певну тему для визначення його основних мотивів, емоцій, переконань і ставлення до теми обговорення.

Особливістю глибинного інтерв'ю як методу дослідження є неоднаковість функцій співрозмовників: інтерв'юер, ставлячи запитання респонденту, не веде з ним активного діалогу, не висловлює своєї думки щодо питання, що обговорюються, або відповіді респондента.

Як правило, глибинні інтерв'ю використовуються для тих же цілей, що і фокус-групи, тобто для кращого розуміння проблеми. Однак використовувати їх більш доцільно в таких випадках:

1. для детального та всебічного озвучення конкретного респондента, у тому числі щодо прийняття індивідуального рішення (наприклад, мотиви позитивного ставлення до організації);
2. обговорення конфіденційних, чутливих або незручних питань (наприклад, фінансове становище, хвороба);
3. у ситуаціях, коли думка інших може вплинути на відповідь респондента (наприклад, ставлення окремих працівників до керівництва компанії);
4. для детального розуміння складної поведінки респондентів (наприклад, послідовність певних дій і вчинків працівника за визначених обставин);

5. інтерв'ю з професіоналами (наприклад, промислові маркетингові дослідження);
6. інтерв'ю з конкурентами, які навряд чи дадуть відповіді в групі (наприклад, ставлення працівників до послуг, що пропонуються на ринку);
7. якщо неможливо зібрати всіх респондентів в одному місці й одночасно (респондентів мало, вони віддалені один від одного та/або дуже зайняті).

Ефективність глибинного інтерв'ю оцінюється за такими показниками:

- повнота - інтерв'ю має надати респондентам можливість найбільш повно висвітлити різні аспекти ситуації, що розглядається, а також свої реакції на неї;
- конкретність - під час інтерв'ю слід отримати інформацію про ті аспекти ситуації, які викликали певні реакції респондентів;
- глибина - інтерв'ю має допомогти респондентам описати емоційно-ціннісний зміст ситуації, а також ступінь свого проникнення в неї;
- особистісний контекст - інтерв'ю має виявити характерні риси респондентів та їхній попередній досвід, що наповнює досліджувану ситуацію конкретним змістом.

Переваги глибинних інтерв'ю:

- дозволяють краще зрозуміти внутрішні почуття, переживання, мотиви поведінки респондента;
- чітко видно особу автора відповідей;
- вільний обмін інформацією під час співбесіди.

Недоліки:

- значна залежність від особи інтерв'юера - суб'єктивність сприйняття інтерв'юером даних дослідження та вплив інтерв'юера на інформацію, отриману від респондента;
- складно аналізувати окремі дані.

Отже, для дослідження чинників лояльності персоналу ІТ-компанії «WorkNest» доцільно використовувати саме метод глибинного інтерв'ю, який дозволяє отримати великий масив інформації для подальшого аналізу й узагальнення.

### **Підготовка та проведення глибинного інтерв'ю.**

**Відбір респондентів.** Оскільки глибинне інтерв'ю спрямоване на отримання достовірної інформації про досліджувану проблему, головною вимогою до відбору респондентів є їх компетентність, тобто сукупність знань і уявлень, сформованих під безпосереднім впливом їх практичної діяльності та життєвого досвіду.

**Інтерв'юер.** Успіх глибинного інтерв'ю багато в чому залежить від професіоналізму й особистісних якостей інтерв'юера. Для проведення інтерв'ю необхідний кваліфікований фахівець, який повинен (бажано) мати профільну освіту. Інтерв'юер повинен уміти встановлювати і підтримувати контакт з людьми, мати гарну пам'ять, здатність швидко реагувати на нестандартні відповіді, володіти терпінням і ні в якому випадку не чинити психологічний тиск на респондента або сперечатися з ним. Одне з головних завдань інтерв'юера полягає в тому, щоб чітко виявляти і окреслювати зони компетентності респондента, фіксувати кожний випадок виходу за межі цієї зони й уміти направляти бесіду всередину зазначеної зони.

**Підготовка структури бесіди.** Перед початком серії інтерв'ю дослідник готує план, за яким буде проводитися інтерв'ю. На відміну від звичайного опитування, план глибинного інтерв'ю - це просто перелік питань, з яких інтерв'юер повинен дізнатися думку респондента. Під час інтерв'ю порядок запитань може змінюватись залежно від відповідей респондента або його психологічного стану та бажання давати максимально щирі відповіді.

**Проведення співбесіди.** Після складання плану інтерв'ю відбувається відбір респондентів і проведення самих інтерв'ю. Тривалість глибинного інтерв'ю може становити від півгодини до 2-3 годин, залежно від складності

теми, а також кількості та глибини досліджуваних питань. Як правило, глибинне інтерв'ю проводиться в спеціальній кімнаті з нейтральною атмосферою та хорошою звукоізоляцією, щоб уникнути стороннього втручання. Інтерв'ю записується на аудіо- та/або відеоапаратуру для полегшення подальшого розшифрування та аналіз даних, а також щоб не втратити важливу інформацію, яка досить часто може бути прихована в інтонаціях, жестах тощо.

Опрацювання результатів співбесіди та складання аналітичного звіту. Після завершення інтерв'ю обробляється його аудіо- та/або відеозапис, у результаті чого дослідник отримує повний текст всього інтерв'ю. На основі цих текстів та особистих вражень інтерв'юера складається аналітичний звіт.

Останнім часом найбільшої популярності набули наступні методи проведення глибинних інтерв'ю: метод сходинок, прихований проблемний опитування та символічний аналіз [21].

Метод сходинок — метод, при якому питання формулюються таким чином, щоб вибудувати ланцюжок від характеристик товару до характеристик респондента. Питання типу "Чому це важливо?" і "Що це означає для вас особисто?" запитують кожну нову відповідь, поки розмова не досягне рівня особистої значущості.

З'ясування прихованого змісту - це метод, спрямований на отримання інформації не стільки про систему загальноприйнятих у суспільстві поглядів, скільки про те, що глибоко хвилює людей і є для них особисто значущим, що пов'язано з їхніми почуттями.

За допомогою цього методу респондентів просять уявити, яким життям вони хотіли б жити, чим би вони хотіли займатися або як би вони хотіли відпочивати. Дані таких інтерв'ю найчастіше можна успішно використовувати для підготовки рекламної кампанії. Отримана інформація дозволяє визначити важливі моменти престижу, розкоші та високого соціального статусу для

цільової аудиторії, або ж динамічності, сучасності та «високих технологій», які уособлюють рекламований продукт чи послугу [21].

Символьний аналіз — це метод пошуку символічних значень предметів шляхом порівняння їх із протилежними предметами (явищами). Як приклад можна навести дослідження серед менеджерів на замовлення авіакомпанії. Їх запитали, що станеться, якщо вони більше не зможуть літати на літаках. Аналіз відповідей показав, що авіаперельоти, перш за все, дають можливість менеджерам особисто поспілкуватися з діловими партнерами. Такого роду результати досліджень стають основою рекламних стратегій [21].

