

УДК 65.013

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-52

ЧЕРЕП О. Г.

ORCID ID: 0000-0002-3098-0105

e-mail: Cherep2508@gmail.com

Запорізький національний університет

ТОМАРЕВА-ПАТЛАХОВА В. В.

ORCID ID: 0000-0001-8910-2641

Класичний приватний університет

КАБАНОВА О. О.

Запорізький національний університет

ОЦІНКА І РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено рівень лояльності персоналу будівельних підприємств за допомогою комплексної методики та розроблено рекомендацій щодо її підвищення. Комплексна методика включає такі методи: оцінювання плинності кадрів, визначення ступеня згуртованості колективів, оцінювання стану морально-психологічного клімату, визначення рівня трудової дисципліни, оцінювання рівня мотивації на основі самооцінок та безпосередню оцінку рівня лояльності за методикою Л. Портера «Опитувальник організаційної лояльності», адаптованою В. Доміняком. Базою дослідження слугували п'ять підприємств м. Запоріжжя, основний вид господарської діяльності яких за КВЕД належить до групи 42.2 «Будівництво комунікацій». Серед досліджуваних організацій були середні і малі за розміром підприємства, загальна чисельність працівників яких становила 487 осіб. Застосування комплексної методики оцінювання рівня лояльності персоналу будівельних підприємств дозволило визначити, що середній показник відповідає задовільному рівню, що обумовлено: середнім рівнем групової згуртованості трудових колективів; незадовільним станом морально-психологічного клімату у малих виробничих групах; відсутністю на підприємствах будь-яких програм із забезпечення та підвищення трудової дисципліни персоналу; низьким рівнем мотиваційного впливу організаційної культури та прагнення до самореалізації робітників. Вирішення визначених проблем внутрішнього середовища підприємств дозволить суттєво підвищити рівень лояльності персоналу. При цьому основними напрямками організаційних змін повинні бути: проведення командоутворюючих заходів; контроль та покращення умов праці персоналу; моральне та матеріальне стимулювання персоналу; аналіз і прогнозування потенційної лояльності / нелояльності нових співробітників; розробка програми адаптації нових працівників; розробка методів роботи з нелояльним персоналом; розробка програми з розвитку і підвищення професійних компетенцій персоналу; вдосконалення й розвиток організаційної культури підприємств; формування лояльності персоналу підприємств через реалізацію програми соціальної відповідальності.

Ключові слова: лояльність, плинність кадрів, групова згуртованість, морально-психологічний клімат, трудова дисципліна, мотивація, організаційна культура

OLEKSNDR CHEREP

Zaporizhia National University

VIKTORIA TOMAREVA-PATLAKHOVA

Classic Private University

OLENA KABANOVA

Zaporizhia National University

ASSESSMENT AND RESERVES FOR INCREASING LOYALTY OF ENTERPRISE STAFF

The article deals with the level of loyalty of the personnel of construction enterprises. The comprehensive methodology. recommendations for its improvement are developed. The comprehensive methods include the following methods: assessing staff turnover, determining the degree of team cohesion, assessing the state of moral and psychological climate, determining the level of work discipline, assessing the level of motivation based on self-esteem and direct assessment of loyalty by L. Porter's method "Organizational Loyalty Questionnaire" V. Dominyak. The base of the study was five enterprises of Zaporizhia, the main type of economic activity of which according to the NACE belongs to group 42.2 "Construction of communications". Among the surveyed organizations were medium and small enterprises, the total number of employees of which was 487 people. The application of a comprehensive methodology for assessing the level of loyalty of construction personnel allowed to determine that the average corresponds to a satisfactory level, due to: the average level of group cohesion of labor collectives; unsatisfactory state of moral and psychological climate in small production groups; the absence of any programs at enterprises to ensure and improve labor discipline of staff; low level of motivational influence of organizational culture and the desire for self-realization of workers. Solving certain problems of the internal environment of enterprises will significantly increase the level of staff loyalty. The main directions of organizational change should be: conducting team-building activities; control and improvement of working conditions of staff; moral and material incentives for staff; analysis and forecasting of potential loyalty / disloyalty of new employees; development of a program for adaptation of new employees; development of methods of working with disloyal staff; development of a program for the development and improvement of professional competencies of staff; improvement and development of organizational culture of enterprises; formation of loyalty of the personnel of the enterprises through realization of the program of social responsibility.

