

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.103.32:331.442:331.446.4

JEL Classification: M12

ЕКОНОМІЧНА ДОВІРА ЯК ОДИН ІЗ ФАКТОРІВ АТЕСТАЦІЇ КАДРІВ

© 2018 **БОНЕЦЬКИЙ О. О., ЖЕЛІЗНЯК Р. Й.**

УДК 331.103.32:331.442:331.446.4

JEL Classification: M12

Бонецький О. О., Желізняк Р. Й.

Економічна довіра як один із факторів атестації кадрів

У статті розроблено модель атестації кадрів підприємства, у якій враховано такі два фактори: лояльність працівників до організації (на базі інших досліджень використано фактори, які визначають лояльність) і рівень економічної довіри керівників організації до її працівників. Запропоновано тлумачення категорії «швидкість кар'єрного зростання працівника» й обґрунтовано сприятливі та несприятливі умови для кар'єрного просування працівника. Рекомендовано враховувати у моделі атестації кадрів підприємства поріг економічної довіри, тобто рівень економічної довіри, який розмежовує економічну довіру до працівника від економічної недовіри до нього. Виділено діапазони економічної довіри, при яких, у поєднанні з кластерами лояльності працівників до організації, можлива прискорена, середня, уповільнена швидкість кар'єрного зростання або його відсутність при постановці нових важливіших або складніших завдань. У дослідженні обґрунтовано порядок визначення приналежності працівника до кластера лояльності працівника організації (додатково розрізняється приналежність працівника до ядра, або периферії організації) і рівня економічної довіри керівників до працівника, а також кількість кластерів. Аргументовано порядок атестації працівників залежно від приналежності його до кластера і від талантів вирішувати складніші або важливіші завдання організації. Виявлено, що приналежність працівника до кластера є змінною у часі величиною (через зміну у часі структуру особистості, що змінює пріоритети та мотивацію працівника, або зміну внутрішнього середовища організації у напрямку, який не співпадає з очікуваннями працівника), тому з певною періодичністю варто перевіряти працівників на лояльність до організації, а рівень економічної довіри доцільно перераховувати за результатами їх роботи та досягнень.

Ключові слова: довіра, економічна довіра, лояльність до організації, атестація кадрів.

Табл.: 1. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 11.

Бонецький Орест Олегович – кандидат економічних наук, асистент, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: orest.o.bonetskyi@lpnu.ua

Researcher ID: R-5682-2017

Желізняк Роман Йосифович – кандидат економічних наук, старший викладач, кафедра фінансів, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: roman.y.zhelizniak@lpnu.ua

ORCID: 0000-0001-9033-4490

Researcher ID: R-4892-2017

УДК 331.103.32:331.442:331.446.4

JEL Classification: M12

Бонецкий О. О., Желізняк Р. И. Экономическое доверие как один из факторов аттестации кадров

В статье разработана модель аттестации кадров предприятия, в которой учтены такие два фактора: лояльность работников к организации (на базе других исследований использованы факторы, определяющие лояльность) и уровень экономического доверия руководителей организации к ее работникам. Предложено толкование категории «скорость карьерного роста работника», и обоснованы благоприятные и неблагоприятные условия для карьерного продвижения работника. Рекомендуется учитывать в модели аттестации кадров предприятия порог экономической доверия, то есть уровень экономического доверия, который разграничивает экономическую доверие к работнику от экономического недоверия к нему. Выделены диапазоны экономического доверия, при которых, в сочетании с кластерами лояльности работников к организации, возможна ускоренная, средняя, замедленная скорость карьерного роста или его отсутствие при постановке новых важных или сложных задач. В исследовании обоснован порядок определения принадлежности работника к кластеру лояльности работника организации (дополнительно различается при-

UDC 331.103.32:331.442:331.446.4

JEL Classification: M12

Bonetskyi O. O., Zhelizniak R. Y. Economic Confidence as a Factor in Personnel Certification