Для дослідження теми лояльності персоналу фахівців ІТ-компанії було використано метод глибинного інтерв'ю як якісний метод соціологічного дослідження. Адже саме завдяки йому ми можемо дізнатися про мотивацію людини і спрогнозувати її соціальну поведінку.

Загалом, розповсюдження якісних методів у конкретних соціологічних дослідженнях стало актуальним для різних замовників у останні десятиліття. У нашій країні вони ініціювалися спочатку західними партнерами. Компанії та корпорації, інвестуючи (чи збираючись інвестувати) значні кошти до українського бізнесового середовища, хотіли впевнитися у справжній мотивації майбутніх співробітників та партнерів, а поглиблене інтерв'ю дає змогу людині висловити навіть те, що їй було важко сформулювати попередньо.

Під час глибинного інтерв'ю респондент має змогу висловлюватися відверто та не соромитися своєї думки, якісні опитування не мають ніяких сумнівів стосовно валідності результатів, так як це є в кількісних дослідженнях.

Респондент має достатньо часу для роздумів, його ніхто не обмежує, інтерв'юер повинен знати нюанси комунікації, щоб не мінімізувати вплив інтерв'юера на респондента. Так як на інтерв'юера, лягає велика відповідальність, він повинен заохочувати, але ніяк не провокувати, під час того як він ставить відкрите питання, повинен розуміти розгубленість та не бажання відповідати.

Також важливим моментом є те що, інтерв'ю'єр повинен розуміти, що це не просто бесіда з другом, це – соціологічне дослідження, в якого є заздалегідь підготований сценарій розмови. Всім нам відомим фактом, є те що якісні методи дослідження не виключають, а доповнюють кількісні методи збору інформації. Звичайно, що кількісні методи дослідження мають перевагу легшої формалізації, але на мою думку, вони не є більш об'єктивними.

Під час глибинного інтерв'ю ми маємо можливість поспілкуватися з людиною на самоті без посторонніх осіб, а це завжди допомагає людині говорити відверто. Ніяких таємниць від респондента, заздалегідь коли домовляюся про зустріч з інтерв'юєром, обговорювалися всі теми та детально розповіла, що саме мене цікавить та обґрунтувала чому. Такий крок відразу сприяв встановленню довірливих відносин. Тому зрозуміло, що саме цей спосіб опитування можна віднести до прямих якісних методів у конкретних соціологічних дослідженнях.

Під час підготовки до інтерв'ю було зібрано максимальну кількість достовірної інформації про особу.

Під час глибинного інтерв'ю підтримувалися свого сценарію. Мали перелік питань, за допомогою яких ми мали змогу отримати відповіді до конкретних питань, які нас цікавили та змогли б розкрити тему даного магістерського дослідження, спираючись на категоріальний апарат соціології праці, зокрема.

Основним для нас було створення структурованого плану по питанням, які необхідно розкрити для детального дослідження даної тематики.

При інтерпретації отриманої інформації ми намагалися уникати будь-якої упередженості, важливу роль у дипломній роботі відіграв метод прямого (вуличного) опитування людей, адже їхні особистості розкриваються через швидку емоційну реакцію. Звичайно, відібраних респондентів важко віднести до цієї соціальної групи, але ми також вивчали їх ціннісний простір як мотиваційну основу діяльності. Як одна з найважливіших, на нашу думку, форм

інтерв'ю, глибинне інтерв'ю поєднує різноманітні вимоги до запитань інтерв'юера.

**Готовність респондентів до співпраці базувалася на тому, що:**

- 1) спиралася на досвід працівників обраної компанії (WorkNest);
- 2) обирала комфортне для них місце та час для інтерв'ю;
- 3) насправді цікавилася їх роботою, була щирою, не намагалася їх в чомусь переконати;
- 4) попередньо просила дозволу на запис і ніколи не вмикала телефон одразу, а також попереджала, що готова вимкнути запис за прохання респондента;
- 5) обіцяла повну анонімність і щиро пояснювала мету даного інтерв'ю – написання диплому магістра, і зверталася за допомогою, розібратися краще, досліджуючи їх мотиви вибору ІТ сфери, адаптаційні проблеми, та вплив соціуму на їх вибір, тощо.

Звичайно, що аналіз даних може мати більш суб'єктивний характер, але з іншого боку – відсутній вплив, та тільки ми несемо відповідальність за відбір питань, які ми можемо обґрунтувати, та те що всі питання, можливо у різній послідовності, були опрацьовані з кожним респондентом.

Вибіркова сукупність дослідження.

Вибірку дослідження за темою складала працівники ІТ організації «WorkNest».

Кількість опитаних респондентів – 5 осіб (А, Б, В, Г, Д).

- Респондент А. Позиція, яку займає у компанії «WorkNest» - UI/UX дизайнер. Загальний досвід в ІТ – 3 роки. Досвід у наведеній вище компанії – 1 рік.
- Респондент Б. Senior Python Developer. Загальний досвід в ІТ – 7 років. Досвід у визначеній компанії – 3 роки.
- Респондент В. Middle Frontend Developer. Загальний досвід – 4 роки. Досвід у «WorkNest» - 1,5 роки.

- Респодент Г. ІТ рекрутер. Загальний досвід – 2 роки. Досвід у визначеній компанії – 2 роки.
- Респодент Д. SMM specialist. Загальний досвід – 4 роки. Досвід у визначеній компанії – 1,5 роки.

Стать респодентів: 3 особи чоловічої статі, 2 жіночої.

Вік респодентів: 19 – 30 років.

Походження опитуваних: Україна. Харків, Харківська область.

Поточна локація опитуваних: Центральна та Західна Україна.

Освіта: всі респоденти мають ступень бакалавра у вищих закладах України.

Спеціальність: всі опитуванні працюють не за спеціальністю.

Рівень доходу: точна інформація захищена комерційною таємницею.

#### **Умови проведення дослідження.**

Час проведення інтерв'ю: 1,5-2 години.

Дати проведення інтерв'ю: 20 – 25 листопада 2022 року.

Мова проведення: українська.

Сценарій глибинного інтерв'ю подано у додатках до магістерської роботи (див. Додаток А).

### **3.2 Аналіз та інтерпретація результатів дослідження**

Грунтуючись на отриманій інформації від працівників компанії «WorkNest», всі респоденти надавали відкриті аргументовані відповіді та вдалося провести якісний аналіз рівня вдовolenості працею та лояльності до організації.

1) Кажучи про ІТ кластер та вибір цього сектору, респоденти А, Б, В базувалися на переконанні про те, що ця сфера буде завжди актуальною. Вони згадали, що вона постійно розвивається, з'являються нові технології.

Створюються передові стартапи, які дають змогу спробувати себе у цікавих проектах.

