

ВИХОВАННЯ ЛОЯЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА РІВНІ СФОРМОВАНОСТІ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ, ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ТА СЛУЖБІ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

FOSTERING LOYAL BEHAVIOR AND THE LEVEL OF LOYALTY OF PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL: EMPIRICAL RESEARCH, THEORETICAL FOUNDATIONS, SPECIFICS OF FORMATION IN THE CIVIL SERVICE AND LOCAL GOVERNMENT OF UKRAINE

У статті узагальнено найбільш поширені тлумачення поняття «лояльність», але основну увагу приділено дослідженню лояльності як ставленню та лояльності як поведінці. Лояльна професійна поведінка є динамічною, пов'язується з багатьма психічними станами суб'єкта праці, довірою, прихильністю, задоволеністю, умовами праці, середовищем та можливостями мобільності в професії. Автор вказує, що це – складна багатогранна концепція, що охоплює широкий спектр емоційних, поведінкових та когнітивних аспектів інколи невизначеної або погноаакцентованої об'єктності лояльності, притаманній державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. Формування лояльності – це тривалий процес, який вимагає комплексних заходів. Важливо створювати умови, за яких працівники будуть відчувати себе зацікавленими в успіху організації та ототожнювати себе з її цінностями. Особливу увагу приділено оригінальній думці Р. Кофлана (R. Coughlan, 2005) про те, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані. Різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, від існування різних стилів та способів мислення та поведінки персоналу. Нелояльність проявляється у діях, спрямованих на підірвання роботи організації. Важливо вміти розпізнавати ознаки нелояльності та вживати відповідних заходів. Дослідження лояльності працівників органів державної влади в Україні виявило низку проблем. Незважаючи на загальну схильність до лояльності до роботодавців та керівництва, спостерігається низький рівень загальної лояльності. Це пов'язано з недоліками в мотивації, самоорганізації та співпраці з керівництвом. Крім лояльності працівників, важливим є також лояльне ставлення населення до органів державної влади. Це є запорукою ефективної взаємодії між державою та громадянами.

Ключові слова: лояльність персоналу; об'єкт лояльності; поведінка працівників; ставлення та відносини суб'єктів праці;

формування лояльності; виховання лояльності.

The article contains a generalization of the most common interpretations of the concept of «loyalty», but the main attention is paid to the study of loyalty as an attitude and loyalty as a behavior. Loyal professional behavior is dynamic and is associated with many mental states of the worker, trust, commitment, satisfaction, working conditions, environment, and opportunities for mobility in the profession. The author points out that this is a complex multifaceted concept that covers a wide range of emotional, behavioral and cognitive aspects of the sometimes undefined or poorly emphasized objectivity of loyalty inherent in the civil service and service in local self-government bodies of Ukraine.

Building loyalty is a long-term process that requires comprehensive measures. It is important to create conditions in which employees feel interested in the organization's success and identify with its values. Particular attention is paid to the original idea of R. Coughlan (2005) that loyalty is not the same as a relationship, and that loyalty is formed after the relationship has already been formed. Different levels of loyalty or disloyalty may depend on the specific configurations of the organization's relationship with the employee, on the existence of different styles and ways of thinking and behavior of the staff. Disloyalty is manifested in actions aimed at undermining the organization. It is important to recognize the signs of disloyalty and take appropriate action.

A study of the loyalty of public sector employees in Ukraine has revealed a number of problems. Despite the general inclination to be loyal to employers and management, there is a low level of overall loyalty. This is due to shortcomings in motivation, self-organization and cooperation with management. In addition to employee loyalty, the loyalty of the population to public authorities is also important. This is the key to effective interaction between the state and citizens.

Key words: staff loyalty; object of loyalty; employee behavior; attitudes and relations of labor subjects; formation of loyalty; education of loyalty.

УДК 35.081(477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>

Єфіменко А.А.

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Лояльність персоналу – це багатогранне поняття, яке описує позитивне ставлення працівників до своєї компанії, її керівництва, колег та цінностей. Лояльність забезпечує більшу продуктивність, креативність та мотивованість працівників, зменшення помилок та

покращення обслуговування клієнтів, замовників та споживачів послуг. Лояльність може мати різні інтерпретації залежно від контексту та особистих цінностей.