In the article there developed a model of personnel certification of an enterprise, which takes into account two factors: loyalty of employees to the organization (based on other studies, the factors determining loyalty are used) and level of economic confidence of managers of the organization in its employees. The interpretation of the category "career growth rate of an employee" is proposed, and favorable and unfavorable conditions for career progression of an employee are substantiated. It is recommended that in the model of personnel certification of an enterprise, the threshold of economic trust be taken into account, i.e., the level of economic trust, which differentiates economic trust in an employee and economic distrust to him/her. There identified the ranges of economic trust, in which, in combination with clusters of employee loyalty to the organization, an accelerated, average, slowed career growth rate or lack thereof is possible when setting new important or complex tasks. The study substantiates the procedure for determining the belonging of an employee in the organization to a cluster of employee loyalty (an employee's belonging to the core or periphery of the organization is additionally differentiated) and the level of economic trust of managers to

надлежность работника к ядру или периферии организации) и уровня экономического доверия руководителей к работнику, а также количество кластеров. Аргументирован порядок аттестации работников в зависимости от принадлежности его к кластеру и от талантов решать более сложные или важные задачи организации. Выявлено, что принадлежность работника к кластеру является переменной во времени величиной (через переменную во времени структуру личности, которая изменяет приоритеты и мотивацию работника, или изменение внутренней среды организации в направлении, которое не совпадает с ожиданиями работника), поэтому с определенной периодичностью следует проверять работников на лояльность к организации, а уровень экономического доверия целесообразно пересчитывать по результатам их работы и достижений.

Ключевые слова: доверие, экономическая доверие, лояльность к организации, аттестация кадров.

Табл.: 1. **Формул.:** 3. **Библ.:** 11.

Бонецкий Орест Олегович – кандидат экономических наук, ассистент, кафедра финансов, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: orest.o.bonetskyi@lpnu.ua

Researcher ID: R-5682-2017

Желизняк Роман Иосифович – кандидат экономических наук, старший преподаватель, кафедры финансов, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: roman.y.zhelizniak@lpnu.ua

ORCID: 0000-0001-9033-4490

Researcher ID: R-4892-2017

an employee, as well as the number of clusters. The procedure for certifying employees depending on whether his/her belongs to a cluster and on talents to solve more complex or important tasks of the organization is argued. It is revealed that an employee's belonging to a cluster is a time-varying value (through a time-varying personality structure, which changes priorities and motivation of the employee, or changes in the organization's internal environment in a direction that does not coincide with the employee's expectations), therefore employees should be checked with a certain frequency for their loyalty to the organization, and the level of economic trust should be recalculated based on the results of their work and achievements.

Keywords: confidence, economic confidence, loyalty to the organization, personnel certification.

Tbl.: 1. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 11.

Bonetskyi Orest O. – Candidate of Sciences (Economics), Assistant, Department of Finance, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: orest.o.bonetskyi@lpnu.ua

Researcher ID: R-5682-2017

Zhelizniak Roman Yo. – Candidate of Sciences (Economics), Senior Lecturer, Department of Finance, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: roman.y.zhelizniak@lpnu.ua

ORCID: 0000-0001-9033-4490

Researcher ID: R-4892-2017

Вступ. Довіра є невід'ємним атрибутом людських стосунків, які проявляються у культурній, соціальній та економічній площинах суспільного життя. Тому довіра є об'єктом досліджень таких наук, як соціологія, психологія, політологія, економіка й ін.

Об'єктами і суб'єктами довірчих відносин є люди або їх колективи. І навіть у тих випадках, коли розглядається довіра до певного елемента організації або системи (наприклад, до грошей, бренда тощо), передбачається усвідомлення того факту, що за цими елементами стоять економічні організації, керовані людьми.

Довіру в економіці можна розглядати з позицій як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. У цьому дослідженні буде розглянуто такий вид економічної довіри, як економічна довіра до працівника, яка є елементом внутрішнього середовища організації, поєднана із лояльністю працівника до організації.

Науковці розглядають економічну довіру у двох аспектах: 1) Гриценко А., Коулман Дж., Купрейченко А., Дворянов А. та інші акцентують увагу на засадах, принципах, методах, механізмах створення і розвитку довірчих відносин [2–4; 9]; 2) Геєць В., Кузьмін О., Мандибур В., Фукуяма Ф., Кейнс Дж. та інші досліджують економічні наслідки довірчих відносин [1; 8; 11].

Метою статті є розроблення методу атестації кадрів, який, на відміну від наявних, дозволить поєднати рівень лояльності працівника до організації, у якій він працює, з рівнем довіри керівників різних рівнів до нього самого.