Key words: loyalty, staff turnover, group cohesion, moral and psychological climate, labor discipline, motivation, organizational culture

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Узагальнюючи думки науковців та практиків, серед найбільш актуальних проблем українських підприємств у сфері управління лояльністю персоналу можна зазначити: суперечливість підходів до визначення поняття «лояльність персоналу»; не визнання зв'язку між рівнем лояльності персоналу та економічною ефективністю підприємства; велика кількість методичних підходів до визначення рівня лояльності персоналу; обмежена кількість практичних прийомів управління лояльністю; відсутність загальноприйнятого алгоритму формування системи управління лояльністю персоналу. При цьому управління лояльністю персоналу потребує систематичного проведення діагностики лояльності співробітників та розроблення програми формування й розвитку лояльності на основі її результатів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблемам оцінювання та розвитку лояльності персоналу підприємств приділяють увагу як українські, так і іноземні автори. Безпосередньо методичні підходи до визначення рівня лояльності працівників запропонували такі науковці, як: Н. Бочарова, І. Федотова (матриця лояльності персоналу) [1, с. 45], Н. Назаров, Х. Чжан (анкета на основі опитувальника організаційної лояльності Л. Портера, шкали організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен та тесту К. Харського) [7, с. 151], Н. Пилат (методика, що враховує вплив мотиваційних чинників та корпоративної культури на рівень лояльності персоналу) [10, с. 606], Т. Позднякова (виокремлення чотирьох типів лояльності на основі побудови матриці, що враховує спрямування та об'єкт лояльності) [11, с. 100], І. Шпекторенко (методика оцінювання лояльності персоналу трудових колективів за п'ятибальною шкалою) [13], А. Никоненко (оцінювання лояльності персоналу до робочого місця, організації, трудового колективу на основі шкали Лайкерта) [8], Г. Квіта, К. Шіковець, В. Казнодій (застосування лінійної багатофакторної регресії для оцінювання рівня лояльності персоналу) [7, с. 97].

Кожна із зазначених методик має практичну цінність, але, на наш погляд, оптимальна методика, яка б враховувала увесь спектр проблем, пов'язаних з лояльністю персоналу, ще не розроблена, тому наукові пошуки у цьому напрямку є актуальними. Також актуальною є розробка практичних заходів щодо формування й розвитку лояльності персоналу.

Формулювання цілей статті

Метою статті є визначення рівня лояльності персоналу будівельних підприємств за допомогою комплексної методики та розроблення рекомендацій щодо її підвищення.

Виклад основного матеріалу дослідження

Поділяємо думку В. Доміняка стосовно розуміння сутності поняття «лояльність персоналу» як «доброзичливості, привітності, відкритості працівника як по відношенню до компанії у цілому, так і по відношенню до інших співробітників; чесності, принциповості; вірності, відданості, прихильності; дотримання правил, законів, відмови від негативних та ворожих дій» [3, с. 34].

Базою дослідження слугували п'ять підприємств м. Запоріжжя, основний вид господарської діяльності яких за КВЕД належить до групи 42.2 «Будівництво комунікацій». Серед досліджуваних організацій були середні і малі за розміром підприємства, загальна чисельність працівників яких становила 487 осіб. Безпосередню участь у опитуванні приймало 265 осіб, серед яких керівники складали 3,7%, службовці та інженерно-технічні працівники – 7,5%, основні й допоміжні робітники – 88,8%. Питома частка жінок у загальній чисельності респондентів становила 23%.

У якості напрямів діагностики лояльності персоналу нами було обрано: оцінювання плинності кадрів, визначення ступеня згуртованості колективів, оцінювання стану морально-психологічного клімату, рівня трудової дисципліни та рівня мотивації.

Показник плинності кадрів ($K_{пк}$) визначався за формулою:

$$K_{пк} = \frac{K_3}{\overline{Ч}_{сер}},$$

де K_3 – кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни працівників за певний період; $\overline{Ч}_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Для визначення показника групової згуртованості ми використовували методику Сішора, яка складається з п'яти питань та застосовується переважно для вже сформованих колективів, які мають певні проблеми з налагодженням міжособистісних стосунків [2].