У деяких наукових публікаціях можна побачити важливу проблему, яку дослідники помічають не завжди, – це лояльність як ставлення

та лояльність як поведінка. Це складна багатогранна концепція, що охоплює широкий спектр емоційних, поведінкових та когнітивних аспектів інколи невизначеної або поганоакцентованої об'єктності лояльності. Об'єктом лояльності можуть бути організації, зміст та характер діяльності (сама робота, вид занять, професія), цінності та організаційна культура, колеги (колектив), керівництво, клієнти, замовники та споживачі послуг. На практиці лояльність може стосуватись усього цього різною мірою (комбінована лояльність).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різний рівень лояльності призводить до різної поведінки працівників. Van Vugt, M. & S. M. Hart (2004) визначають лояльність як багатоеlementний конструкт, що включає емоції, пізнання і поведінку. Лояльність розглядається зазначеними авторами як специфічне ставлення, що складається з трьох компонентів – емоційного, когнітивного та поведінкового [2, с. 2; 29]. Поведінковий вимір лояльності відображається у бажанні людини продовжувати працювати в організації (M. Khuong & B. Tien, 2013) [19]. У наукових статтях з використанням емпіричного матеріалу, що аналізуються нами нижче, спрямованість, об'єктність зазначеного ставлення у контексті лояльності часто є невизначеною або поганоакцентованою, і її не завжди можна чітко зрозуміти та усвідомити.

Z. Yan вважає, що лояльність – це тип поведінки, за якої працівники наполегливо працюють і роблять все можливе з працівниками [32, с. 177-178]. Зауважимо, що зазначений ним тип поведінки межує з лідерством як мистецтвом впливу на людей. Після появи цієї ідеї З. Яна з'явилась велика кількість публікацій, які підтвердили цю ідею. Тобто наведені ідеї та результати емпіричних досліджень вкотре довели, що лояльність працівників – це їхня довіра, прихильність, прив'язаність, причетність, приналежність, а то – й з різною силою залежність працівників від організації. Z. H. Voyles та ін. (2001) по суті вперше серед дослідників лояльності доводять та підсумовують, що поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення, тому лояльність працівників повинна відображатися на їхній поведінці [30]. Виходить, що ставлення до чогось є більш рухливим. Зміна ставлення індивіда до чогось може змінити цілі або зміст діяльності або ж дій, як і саму поведінку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. З вищевисловлених аргументів припустимо: управляючи формуванням не лише ставлень, а стосунків та

поведінки прихильного, причетного та добре залученого, активного та результативного працівника, приналежного до досягнення місії, цілей та завдань органів державної влади та місцевого самоврядування України, ми матимемо більше шансів сформулювати у майбутньому персонал з високою лояльністю до цих соціальних організацій.

Мета статті: на основі дослідження англійських наукових статей з емпіричним матеріалом розглянути проблему формування, виховання та оцінювання лояльності персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України з урахуванням об'єктності лояльності.

Виклад основного матеріалу. R. W. Yee, A. C. Yeung та T. E. Cheng (2008) [33] зазначають, що важливість ставлення працівників, включаючи лояльність працівників, та їхній вплив на операційну діяльність здебільшого ігнорується, і що лояльні працівники є більш здібними, мають прямий вплив на забезпечення вищого рівня якості послуг, що має опосередкований вплив на результати діяльності організації. Припустимо, що у даному випадку мова йде про так звану «операційну лояльність», що межує з операційною сферою професіоналізму, і формується навколо операційних, функціональних, рольових, тобто власне діяльнісних аспектів посадової та професійної діяльності [1, с. 64–65; 3, с. 375–376].

Теж саме питання виникає стосовно аналізу змісту поняття «поведінка лояльності», коли в самому понятті важко зрозуміти об'єкт цієї лояльності та поведінки. Поведінка лояльності сприятиме збільшенню частки ринку та прибутковості сервісної компанії (C. Chi & D. Gursoy, 2009) [9], а якщо працівники будуть віддані організації та краще працюватимуть, це матиме опосередкований або позитивний вплив на ефективність організації. Зауважимо, що поняття «відданість організації» вказує на лояльність працівника організації як її об'єкта лояльності.