Виклад основного матеріалу. Економічну довіру прийнято асоціювати з упевненістю у надійності економічного об'єкта [3, с. 26; 8, с. 103]. «Економічна довіра – це впевненість у надійності економічного об'єкта, що ґрунтується на уявленні або знанні про нього і пов'язана зі здатністю передбачати, прогнозувати чи впливати на дії цього об'єкта і є формалізованою контрактом, або законом» [8, с. 103]. Економічна довіра, на відміну від інших видів довіри, є формалізованою законом або контрактом.

Показники рівня економічної довіри прийнято представляти у відсотках [6, с. 180]. Такий підхід дозволить враховувати поріг економічної довіри (це рівень економічної довіри, який є межею між довірою та недовірою).

Відповідно, довіра керівника до підлеглого формується на основі досвіду взаємодії з ним, виявляється у ставленні керівника до підлеглого і означає віру керівника у здібності, кваліфікацію, вміння, професіоналізм і добру волю працівника при постановці нових завдань певної складності або важливості, інакше кажучи – це очікувана ймовірність вчасного і у повному обсязі виконання працівником певних завдань тільки з погляду виключно його безпосереднього керівника [2, с. 163].

Економічна довіра колективу до працівника також формується на основі досвіду взаємодії з ним, проявляється у ставленні колег до працівника і означає віру в те, що працівник виконає поставлені керівником завдання, не проігнорує їх, за нього не треба буде доробляти роботи, також означає очікування колег – чи вони повинні його підтримувати (тільки у контексті роботи), чи він зможе

підтримати їх. Це також очікувана ймовірність вчасного і у повному обсязі виконання працівником завдань, але з погляду його колег, а величину, яка залишилася до досягнення 100 %, колеги сприймають як ту роботу, яку виконують замість працівника вони, або яка буде відтермінована для виконання працівником в інший час [2, с. 163].

Поріг довіри залежить від індивідуальних особливостей та від конкретного досвіду взаємодії [4]. Тому у цьому дослідженні буде розглянуто загальну методику, а в кожному конкретному випадку – визначати поріг довіри повинен безпосередній керівник працівника (далі піде про довіру до працівника і врахування її рівня при атестації кадрів).

У дослідженні [5] наводиться інформація про наявність множинних зв'язків між суб'єктами й об'єктами довіри у випадках, коли суб'єктами й об'єктами довіри виступають як окремі індивіди, так і їх колективи. Тому існує переплетіння інституційного і міжособистісного видів довіри.

Результати досліджень щодо лояльності працівників до своєї організації наведено у статті [10], де за критерієм лояльності працівників поділено на сім кластерів. Факторами, які впливають на лояльність працівників до організації, є конструкти «Справедливість-несправедливість», «Порядок-безлад», «Розумність-абсурд», «Я-анти-Я» [10], які можуть характеризувати інституційний вид довіри на основі множинних зв'язків [5]. Тому результати дослідження Ю. Свеженцевої взяті за основу для порівняння лояльності з економічною довірою.

Ще раз варто зазначити, що на сім кластерів поділено всіх працівників, і хоча лояльність у працівників двох останніх кластерів є найгіршою, але за це їх звільняти заборонено (хоча виникає думка, що варто). Фактор лояльності варто врахувати при кар'єрному зростанні працівників. Тому виходимо з умови, що на підприємстві є сім кластерів працівників і всі вони працюють.

Рівень економічної довіри до працівника прямо впливає на завдання, які в перспективі ставитиме керівник підлеглому. Високий рівень економічної довіри до працівника характеризується тим, що керівник ставить йому складніші, важливіші, відповідальніші завдання.

Завдання варто поділити на дві групи: до першої групи слід віднести завдання, для виконання яких необхідна взаємодія працівника із неживою природою (наприклад, праця у складних умовах) і взаємодія з іншими працівниками на основі горизонтальних зв'язків (і, звичайно, взаємодія із безпосереднім керівником по вертикальних зв'язках «вгору»), а до другої – завдання, для виконання яких необхідна взаємодія з іншими працівниками переважно по вертикальних зв'язках (тобто завдання, спрямовані на організування інших працівників). Із комбінованих завдань (таких, що містять елементи першої і другої груп) варто виокремити елементи першої і другої груп і розглянути їх окремо.

