

Економіка та управління підприємствами

УДК 331.5

Никоненко Андрій Володимирович

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу

Національний університет харчових технологій

Никоненко Андрей Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга

Национальный университет пищевых технологий

Nykonenko Andrii

PhD in Economics, Lecturer of the Marketing Department

National University of Food Industries

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ
ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ОЦІНКИ
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ
ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА И ЕЕ ОЦЕНКЕ
METHODOLOGICAL APPROACHES TO DETERMINING THE
ESSENCE OF STAFF LOYALTY AND ITS ASSESSMENT**

Анотація. Розглянуто основні за останні роки публікації з тематики лояльності персоналу. Вивчено сутність поняття «лояльність персоналу». Складено класифікацію чинників лояльності, які поділяються на зовнішні і внутрішні. Зовнішні чинники відображають ситуацію, в якій знаходиться людина, і пов'язані з макро- і мікросередовищем. Внутрішні чинники показують особливості самої особистості людини, які визначають її лояльність до підприємства. Визначено основні види лояльності персоналу в залежності від причин виникнення, рівня і об'єкта. За ознакою «причини виникнення» виділяють когнітивну, афективну, мотиваційну, поведінкову і вимушену лояльність персоналу. Рівні лояльності можуть бути такими: демонстративна нелояльність, прихована нелояльність, квазілояльність,

лояльність на рівні здібностей, лояльність на рівні переконань, лояльність на рівні ідентичності. Об'єктом лояльності персоналу можуть виступати робоче місце, трудовий колектив, керівництво і підприємство. Зазначені три класифікації лояльності персоналу включені в методiku її оцінки. Ця методика складена на основі розгляду дев'яти інших сучасних методик. Пропонується розрахунок індексу лояльності персоналу на основі шкали Лайкерта. Це робиться шляхом проведення анкетування і обробки його результатів. Методика включає двадцять вісім питань, розбитих на сім груп. Питання стосуються причин виникнення і об'єктів лояльності персоналу. Це ідентифікація лояльності персоналу до робочого місця, організації, трудового колективу, керівництва, а також визначення когнітивної, вимушеної і поведінкової лояльності, вивчення бар'єрів працевлаштування за кордоном. При складанні списку питань враховувалися особливості ринку праці України. По-перше, враховані обмежені можливості вітчизняних роботодавців забезпечити високий рівень заробітної плати. По-друге, при складанні методики враховувався високий рівень трудової міграції українців. Тому ми виходили з припущення, що наявні співробітники вітчизняних підприємств-менш чутливі до фактору матеріальної мотивації, або їх географічна мобільність суттєво обмежена. Саме в силу зазначених двох особливостей вітчизняного ринку праці особливу увагу приділено афективній лояльності персоналу. Відмінною особливістю методики є також включення в процес вивчення лояльності персоналу вивчення бар'єрів, що перешкоджають звільненню співробітників. На умовному прикладі продемонстрована методика оцінки лояльності персоналу. Наведена таблиця, що дозволяє оцінити рівень лояльності в залежності від значення індексу лояльності персоналу. Показані формули для розрахунку одиничної, максимальної і загальної лояльності персоналу підприємства.

Ключові слова: *лояльність персоналу, фактори лояльності персоналу, методика оцінки лояльності персоналу, індекс лояльності персоналу.*

Аннотація. *Рассмотрены основные публикации по тематике лояльности персонала за последние годы. Изучена сущность понятия «лояльность персонала». Составлена классификация факторов лояльности, которые разделяются на внешние и внутренние. Внешние факторы отображают ситуацию, в которой находится человек, и связаны с макро- и микросредой. Внутренние факторы показывают особенности самой личности человека, которые определяют ее лояльность к предприятию. Определены основные виды лояльности персонала в зависимости от причин возникновения, уровня и объекта. По признаку «причины возникновения» выделяют когнитивную, аффективную, мотивационную, поведенческую и вынужденную лояльность персонала. Уровни лояльности могут быть такими: демонстративная нелояльность, скрытая нелояльность, ложная лояльность, лояльность на уровне способностей, лояльность на уровне убеждений, лояльность на уровне идентичности. Объектом лояльности персонала могут выступать рабочее место, трудовой коллектив, руководство и предприятие. Указанные три классификации лояльности персонала включены в методику ее оценки. Эта методика составлена на основе рассмотрения девяти других современных методик. Предлагается расчет индекса лояльности персонала на основе шкалы Лайкерта. Это делается путем проведения анкетирования и обработки его результатов. Методика включает двадцать восемь вопросов, разбитых на семь групп. Вопросы касаются причин возникновения и объектов лояльности персонала. Это идентификация лояльности персонала к рабочему месту, организации, трудовому коллективу, руководству, а также определение когнитивной, вынужденной и поведенческой лояльности, изучение барьеров трудоустройства за рубежом. При составлении списка вопросов учитывались особенности рынка труда Украины. Во-первых, учтены*

ограниченные возможности отечественных работодателей обеспечить высокий уровень заработной платы. Во-вторых, при составлении методики учитывался высокий уровень трудовой миграции украинцев. Поэтому мы исходили из предположения, что имеющиеся сотрудники отечественных предприятий либо менее чувствительны к фактору материальной мотивации, либо их географическая мобильность существенно ограничена. Именно в силу указанных двух особенностей отечественного рынка труда особое внимание уделено аффективной лояльности персонала. Отличительной особенностью методики является также включение в процесс изучения лояльности персонала изучения барьеров, препятствующих увольнению сотрудников. На условном примере продемонстрирована методика оценки лояльности персонала. Приведена таблица, позволяющая оценить уровень лояльности в зависимости от значения индекса лояльности персонала. Показаны формулы для расчета единичной, максимальной и общей лояльности персонала предприятия.