E. M. Abd-El-Salam (2023) лояльність працівників характеризує через бажання працювати допізна, низьким рівнем відтоку кадрів та покращенням якості надання послуг. Організації з вищим відсотком лояльних працівників мають значну конкурентну перевагу [12, с. 2–3]. Насправді, в цьому конкурентному діловому світі «лояльність працівників» є динамічною характеристикою, від якої залежить успіх організації. Відсутність лояльності працівників в організації пов'язують з відсутністю задоволення від роботи (L. Frempong & W. Agbenyo, 2018) [13], неприйнятними умовами праці та неадекватною грошовою винагородою (S. Carraher, 2011 [8]; A. Milman,

2003 [24]. Отже, в межах професійної поведінки лояльність працівників є динамічною, пов'язується з багатьма психічними станами суб'єкта праці, довірою, задоволеністю, умовами праці, середовищем та можливостями мобільності в професії [1; 2, с. 14].

T. Dutta, S. Dhir (2021) з посиланням на (E. Powers, 2000) [27] підсумовують, що лояльність працівника може бути визначена як бажання залишатися з компанією, а не шукати роботу, працювати допізна, щоб виконати завдання, не розголошувати конфіденційну інформацію компанії, відстоювати інтереси, дотримуватися правил за відсутності суворого контролю, надавати пріоритет цілям компанії, а не особистим досягненням, утримуватися від поширення неправдивої інформації або від отримання прибутку за рахунок ресурсів компанії, купувати продукцію компанії та пропагувати її в суспільстві, робити внесок у благодійність, яку спонсорує організація, пропонувати покращення, брати участь у роботі, виходячи за межі очікуваної ролі поведінки, допомагати колегам у досягненні їхніх цілей, виконувати накази та не отримувати неправомірну вигоду з будь-якої політики [11, с. 3].

Існує багато різних визначень того, що означає бути лояльним і як поводить себе лояльний працівник. Дуже широке визначення лояльності дав філософ Ладд (1987; цит. за: V. Schrag, 2001 [28, с. 43]) – це «щира відданість об'єкту». Таким об'єктом може бути конкретна організація, людина, група чи професія, справа або країна. Середовище організації має багато різних «об'єктів лояльності», до яких працівник може мати відповідне ставлення. Є реальним, коли працівник може відчувати лояльність до багатьох різних об'єктів одночасно (комбінована лояльність). Лояльність до об'єкта не обов'язково означає, що цей об'єкт має певні характеристики, це скоріше реляційний зв'язок з цим об'єктом (V. Schrag, 2001 [28, с. 45]). Однак P. Кофлан (P. Coughlan, 2005 [10, с. 47]) робить дуже важливий висновок, що лояльність – це не те саме, що стосунки, і що лояльність формується після того, як стосунки вже сформовані.

Для успішності організації позитивною є, наприклад, лояльність клієнтів, споживачів товарів чи послуг цієї організації. Дослідження на рівні бізнес-одиноці дає можливість встановити зв'язок з результатами, які мають безпосереднє відношення до більшості організацій. Такі важливі результати, як лояльність клієнтів, прибутковість, продуктивність, плинність кадрів та безпека, зазвичай агрегуються та звітуються на рівні бізнес-підрозділів у багатьох компаніях (J. Harter, F. Schmidt, & T. Hayes, 2002) [16].

Очевидно, що люди стали більш лояльними до своєї кар'єри, ніж до своїх організацій (A. Kristof-Brown et al., 2005) [20]. Таке припущення стосовно спрямованості лояльності скоріш на кар'єру, а не на організацію доводить справедливість поставленої вище нами науково-практичної проблеми про об'єктність лояльності, та обумовлює необхідність перегляду та зміни нині існуючих поглядів на лояльність працівників на робочому місці або відсутності зазначених поглядів. Насправді зазначена лояльність формується так, як її уявляють та бачать керівники, посадові особи, службовці. Деякі дослідники (H. C. Pickford та ін., 2016 [26]; R. W. Y. Yee та ін., 2000 [33]) вважають, що лояльний працівник буде демонструвати причетність до організації і докладати зусиль, щоб залишитися в ній через задоволення від відносин (N. J. Allen & J. P. Mayer, 1990) [5]. Коли працівники відчують, що роботу, яку вони виконують, цінують і поважають в організації, це сприяє формуванню почуття приналежності до неї і заохочує їх змінювати світ на краще. Це стає потужним мотиватором на робочому місці (A. Maslow, 1943) [22]. Ці думки мають підтвердження у інших дослідників.