Тому під складнішими завданнями слід розуміти завдання першої групи, а під важливішими – другої. Як приклад: збільшення складності означає виконання робітничих завдань за менший термін (якщо дозволяє технологія) або у важких чи небезпечних умовах; збільшення важливості завдань означає роботу над важливим об'єктом, де необхідний відповідний рівень організованості працівників, тобто

це означає завдання організувати працівників відповідним чином (як правило, такі повноваження дає керівна посада). Залежно від того, які завдання виконуватиме працівник краще, йому доцільніше або доручати виконання важчих завдань (перевести на посаду, яка передбачатиме роботу важких умов, а в деяких випадках – зробити керівником нижчого рівня), або доручати виконання важливіших завдань (забезпечити просування по керівних посадах).

У всіх випадках час від часу варто проводити тестування працівників на лояльність до організації (підприємства). З якими інтервалами необхідно робити такі заходи – на вибір керівництва підприємства (або психолога, який відповідає за цю ділянку роботи на підприємстві). Перейти із кластера в кластер працівник може тоді, коли змінюється структура його особистості, тобто або спрямованість особистості (за Платоновим) [7, с. 39], або пізнавальний компонент (за М'ясищевим) [7, с. 42], що потребує певного часу.

Якщо, крім економічної довіри до працівника врахувати ще й лояльність, то рівень економічної довіри до працівника варто розглядати окремо в кожному кластері лояльності, і тоді вже робити висновки про подальшу кар'єру такого працівника.

Оскільки Ю. Свеженцева [10] за критерієм лояльності до організації поділила працівників на сім кластерів, то доцільно запропонувати їх градацію як рівень економічної довіри працівника до організації. Перші два кластери явно відповідають відносній довірі працівників до організації, а два останні – відносній недовірі. Три середні кластери не мають явно вираженого тлумачення, адже в одних ситуаціях можуть трактуватися як такі, що відповідають довірі, в інших – недовірі. Але в організаціях зустрічаються всі кластери, а у деяких випадках немає достатньої кількості працівників перших двох кластерів для виконання всього обсягу роботи. Тому проміжок відносної довіри (від порогу довіри до 100 %) доцільно поділити між усіма кластерами (а не першими п'ятьма) пропорційно (класифікацію наведено від сьомого до першого).

Формула поділу між кластерами така: у першу чергу обчислюється діапазон відносної довіри. Нехай порогом довіри буде x %, тоді діапазоном довіри буде діапазон $100\% - x$ %.

Цей діапазон варто розбити на сім груп, пропорційно кількості кластерів лояльності:

$$\frac{100\% - x\%}{7}. \quad (1)$$

Тоді наберуться проміжки рівнів економічної довіри:

$$\left[x \left(x + (n-1) \times \frac{100-x}{7} \right) \% ; \left(x + n \times \frac{100-x}{7} \right) \% \right], \quad (2)$$

де x – поріг економічної довіри до працівника;

n – номер кластера, взятий у зворотному порядку (сьомий кластер стає першим, перший – сьомим).

Отриману градацію доцільно перенести на економічну довіру керівників до працівника (а за необхідності – ще й працівників до працівника) і враховувати її значення у кожному кластері.

З метою спрощення подачі матеріалу варто ввести додаткові змінні, а саме:

$$\begin{aligned}
 d_1 &\in \left[\left(x + 6 \times \frac{100-x}{7} \right) \% ; 100\% \right]; \\
 d_2 &\in \left[\left(x + 5 \times \frac{100-x}{7} \right) \% ; \left(x + 6 \times \frac{100-x}{7} \right) \% \right]; \\
 d_3 &\in \left[\left(x + 4 \times \frac{100-x}{7} \right) \% ; \left(x + 5 \times \frac{100-x}{7} \right) \% \right]; \\
 d_4 &\in \left[\left(x + 3 \times \frac{100-x}{7} \right) \% ; \left(x + 4 \times \frac{100-x}{7} \right) \% \right]; \quad (3) \\
 d_5 &\in \left[\left(x + 2 \times \frac{100-x}{7} \right) \% ; \left(x + 3 \times \frac{100-x}{7} \right) \% \right]; \\
 d_6 &\in \left[\left(x + \frac{100-x}{7} \right) \% ; \left(x + 2 \times \frac{100-x}{7} \right) \% \right]; \\
 d_7 &\in \left[x \% ; \left(x + \frac{100-x}{7} \right) \% \right].
 \end{aligned}$$