Ключевые слова: *лояльность персонала, факторы лояльности персонала, методика оценки лояльности персонала, индекс лояльности персонала.*

Summary. *The main publications on the subject of staff loyalty in recent years are considered. The essence of the concept of "staff loyalty" is studied. The classification of loyalty factors, which are divided into external and internal, is compiled. External factors reflect the situation in which the person lives, and are associated with the macro and microenvironment. Internal factors show the characteristics of the person's personality itself, which determine its loyalty to the enterprise. The main types of personnel loyalty are determined depending on the causes, level and object. On the basis of the "causes of occurrence", cognitive, affective, motivational, behavioral and forced loyalties of the staff are distinguished. The levels of loyalty can be: demonstrative disloyalty, hidden disloyalty, false loyalty, loyalty at the level of abilities, loyalty at the level of*

beliefs, loyalty at the level of identity. The object of staff loyalty can be the workplace, workforce, management and enterprise. These three classifications of staff loyalty are included in the methodology for assessing it. This technique is based on a review of nine other modern techniques. The calculation of the personnel loyalty index based on the Likert scale is proposed. This is done by conducting a survey and processing its results. The methodology includes twenty-eight questions, divided into seven groups. Questions relate to the causes and objects of staff loyalty. This is the identification of staff loyalty to the workplace, organization, workforce, leadership, as well as the definition of cognitive, compelled and behavioral loyalty, the study of barriers to employment abroad. When compiling the list of questions, the features of the Ukrainian labor market were taken into account. Firstly, the limited possibilities of native employers to ensure a high level of wages were taken into account. Secondly, when compiling the methodology, the high level of labor migration of Ukrainians was taken into account. Therefore, we proceeded from the assumption that existing employees of native enterprises are either less sensitive to the factor of material motivation, or their geographical mobility is significantly limited. Due to these two features of the domestic labor market, special attention is paid to the affective loyalty of staff. A distinctive feature of the methodology is also the inclusion of barriers to the dismissal of employees in the process of studying staff loyalty. The conditional example demonstrates the methodology for assessing staff loyalty. A table is provided to evaluate the level of loyalty depending on the value of the staff loyalty index. The formulas for calculating the unit, maximum and total loyalty of the personnel of the enterprise are shown.

Key words: personnel loyalty, personnel loyalty factors, personnel loyalty assessment methodology, personnel loyalty index.

Постановка проблеми. Актуальність тематики лояльності персоналу обумовлена всезростаючими міграційними процесами населення України. В

міру інтенсифікації євроінтеграційних процесів все більша частка українців стає залученою до роботи на підприємствах Польщі, Німеччини та інших країн ЄС. Європейські роботодавці пропонують заробітну плату, рівень якої більшість вітчизняних підприємств забезпечити не спроможна. Відтак, зростає роль кадрової політики, зокрема, програм забезпечення лояльності персоналу. Останні, через обмеженість можливостей підвищення рівня матеріальної мотивації працівників, мають робити акцент на чинниках нематеріальної мотивації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема лояльності персоналу є достатньо дослідженою у вітчизняній науці. Серед вітчизняних публікацій на цю тему слід виділити роботи таких авторів, як Богоявленський О.В. [1], Бочарова Н.А. [2], Винничук Р.О. [3], Горячківська І.В. [4], Мігус І.П. [6], Мішустіна Т.С. [7], Нагірна О.О. [8], Назаров Н.К. [9], Пилат Н.І. [10], Поплавська А.П. [12], Разінькова М.Ю. [13], Рибачук Н.В. [14], Федотова І.В. [17] і Шпекторенко І.В. [18].

Богоявленський О.В. досліджує лояльність персоналу як елемент внутрішнього маркетингу організації [1]. Горячківська І.В. вивчає лояльність персоналу навчального закладу [4]. Мігус І.П. та Черненко С.А. розглядають лояльність персоналу як складову економічної безпеки підприємства [6]. Мішустіна Т.С. та Фіلالі Ансарі Ю. С. аналізують лояльність персоналу з позицій управління корпоративною торговельною маркою [7]. Разінькова М.Ю. вивчає проблематику підвищення лояльності персоналу до впровадження нововведень на підприємстві [13]. Рибачук Н.В. та Журко Т.О. досліджують лояльність з позицій системи мотивації персоналу на підприємстві [14]. Федотова І.В. розробляє методику оцінки лояльності, яка дає можливість формувати програми лояльності для окремих груп працівників і, тим самим, покращувати управління персоналом на підприємстві [17]. Шпекторенко І.В. робить деталізований

аналіз сутності лояльності в розрізі не тільки управління персоналом, але й соціально-культурної і політичної сфери людської діяльності [18].

Проте, не дивлячись на високий рівень вивченості тематики лояльності працівників до підприємства, продовжує залишатись актуальною проблема розроблення методики її оцінки з урахуванням чинника появи могутнього конкурента для вітчизняних робочих місць в особі європейського роботодавця.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – конкретизувати зміст поняття «лояльність персоналу» та розробити методику її оцінки з урахуванням сьогоденної ситуації на ринку праці України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щодо визначення сутності поняття «лояльність персоналу» на сьогоднішній день не існує єдиного загальновизнаного підходу (табл. 1):

Таблиця 1

Підходи різних авторів до сутності поняття «лояльність персоналу»

Автор	Трактування поняття «лояльність персоналу/працівника»
Богоявленський О.В.	Результат взаємної адаптації вимог, бажань, можливостей працівників, їх керівників, власників фірми та ринку праці [1, с. 218]
Бочарова Н.А., Федотова І.В.	Вірність працівника організації, її стратегічним цілям, цінностям, інтересам, напрямку діяльності, що відображається у приязному ставленні персоналу до клієнтів. Останні, в результаті, також стають лояльними до даного підприємства, і це сприяє зростанню його рентабельності [2, с. 41]
Мігус І.П., Черненко С.А.	Міра відсутності працівників, які можуть свідомо або несвідомо завдати шкоду підприємству, та присутності співробітників, що емоційно прихильні до роботодавця внаслідок хорошого сприйняття використовуваних ним інструментів мотивації [6, с. 25]
Мішустіна Т.С., Фіلالі Ансарі Ю.С.	Рівень мотивації персоналу, ступінь його самоототожнення з корпоративною торговою маркою, переживання за її успіх, готовність докладати зусиль для її розвитку [7, с. 55]
Нагірна О.О.	Емоційна прихильність до підприємства, готовність до подальшої роботи на ньому, бажання залишатися його співробітником внаслідок задоволеності змістом роботи, кар'єрою, відчуттям уваги з боку керівництва [8, с. 247]
Позднякова Т.В.	Сукупність якостей співробітника, які відображають

	ставлення працівника до роботодавця, можуть бути ідентифіковані на основі моделі його поведінки та обумовлюються власними особливостями людини і параметрами організації [11, с. 97-98]
Поплавська А.П.	Бажання працювати ефективніше, відповідати принципам та місії підприємства, сприяти досягненню його цілей, погодження з його вимогами [12, с. 65]
Шпекторенко І.В.	Міра сформованості внутрішніх (мотиваційних, ціннісних) та зовнішніх (діяльнісних, операційних) якостей працівника, через які проявляються його компетентнісні характеристики [18]

На основі наведеної у табл. 1 інформації можна виокремити два конкретні підходи щодо визначення сутності досліджуваного поняття:

- 1) лояльність персоналу – це міра вмотивованості працівників до ефективної роботи саме на даному підприємстві, обумовлена різними його особливостями (Богоявленський О.В., Бочарова Н.А., Нагірна О.О., Позднякова Т.В., Поплавська А.П., Федотова І.В., Шпекторенко І.В.);
- 2) лояльність персоналу – це цілеспрямований результат роботи системи мотивації персоналу на підприємстві (Мігус І.П., Мішустіна Т.С., Фіلالі Ансарі Ю.С., Черненко С.А.).