Дослідження В. Р. Guawali дозволили зробити такі висновки: лояльність працівників є ключовим фактором успіху будь-якої організації, адже саме вони є її найціннішим активом. Організації вкладають значні кошти в рекрутинг, навчання, розвиток та мотивацію своїх співробітників, забезпечуючи їм гідну заробітну плату, соціальні пакети, бонуси та інші винагороди. Як показало дослідження В. Р. Guawali, лояльність працівників значною мірою залежить від таких факторів, як: характер роботи: цікава та змістовна робота, яка відповідає навичкам та інтересам працівника, значно підвищує його лояльність; можливості кар'єрного росту: чіткі перспективи розвитку та просування по службі мотивують працівників залишатися в організації на довгий термін; визнання та винагороди: справедлива система визнання та винагород за досягнення стимулює працівників докладати більше зусиль; стосунки з керівниками: позитивний та підтримувальний стиль керівництва сприяє створенню сприятливої атмосфери в колективі та підвищує лояльність працівників; робоче середовище: комфортні та безпечні умови праці, а також позитивна атмосфера в колективі роблять роботу приємною та сприяють лояльності працівників; важливо зазначити, що не всі фактори, які впливають на лояльність працівників, досліджені в цій роботі [7].

В сучасній англійській науковій літературі бракує консенсусу щодо вимірів «лояльності працівника», які б дозволили виміряти цей конструкт. Багато науковців проводять дослідження лояльності працівників, але дослідження на цю тему все ще є незрілими, і багато питань все ще перебувають на стадії вивчення. Зокрема, поглиблено вивчаються такі питання, як вимірювання лояльності працівників та закономірності зміни лояльності працівників (Huang et al., 2015) [17]. 2000 року Y. Aning припустив, що лояльність працівників є стратифікованою, тобто існує висока лояльність і низька лояльність [6]. Аналогічно лояльність працівників та пов'язані з нею фактори, розподілені R. Karimah, S. Abdullah and R. Setiadi (2021) на дві категорії: високу та низьку [18]. Т. Дутта і С. Дхір у своїй статті зробили акцент на дослідженні та поясненні лояльності працівників «як важливому атрибуту для отримання конкурентних переваг у будь-якій організації» [11]. Вони розробили шкалу для вимірювання лояльності працівників з точки зору когнітивного, афективного та поведінкового компонентів, розробили тестові завдання для вимірювання лояльності працівників та зібрані дані для їх валідації.

Навіть якщо працівники можуть демонструвати відданість своїй роботі, під поверхнею можуть відбуватися інші речі. У дослідженні F. Naus та ін. (2007) [25] розглянуто ситуації, коли роботодавці вимагають від працівників більше, ніж ті дають натомість. Це може призвести до того, що працівники займуть оборонну позицію, що може призвести до цинізму по відношенню до своїх роботодавців. Коли це відбувається, можливо, працівники навіть приховують інформацію від своїх колег або роботодавців (O. Guillon & C. Cezanne, 2014) [14].

Нелояльність працівника не обов'язково означає, що він зацікавлений у тому, щоб залишити організацію (B. Schrag, 2001) [28, с. 48]. Сам по собі факт звільнення не завжди свідчить про нелояльність працівника, а скоріше залежить від контексту, який впливає на рішення працівника звільнитися. Однак, якщо роботодавець надає працівникові певні переваги, розраховуючи на те, що він/вона залишиться надовго, коли працівник звільняється, це може розглядатися як ознака нелояльності (B. Schrag, 2001) [28, с. 48].