Найбільш зручним інструментом для оцінки стану морально-психологічного клімату в трудових колективах досліджуваних підприємств, на нашу думку, є опитувальник «Аналіз та оцінка соціально-психологічного клімату в колективі», оскільки він передбачає розгляд певних характеристик роботи в житті

трудового колективу та враховує «бачення» членами колективу «реальних» і «ідеальних» показників клімату [4, с. 292-294].

Оцінка стану трудової дисципліни на досліджуваних підприємствах здійснювалась за формулою:

$$K_{\text{тд}} = \frac{Ч_{\text{сер}} - Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сер}}} \times \frac{\Phi_{\text{пл}} - T_{\text{втр}}}{\Phi_{\text{пл}}},$$

де $Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність робітників за оцінюваний період, осіб; $Ч_{\text{п}}$ – чисельність працівників, що порушували трудову дисципліну, осіб; $\Phi_{\text{пл}}$ – плановий фонд робочого часу, люд.-год.; $T_{\text{втр}}$ – сума внутрішньо змінних і цілоденних втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни, люд.-год. [13, с. 404].

Для оцінювання рівня мотивації персоналу підприємств ми обрали метод самооцінок, який передбачає підбір певних мотиваційних чинників та пропонування учасникам опитування оцінити їх мотиваційний вплив на результати праці за шкалою від 0 до 1. При цьому середні показники по групах чинників та загальний коефіцієнт мотивації розраховуються як середнє геометричне значення. Перелік чинників мотивації для керівників і робітників підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Перелік чинників мотивації для керівників і робітників підприємств*

Мотиваційні чинники для керівників		Мотиваційні чинники для робітників	
Група	Чинники	Група	Чинники
Особисті характеристики	Інтелектуальні здібності	Особисті характеристики	Цілеспрямованість
	Спеціальні знання і практичні навички		Спеціальні знання і практичні навички
	Фізичне і розумове здоров'я		Фізичне і розумове здоров'я
	Інтелектуальна та емоційна зрілість		Стресостійкість та емоційна рівноваженість
	Мотивування до самореалізації		Мотивування до самореалізації
	Упевненість в своїх здібностях		Упевненість в своїх здібностях
	Готовність брати на себе відповідальність		Самовдосконалення умінь і навичок
Умови праці	Матеріальні умови	Умови праці	Матеріальні умови
	Організація робочого місця		Організація робочого місця
	Інформаційне забезпечення		Зручність робочого графіку
	Потенціал підприємства		Потенціал підприємства
	Якість програмного забезпечення		Охорона праці
	Організаційна культура		Організаційна культура
	Відносини з колегами та підлеглими		Відносини з колегами та керівниками
	Кар'єрне просування		Ступінь контролю

*Складено автором

Завершальним етапом дослідження є визначення ступеня лояльності персоналу, для чого нами використовувалася методика «Опитувальник організаційної лояльності» («Organizational commitment questionnaire», OCQ), запропонована Л. Портером і співаторами у 1979 році. Існує декілька російськомовних варіантів опитувальника, наприклад, переклад М. Магури і М. Кубатової [6, с. 49] або переклад, опублікований в книзі К. Харського [13, с. 471-473], проте більш вдалим вважаємо варіант В. Доміняка [9]. Методика не визначає причин нелояльності персоналу, а лише окреслює загальну картину та надає можливість відстежити динаміку показника лояльності. Для формулювання висновків отримані результати необхідно порівняти з нормативними, які наводить автор методики (табл. 2).

Таблиця 2

Нормативні значення для методики «Опитувальник організаційної лояльності» [9]

OCQ	Середнє	Стандартне відхилення
У цілому (n=560)	4,5	0,93
Чоловіки (n=130)	4,5	0,96
Жінки (n=297)	4,4	0,91
Рядові співробітники (n=278)	4,4	0,87
Менеджери середньої ланки (n=70)	4,6	0,81
Топ-менеджери (n=25)	5,0	0,93

Аналіз показників плинності кадрів показав, що особливих змін в структурі персоналу досліджуваних підприємств протягом 2017-2021 років не відбулося: найнижчий середній коефіцієнт плинності кадрів (4%) спостерігався у 2017 році, а найвищий (7%) – у 2021 році. Низький рівень плинності, на нашу думку, обумовлений небажанням робітників втрачати роботу в умовах кризового стану національної економіки, навіть за умов скорочення обсягу отримуваних доходів. Отже, низьку плинність кадрів не можна розглядати як показник, що свідчить про достатню лояльність персоналу досліджуваних підприємств.