Як видно з результатів аналізу, більшість авторів визначають лояльність персоналу саме як вмотивованість до продуктивної праці саме на даному підприємстві з урахуванням його конкретної специфіки. І це дійсно так. Підприємству не обов'язково мати спеціальні програми формування лояльності персоналу для того, щоб прив'язати до себе працівників. В окремих випадках патерналізм, вищий (порівняно з іншими роботодавцями) рівень заробітної плати, високий рівень безробіття тощо самі по собі можуть слугувати причинами високого рівня лояльності співробітників до фірми. Тому, на нашу думку, саме перший підхід до визначення сутності лояльності персоналу є більш точним.

Проте огляд сучасних наукових праць свідчить, що лояльність персоналу є досить різноманітним економічним явищем і, перш ніж давати визначення цьому поняттю, слід розглянути окремі її види.

Так, лояльність персоналу класифікується за причинами її виникнення:

1) когнітивна (раціональна, оцінювальна) лояльність – формується на основі логічного порівняння переваг та недоліків роботи на конкретному підприємстві, зіставлення їх із цілями працівника;

2) афективна (перцептивна) лояльність – пов'язана з емоційними мотивами, такими як особисті стосунки працівника з трудовим колективом організації, відчуття страху перед можливими проблемами на іншій роботі тощо;

3) мотиваційна (конативна) лояльність – є результатом поєднання дії раціональних (висока заробітна плата) та емоційних (сильна прив'язаність до цієї організації) чинників на працівника;

4) поведінкова (трансакційна) лояльність – обумовлюється небажанням працівника виходити за межі психологічної «зони комфорту» (змінювати свої звички, життя);

5) вимушена лояльність – обумовлена дією об'єктивних чинників, які формують соціальні ризики для працівника у випадку його звільнення з роботи (масове безробіття в країні, висока конкуренція на ринку праці серед представників даної професії) [1, с. 219-220].

Крім того, лояльність персоналу поділяється на декілька рівнів:

1) демонстративна нелояльність – особа ставить власні інтереси набагато вище за цілі організації та виявляє схильність до неконструктивної критики підприємства, порушення домовленостей з його керівництвом тощо;

2) прихована нелояльність – у працівника в силу особливостей психологічного сприйняття організації відношення до неї поступово змінюється з позитивного на негативне, що часто закінчується звільненням за власним бажанням;

3) квазілояльність – працівник проявляє зовнішню повагу до підприємства, його цілей та символіки, вчасно приходять на роботу, проте на робочому місці лише імітує активну діяльність, в основному займаючись власними справами;

4) лояльність на рівні здібностей – працівник відданий організації в силу відчуття своєї затребуваності, оскільки добре володіє своїми професійними навичками, які саме і потрібні підприємству;

5) лояльність на рівні переконань – працівник в силу відданості керівництву, трудовому колективу або ж підприємству намагається працювати продуктивно, підвищувати свої професійні якості, проте має і власні інтереси;

6) лояльність на рівні ідентичності – цілі підприємства стають частиною власних інтересів працівника, який не тільки повністю віддає себе роботі, але часто ініціює удосконалення в рамках організації [4; 6, с. 25-26; 12, с. 69; 15, с. 131; 18].

За об'єктами лояльність персоналу може стосуватися:

1) робочого місця (професійних обов'язків) – проявляється через інтерес працівника до роботи, якісне виконання ним професійних обов'язків та його відмову від поділу функціональних обов'язків на «свої» та «чужі»;

2) організації – співробітник ставить інтереси компанії вище за свої, ніколи не наносить шкоди її майну та не має намірів її залишити;

3) трудового колективу – формами її прояву є готовність особи взаємодіяти з колегами, комфортне самопочуття в трудовому колективі та залученість до корпоративної культури;

4) керівництва – відсутність претензій з боку особи до керівництва, готовність до діалогу з ним та високий його авторитет [11, с. 98-99].

Таким чином, на основі огляду різних видів лояльності персоналу можна дати наступне визначення даному поняттю: «Лояльність персоналу – це відношення працівників до роботодавця, яке прямо впливає на

ефективність роботи та формується як результат ситуації на ринку праці і певного ставлення кожного співробітника до своєї професії, умов праці, трудового колективу, керівництва, торгової марки підприємства і використовуваної ним системи мотивації персоналу».

Головною метою системи мотивації на підприємстві є забезпечення зростання лояльності працівників [14, с. 67]. З цих позицій важливо дослідити чинники лояльності, до яких відносять наступні:

1) зовнішні (ситуаційні):

1.1) чинники макросередовища – особа не може на них впливати, але вони мають суттєвий прямий чи опосередкований вплив на неї (соціально-політичний стан країни, рівень життя, побутова інфраструктура, соціально-демографічні показники, стан економіки, етнічні та регіональні особливості);

1.2) чинники мікросередовища – оточення особи на підприємстві, яке впливає на неї, проте і саме знаходиться під її впливом:

- організаційна ієрархія;
- неформальні стосунки у трудовому колективі;
- стиль керівництва організацією;
- психологічна сумісність членів трудового колективу;
- фінансова мотивація (рівень оплати праці, соціальний пакет);
- фактичні можливості щодо кар'єрного зростання;
- багатофункціональність окремих посад;
- підвищення кваліфікації (оплата курсів, винагородження за самоосвіту);
- мотивація через залучення до управління підприємством, тренінгів тощо;
- корпоративна культура (організація корпоративних свят, конкурсів тощо);

- престиж (надання працівнику паркомісця, службового автомобілю тощо);

2) внутрішні (особистісні):

2.1) трудова мотивація (чим більше у працівника стимулів працювати на даному підприємстві, тим лояльнішим він буде до роботодавця);

2.2) трудова етика (відповідальність, схильність до роботи з повною віддачею, сприйняття робочого місця як головної сфери самореалізації);

2.3) мотиви вибору роботи (лояльність осіб, сфокусованих на змісті роботи, звичайно перевищує лояльність працівників, зорієнтованих на її оплату);

2.4) місце проживання (чим далі від роботи проживає особа, тим нижчою буде її лояльність);

2.5) відповідність робочого місця очікуванням працівника, зокрема, кар'єрним;

2.6) соціальні характеристики:

- вік (із зростанням віку особи збільшується її лояльність);

- освіта (нижчий рівень освіти обумовлює вищу лояльність);

- сімейний стан (одружені є звичайно більш лояльними) [8, с. 248; 9, с. 152; 13, с. 198].