Різний рівень лояльності чи нелояльності може залежати від конкретних конфігурацій стосунків організації з працівником, від існування різних стилів та способів мислення та поведінки персоналу. Здавалося б, що повністю лояльний працівник дбає про те, що є найкращим для організації, може бути ідеальною

ситуацією у зазначених стосунках. Наприклад, працівники можуть добре виконувати свої завдання, не маючи жодної відданості роботодавцю або виконуючи лише мінімальний рівень того, що від них очікує роботодавець (B. Schrag, 2001) [28, с. 56]. Обидва варіанти можна розглядати як працівників з низьким рівнем лояльності, але це не означає, що вони є нелояльними. Для того, щоб вважати працівника нелояльним, необхідна поведінка або дії, спрямовані на підірив добробуту організації. Прикладами такої поведінки є відсутність працівника на роботі, психологічне відсторонення або звільнення без попередження, і все це з наміром погіршити ситуацію для свого роботодавця (J. Leck & D. Saunders, 1992) [21, с. 219].

Зважаючи на шкоду, яку може завдати нелояльний працівник, для організації важливо розуміти причини поведінки своїх співробітників, щоб запобігати таким ситуаціям ще до того, як вони можуть виникнути (J. Leck & D. Saunders, 1992) [21, с. 219]. Це можна зробити, заохочуючи поведінку працівників, яка вважається бажаною, і забезпечуючи, щоб небажані дії не заохочувалися. Інший спосіб заохочення лояльності працівників – це пропозиція перспективної кар'єри, наприклад, підвищення в найближчому майбутньому (M. Allen & H. Tyselman, 2009) [4, с. 545]. У своєму дослідженні M. Allen & H. J. Tyselman (2009) [4, с. 544] виявили, що працівник, який відчуває незадоволення своєю поточною ситуацією, може залишатися лояльним до свого роботодавця, якщо у нього є можливості для просування по службі.

J. Xie, R. L. G. Su and J. Song частину свого дослідження приділили вихованню лояльності [31, с. 3]. Зазначені дослідники своє емпіричне дослідження з оцінки та аналізу лояльності працівників та задоволеності корпоративною культурою здійснили на основі аналізу настроїв, яке починається з об'єктивного анонімного оцінювання працівників, побудови лексикону настроїв та побудови лексикону ознак, потім – аналізу даних оцінювання працівників, виведення відповідних балів та побудови конкретних кроків процесу. J. Xie, R. L. G. Su and J. Song створено ефективний метод виділення імпліцитних (неявних, схованих, таких, що (на відміну від експліцитних) можуть бути виявлені тільки через свої зв'язки з іншими об'єктами чи процесами. – Авт.) ознак та аналізу імпліцитних емоцій. На основі існуючих досліджень імпліцитних характеристик у цій статті запропоновано метод виділення імпліцитних характеристик та аналізу імпліцитних емоцій, який поєднує базу правил емоційних характеристик зі схожістю висловлювань, що запов-

нює прогалину в галузі аналізу імпліцитних емоцій. Виходячи з цього, автори радять використовувати метод інтелектуального аналізу тексту на основі аналізу настроїв для аналізу анонімної об'єктивної оцінки співробітників.

J. Xie, R. L. G. Su and J. Song зробили узагальнення: для того, щоб підвищити задоволеність корпоративною культурою, підприємства повинні спочатку створити концепцію управління, орієнтовану на людей, і використовувати цю концепцію для створення іншої корпоративної культури. Коли підприємства поважають працівників, ставляться до них щиро та ставлять себе на їхнє місце, працівники відчують, що вони є членами компанії та господарями компанії, і активно створити гармонійні відносини між керівниками та підлеглими, а також між працівниками. По-друге, стимулювати пристрасть персоналу через механізм стимулювання, досліджувати потенціал персоналу, високотехнологічних підприємств у висококваліфікованій праці, необхідність глибокого мислення працівників та суворої аргументації, щоб досягти результатів у роботі. Протилежністю механізму заохочення є механізм стримування: бути без механізму стримування – це як двигун без гальмівного пристрою, і розвиток співробітників зійде на манівці [31, с. 06-07].