Економічний зміст виділених діапазонів економічної довіри такий: d_1 означає найвищий діапазон значень, тобто працівники з рівнем економічної довіри, які потрапили у цей діапазон, мають найвищий рівень довіри; d_2 включає діапазон значень, на одиницю нижчий від максимального; d_3 включає діапазон ще на одиницю нижчий від попереднього; d_4 є середнім діапазоном значень від порогу економічної довіри до максимального значення тощо; d_7 включає діапазон з найнижчими рівнями економічної довіри.

Таким чином, перший крок керівництва – перевірити працівників на лояльність до організації (підприємства) і розподілити їх по кластерах.

Перший кластер – «люди організації» (підприємства). Вони вважають, що в організації скоріше порядок, ніж безлад, скоріше розумність (сенс), ніж абсурд, їхня праця сприяє їх самореалізації. «Життєві цілі і плани цих людей значною мірою збігаються з цілями організації» [10, с. 108]. Тому керівникам різних рівнів вартує залучати таких працівників до виконання складніших, або важливіших завдань.

Варто запропонувати такий порядок атестації таких працівників.

Етап 1. Важливо, щоб працівники першого кластера займали на підприємстві важливі посади, що передбачають виконання дуже складних, або дуже важливих завдань. Залежно від того, які завдання працівник виконає краще (якісніше або швидше – критерій вибирає керівник залежно від ситуації), можна виявити напрям кар'єрного зростання – або вгору (керівна посада, яка передбачає виконання важливіших завдань), або по горизонталі (посада, яка передбачає виконання складніших завдань, що деколи може поєднуватися із постановкою на керівну посаду). Після першого етапу варто зробити тест на лояльність повторно з урахуванням нових завдань. Постановка складніших завдань має відповідати рівню знань працівника. Тому керівник має врахувати необхідність отримання додаткових знань працівником.

Етап 2. За результатами першого етапу можна або продовжити просування працівника у вибраному напрямку, або призупинити. Нова посада зумовить постановку

складніших або важливіших завдань. Це потребуватиме нових знань. Тому на цьому етапі працівнику варто дати можливість здобути необхідний досвід (і необхідні знання) у найкоротший час. Швидкість кар'єрного зростання у цьому кластері залежить переважно від швидкості засвоєння працівником нових знань, затребуваних при вирішенні нових завдань. Поведінка працівників, які увійшли до цього кластера, є сприятливою для вирішення нових завдань (в інших кластерах поведінка може перешкоджати вирішенню нових завдань).

Під швидкістю кар'єрного зростання працівника розуміється швидкість, з якою працівнику керівництво організації доручає виконувати складніші або важливіші завдання, враховуючи рівень економічної довіри до нього і його лояльність, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівника.

Форсувати кар'єрне зростання варто не для всіх працівників першого кластера, а лише для тих, у яких рівень економічної довіри попадає у діапазон d_1 . Таких працівників доцільно тримати на найвищих посадах (вони виконуватимуть найважливіші завдання) або на відповідальних посадах (виконуватимуть найважчі завдання).

Другий кластер – «люди на порозі». На їх думку, організація, в якій вони працюють скоріше абсурдна, але справедлива, у ній мало порядку, проте вони сподіваються самореалізуватися [10, с. 109].

Працівників другого кластера прийнято зараховувати до зовнішніх шарів ядра працівників організації (перший кластер можна назвати внутрішнім ядром). У порядку атестації працівників перший етап для тих, хто потрапив у другий кластер, є такий самий, як і для першого кластера. Другий етап починається із в'яснення питань: «Чому підприємство, на якому вони працюють, є абсурдною організацією?» і «Чому на підприємстві є мало порядку?». Порядок подальших дій є аналогічним до другого етапу атестації працівників, які потрапили до першого кластера.