Цитуючи респондента В: *"Сфера ІТ ніколи не стоїть на місці. Якщо ви зайдете на відомий у колах сайт «DOU», то побачите скільки нових компаній запускається навіть у період світової кризи. Вони отримують інвестиції. І навіть якщо якась компанія розпадається, то їй на заміну приходять щось нове. Тому шанси, що ти залишишся без роботи мінімальні".*

Тому більшість респондентів впевнені у своєму майбутньому та у собі, вони не переймаються про те, що колись стануть незатребуваними. Це надає їм внутрішнього спокою та позитивно впливає на їх моральний стан.

Продовжуючи тему стабільності, вдалося отримати відповідь стосовно цього питання у компанії «WorkNest».

Респондент А відповів: *«Навіть під час війни наша компанія працювала і розвивалась. Кількість замовників не зменшилась та це допомагало почувати себе більш менш стабільно. Звісно, багато українських компаній розпались, але наша компанія працює з ізраїльським маркетом, тому в цілому я не переймався, що настане моя особиста криза та криза у моїх колег-друзів».*

Коментуючи питання про розпад українських компаній, ця тенденція стосувалася не тільки ІТ кластеру, але працівників ІТ рятувало те, що на цьому ринку праці є багато пропозицій від іноземних замовників, тому якщо працівник зазнавав скорочення, то мав натомість багато варіантів інших вакантних місць.

2) Звісно, одним з найголовніших чинників, чому ІТ спеціалісти мають замотивованість у роботі – це високий рівень окладу, тому декілька питань мого глибинного інтерв'ю стосувалися цієї теми.

Зупинимось більш детально на конкретних відповідях щодо окладу респондентів компанії «WorkNest».

Всі опитувані респонденти вдоволені своїм доходом. Респондент Б звернув увагу, що його зарплата покриває власні та потреби родини, також йому вдається відкладати значну суму кожен місяць (не менше 1000 доларів).

Навколо питання про зарплату айтішників залишається багато обговорень і це можна пояснити, бо наведений фактор є найголовнішим, чому працівники кластеру досить часто змінюють місце роботи. Кожна ІТ компанія намагається завдяки зарплаті переманити фахівців з однієї компанії до своєї.

Я запитала наших респондентів щодо того як часто в них з'являється бажання змінити місце роботи через пропозицію про більшу зарплату.

Особа Г надала відповідь: *«Іноді я можу заради інтересу промоніторити, що пропонують інші компанії, дізнатися, які зараз зарплати на ринку. Моя поточна зарплата не менша за середню і цілком влаштовує. Звичайно, якби зарплата в WorkNest була б меншою за середню, то тоді так, я б її змінила або навіть не починала працювати в поточній компанії. Але якщо казати цілком, то зарплата не є для мене найголовнішим мотиватором у роботі».*

3) Третє питання, яке було розглянуте як чинник лояльності персоналу в організації – графік та форма роботи. ІТ компанії – це перший кластер, який започаткував роботу у віддаленому форматі. Звісно, цей формат поширився під час карантину. А також майже всі компанії дозволяють працювати за гнучким графіком, що дозволяє вільно розпоряджатися своїм часом, «WorkNest» не є винятком. Саме такі відповіді було отримано від 4 з 5 респондентів.

Звернемося до слів респондента В: *«Вільний графік з будь-якого місця надає мені можливість все встигати. Я маю час для відвідування спорт залу та на прогулянку зі своїм цуциком. Коли мені, наприклад, потрібно до лікаря, я не беру вихідний, а можу поєднати роботу зі своїми справами. Таким чином, мені вдається турбуватись про всі зони мого життя та я не вигорюю професійно».*

Також адаптивний графік дозволяє працювати у будь-який час доби. Наприклад, респодент А вважає за краще працювати вночі, а респоденти Б, В, Г починати роботу рано вранці. Таким чином, кожен член команди відчувається комфортно.

Додатково, немає необхідності витрачати час на збори та дорогу в офіс. *"Можна встати, вмитися, поспідати і одразу розпочати роботу. Це економить фінанси на дорогу і можна поспати на годину довше"*, - дає відповідь респодент Д.

Ще варто згадати, що двоє опитуваних (А, Г) вважають свою роботу з дому більш ефективною, порівнюючи з офісною. Вони не витрачають час на зайві бесіди з колегами, є можливість працювати в тиші і бути максимально зосередженими у своїй справі.

4) Можливість навчання та підвищення професійної кваліфікації. Після проведення інтерв'ю, я дізналася, що фахівці компанії "WorkNest" мають додатковий бонус - компенсація різноманітних професійних курсів та сертифікацій для підвищення або підтвердження кваліфікації.

3 з 5 респодента зазначили, що ніколи не користувалися цією можливістю через брак часу та необхідності, але вона важлива для них.

Інші двоє респодентів користувалися бюджетом для навчання та відповіли, що після того, як компанія компенсувала повну вартість, вони стали працювати ще з більшою натхненністю. В них з'явилося бажання реалізовувати отриманні навички та знання на практиці, в роботі. Вони впровадили нові підходи та технології у свої проекти, отримали певні переваги серед конкурентів.

5) Ще одним важливим чинником на який я звернула увагу у своїх питаннях – це англійська мова. Було важливе проаналізувати, які програми впроваджує або не впроваджує компанія для розвитку мовних навичок персоналу.

З'ясувалося, що всередині компанії «WorkNest» проводяться курси англійської мови та вони є безкоштовні, але наданами курсами користується лише 1 респондент з 5.

Цитуючи респондента Д: *«Я не відвідую курси англійської від компанії, бо рівень більшості групи є не дуже високим. В основному ці курси відвідують новачки, тому мені просто не цікаво, я не дізнаюсь нічого нового на них. Тому я відвідую курси англійської додатково за власний рахунок з індивідуальним викладачем».*

Респонденти зазначили, що із задоволенням підключалися б до занять, тим більше вони проходять онлайн, але рівень англійської в групі не відповідає їх особистому.

Кожен респондент зазначив, що ІТ фахівцям без знання англійської мови набагато важче просуватись кар'єрними сходами, а для тих, хто тільки знаходиться у пошуці першої роботи в ІТ, майже всі співбесіди закінчуються невдачею.

б) Наступний блок питань стосувався якості проведеного часу з колективом та керівництвом. З респондентами ми обговорювали наявність у компанії тим-білдингів та корпоративів, і як такі заходи впливають на їх ставлення до компанії.

Отримала відповідь від респондента Г: *«Раніше, до війни, два рази на рік в нас проводилися новорічний та літній корпоратив. А ще, коли була можливість іноді відвідувати наш харківський офіс, то ми з колегами збиралися по вечорах для перегляду кіно або гри в настільні ігри. Мені здається, що ці зустрічі згуртували нас і також допомагали новим співробітникам швидше влитися у колектив».*

Проаналізувавши відповіді, всі працівники компанії були задоволені можливістю проводити час разом з колегами та наразі їм не вистачає таких зустріч, які не тільки впливають на відносини один з одним, а також підвищують

ефективність, залученість та швидкість в роботі, бо всі члени команди починають працювати, як єдиний механізм.

7) На наш погляд, також варто було звернути особливу увагу у проведенні дослідження на узгодженості цінностей персоналу «WorkNest» з цінностями, що існують у самій компанії, тобто поспілкуватись щодо наявної корпоративної культури організації, бо це чинник, який визначає установки та патерни компанії.