J. Xie, R. L. G. Su and J. Song зазначають: «Вимірювання лояльності працівників – це фактично кількісний опис лояльності працівників». Ці науковці запропонували різні моделі вимірювання, такі як модель «цінність-лояльність» Блеквелла, модель «цінність-лояльність» МакДугалла для сфери послуг [31, с. 03], модель лояльності Райана для енергосервісних організацій (Hai et al., 2015) [15], а також модель «задоволеність цінностями-лояльність» Ван Юесіна. Отже, J. Xie, R. L. G. Su and J. Song по суті досліджують задоволеність корпоративною культурою з використанням нормативного, аксіологічного та поведінкового підходів в управлінні. Вони розуміють витоки лояльності в цінностях та принципах організації та управління. Лояльність починає формуватись з цінностей та принципів чогось, що стосується лояльності (організації, культури організації, інших аспектів діяльності).

Стаття Є. Мазур-Вержбицької має на меті визначити фактори або причини, які визначають лояльне ставлення працівників до роботодавців у польських соціально відповідальних організаціях, беручи до уваги приналежність до різних поколінь. Вона зробила висновок, що «лояльне ставлення працівників до роботодавців здебільшого визначається перспективою вищої винагороди в майбут-

ньому, організаційною справедливістю, а також престижем і зв'язками між працівниками. Проведений аналіз доводить, що ці фактори не залежать від приналежності до певного покоління. Найменш важливим фактором лояльності працівників, на думку респондентів, є відсутність можливості звільнитися з законних причин [23, с. 720].

Дослідження спільних аспектів процесу професіоналізації та професійної активізації персоналу органів державної влади України в 2022 році, здійснене під керівництвом професора І. В. Шпекторенка, дозволяє зробити такі попередні припущення стосовно різних аспектів сформованої лояльності зазначених професійних груп у наш час. Самооцінка державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування України (керівниками та підлеглими) довела про умовну професійну придатність цих професійних груп, коли 54% підлеглих вимагають порад від керівників постійно, 39% службовців – більш менш постійно, і лише 7% підлеглих можуть працювати без порад керівника. Виникає питання про можливі результати діяльності в умовах такої готовності до професійної діяльності. Більше половини опитаних (60% з 172 респондентів) визнали, що відчують невпевненість у баченні змісту власної роботи, п'ята частина опитаних респондентів (понад 20%) не можуть самостійно (постійно та час від часу) визначити та розуміти зміст власної роботи. Лише 18-27% самостійних підлеглих здатні та здібні без керівника визначити загальні цілі в роботі, побудувати «дерево цілей». Навіть за умови дуже гарного ставлення цих працівників до органу влади, керівників, колективу та громадян вони мають ті чи інші причини не працювати дуже добре, отримувати потрібні результати, заробляти більше і реалізовувати свої кар'єрні плани.

99% самих же службовців визнала, що здатні відповідально виконувати будь-яку роботу без контролю «зверху» та самостійно визнавати помилковість своїх рішень. Такий відсоток відповідей не виключає припущення самими службовцями досить великої кількості помилок на роботі. Покладати відповідальність скоріше на колектив, а не на себе воліє 28% (приблизно третина опитаних), а підтвердили особисту відповідальність за результати праці лише 60%. Тобто можна говорити на неповну усвідомленість особистого та колективного в процесі діяльності. Нібито особисто відповідальні за роботу майже всі, однак третина з цих же людей вважають, що відповідальним за результати діяльності є у першу чергу не вони, а колектив.

Публічні службовці надто схильні до керуваності ззовні, мають чималі проблеми в плані сформованості професійної самоорганізації та вміння та навичок побудови власної управлінської діяльності та роботи. Однак вони ж вказують на високу власну готовність до передачі знань, досвіду своїм колегам по роботі (100%). У той же час через різні негативні чинники й результати професійного становлення та розвитку 11% опитаних чесно визнали власну задовільну спроможність навчати інших колег або новачків на своєму робочому місці. Опитування, серед іншого довело, що від 15 до 20% опитаних показують класичну репродуктивну та адаптивну професійну поведінку, що межує з пасивністю, тобто по суті, є дезактивізованими на роботі.