Перелічені вище чинники в тій чи іншій мірі враховуються в різних методиках оцінки лояльності персоналу. Розглянемо їх.

Богоявленський О.В. [1, с. 222] пропонує прогнозувати і вимірювати лояльність співробітників на основі інформації про:

1) задоволеність працівників їх роботою (визначається в ході опитування);

2) бар'єри на шляху пошуку роботи на іншому підприємстві або в іншій галузі;

3) вагомість кожного чинника лояльності для кожної окремої особи.

Бочарова Н.А. та Федотова І.В. [2, с. 45-46; 17, с. 29-33] розробили матрицю лояльності персоналу, де виділяють дев'ять секторів (типів лояльності). Відповідно до цієї матриці лояльність градується за двома критеріями:

1) рівень поведінкової лояльності – міра дотримання працівником існуючих правил та норм під час виконання ним функціональних обов'язків, яка відображається через дію наступних чинників:

- 1.1) ефективність праці;
- 1.2) дотримання формальних і неформальних правил і зобов'язань;
- 1.3) тривалість роботи на підприємстві;
- 1.4) ініціативність та ентузіазм;
- 1.5) невчинення дій, що можуть вчинити шкоду підприємству;
- 1.6) працездатність особи;

2) рівень сприйнятої лояльності – міра ототожнення власних цілей та життєвих орієнтирів із цінностями та діяльністю організації:

- 2.1) задоволеність працівника змістом, рівнем оплати та умовами праці, престижністю посади та робочого місця, можливостями професійного і особистісного розвитку;
- 2.2) ставлення працівника до трудового колективу, керівництва і самого підприємства, його цілей, принципів та організаційної культури,
- 2.3) готовність до жертв заради організації, до рекомендування вакантних посад знайомим, залишитися у фірмі навіть при наявності більш вигідної пропозиції роботи зі сторони.

Винничук Р.О. та Нагірна О.О. [3, с. 166] пропонують оцінювати лояльність працівника на основі 25 критеріїв, до яких віднесено наступні:

- 1) спроможність зрозуміло та чітко сформулювати усне повідомлення;
- 2) спроможність зрозуміло та чітко сформулювати письмове повідомлення;
- 3) рівень когнітивного розвитку (здатність до навчання);
- 4) спроможність до адекватного сприйняття критики в свою адресу;
- 5) контактність (здатність викликати до себе симпатію);
- 6) рівень самооцінки (розуміння особою своїх сильних та слабких сторін);
- 7) спроможність до вирішення управлінських задач нестандартним способом;
- 8) поведінкова гнучкість (здатність до модифікації поведінки за необхідності);
- 9) толерантність до представників інших рас, народів, соціальних класів тощо;
- 10) рівень емоційної залежності від думки трудового колективу;
- 11) рівень емоційної залежності від думки керівництва;
- 12) рівень амбіційності щодо кар'єрного зростання;
- 13) міра перевищення якості виконання роботи над прийнятним її рівнем;
- 14) здатність адаптувати життєві цілі під реальні соціальні можливості;
- 15) рівень потреби у почутті захищеності від ризику втрати роботи;
- 16) спроможність оцінити переваги роботи саме на даному підприємстві;
- 17) рівень задоволення роботою порівняно з іншими сферами життя;
- 18) реалістичність сподівань стосовно умов роботи на підприємстві;

- 19) толерантність до нестандартних ситуацій та змін на роботі;
- 20) спроможність працівника певний час витримувати високе навантаження;
- 21) відповідність рівня стресостійкості особи умовам роботи;
- 22) спроможність до обґрунтування та ухвалення рішень;
- 23) широта інтересів (політика, мистецтво, музика тощо);
- 24) здатність працювати тривалий час з відстрочкою отримання винагороди;
- 25) спроможність адекватно планувати та розвивати кар'єру.

Назаров Н.К. та Чжан Х.Ю. [9, с. 150-153] для визначення лояльності працівників використовують анкету, розроблену на базі опитувальника організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ), шкали організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен (Organizational Commitment Scale – OCS-93) та тесту К. Харського. Відповіді на питання анкети передбачали застосування шкали Лайкерта, за якою даються певні твердження та варіанти відповідей на них (абсолютно згодний, скоріше згоден, важко відповісти, скоріше не згоден, абсолютно не згодний). Було запропоновано 15 питань, розбитих на чотири групи: ставлення до організації в цілому, «патріотизм», відношення до кадрової політики підприємства та прихована готовність залишити фірму.

Пилат Н.І. [10, с. 606] розробив методику, яка спирається на припущення про залежність лояльності працівника від його мотиваційних особливостей, до яких віднесено базові мотиви, орієнтацію на кар'єрний розвиток та задоволення роботою, і від особливостей корпоративної культури організації, таких як її тип, психологічний мікроклімат у трудовому колективі та соціальні характеристики самого співробітника. В основу покладені методики Ф. Герцберга, В.А. Чікера, Л.Г. Почебут, К.С. Камерона, Р.Є. Куїнна, А.Ф. Фідлера.

Матриця Позднякової Т.В. [11, с. 100] базується на двох критеріях: направленість лояльності (лінійна та вертикальна) та її об'єкт (фірмова та до окремих осіб), і передбачає виділення чотирьох секторів (типів лояльності).

Шпекторенко І.В. [18] пропонує проводити оцінку лояльності на рівні окремих груп працівників (невеликих трудових колективів, на які можна умовно розділити персонал підприємства). Для цього використовується п'ятибальна шкала:

1 бал – відверто негативне ставлення працівника до організації, яке супроводжується постійною її критикою і вдома, і на роботі;

2 бали – відсутність почуття належності до організації, що іноді виливається у відкриту її критику;

3 бали – задоволеність роботою в даній організації, утримання від публічної критики підприємства або його керівництва;

4 бали – задоволеність і організацією, і трудовим колективом, повне утримання від їх критики;

5 балів – інтереси організації ставляться вище власних, працівник відчуває гордість за належність до організації, робить лише позитивні відгуки про неї.