Середній рівень групової згуртованості трудових колективів становить 8,5 балів, що є задовільним

результатом, який свідчить про наявність певної ціннісно-орієнтаційної єдності (рис. 1).

Діагности морально-психологічного клімату показала, що жодна з характеристик роботи в житті колективів не відповідає бажаній оцінці. Особливе занепокоєння викликають такі характеристики, як: задоволеність стосунками з керівником; визнання та схвалення колегами по роботі особистих якостей індивіда; можливість вибору тих співробітників, з ким хотілось би виконувати ту чи іншу роботу; визнання та схвалення керівником особистих якостей індивіда; ступінь нервового напруження, пов'язаного з роботою, з колегами по роботі, з керівником (рис. 2).

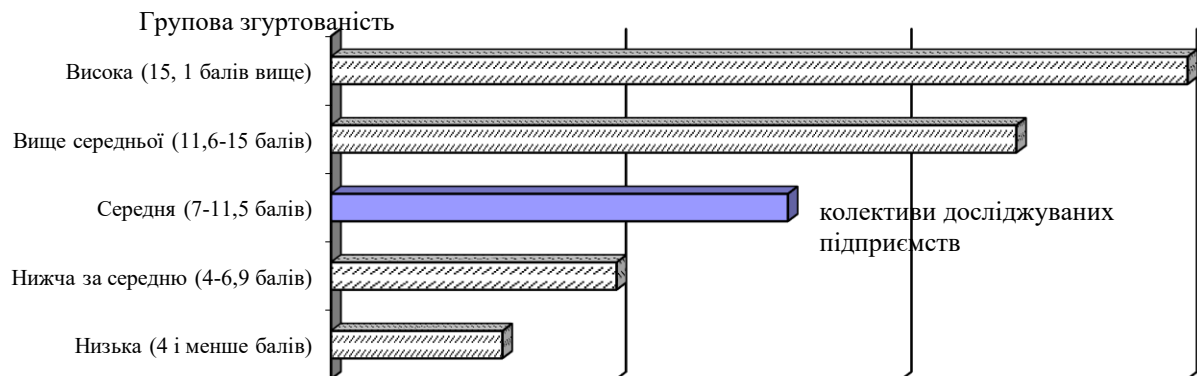


Рис. 1. Рівень групової згуртованості персоналу досліджуваних підприємств*

*Складено автором на основі обробки анкет респондентів

Абсолютні показники рівня трудової дисципліни за період 2017-2020 років свідчать про збільшення чисельності порушників на 9%, а непродуктивних втрат робочого часу – на 22%.

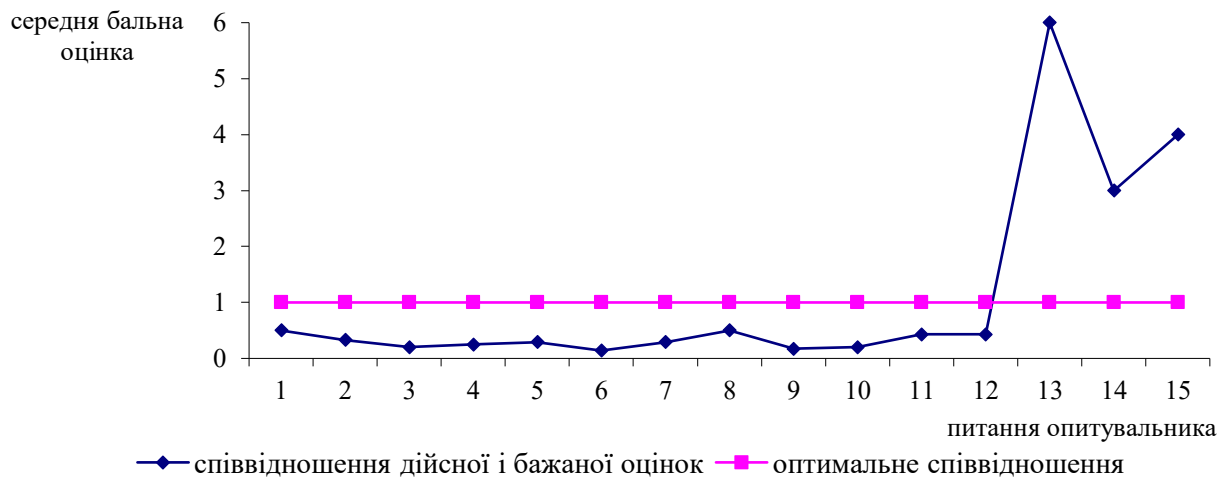


Рис. 2. Відхилення співвідношення дійсної і бажаної оцінок морально-психологічного клімату в колективах досліджуваних підприємств*