Актуальними в професійному розвитку персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування України є проблеми самовиховання, розподілу відповідальності за роботу, дезактивізованості на взяття відповідальності або уникання службовцями відповідальності. В практичній діяльності незадовільно розподілено сфери індивідуальної відповідальності. Готовності бути відповідальним тут замало, потрібна оцінка і контроль відповідальності, як і оцінка та контроль лояльності.

Висновки. Отже, що дослідження закордонних наукових джерел часто супроводжується виникненням у читача загального питання: на увазі маєтись лояльність працівників до чого або до кого? Об'єктом лояльності можуть бути професії, організації (компанії), зміст та характер діяльності (сама робота), цінності та організаційна культура, колектив, керівництво тощо? Чи лояльність до цього всього? Останній різновид лояльності є надто складним феноменом для ідентифікації об'єкта, спостереження, аналізу, оцінювання та впливу на формування або на виховання.

З нашої позиції, політика формування лояльності в органі влади в Україні повинна відбуватись залежно від потреб держави та місцевого самоврядування, державної та місцевої влади, державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, тобто конкретної спрямованості лояльності на щось: місії, завдання, цінності. Ідеальні параметри та прояви лояльності у зазначених політичних інститутах та професійних сферах мають бути емпірично досліджені, доведені та конкретні й зрозумілі. На основі здійсненого емпіричного дослідження зроблено висновок, що рівень лояльності персоналу сучасних органів публічного управління України (державна служба та служба в органах місцевого самоврядування) є низьким. Загальна оцінка лояльності

може бути високою, середньою та низькою. Сучасний персонал державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України схильний до лояльності до своїх роботодавців та керівництва, однак, деякі аспекти роботи керівників викликають у нього невдоволення. Маємо проблеми з мотивацією та самоорганізацією: у персоналу є проблеми зі сформованими мотивами, самоорганізацією та адаптацією до роботи; недостатня співпраця з керівництвом.

Справжніми опорами будь-якого органу влади стають лояльні працівники – ті, хто з відданістю та щирим почуттям приналежності поділяють її місію, цілі, цінності. Ці люди не просто виконують свої обов'язки, вони емоційно зв'язані з місцем роботи, ототожнюють себе з нею та готові докладати зусиль для процвітання органу влади.

Важливим тут є виховання лояльності до: організації; змісту та характеру діяльності (сама робота, вид занять, професія); цінностей, принципів та організаційної культури; колег (колективу), керівництва, клієнтів, замовників та споживачів послуг; а також: запобігання нелояльності, оцінювання, розуміння відносин, ставлень та поведінки працівників навіть перед їхнім звільненням. Лояльний працівник – це той, хто щиро зацікавлений у майбутньому та успіху органу влади, адже розуміє, що її успіх – це й його особистий успіх. У контексті формування лояльної поведінки персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування України варто мати на увазі, що формування ставлень до певних об'єктів та відносини між певними об'єктами не може бути метою, а лише передумовою формування лояльності та проактивне виявлення ризиків, оскільки поведінка працівників менш схильна до змін у довгостроковій перспективі, ніж ставлення. Для того, щоб вважати працівника нелояльним, необхідна поведінка або дії, спрямовані на підрив роботи органу влади або успішності соціальної організації.

Іншою опорою органу публічного управління є лояльне до нього населення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
2. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21.
3. Шпекторенко І. В. До дискусії про типологію рівнів професіоналізму державного служ-

бовця. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького ун-ту управління і права*. 2014. № 2 (49). С. 370–378.

4. Allen M. & Tüselman H. J. All powerful voice? The need to include «Exit», «Loyalty» and «Neglect» in empirical studies too. *Employee Relations*. 2009. № 31(5). С. 538–552.

5. Allen N. J., Meyer J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1990. № 63(1). С. 1–18.

6. Aning Y. J. Annual Benefit Analysis of Enterprises Based on Sentiment Analysis Techniques. Kunming: Kunming University of Technology, 2000.

7. Bishnu Prasad Gyawali. Factors Influencing Employees' Loyalty Evidence from Nepalese Corporations. *Management Dynamics*. 2020. Vol. 23. №. 1. P. 1–8. Doi: <https://doi.org/10.3126/md.v23i1.35582>

8. Carraher S. M. Turnover prediction using attitudes towards benefits, pay and pay satisfaction among employees and entrepreneurs in Estonia, Latvia, and Lithuania. *Baltic Journal of Management*. 2011. № 6(1). С. 25–52.