Окремо слід виділити методику аналізу людських ресурсів (HRA). Розроблена дослідницькою компанією Factum Group, вона дозволяє виокремити основні фактори впливу на поведінку співробітників, оцінити якісний склад працівників, зробити висновки щодо їх задоволеності роботою та готовності пов'язати своє майбутнє саме із даним роботодавцем, створити ефективну програму формування лояльності персоналу, яка враховуватиме особливості мотивації різних його груп [5, с. 48, 50].

Крім того, певне поширення має застосування індексу лояльності NPS. Кожного працівника просять заповнити анкету, яка містить три питання:

- 1) імовірність рекомендації знайомим компанії як привабливого місця роботи;
- 2) прохання оцінити професіоналізм кожного колеги;
- 3) прохання оцінити комфортність спілкування з кожним колегою.

Оцінка проводиться за десятибальною шкалою. Стосовно останніх двох питань, то після завершення анкетування по кожному співробітнику проводиться підрахунок кількості осіб, які оцінили його в 9-10 балів (промоутери), 7-8 балів (нейтралі) та нижче 7 балів (критики). При цьому критиків в анкеті просять пояснити причини низької оцінки колеги [19].

В цілому, стосовно розглянутих вище методик можна сказати наступне. Сильною стороною методики Богоявленського О.В. виступає врахування бар'єрів переходу на іншу роботу. Проте недоліком запропонованої ним методики є те, що вона у статті лише окреслена в загальних рисах, без опису порядку проведення розрахунку та переліку конкретних чинників лояльності. Всі інші методики, навпаки, чинники формування поведінкової і вимушеної лояльності не враховують. При цьому вони є достатньо деталізованими і глибоко проробленими, в багатьох випадках містять деталізований перелік чинників лояльності.

Запропонована нами методика буде включати сильні сторони усіх перелічених вище підходів до оцінки лояльності персоналу і базуватиметься на адаптованій до потреб управління персоналом маркетинговій методиці оцінки лояльності споживачів, що була запропонована І.В. Тараненко, А.В. Дрозденко [16]. Перевагою цієї методики є її простота та достатня інформаційна ємність відповідей. В загальних рисах вона схожа на методику Назарова Н.К. та Чжана Х.Ю., оскільки передбачає проведення оцінки за шкалою Лайкерта, проте в розрахунку індексу лояльності є деякі відмінності.

Розглянемо елементи запропонованої нами методики на умовному прикладі підприємства, де працює 50 осіб (табл. 2):

Таблиця 2

Визначення індексу лояльності персоналу за шкалою Лайкерта

Питання анкети	Показник	Повністю не згоден	Не згоден	Важко відповісти	Скоріше так, чи ні	Швидше за все згоден	Згоден	Повністю згоден	Сума	Одиничний індекс
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Ідентифікація лояльності працівника до робочого місця										
1. На підприємстві я працюю за професією, яка мені подобається	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	3	2	4	1	17	18	5	50	
	Добуток	3	4	12	4	85	108	35	251	5,02
2. На робочому місці від мене вимагається прояв саме тих професійних навичок, якими я володію на високому рівні	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	19	22	4	2	1	1	1	50	
	Добуток	19	44	12	8	5	6	7	101	2,02
3. Я розумію, що саме мої професійні навички є потрібними на підприємстві	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	2	19	21	3	2	2	50	
	Добуток	1	4	57	84	15	12	14	187	3,74
4. Я відчуваю, що мої професійні навички цінуються на підприємстві	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	19	22	1	3	1	3	50	
	Добуток	1	38	66	4	15	6	21	151	3,02
II. Ідентифікація лояльності працівника до організації										
5. Я відчуваю гордість за те, що залучений до виробництва продукції саме нашої торгової марки.	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	2	1	22	23	2	0	50	
	Добуток	0	4	3	88	115	12	0	222	4,44
6. Я розділяю задекларовані цінності та місію нашого підприємства	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	3	5	25	10	2	4	50	
	Добуток	1	6	15	100	50	12	28	212	4,24
7. Мене турбує успіх нашої організації і я готовий висувати пропозиції щодо покращення її діяльності	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	2	3	15	28	2	0	50	
	Добуток	0	4	9	60	140	12	0	225	4,50
8. Якщо виникне необхідність, я готовий працювати понаднормово або ж з відстрочкою гідної оплати праці	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	12	31	2	1	3	0	50	
	Добуток	1	24	93	8	5	18	0	149	2,98

III. Ідентифікація лояльності працівника до трудового колективу										
9. Я комфортно відчуваю себе в оточенні співробітників мого підрозділу	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	2	3	1	20	21	3	0	50	
	Добуток	2	6	3	80	105	18	0	214	4,28
10. Мені подобається корпоративна культура нашого підприємства	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	16	19	4	5	4	1	50	
	Добуток	1	32	57	16	25	24	7	162	3,24
11. Деякі з колег стали моїми друзями, і мені приємно працювати з ними в одному колективі	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	2	3	4	17	21	3	50	
	Добуток	0	4	9	16	85	126	21	261	5,22
12. У випадку необхідності я завжди можу очікувати на моральну підтримку та допомогу по роботі з боку колег	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	3	4	15	18	6	3	50	
	Добуток	1	6	12	60	90	36	21	226	4,52
IV. Ідентифікація лояльності працівника до керівництва підприємства										
13. Я відчуваю турботу керівництва стосовно технічних та санітарно-гігієнічних умов праці персоналу	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	2	4	19	22	2	1	50	
	Добуток	0	4	12	76	110	12	7	221	4,42
14. Керівництво готове допомогти працівнику, який має проблеми із здоров'ям, у родині тощо	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	9	18	21	2	0	0	0	50	
	Добуток	9	36	63	8	0	0	0	116	2,32
15. Керівництво сприяє моєму професійному і кар'єрному розвитку	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	16	18	15	1	0	0	0	50	
	Добуток	16	36	45	4	0	0	0	101	2,02
16. Керівництво враховує пропозиції працівників щодо покращення умов праці або діяльності підприємства	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	3	15	19	10	2	0	50	
	Добуток	1	6	45	76	50	12	0	190	3,80
V. Ідентифікація когнітивної лояльності										
17. Заробітна плата та соціальний пакет, які надаються мені на підприємстві, мене задовольняють	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	1	1	1	11	26	9	50	
	Добуток	1	2	3	4	55	156	63	284	5,68
18. Умови праці на моєму робочому місці мене задовольняють	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	0	3	5	18	23	1	0	50	
	Добуток	0	6	15	72	115	6	0	214	4,28
19. Рівень стресу під час роботи знаходиться у	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		