Усі респонденти, назвали свою поточну компанію лояльною до працівників. Вони не відчують стресу на роботі та тиску зі сторони менеджменту.

Звернемося до слів респондента Б: *«Я працюю в ІТ вже 7 років та на моєму попередньому місці роботи я відчував, що за мною слідкують та не дають права на самостійність в прийнятті рішень. На мій лаптоп встановлювалася програма для слідкування за моїми діями на робочому столі та це дуже тиснуло на мене. Я швидко покинув це місце роботи і більше ніколи не почну співпрацю з компанією із подібними правилами».*

Проаналізувавши відгуки працівників, кожен звернув увагу на те, що «WorkNest» відноситься з повагою до них не тільки як до персоналу, але як і до людей. В компанії відсутній мікроменеджмент, завжди є можливість поспілкуватись тет-а-тет з керівництвом та висловити незадоволення або пропозиції. Таким чином, плінність кадрів майже відсутня та якщо виникають проблеми, вони швидко вирішуються.

Проведений аналіз розповідей респондентів дозволяє сформулювати певні висновки та запропонувати деякі рекомендації щодо підвищення лояльності співробітників.

### **Рекомендації, спрямовані на підвищення лояльності персоналу в ІТ компанії «WorkNest»**

- постійна робота над кадровою стратегією на основі планування, прогнозування, оцінки потреб підприємства в кадрових ресурсах;

- програми з управління адаптацією нових співробітників, нещодавно прийнятих на роботу;
- управління знаннями співробітників;
- робота з підвищення якості, компетентності, а також конкурентоспроможності працівників;
- HR-менеджмент організаційних змін;
- управління винагородами, заробітною платою, преміями персоналу, пільгами та компенсаціями, а також матеріальною та нематеріальною мотивацією;
- управління витратами на персонал;
- координація руху кадрів у середині організації (переміщення і звільнення персоналу);
- управління охороною праці персоналу, його соціальним розвитком (харчування, фізична культура, страхування тощо);
- управління кар'єрою та її планування;
- ефективність, управління продуктивністю, працездатність персоналу;
- скорочення, звільнення та управління плинністю кадрів;
- робота по утриманню спеціалістів;
- робота з кадровим резервом тощо.

Отже, виходячи із визначених завдань та гіпотез дослідження, варто зацентувати увагу на деякий чинниках.

Зокрема, необхідно займатися мотивацією ІТ-фахівців, незалежно від їх функції на підприємстві. По-перше, ринок інформаційних технологій і сьогодні, незважаючи на економічну кризу розвивається досить активно, адже ІТ-фахівці потрібні кожному підприємству. По-друге, останнім часом досить сильно зросла професійна самосвідомість ІТ-фахівців — якщо раніше різні дії, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, вони сприймали без ентузіазму, то сучасних ІТ-фахівців цікавить як матеріальна, так і

нематеріальна винагорода за свою роботу і досить добре усвідомлюють власну важливість для підприємства.

Отже, розглянемо основні мотиваційні фактори в умовах роботи з ІТ-персоналом:

#### Зарплата.

Високу зарплату прийнято вважати найпростішою і ефективною мотивацією до будь-якої роботи. Для ІТ-спеціалістів рівень щомісячної матеріальної винагороди дійсно відіграє важливу роль (хоча подекуди, як зазначалося вище, все ж не головний). Є чимало айтішників, які збираються змінити поточне місце роботи та активно шукають нове. На співбесідах причиною такого пошуку називають низький (невідповідний ринку) рівень зарплати.

Слід зазначити, що рівень заробітної плати ІТ-фахівця, як і будь-якого іншого, залежить від багатьох факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Таким чином, рівень заробітної плати часто визначається розміром підприємства-роботодавця — як правило, чим більше підприємство, тим вище заробітна плата його працівників. Це також суттєво впливає на розмір заробітної плати та походження капіталу компанії (зрозуміло, що, наприклад, у західноєвропейських компаніях зарплата вища, ніж в українських). Ще одним фактором, який впливає на рівень зарплат «айтішників», є сфера діяльності підприємства. Найбільше заробляють айтішники, зайняті у сфері розробки програмного забезпечення та фінансів, найменше — у сфері продажів та виробництва. Але все вищесказане відноситься скоріше до об'єктивних факторів, оскільки вони впливають на заробітну плату всього персоналу, а не тільки ІТ-спеціалістів. Серед суб'єктивних факторів можна виділити наявність специфічних знань і навичок, вузькоспеціальну підготовку та різноманітні сертифікати.

Але якщо компанія вирішує піти «простим шляхом» і зробити високий рівень зарплати привабливим фактором для ІТ-фахівців, то варто звернути

увагу на мінус цього способу - по-перше, чутки про підвищення зарплати ІТ-фахівців дійдуть до всіх інших працівників значно швидше, ніж ви думаєте, що, у свою чергу, вимагатиме або підвищення заробітної плати (нехай і не до такого рівня) для всіх працівників, або може призвести до масових звільнень. А по-друге, зазвичай бюджет компанії зростає набагато повільніше, ніж «апетити» співробітників, тому просто високий рівень зарплати з часом може стати настільки звичним явищем, що мотивація персоналу починає падати. Крім того, якщо айтишник працює тільки на посадову окладу, у нього більше можливостей витратити свій робочий час на неробочі справи (розважальні «посиденьки» в інтернеті, спілкування з колегами), а також на роботу над сторонніми проектами.

Оптимальним варіантом за таких обставин буде введення в зарплату змінної складової — надбавки за виконання проектів або щомісячної надбавки за якісну та активну роботу. Наприклад, в одному з провідних зарубіжних холдингів співробітники щомісяця складають список «добрих справ», куди заносять усі дрібні проекти та нестандартні завдання, які виконали понад обов'язкові норми. Такий список оцінює керівник відділу інформаційних технологій і самостійно ранжує виконані завдання за рівнем значущості для компанії. У результаті працівники отримують щомісячну премію в розмірі від 5% до 40% від фіксованого окладу. І хоча компанія не оплачує понаднормову роботу, ІТ-шники часто залишаються на роботі, бо розуміють, навіщо вони це роблять.

Таким чином, можна зазначити, що рівень заробітної плати є досить важливим для ІТ-спеціалістів, але для підвищення і підтримки рівня мотивації, а отже, і ефективності роботи співробітників, має сенс запровадити бонус або бонусну грошову частину.

Грамотний менеджмент.

На відміну від багатьох інших категорій персоналу, для ІТ-фахівців велике значення мають професійні якості керівника. Загальна проблема

працівників ІТ-індустрії – це їх замкнутість і нелюдність, а будь-яке підприємство – це, перш за все, згуртована команда, єдиний механізм. А відділ інформаційних технологій – досить окремий підрозділ, має свої правила, свій стиль спілкування, чітко виражені інтереси тощо, і лише грамотний керівник може стати дієвим мотиваційним фактором для людей.