Найкращою для підприємства є ситуація, коли всі працівники підприємства належать до перших двох кластерів, тобто до ядра підприємства. Але реальність може бути іншою. Тому саме ті працівники, які виконують найскладніші і найважливіші завдання, повинні входити до перших двох кластерів.

Тому цей порядок атестації доцільно використовувати для працівників першого кластера із діапазоном економічної довіри d_1 і їх пропускати першими.

Другими пропускати працівників першого кластера з діапазоном економічної довіри d_2 , і разом з ними – працівників другого кластера з найвищим діапазоном економічної довіри d_1 .

Третіми варто пропускати працівників першого кластера з діапазоном економічної довіри d_3 , разом з ними – працівників другого кластера з діапазоном економічної довіри d_2 , і з ними – працівників третього кластера з діапазоном економічної довіри d_1 . Порядок пропускання таких груп працівників залежить від інших додаткових обставин, які можуть скластися у кожній ситуації окремо і у кожній окремій ситуації будуть діяти інші фактори. Тому керівник підрозділу сам вирішує, кого вибрати і у якому порядку (табл. 1).

Порядок «просування» по кар'єрних сходах працівників різних кластерів з урахуванням рівня економічної довіри до них

Порядок просування	Кластери						
	1	2	3	4	5	6	7
Умови сприятливі для просування							
1	d_1	-	-	-	-	-	-
2	d_2	d_1	-	-	-	-	-
3	d_3	d_2	d_1	-	-	-	-
4	d_4	d_3	d_2	d_1	-	-	-
5	d_5	d_4	d_3	d_2	d_1	-	-
Умови несприятливі для просування							
6	d_6	d_5	d_4	d_3	d_2	d_1	-
7	d_7	d_6	d_5	d_4	d_3	d_2	d_1

Третій кластер – «недоволені периферія» [10, с. 110]. Представники цього кластера вважають, що на підприємстві переважає скоріше порядок, скоріше розумність, їх робота сприяє самореалізації. Але відчуття несправедливого ставлення до себе і працівників (як у матеріальному, так і нематеріальному аспектах) не дозволяє їм увійти до ядра підприємства. Тому їх варто назвати внутрішнім шаром периферії.

Представники цього кластера будуть намагатися компенсувати несправедливу винагороду. Подальше просування таких працівників по службових сходах вже становитиме загрозу для підприємства (зростає їхня можливість втрутитися в систему контролю підприємства і дещо там поміняти на свою користь).

Тепер порядок атестації таких працівників:

Етап 1. Тест на лояльність дав результати – працівник увійшов у третій кластер. Тому для початку необхідно в'ясувати, чому працівник вважає підприємство, на якому працює, несправедливою структурою, і відокремити суб'єктивну складову від об'єктивної.

Етап 2 – із плinom часу (адже швидкість «просування» таких працівників варто встановити як середню) проводити тест на лояльність і «просувати» його здебільшого по горизонталі.

Третій кластер – останній для просування «вгору» і максимум – на керівника найнижчої ланки, доки працівник не потрапить у перші два кластери.

Якщо ж давати працівникам на одиницю складніші завдання, які потребують взаємодії з неживою природою, то обмежень щодо просування працівників будь-якого кластера немає.

Четвертий кластер: «невідповідні підприємству працівники» [10, с. 110]. У них загалом позитивне уявлення про підприємство (підприємство є скоріше впорядкованою справедливою організацією, має розумні цілі), але самовираження (самореалізація) таких працівників неможливе навіть теоретично (у конструкті фігурує «Анти-Я»). Тут якраз варто згадати те, що більшість розглянутих теорій мотивації ставлять самовираження особистості як основний фактор (або фактор найвищого рівня). Така ситуація може породити внутрішньоособистісний конфлікт працівника, що негативно позначатиметься на його результатах. За таких

умов у працівника зростає ймовірність допустити помилку в роботі. Тому вони повинні працювати під наглядом керівників найнижчого рівня. Це означає, що максимум, що доцільно їм запропонувати зі сторони керівництва – це заступник керівника найнижчого рівня. У разі крайньої необхідності їм можна пропонувати посади керівників найнижчого рівня.

Звичайно, що з цього кластера для кар'єрного просування вибираються працівники із найвищим рівнем економічної довіри d_1 .