прийнятних для мене межах	Кількість відповідей	4	15	19	8	4	0	0	50	
	Добуток	4	30	57	32	20	0	0	143	2,86
20. Сумарна тривалість відпустки та вихідних мене задовольняє	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	16	18	14	2	0	0	0	50	
	Добуток	16	36	42	8	0	0	0	102	2,04
VI. Ідентифікація поведінкової та вимушеної лояльності										
21. В трудовому контракті присутні умови, які ускладнюють перспективи звільнення з власного бажання	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	27	20	3	0	0	0	0	50	
	Добуток	27	40	9	0	0	0	0	76	1,52
22. Я залежний від пілґ, що надаються підприємством, що не дозволяє мені звільнитися по власному бажанню	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	24	19	6	1	0	0	0	50	
	Добуток	24	38	18	4	0	0	0	84	1,68
23. У випадку звільнення я зіштовхнусь із високою конкуренцією на ринку праці	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	8	17	23	2	0	0	0	50	
	Добуток	8	34	69	8	0	0	0	119	2,38
24. Працевлаштування та адаптація до умов іншого підприємства є стресовим чинником для мене	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	3	2	5	18	19	3	0	50	
	Добуток	3	4	15	72	95	18	0	207	4,14
VII. Ідентифікація бар'єрів працевлаштування за кордоном										
25. Я дуже чутливий до ризиків, пов'язаних із шахрайством і криміналом при працевлаштуванні за кордоном	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	1	2	2	20	22	3	0	50	
	Добуток	1	4	6	80	110	18	0	219	4,38
26. Мовні та культурні відмінності є суттєвою проблемою для мене при працевлаштуванні за кордоном	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	15	21	4	3	2	3	2	50	
	Добуток	15	42	12	12	10	18	14	123	2,46
27. Пошук роботи і житла за кордоном, переїзд тощо вимагають занадто великих витрат часу, сил та нервів	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	10	16	19	4	1	0	0	50	
	Добуток	10	32	57	16	5	0	0	120	2,40
28. Від працевлаштування за кордоном відштовхує перспектива зіштовхнутись із агресією з боку радикалів	Бали за відповідь	1	2	3	4	5	6	7		
	Кількість відповідей	4	6	3	13	21	2	1	50	
	Добуток	4	12	9	52	105	12	7	201	4,02

Для проведення дослідження складається анкета, яка включає в себе 28 питань (колонка 1 табл. 2). Ці питання розбиті на 7 груп по 4 питання, які спрямовані на вивчення:

1) афективної лояльності, тобто емоційної прив'язаності працівника до:

- 1.1) робочого місця (1 група);
- 1.2) організації (2 група);
- 1.3) трудового колективу (3 група);
- 1.4) керівництва (4 група);

- 2) когнітивної лояльності (5 група);
- 3) поведінкової та вимушеної лояльності (6 група);
- 4) бар'єрів працевлаштування за кордоном (7 група).

Подібний розподіл питань обумовлений тим, що методика розрахована на використання саме українськими підприємствами і саме в теперішній період.

По-перше, трудова міграція працівників до країн ЄС – одна з погроз для вітчизняних роботодавців, тому питання, пов'язані із дослідженням дії цього чинника в обов'язковому порядку введено у методику та виділено в окрему групу.

По-друге, можливості використання чинників матеріальної мотивації персоналу, які в значній мірі формують когнітивну лояльність, є обмеженими на вітчизняних підприємствах в силу хронічної проблеми нестачі коштів. Тому для них життєво необхідним є використання нематеріальних стимулів. Ідентифікувати напрямки нематеріальної мотивації якраз і можна шляхом деталізованого дослідження афективної лояльності.

По-третє, вивчається формування лояльності саме наявних на ринку праці України працівників, тобто осіб, які є менш чутливі до чинників матеріальної мотивації порівняно з трудовими мігрантами або ж в силу

певних причин мають обмежені можливості щодо роботи за кордоном. Саме тому переважає аналіз саме елементів афективної лояльності, а не когнітивної.

Інформація, зібрана в ході анкетування, поміщається в розрахункову табл. 2, де в колонці 11 за формулою 1 визначаються одиничні індекси лояльності:

$$l = \frac{\sum_{i=1}^7 r_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^7 x_i}, \quad (1)$$

де l – індекс лояльності;

i – це варіант відповіді на питання, по якому розраховується індекс лояльності («Повністю не згоден», «Не згоден» і т.д., всього – 7 варіантів);

r – це кількість балів, яка присвоюється за i -тий варіант відповіді (від 1 балу за варіант «Повністю не згоден» до 7 балів за варіант «Повністю згоден»);

x – це кількість працівників (респондентів), що обрали саме даний конкретний варіант відповіді.

Розглянемо процес розрахунку одиничних індексів лояльності детальніше.

До кожного питання анкети, яке представлено у колонці 1 табл. 2, дається сім варіантів відповідей, що поміщені у шапочку колонок 3-9 цієї ж таблиці. Після проведення анкетування ці відповіді стандартно оцінюються за семибальною шкалою (від 1 балу за варіант «Повністю не згоден» до 7 балів за варіант «Повністю згоден»). Зазначена семибальна шкала наведена у табл. 2 двадцять вісім раз – вона кожного разу повторюється у строчці «Бали за відповідь» напроти кожного із 28 питань анкети. Під кожною такою строчкою міститься рядок «Кількість відповідей». Тут зазначається кількість працівників, що обрали саме даний конкретний варіант відповіді

на задане питання. І, нарешті, третьою строчкою, прикріпленою до кожного із 28 питань табл. 2, є «Добуток». Це числа зі строчки «Бали за відповідь», помножені на число «Кількість відповідей». Потім треба додати всі числа, які містяться у строчці «Кількість відповідей» i , окремо – всі числа, які містяться у строчці «Добуток». Отримані результати записуються у колонці 10 «Сума». Якщо суму по строчці «Добуток» поділити на суму по рядку «Кількість відповідей», ми отримаємо одиничний індекс лояльності.