Окрім сильного лідерського потенціалу, безпосередній керівник повинен мати фундаментальні знання та досвід у сфері інформаційних технологій. Якщо він проявить некомпетентність при вирішенні технічних питань, його репутація може різко впасти в очах айтишників, що може негативно позначитися на їх мотивації, а в подальшому це відобразиться на небажанні працювати під його керівництвом.

Також керівник ІТ-відділу або керівник групи повинен вміти слухати своїх підлеглих і давати конструктивний зворотній зв'язок. У роботі ІТ-фахівця, творчого за натурою, часто виникають нові ідеї та неординарні бачення вирішення завдань. Таку спонтанну ініціативу необхідно грамотно підтримати, інакше вона може зникнути разом з мотивацією співробітника. Тому для керівника відділу інформаційних технологій так важливо знаходити можливість спілкуватися зі своїми підлеглими, бути уважним до ідей і підтримувати їхню ініціативу.

#### Соціальний пакет.

Популярною доплатою до заробітної плати є соціальний пакет, що стосується матеріальної мотивації праці. Сьогодні компанії пропонують соціальні пакети, які можуть складатися з таких компонентів, як медичне страхування та страхування від нещасних випадків, мобільний зв'язок, харчування, фітнес, робочий ноутбук, домашній Інтернет, компенсація за навчання, знижки на товари/послуги, які виробляє/надає підприємство, тощо. Також багато компаній пропонують компенсувати витрати на проїзд та харчування, називаючи це компенсаційним пакетом. Однак не всі з перерахованих переваг однаково важливі для ІТ-фахівця.

Так, багато айтишників досить холодно ставляться до медичної страховки та можливості відвідувати фітнес-клуб/басейн – у них просто не вистачає часу на хворобу та спорт. Більшою популярністю користуються компенсація мобільного телефону та знижки на товари та послуги всередині компанії. Обіди з доставкою в офіс дуже важливі для цієї категорії фахівців (їх особливо оцінять програмісти, які часто стикаються з безперервною роботою, і вихід з офісу на обід може сильно відволікти їх від завдання, що негативно позначиться на термінах реалізації проекту).

Також досить важливими є такі переваги, як бізнес-ноутбук і домашній Інтернет, оплачений компанією. Додавши такі компоненти до соціального пакету, компанія виграє подвійно — по-перше, підтримує мотивацію та лояльність співробітника, а по-друге, він зможе дистанційно вирішувати проблеми, що виникають на роботі, у будь-який час доби.

Крім того, останнім часом ІТ-спеціалісти більш лояльні до роботодавців, які повністю або частково компенсують спеціалізоване ІТ-навчання: отримання професійних сертифікатів, проходження курсів підвищення кваліфікації. Важко переоцінити користь підприємства, яке при цьому отримує більше професійних працівників.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що соціальний пакет для ІТ-фахівця має свої особливості і повинен розроблятися максимально індивідуально.

#### Зручне розташування офісу

Факт, який ще раз підтверджує, що на ринку досвідчених ІТ-спеціалістів домінує не роботодавець, а кандидати: професіонали розслаблені і можуть дозволити собі вибрати місце роботи ближче до дому. Ця тенденція, звичайно, більш актуальна для великих міст, де програмісти не хочуть витратити багато часу на дорогу, розуміючи, що значну частину завдань взагалі можна вирішити дистанційно.

#### Робочий розклад.

Дотримання режиму роботи «з 9:00 до 18:00» як єдино правильного та загальноприйнятого останнім часом переживає спад. Більша гнучкість графіка радує фахівців, а надання можливості самостійно обирати графік роботи є незаперечною перевагою при виборі компанії.

Більшість айтишників – сови, тому в першій половині дня вони практично неефективні, оскільки багато часу йде на «катання», ранкову каву, перегляд новин в інтернеті. Звичайно, якщо мова йде про спеціалістів служби підтримки та системних адміністраторів, які можуть знадобитися в будь-яку хвилину з моменту початку роботи офісу, то відступити від стандартного графіка роботи досить складно. Однак для ІТ-фахівців, які працюють на проектній основі, цілком можливо розробити такі варіанти графіка, як робота з 10:30 до 19:30, з 11:00 до 20:00 або навіть з 12:00 до 21:00 .

Можливість вибору графіка роботи є важливим мотиваційним фактором для будь-якого ІТ-спеціаліста, забезпечує комфорт і сприяє індивідуальному підходу до оптимізації роботи співробітника.

Комфорт на роботі.

Часто айтишники занурюються в свої завдання з головою, і їм простіше працювати 14-20 годин без перерви, ніж розтягувати проект на кілька днів. У такій ситуації важливо, щоб в офісі була можливість перекусити, напити чаю чи кави, відпочити, тому ІТ-компанії часто організують своєрідні кімнати відпочинку або просто ставлять дивани в офісах, облаштовують душові та намагаються забезпечити комфортний мікроклімат в приміщеннях.

Колектив як генератор досвіду.

Ще одним мотивуючим фактором є потреба ІТ-фахівців у самовдосконаленні — вони цінують роботу в команді ІТ-фахівців. Спілкування з колегами – ще один спосіб для них отримати необхідний досвід. Однак, незважаючи на те, що для програмістів важливо бути частиною команди однодумців, вони прагнуть працювати незалежно. Тому змусити айтишників брати участь у стандартних і єдиних для всіх регулярних «льотках» чи

мозковому штурмі навряд чи вийде. Тут потрібен інший підхід, щоб фахівець відчував певну свободу в корпоративному спілкуванні, уникав обов'язкових «планувальників» і міг обговорювати завдання та приймати рішення разом з колегами у зручний час, наприклад, за допомогою груп чи спільнот у месенджерах.

Творчі методи.

Як показує дослідження, ІТ-спеціалісти все більше віддають перевагу цікавим проектам, новим технологіям і підприємствам з прозорою системою організації праці.

Незважаючи на те, що стандартні методи нематеріальної мотивації у вигляді комфортних робочих місць і гнучкого графіку все ще популярні серед ІТ-фахівців, останнім часом експерти помітили тенденцію до креативних методів мотивації в ІТ-сфері.

Деякі підприємства використовують систему накопичення балів як соціальний пакет. Суть полягає в тому, що працівник накопичує бали за період роботи в компанії, за участь у проектах та інших заходах. Накопичені бали можна витратити на особистий розсуд. Наприклад, замовити шикарне робоче крісло, захоплюючи поїздку чи навчальну програму, тобто те, що надихне та додасть сил для подальшої роботи.

Ще одним прикладом нестандартного підходу до мотивації є вибір обладнання для роботи на ваш розсуд. Новому співробітнику пропонується деяка віртуальна сума, в межах якої він вибирає персональний комп'ютер, який потім може отримати в особисту власність.