Порядок атестації працівників четвертого кластера такий: Тест на лояльність вже пройдений і є результат – працівник потрапив у четвертий кластер. Тому необхідно запитати у працівника, чому йому неможливо само реалізуватися на підприємстві? Якщо давати такому працівнику складніші завдання, то варто зробити наголос на горизонтальному просуванні. Але це може і не змінити його уявлення про підприємство – краще давати інші завдання (перевести на іншу посаду).

Етап 2. Через деякий час, достатній для того, щоб працівник ознайомився з роботою і виконував її певний час, варто знову перевірити його тестом на лояльність. Мета цих двох етапів – працівник має потрапити в якийсь інший кластер, який сприятиме його самореалізації. Добре було б, якби працівник потрапив у перші три кластери, хоча він може потрапити і в останні кластери. Змінювати йому роботу часто не варто, адже в інших працівників складеться враження, що можна продемонструвати своє невдоволення, і керівництво щось поміняє. Швидкість просування – повільна через внутрішньоособистісний конфлікт.

П'ятий кластер – це працівники «на роздоріжжі» [10, с. 110]. Вони визнають розумність цілей підприємства, де працюють, але вважають, що порядку на ньому немає і в організації є несправедливе ставлення до своїх працівників. Тому ці особистості не знають, чи можуть самореалізуватися у таких умовах (конструкт *Я-анти-Я* невизначений).

Порядок атестації має включати бесіду з працівником про несправедливість організації (підприємства) і безлад у ньому – чому він так вважає, чому не знає, чи зможе самореалізуватися. Працівників п'ятого кластера «угору» по вертикалі просувати не варто, краще давати їм важчі за-

вдання. А взагалі-то працівники третього кластера – з найнижчими діапазонами економічної довіри, працівники четвертого кластера – із середніми і найнижчими діапазонами економічної довіри, п'ятого кластера (всі, крім найвищого діапазону) та працівники останніх двох кластерів повинні виконувати рутинну основну роботу (тут мається на увазі не найважчі умови, де потрібно бути дуже висококваліфікованим спеціалістом, а самі звичайні робочі умови).

Отож, починаючи із п'ятого кластера, просування працівників зупиняється – у них найнижча лояльність. Ймовірність того, що працівник піде з цієї роботи – достатньо висока для того, щоб давати йому складніші завдання, які здебільшого потребують додаткової підготовки. Якщо працівник бажає отримати завдання більшої важливості, то його лояльності для цього не достатньо, якщо важчі завдання – нехай сам здобуває необхідну підготовку за власний рахунок. Тоді можна буде йому дати складніші завдання. Тому працівникам п'ятого-сьомого кластерів необхідно давати просту рутинну роботу.

Наступні кластери працівників відрізняються найнижчою лояльністю і, скоріше за все, шукатимуть інше місце праці. Варто охарактеризувати і їх.

Шостий кластер – так звані «приспосованці» [10, с. 111]. За всіма критеріями, крім одного, у них негативне враження про підприємство, де вони працюють. Але вони вважають, що можуть самореалізуватися у таких умовах. Насправді, це можливо лише за умови, коли такі працівники отримують якусь компенсацію за несправедливість і заважають шкоди організації, де працюють [10, с. 111].

Сьомий кластер – потенціал на звільнення [10, с. 112]. Такі працівники дуже негативно ставляться до організації, де працюють, адже вони вважають, що на підприємстві панує безлад, несправедливе ставлення до своїх працівників, цілі підприємства абсурдні, і вони не можуть самореалізуватися у таких умовах.

Ю. Свеженцева також довела, що основний фактор, який впливає на лояльність до організації, – це соціальна захищеність працівників. Серед тих респондентів, які фігурують у дослідженні [10], 74 % тих, хто відчуває себе соціально захищеним, належать до першого кластера.

Таким, чинном, економічна довіра керівника до працівника характеризує ставлення, яке за напрямом в існуючій в організації ієрархії характеризується «зверху донизу» (і вимірюється відсотками), а лояльність працівників до організації характеризується «знизу догори» (і вимірюється кластерами). Якщо їх порівняти, то на виході матимемо діапазон перетину. Перші два кластери завдяки їх найвищій лояльності представлені для просування по службових сходах повністю, останні два – найменше. Рівень економічної довіри дозволяє вибрати тих працівників із колективу, яких можна вважати найкращими за критерієм виконання завдань, а поділ на кластери дозволяє вибрати спрямування кар'єрного зростання – вверх (постановка важливіших завдань), чи убік – (постановка складніших завдань).