Розглянемо розрахунок за формулою 1 на конкретному прикладі. Візьмемо, наприклад, останнє, двадцять восьме) питання анкети (табл. 2): «Від працевлаштування за кордоном відштовхує перспектива зіштовхнутись із агресією з боку радикалів». На вищезгадане питання варіант «Повністю не згоден» (колонка 3, $i=1$) обрали 4 особи ($x_1=4$). Оскільки такому варіанту відповідає 1 бал ($r_1=1$), то в рядку «Добуток» ми бачимо число $1 \cdot 4=4$ ($r_1 \cdot x_1$). Варіант «Не згоден», якому відповідає 2 бали ($r_2 = 2$), обрали 6 осіб ($x_2 = 6$), що дає $2 \cdot 6=12$ ($r_2 \cdot x_2$). Підсумок строчки «Добуток» складає 201 ($\sum_{i=1}^7 r_i \cdot x_i$). Додаємо всі числа з рядку «Кількість відповідей», i у колонці 10 отримуємо число 50 ($\sum_{i=1}^7 x_i$). Саме стільки осіб працює на підприємстві, і це число в даному прикладі регулярно повторюватиметься у підсумках рядку «Кількість відповідей» для кожного з 28 питань анкети. Проведемо розрахунок одиничного індексу лояльності за формулою 1: $l=201:50=4,02$.

Індекс лояльності персоналу за шкалою Лайкерта визначається із використанням формули 2:

$$L = \frac{\sum_{j=1}^n l_j}{L_{\max}}, \quad (2)$$

де j – це номер конкретного питання в анкеті;

n – це кількість питань в анкеті, яка відповідає числу одиничних індексів;

l – це одиничний індекс лояльності персоналу;

L_{max} – це максимально можливе значення індексу лояльності, яке розраховується за формулою 3:

$$L_{max} = 7n \quad (3)$$

Відповідно, проведемо розрахунки за формулами 3 і 2:

$$L_{max} = 7 \cdot 28 = 196;$$

$$\sum_{j=1}^n l_j = 5,02 + 2,02 + 3,74 + 3,02 + 4,44 + 4,24 + 4,50 + 2,98 + 4,28 + 3,24 + 5,22 + 4,52 + 4,42 + 2,32 + 2,02 + 3,80 + 5,68 + 4,28 + 2,86 + 2,04 + 1,52 + 1,68 + 2,38 + 4,14 + 4,38 + 2,46 + 2,40 + 4,02 = 97,62;$$

$$L = \frac{97,62}{196} = 0,498$$

Висновок робиться відповідно до табл. 3:

Таблиця 3

Критерії переважаючого рівня лояльності персоналу

Значення індексу	Рівень лояльності
0-0,15	Демонстративна нелояльність
0,16-0,3	Прихована нелояльність
0,31-0,5	Квазілояльність
0,51-0,7	Лояльність на рівні здібностей
0,71-0,85	Лояльність на рівні переконань
0,86-1	Лояльність на рівні ідентичності

Розшифровка змісту рівнів лояльності з табл. 3 приведена на початку статті.

За результатами розрахунку в нашому умовному прикладі $L=0,498$. Тобто працівники демонструють квазілояльність – працюють не на повну силу, проявляючи лише зовнішню повагу до підприємства.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Лояльність персоналу – це відношення працівників до роботодавця, яке прямо впливає на ефективність роботи та формується як результат ситуації на ринку праці і певного ставлення кожного співробітника до своєї професії, умов праці, трудового колективу, керівництва, торгової марки підприємства і використовуваної ним системи

мотивації персоналу. Методика оцінки лояльності персоналу, запропонована в статті, адаптована до специфіки ринку праці України з такими його особливостями, як обмеженість фінансових ресурсів роботодавців та високий рівень трудової міграції українців до країн Європейського Союзу.

Напрямки подальших досліджень, на нашу думку, пов'язані з інтеграцією показників ринку праці (середній рівень заробітної плати в галузі, рівень безробіття тощо) з методикою оцінки лояльності персоналу, що дозволило б більш системно підійти до вивчення проблеми.

Література

1. Богоявленський О.В. Формування лояльності персоналу в умовах концепції внутрішнього маркетингу / О.В. Богоявленський // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 216-224.
2. Бочарова Н.А. Основні типи лояльності персоналу підприємства / Н.А. Бочарова, І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2013. Вип. 22. С. 40-51.
3. Винничук Р.О. Оцінка персоналу комерційних організацій як психологічний фактор формування його лояльності та професійного розвитку [Текст] / Р.О. Винничук, О.О. Нагірна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Електроніка : [зб. наук. пр.] / М-во освіти і науки України ; відп. ред. Д. Заячук. Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2006. С. 164-167.
4. Горячківська І.В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання / І.В. Горячківська // Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_6

5. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств / Л.Г. Миронова // *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46-50.
6. Мігус І.П. Оцінка лояльності персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства / І.П. Мігус, С.А. Черненко // *Агросвіт*. 2013. № 11. С. 24-27.
7. Мішустіна Т. С. Лояльність персоналу як основа управління корпоративною торговельною маркою промислового підприємства / Т.С. Мішустіна, Ю.С. Фіلالі Ансарі // *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2013. № 776. С. 48-55.
8. Нагірна О.О. Фактори лояльності персоналу комерційних організацій / О.О. Нагірна // *Наукові студії із соціальної та політичної психології*. 2011. Вип. 28. С. 243-252.
9. Назаров Н.К. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств / Н.К. Назаров, Х.Ю. Чжан // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 149-155.
10. Пилат Н.І. Лояльність персоналу в умовах мотивації професійної діяльності // *Проблеми сучасної психології*. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.А. Онуфрієвої. Вип. 10. Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. С. 601-612.
11. Позднякова Т.В. Лояльність персоналу організацій: аналіз теоретико-методологічних і методических аспектів [Текст] // *ПНіО*. 2013. №2. С. 95-103.
12. Поплавська А.П. Теоретичний аналіз проблеми лояльності персоналу до організації / А.П. Поплавська // *Проблеми сучасної психології*. 2012. № 2. С. 64-71.