9. Chi C. G., Gursoy D. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. № 28(2). С. 245–253.

10. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17(1). С. 43–57.

11. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. 0 (0). С. 1–18. DOI: 10.1177/0972150921990809

12. Eman Mohamed Abd-El-Salam. Exploring factors affecting Employee Loyalty through the relationship between Service Quality and Management Commitment a case study analysis in the iron and steel industry Al Ezz Dekheila Steel Company in Egypt. *Cogent Business & Management*. 2023. № 10:2, 2212492. С. 1–31. DOI: 10.1080/23311975.2023.2212492

13. Frempong L. N., Agbenyo W. The impact of job satisfaction on employee's loyalty and commitment: A comparative study among some selected sectors in Ghana. *European Journal of Business and Management*. 2018. № 10(12). С. 95–105.

14. Guillon O., Cezanne C. Employee loyalty and organizational performance: a critical survey. *Journal of Organizational Change Management*. 2014. № 27(5). С. 839–850.

15. Hai Z., Chang K., Cong G., Yang C. C. An association-based unified framework for mining features and opinion words. *ACM Trans. Intell. Syst. Technol.* 2015. № 2. С. 1–21. doi: 10.1145/2663359

16. Harter J. K., Schmidt F. L., Hayes T. L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*. 2002. № 87(2). С. 268–279.

17. Huang A. H., Chen K., Yen D. C., and Tran T. P. A study of factors that contribute to online review helpfulness. *Comput. Hum. Behav.* 2015. № 48. С. 17–27. doi: 10.1016/j.chb.2015.01.010

18. Karimah R. P., Abdullah S. and Setiadi R. Analysis of factors affecting employee loyalty of PT X in Jakarta region. *Journal of Physics Conference Series*. 2021. 1725(1):012091. Jan. C. 1–9. C. 7. DOI:10.1088/1742-6596/1725/1/012091

19. Khuong M. N., & Tien B. D. Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction – A study on the banking sector in Ho Chi Minh city. *International Journal of Current Research and Academic Review*. 2013. № 4(1). С. 81–95.

20. Kristof-Brown A. L., Zimmerman R. D., & Johnson E. C. Consequences of individuals fit at work: A metaanalysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*. 2005. № 58(2). С. 281–342.

21. Leck J., Saunders D. Hirschman's loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1992. № 5(3). С. 219–231.

22. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. № 50. С. 370–396.

23. Mazur-Wierzbicka E. Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations. *European Research Studies Journal*. 2021. Vol. XXIV. Is. 4B. С. 713–722.

24. Milman A. Hourly employee retention in small and medium attractions: The central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*. 2003. № 22(20). С. 17–35.

25. Naus F., van Iterson A. & Roe R. Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*. 2007. № 60(5). С. 683–718.

26. Pickford H. C., Joy G., & Roll K. Psychological ownership, effects, and application. *Mutuality in Business*. 2016. С. 2016–2032.

27. Powers E. L. Employee loyalty in the new millennium. *SAM – Advanced Management Journal*. 2000. № 65(3). С. 4–8.

28. Schrag B. The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*. 2001. № 11(1). С. 41–66.

29. Van Vugt M., Hart C. M. Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2004. № 86(4). С. 585–598.

30. Voyles Z. H., Shi J., and Qi X. An analysis of the application of a deep learning-based corporate culture satisfaction assessment model. *Comput. Eng.* 2001. № 31. С. 1–3.

31. Xie J., Su R. L. G. & Song J. An analytical study of employee loyalty and corporate culture satisfaction assessment based on sentiment analysis. *Frontiers in Psychol.* 2022. № 13:971569. С. 01–09. doi: 10.3389/fpsyg.2022.971569

32. Yan Z. Analysis of the association between employee loyalty and corporate culture. *Heilongjiang Science and Technology Information*. 2001. № 29. С. 177–178.

33. Yee R. W. Y., Yeung A. C. L., & Cheng T. C. E. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*. 2010. № 124. С. 109–120.