ЛІТЕРАТУРА

1. Белянин А. В., Зинченко В. П. Доверие в экономике и общественной жизни. М. : Фонд «Либеральная миссия», 2010. 164 с.
2. Бонецький О. О. Інноваційні підходи до визначення рівня економічної довіри до працівника. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 683 : Проблеми економіки та управління. С. 158–163.
3. Гриценко А. А. Внутрішня структура довіри. *Економічна теорія*. 2010. № 3. С. 20–26.
4. Дворянов А. А. Социально-психологические признаки доверия. URL: http://dvoryanov.de/doc/Dvoryanov_Socialno-psixologicheskie_priznaki_doveriya.pdf
5. Жуковская Е. В. Реализация нормы доверия: субъектно-объектный аспект. *Бизнес Информ*. 2011. № 9. С. 13–15.
6. Кишакевич Б. Ю. Проблема wyboru мір ризику в контексті світової фінансової кризи. *Вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр.* 2010. Вип. 20.2. С. 178–186.
7. Коpecь Л. В. Психологія особистості : навч. посіб. Київ : Києво-Могилянська акад., 2008. 458 с.
8. Кузьмін О. Є., Бонецький О. О. Довіра як економічна категорія. *Вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. пр.* 2010. Вип. 20.2. С. 100–104.
9. Купрейченко А. Б. Психология доверия и недоверия. М. : Ин-т психологии РАН, 2008. 571 с.
10. Свеженцева Ю. Лояльність до організації та організаційна поведінка. *Соціальна психологія*. 2008. № 3. С. 103–117.
11. Keynes J. M. An Open Letter to President Roosevelt. URL: <http://newdeal.feri.org/misc/keynes2.htm>

REFERENCES

- Belyanin, A. V., and Zinchenko, V. P. *Doveriye v ekonomike i obshchestvennoy zhizni* [Trust in the economy and public life]. Moscow: Fond «Liberalnaya missiya», 2010.
- Bonetskiy, O. O. "Innovatsiini pidkhody do vyznachennia rivnia ekonomichnoi dovery do pratsivnyuka" [Innovative approaches to determining the level of economic confidence in the employee]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 683 : Problemy ekonomiky ta upravlinnia (2010): 158-163.
- Dvoryanov, A. A. "Sotsialno-psikhologicheskiye priznaki doveryiya" [Socio-psychological signs of trust]. http://dvoryanov.de/doc/Dvoryanov_Socialno-psixologicheskie_priznaki_doveriya.pdf
- Hrytsenko, A. A. "Vnutrishnia struktura dovery" [Internal structure of trust]. *Ekonomichna teoriia*, no. 3 (2010): 20-26.
- Keynes, J. M. "An Open Letter to President Roosevelt". <http://newdeal.feri.org/misc/keynes2.htm>
- Kopets, L. V. *Psykhoholohiia osobystosti* [Psychology of personality]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akad., 2008.
- Kupreychenko, A. B. *Psykhologiya doveryiya i nedoveriya* [Psychology of trust and distrust]. Moscow: In-t psikhologii RAN, 2008.
- Kuzmin, O. Ye., and Bonetskiy, O. O. "Dovira yak ekonomichna katehoriia" [Trust as an economic category]. *Visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.2 (2010): 100-104.
- Kyshakevych, B. Yu. "Problema vyboru mir ryzkyu v konteksti svitovoi finansovoi kryzy" [The problem of choosing risk measures in the context of the global financial crisis]. *Visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20.2 (2010): 178-186.
- Sviezhentseva, Yu. "Loialnist do orhanizatsii ta orhanizatsiina povedinka" [Loyalty to the organization and organizational behavior]. *Sotsialna psykhoholohiia*, no. 3 (2008): 103-117.
- Zhukovskaya, Ye. V. "Realizatsiya normy doveryiya: subektno-obektnyy aspekt" [The implementation of the norm of trust: the subject-object aspect]. *Biznes Inform*, no. 9 (2011): 13-15.