13. Разінькова М.Ю. Технологія розробки програм підвищення лояльності персоналу до вирішення завдань впровадження нововведень / М.Ю. Разінькова // Європейські перспективи. 2015. Вип. 4. С. 194.
14. Рибачук Н.В. Формування лояльності працівників підприємства як важливого чинника його функціонування [Текст] / Н.В. Рибачук, Т.О. Журко // Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 15. С. 62-66.
15. Сандалова, К.В. Сравнительный анализ уровней лояльности сотрудников компании / К.В. Сандалова. // Молодой ученый. 2015. № 10.2 (90.2). С. 130-132.
16. Тараненко І.В. Дослідження і оцінка лояльності споживачів роздрібної торговельної мережі в умовах економічної кризи / І.В. Тараненко, А.В. Дрозденко // Ефективна економіка. 2015. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4038>
17. Федотова І.В. Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства / І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу. 2014. Вип. 23. С. 23-36.
18. Шпекторенко І.В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання / І.В. Шпекторенко. // Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21
19. Як виміряти індекс лояльності співробітників, або як використовувати NPS для підвищення залученості // Сайт «info@outsourcing.team». URL: <https://outsourcing.team/uk/blog/menedzhment/yak-vimiryati-indeks-loyalnosti-spivrobotnikiv-abo-yak-vikoristovuvati-nps-dlya-pidvishhennya-zaluchenosti/>

References

1. Boghojavlensjkyj O.V. Formuvannja lojaljnosti personalu v umovakh koncepciji vnutrishnjogho marketynghu / O.V. Boghojavlensjkyj // Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2017. Vyp. 59. S. 216-224.

2. Bocharova N.A. Osnovni typy lojalnosti personalu pidpryjemstva / N.A. Bocharova, I.V. Fedotova // *Ekonomika transportnogho kompleksu*. 2013. Vyp. 22. S. 40-51.
3. Vynnychuk R.O. Ocinka personalu komercijnykh orghanizacij jak psykholohichnyj faktor formuvannja jogho lojalnosti ta profesijnogho rozvytku [Tekst] / R.O. Vynnychuk, O.O. Naghirna // *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivs'jka politekhnika"*. Serija : Elektronika : [zb. nauk. pr.] / M-vo osvity i nauky Ukrainy ; vidp. red. D. Zajachuk. Ljviv : Vyd-vo Nac. un-tu "Ljviv. politekhnika", 2006. S. 164-167.
4. Ghorjachkivs'jka I.V. Teoretychni pidkhody do traktuvannja ponjattja informacijno-analitychnogho zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky subjektiv ghospodarjuvannja / I.V. Ghorjachkivs'jka // *Visnyk Cherkas'jkogho universytetu*. Serija : Ekonomichni nauky. 2016. # 1. S. 24-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_6
5. Myronova L.Gh. Suchasni metody ocinjuvannja personalu pidpryjemstv / L.Gh. Myronova // *Kuljtura narodov Prychernomor'ja*. 2011. # 214. S. 46-50.
6. Mighus I.P. Ocinka lojalnosti personalu v konteksti zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva / I.P. Mighus, S.A. Chernenko // *Aghrosvit*. 2013. # 11. S. 24-27.
7. Mishustina T. S. Lojalnistj personalu jak osnova upravlinnja korporatyvnoju torghoveljnoju markoju promyslovogho pidpryjemstva / T.S. Mishustina, Ju.S. Filali Ansari // *Visn. Nac. un-tu "Ljviv. politekhnika"*. 2013. # 776. S. 48-55.
8. Naghirna O.O. Faktory lojalnosti personalu komercijnykh orghanizacij / O.O. Naghirna // *Naukovi studiji iz socialjnoji ta politychnoji psykholohiji*. 2011. Vyp. 28. S. 243-252.

9. Nazarov N.K. Analiz stanu kadrovoji bezpeky ta lojalnosti personalu promyslovykh pidpryjemstv / N.K. Nazarov, Kh.Ju. Chzhan // Problemy ekonomiky. 2015. # 3. S. 149-155.
10. Pylat N.I. Lojalnistj personalu v umovakh motyvaciji profesijnoji dijajlnosti // Problemy suchasnoji psykhologhiji. Zbirnyk naukovykh pracj Kamjanecj-Podiljsjkogho nacionaljnogho universytetu imeni Ivana Oghijenka, Instytutu psykhologhiji imeni Gh. Kostjuka APN Ukrainy / Za red. S.D. Maksymenka, L.A. Onufrijevoji. Vyp. 10. Kamjanecj-Podiljskyj: Aksioma, 2010. S. 601-612.
11. Pozdnjakova T.V. Lojalnostj personala orghanyzacyj: analiz teoretyko-metodologhycheskykh y metodycheskykh aspektov [Tekst] // PNYO. 2013. #2. S. 95-103.
12. Poplavsjska A.P. Teoretychnyj analiz problemy lojalnosti personalu do orghanizaciji / A.P. Poplavsjska // Problemy suchasnoji psykhologhiji. 2012. # 2. S. 64-71.
13. Razinjkova M.Ju. Tekhnologhija rozrobky proghram pidvyshhennja lojalnosti personalu do vyrishennja zavdanj vprovadzhenja novovvedenj / M.Ju. Razinjkova // Jevropejski perspektyvy. 2015. Vyp. 4. S. 194.
14. Rybachuk N.V. Formuvannja lojalnosti pracivnykiv pidpryjemstva jak vazhlyvogho chynnyka jogho funkcionuvannja [Tekst] / N.V. Rybachuk, T.O. Zhurko // Investyciji: praktyka ta dosvid. 2014. # 15. S. 62-66.
15. Sandalova, K.V. Sravniteljnyj analiz urovnej lojalnosti sotrudnykov kompanyy / K.V. Sandalova // Molodoj uchenyj. 2015. # 10.2 (90.2). S. 130-132.
16. Taranenko I.V. Doslidzhennja i ocinka lojalnosti spozhyvachiv rozdribnoji torghoveljnoji merezhi v umovakh ekonomichnoji kryzy / I.V. Taranenko, A.V. Drozdenko // Efektyvna ekonomika. 2015. #5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4038>

17. Fedotova I.V. Ocinjuvannja rivnja lojalnosti personalu pidprijemstva / I.V. Fedotova // Ekonomika transportnogho kompleksu. 2014. Vyp. 23. S. 23-36.
18. Shpektorenko I.V. Lojalnistj jak jakistj personalu: do problemy formuvannja ta ocinjuvannja / I.V. Shpektorenko // Publichne administruvannja: teorija ta praktyka. -2013. Vyp. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21
19. Jak vymirjaty indeks lojalnosti spivrobotnykiv, abo jak vykorystovuvaty NPS dlja pidvyshhennja zaluchenosti // Sajt «info@outsourcing.team». URL: <https://outsourcing.team/uk/blog/menedzhment/yak-vimiryati-indeks-loyalnosti-spivrobotnikiv-abo-yak-vikoristovuvati-nps-dlya-pidvishhennya-zaluchenosti/>