Актуальною для роботодавців залишається проблема утримання кваліфікованих ІТ-фахівців. Зараз робота з мотивації персоналу вже давно перестала бути простою даниною моді, а стала необхідним аспектом ефективності та успіху будь-якої компанії. В першу чергу прийнято звертати увагу на мотивацію співробітників, які приносять прямий дохід компанії (менеджери з продажу, менеджери проектів) і менеджерів. Другорядний

пріоритет для персоналу підтримки бізнесу. Саме до цієї категорії найчастіше відносять ІТ-фахівців. Виняток становлять компанії, що займаються створенням і продажем ІТ-товарів і послуг, в яких робота ІТ-фахівців є основним джерелом доходу.

Також, насамкінець, слід зазначити, що висококваліфіковані ІТ-фахівці часто віддають перевагу роботі на невеликих підприємствах, мотивуючи це більш людськими стосунками в колективі та високим рівнем свободи. І при бажанні завжди можуть це підробити, працюючи над конкретним проектом в іншій компанії. Сьогодні в цій сфері все ще відчувається дефіцит топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки (тобто фахівців, які поєднують технічні та управлінські навички). Але на підставі всього викладеного приходимо до висновку, що часто міняти ІТ-співробітників не варто, так як для компанії в цілому це вкрай не вигідно, адже крім пошуку нового працівника потрібно ще й багато витрат на його спеціальне навчання, враховуючи сферу діяльності компанії, та адаптацію.

Англійська мова.

Доречно було б створити декілька груп англійської мови для працівників з різним рівнем володіння мовою. Наразі працівники не відвідують існуючі курси через брак інформації на них. Але як було зазначено в емпіричному, що бажання займатися присутнє. Тим паче ІТ-фахівець, який не володіє англійською мовою наразі не є затребуваним. Тому кожен фахівець хоче покращувати свої навички у цьому, аби вільно комуніювати з іноземними клієнтами та колегами.

### **Висновки до 3 розділу**

Отже, базуючись на результатах емпіричного дослідження, можемо прийти до висновків, що лояльність персоналу в ІТ організаціях – це найголовніший напрям кадрового менеджменту.

На прикладі працівників компанії «WorkNest», нам вдалося підтвердити всі гіпотези дослідження.

По-перше, відсутність лояльності, впливає на плинність кадрів. При виборі місця роботи ІТ спеціалісти спираються на рекомендації від своїх колег та моніторять відгуки.

Лояльність має бути присутня не тільки зі сторони працівника до компанії, але й навпаки, бо це напряму впливає на психологічний стан людини та на ефективність у роботі.

По-друге, наявність якісної системи мотивації дійсно забезпечує відданість організації.

Після опитування можна дійти висновку, що компанії, які надають матеріальні заохочування до навчальних заходів для працівників, отримують високоваліфікованих спеціалістів, які допомагають розвивати проекти.

Тобто мотивація – це заряд, що є одним з головних чинників, який сприяє успіху обох сторін. .

Звісно, залишається тенденція мотивації фахівців за рахунок високої зарплати. Але, це не є найголовнішим фактором, як вважає більшість.

По-третє, нам вдалося підтвердити гіпотезу про те, що незадоволені різними складовими роботи працівники при першій же нагоді залишають робоче місце. Для фахівців ІТ кластеру не стане важко знайти нове місце роботи, тому до вирішення питання підвищення рівня лояльності співробітників варто ставитись із максимальною серйозністю.

На прикладі, ІТ організації «WorkNest», можна дійти висновку, що керівництву потрібно прислухатись до своїх підлеглих, проводити зустрічі, цікавитись про справи людини, заохочувати матеріальною та нематеріальною підтримкою, піклуватись про комфорт в роботі, намагатись проводити загальні івенти для підтримки згуртованої атмосфери в колективі, тощо.

Вибудова лояльності персоналу в ІТ – це той напрям на якому компанії не можна економити, бо є ризик не тільки втратити висококваліфікованих фахівців, а й взагалі втратити бізнес.

## ВИСНОВКИ

На основі вищевикладеного можна дійти наступних висновків:

Робота з дослідження рівня лояльності у ІТ має свою специфіку, адже у більшості випадків частина персоналу, або навіть 100% працюють віддалено, тобто за межами офісу. Особливо актуальним це стало в останні кілька років, що пов'язано як з різким розвитком попиту на послуги саме цієї сфери, так і з поширенням пандемії.

Ажіотаж на працівників сфери ІТ ставить нові виклики перед роботодавцем, вимагає більш пильної уваги до рівня задоволеності та додаткових засобів мотивації.

Лояльні співробітники ретельно охороняють комерційні інтереси організації, а для досягнення максимальних результатів вони використовують усі можливі резерви та ресурси, і не обов'язково внутрішні. Такі співробітники можуть з власної ініціативи вдатися до консультації сторонніх фахівців, вивчити матеріали останніх розробок та досліджень, зайнятися самоосвітою, вони схильні шукати та знаходити різні способи підвищення ефективності своєї роботи.

Лояльність персоналу компанії – це конструктивна організаційна поведінка, що характеризується позитивним ставленням персоналу до підприємства та базується на задоволеності працею, узгодженості інтересів та цілей підприємства і співробітника.

Доцільно звернути увагу на те, що визначення лояльності є інтегрованим, оскільки воно поєднує основні ідеї поведінкового (лояльність визначається як характеристика поведінки працівника), настановного (лояльність розглядається як установка людини) підходів, а також концепції управління персоналом маркетингом підприємства (лояльність ґрунтується на задоволеності працівників роботою, узгодженості їх та підприємства інтересів та цілей).

Будь-яка компанія, яка бажає вижити в довгостроковій перспективі, має дбати про лояльність свого персоналу. Така необхідність обумовлена, по-перше, тим, що ця якість співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, у свою чергу, відбивається на усіх сторонах діяльності. Лояльні працівники готові змиритися з тимчасовими труднощами компанії, прийняти необхідні організаційні зміни. Такі співробітники дорожать своїм робочим місцем саме у цій компанії. Вони не тільки самі прагнуть якнайкраще виконати свою роботу, але нерідко спонукають до цього та своїх колег.

Лояльність – це конкурентна перевага. З двох абсолютно однакових компаній, в одній з яких персонал лояльний, а в іншій не дуже лояльний, конкурентна перевага, успіх, звичайно, буде за першою компанією. Вона буде креативнішою, ефективнішою, швидше, енергійніше рухатися, вона краще виходить зі складних ситуацій і ефективніше використати сприятливі ситуації.

До недавня компанії акцентували увагу на залученні, відборі та оцінці персоналу, але зараз увага менеджерів вищої ланки зміщується до мотивації співробітників і підвищення лояльності персоналу до організації. За останні кілька років система матеріального стимулювання стала основною для залучення нових людей в організації, що призвело до нескінченної гонки за ключовими фахівцями, які часто не затримувалися на одному місці, йдучи з компанії в компанію, з проекту на проект. Таким чином з'явилась потреба мотивувати співробітників залишатися в компанії на тривалий час не тільки за рахунок матеріальних бонусів.

Лояльний співробітник – це працівник, якому подобається в компанії і він готовий затриматись в ній за певних умов, здатний поставити інтереси компанії вище власних, самовіддано виконувати посадові обов'язки, часто перевищуючи задані обсяги робіт. Природно, компанії зацікавлені в таких співробітниках і намагаються їх залучити.

Однак, слід пам'ятати, що лояльність всередині компанії часто залежить від самої компанії та стилю керівництва. В умовах жорсткої конкуренції особливого значення набуває рівень лояльності персоналу організації: багато в чому від нього залежить, чи зможе компанія зайняти гідне місце на ринку, утримати, а потім і поліпшити своє становище. Необхідність створення команди лояльних співробітників обумовлена тим, що лояльність до організації є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності компанії. Лояльність виглядає, як щось ефемерне, тим не менш, існують методи її оцінки, які в сукупності можуть надати керівникові максимально точну картину, серед яких: оцінка плинності кадрів, різноманітні анкетування та опитування, особисті зустрічі, спостереження тощо.

Водночас перед керівниками організацій постає питання яким чином можливо виховати лояльного працівника та розвивати його лояльність із часом. Серед найбільш дієвих напрямів роботи з персоналом слід відзначити: чітко визначену спільну мету, прозору систему управління та стилю керівництва, дружню атмосферу в колективі та дієву корпоративну культуру, доступ до різноманітних інструментів навчання і розвитку, включаючи можливість працювати над створенням інноваційних продуктів та можливість самостійного управління кар'єрним розвитком, застосування альтернативних інструментів, зокрема творчий день поза офісом, хвилинка подяки, хакерспейси або інтерпренерство, корпоративний психолог, гейміфікація тощо.

Для виживання в довгостроковій перспективі компаніям слід піклуватися про лояльність власного персоналу, оскільки серйозні загрози, які характерні в останні роки, зокрема, економічна нестабільність, трудова міграція, загострення боротьби за таланти та стабільність колективів торкаються кожного підприємства, і лише найсильніші здатні у складних умовах, не тільки залишатись прибутковими, а й підтримувати та розвивати власну стратегію

роботи з персоналом. В таких умовах компанії можуть вистояти завдяки лояльності, професіоналізму та креативності своїх працівників.

Отже, вже сьогодні провідні вітчизняні компанії запроваджують окремі елементи і навіть повноцінні програми з розвитку лояльності персоналу для стабільного подальшого розвитку свого бізнесу в умовах невизначеності.

В умовах економічної кризи та нестабільності в Україні молодь найбільше прагне до відчуття безпеки, захищеності та відчутті впевненості у завтрашньому дні, що їм може надати їм гарне матеріальне забезпечення. Саме тому, наразі, у пошуках сфери професійної самореалізації українці, перш за все, керуються питанням можливого прибутку у фахових сферах.

Додатково виокремимо матеріальні мотиви – висока зарплатня, комфортні умови праці, стипендії та гранти, гарантії працевлаштування, а в другу, соціальні – престижність професії, організація праці за гнучким графіком, відсутність конкуренції серед старших поколінь, легкий вхід в професію з малою кількістю досвіду, можливість працювати віддалено тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 216–224.
2. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Х.: ХНАДУ. 2013. Вип. 22. С. 40-52.
3. Вербівська Л.В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 68–74.
4. Заболотна В.О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. Вип. 55. № III(28). С. 68–73.
5. Копитко М.І., Левків Г.Я. Вплив корпоративної культури на рівень лояльності працівників у процесі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. Вип. 2. С. 187–200.
6. Мігус І.П., Черненко С.А. Оцінка лояльності персоналу при забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 11. С. 24- 27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_11\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_11_7)
7. Пилат Н.І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності. *Проблеми сучасної психології*. 2010. Вип. 10. С. 601–612.
8. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблем лояльності персоналу до організації. *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64–71.
9. Рибачук Н.В., Журко Т.О. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 62–66.

10. Сардак О.В. Дослідження теоретичних аспектів управління лояльністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 239–245.
11. Цимбалюк С.О. Теоретичні та методичні аспекти оцінювання зисків від підвищення лояльності персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2(12). С. 15–21.
12. Погорілий О.І. Соціологічна думка ХХ століття. Навч. посібник. Київ. "ЛИБІДЬ", 1996. 224 с.
13. Організаційна лояльність: основні підходи URL: <https://pritula.academy/tpost/t8jc0hru2m-vovlechnost-sotrudnikov-osnovi-vovlech> (дата звернення: 20.11.2022)
14. Артем'єв Н.А. Лояльність персоналу: варіанти актуальних наукових визначень поняття. *Молодий вчений*. 2019. № 47 (285). С. 178-181.
15. Бондаревська К.В., Товмашенко Т.О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. № 3(18). С. 26-31.
16. Соломанидина Т. О. Кадровая безопасность компании. Москва: Инфра-М, 2018. 559 с.
17. Бойко В. Фактори лояльності персоналу соціальної служби. *SOCIOPROSTIR*. 2020. № 9. С. 75-81. DOI : <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2020-9-10> (дата звернення: 25.11.2022).
18. Бутиліна О.В. Лояльність персоналу організації: підходи до визначення. «*SOCIOPROSTIR: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*», № 6 (2017). С. 21-24.
19. Бутиліна О. В., Євдокимова І. А. Лояльність персоналу соціальної служби. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Випуск 77. 2020. С. 38-41. <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2020.77.08>
20. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. за ред. І.П. Рущенко. Харків: Видавництво «Форт», 2013. 460 с.

21. Соціологічне забезпечення управлінської діяльності [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здоб. ступ. бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Мельниченко А.А., Іщенко А.М., Акімова О.А. Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 116 с.
22. Криворучко О.М., Сукач О.Ю. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. Харків: ХНАДУ. 2013. Вип. 21. С. 15-25.
23. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник : [Електронний ресурс] / Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. 357 с. URL: <http://nmu.org.ua> (дата звернення 20.10.2015).
24. Карпов А.В. Організаційна психологія. URL: [https://stud.com.ua/60461/psihologiya/loyalnist\\_viddanist\\_personalu\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/60461/psihologiya/loyalnist_viddanist_personalu_organizatsiyi) (дата звернення 25.11.2022).
25. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 48-3. 2019, С. 15-21. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.48-67>
26. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.
27. Поплавська А.П. психологічний аналіз видів лояльності персоналу до організації. URL: [http://sites.znu.edu.ua/sppconf/2013pdf/poplavskaya\\_3.pdf](http://sites.znu.edu.ua/sppconf/2013pdf/poplavskaya_3.pdf) (дата звернення 20.11.2022).
28. Методика оцінки лояльності К.В. Харського. URL: <https://hr-portal.ru/tool/metodika-ocenki-loyalnosti> (дата звернення: 20.11.2022.)
29. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №10. С. 152-156.

30. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнева, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
31. Управління організаційним розвитком підприємства: [Навч. посібн] / В. П. Горьовий, Ю.В. Біляк, М.О.Самофалова Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
32. Work USA 2000: employee commitment and the bottom line: study of employee attitudes and opinions. Bethesda, MD : Watson Wyatt Worldwide, 12 p.
33. Методика «Шкала організаційної лояльності» (Дж. Мейєр, Н. Аллен) URL : <https://sites.google.com/site/test300m/ocs93> (дата звернення: 19.11.2022).
34. Лояльність персоналу. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=22596> (дата звернення: 25.11.2022).
35. Голидзьбіна Я.В., Язвінська Н.В. Особливості сучасного ринку ІТ послуг та специфіка просування на ньому. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»* 2017. URL: DOI:10.20535/2307-5651.14.2017.108738
36. Тимошенко Н.Ю., Ронський Б.Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. *Економіка та суспільство* № 17 (2018), С. 384-388. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-57> (дата звернення: 25.11.2022)
37. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 23. С. 23-36. URL: [https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/903/1/02\\_23.pdf](https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/903/1/02_23.pdf) (дата звернення: 20.11.2022).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### **Розроблений сценарій для глибинного інтерв'ю.**

Чи подобається вам те, чим ви зараз займаєтеся?

Коли і за яких обставин ви вирішили присвятити себе ІТ сфері?

Чому ви обрали саме ІТ і чи плануєте у ньому працювати надалі?

Що вас мотивувало почати вивчати саме цю спеціальність?

При пошуці роботи на які саме вакансії ви звертали увагу у першу чергу?

Вам складно було знайти вашу першу роботу?

Що для вас найголовніше при виборі місця роботи?

Як ви знайшли компанію «WorkNest»?

Які були ваші враження від співбесіди до вашої поточної компанії?

Чому ви вирішили обрати компанію «WorkNest»?

Як довго ви працюєте у своїй поточній компанії, чому обрали саме її?

Ви колись замислювалися про зміну поточної компанії? Якщо так, то що сприяло цьому?

Який графік роботи ви маєте та чи влаштовує він вас?

У якому форматі ви працюєте (віддалено або відвдуєте офіс)?

Який формат вам подобається найбільше та чому?

Які переваги ви знаходите в тому чи іншому графіці та формі роботи?

Як ви вважаєте, графік та форма роботи впливають на вашу результативність? Яким чином?

Чи підтримували вас компанія на початці війни та як?

Коли почалась війна в Україні ви почували складнощі в роботі?

Щось змінилось в вашій організації від початку війни та що саме?

Вас влаштовує ваша зарплата?

Чи вистачає вам зараз вашого заробітку?

За вашим спостереженням, ваші колеги замислювалися про зміну поточної компанії? Якщо так, то що сприяло цьому?

Більш високий оклад может стати чинником для того, що ви вирішити змінити компанію?

Ви вважаєте своє робоче навантаження адекватним, посильним?

Чи доводилося Вам коли-небудь працювати у компанії понаднормово без винагороди (премії, підвищення чи ін.)?

Компанія компенсувала перероботки?

Чи могли б ви погодитись працювати іноді поднармово, якщо вам за це не стануть платити?

У вас у компанії є заплановані перегляди заробітної плати чи як ви вирішуєте такі питання?

Що слугує головним опертям для вашої трудової активності?

Для вас важлива самореалізація у житті?

Ваша робота в WorkNest змушує вас почуватися самореалізованим і які саме фактори в ній?

Чи має для вас значення репутація компанії, в якій ви зараз працюєте?

Чи допомагає вам WorkNest розвиватись?

Які саме заохочення пропонує компанія для розвитку?

Чи є важливим знання іноземної мови?

Компанія допомагає підтримувати ваш рівень англійської? Якщо так, то яким чином?

Які матеріальні або нематеріальні бонуси найбільше мотивують вас до роботи?

Чи з задоволенням ви відвідуєте роботу?

Які відносини в колективі ви маєте?

Які відносини з керівництвом ви маєте?

Як ви вирішуєте складнощі в робочу процесі?

Чи відчуваєте ви себе комфортно у колективі?

Чи маєте ви близьких друзів серед колег?

Відношення з колективом на роботі впливають на вашу ефективність на роботі та як саме?

У ваші компанії проводяться тимбілдинги чи корпоративи та як вони впливаються на вашу роботу?

Які бонуси окрім матеріальних надає ваша компанія?

Чи вважаєте ви, що ваші цінності та цінності компанії, в якій ви працюєте, співпадаються?

Яку корпоративну культуру в компанії ви маєте?

Ви вважаєте, що керівництво цінує вас як професіонала та як людину?

У вас у компанії існує мапа розвитку? Як ви вважаєте, чи повинен бути розроблений такий механізм і чому?

У якому відношенні була для вас корисною наша сьогоднішня розмова?

Що б ви хотіли змінити в вашій роботі?

Чи є у вас якісь пропозиції до заохочення працівників?

Дякую за увагу та приділений час, успіхів!

## АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі розглядаються принципи формування лояльності персоналу ІТ-компанії.

Проаналізовано підходи до визначення рівня лояльності співробітників ІТ-компаній. Основною метою дослідження є розробка та обґрунтування методологічних засад оцінки рівня лояльності персоналу в ІТ-компанії, що охоплює всі сфери взаємодії в системі працівник-підприємство. На основі діагностики лояльності та методу глибинного інтерв'ю пропонується оцінити лояльність співробітників до компанії.

Під час індивідуальної оцінки лояльності співробітників визначено, що ресурси компанії можна зосередити на залученні та утриманні тих співробітників, які є найбільш цінними та потрібними організації. Це підвищить ефективність виробничого процесу, продуктивність праці, а також створить більш сприятливі умови для модернізації та зростання підприємства.

Також проведено аналіз особистісних факторів та ситуаційних факторів у формуванні лояльності співробітників. У дослідженні брали участь працівники конкретної ІТ організації (WorkNest). Результати дослідження показали, що співробітники з високим рівнем лояльності характеризуються такими мотиваційними факторами – визнанням, професійною орієнтацією та стабільністю робочого місця. ІТ працівників відрізняє досить високий рівень лояльності персоналу порівняно з іншими організаціями.

**Ключові слова:** задоволеність, залученість, компанія, лояльність, мотивація, менеджмент, персонал, професіоналізм, ІТ-сфера, ІТ-освіта, фахівець ІТ-сфери.

## ANNOTATION

This master's thesis examines the principles of forming staff loyalty in an IT company.

Approaches to determining the level of employee loyalty in IT companies are considered. The main goal of the study is the development and substantiation of methodological bases for assessing the level of loyalty of personnel in the company, covering all areas of interaction in the employee-enterprise system. On the basis of loyalty diagnostics and the in-depth interview method, it is proposed to evaluate the loyalty of employees to the company.

An analysis of personal factors and situational factors in the formation of employee loyalty was also carried out. Employees of a specific IT organization (WorkNest) participated in the study. The results of the study showed that employees with a high level of loyalty are characterized by the following motivational factors - recognition, professional orientation and workplace stability. IT employees are distinguished by a fairly high level of staff loyalty compared to other organizations.

**Keywords:** staff, company loyalty, IT sphere, IT education, professionalism, motivation, satisfaction.