*Складено автором на основі обробки анкет респондентів

При цьому середній показник рівня трудової дисципліни протягом досліджуваного періоду мав різноспрямовану динаміку (рис. 3), що свідчить про відсутність на підприємствах будь-яких програм із забезпечення та підвищення трудової дисципліни персоналу.

Аналіз результатів самооцінювання рівня мотивації показав, що керівників, службовців і інженерно-технічних робітників досліджуваних підприємств мотивують до продуктивної праці більшою мірою особисті характеристики, ніж умови праці.

Майже зовсім ці категорії працівників не мотивує кар'єрне просування. Низький рівень мотивації пов'язаний також з інформаційним забезпеченням управлінської діяльності та якістю програмного забезпечення. Однак слід відзначити, що чинники потенціалу підприємства, відносини з колегами та підлеглими отримали порівняно високі оцінки серед чинників умов праці. Загальний рівень мотивації керівників, службовців і інженерно-технічних робітників склав 0,66, що є середнім показником.

Дещо інша ситуація спостерігалася для рівня мотивації основних і допоміжних працівників підприємств, хоча тенденція переважання серед чинників мотивації особистих характеристик зберігалася. Загальний рівень вмотивованості робітників становив 0,51. Однак при цьому умови праці для робітників є більш прийнятними (коефіцієнт 0,48 в порівнянні з 0,44 для керівників). Заслужують на увагу низькі оцінки

дії таких чинників мотивації як організаційна культура та прагнення до самореалізації робітників, що свідчить про незадовільний стан одразу декількох управлінських процесів, а саме: управління формуванням і розвитком організаційної культури, кар'єрою, професійним навчанням, а також незадовільне винагородження виконавців за високі трудові досягнення.

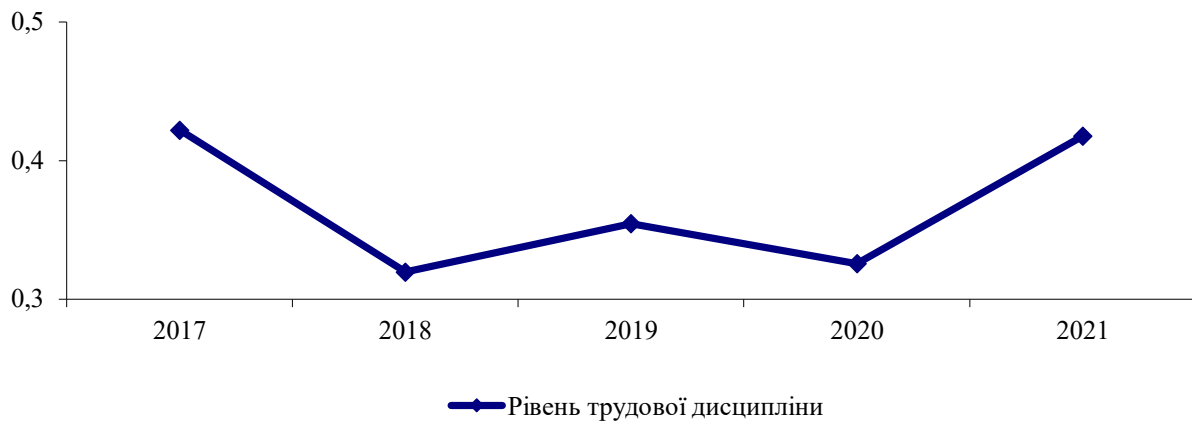


Рис. 3. Динаміка середнього показника рівня трудової дисципліни робітників досліджуваних підприємств протягом 2017-2021 років

Лояльність персоналу досліджуваних підприємств, відповідно обраній методиці, визначалась за окремими групами працівників, як-то: жінки, чоловіки, основні робітники, спеціалісти та керівники, а також був визначений загальний показник лояльності. Отримані результати свідчать про те, що лояльність персоналу до підприємства відповідає середньому рівню. Найменш лояльними є жінки, найбільш лояльними – керівники (рис. 4).

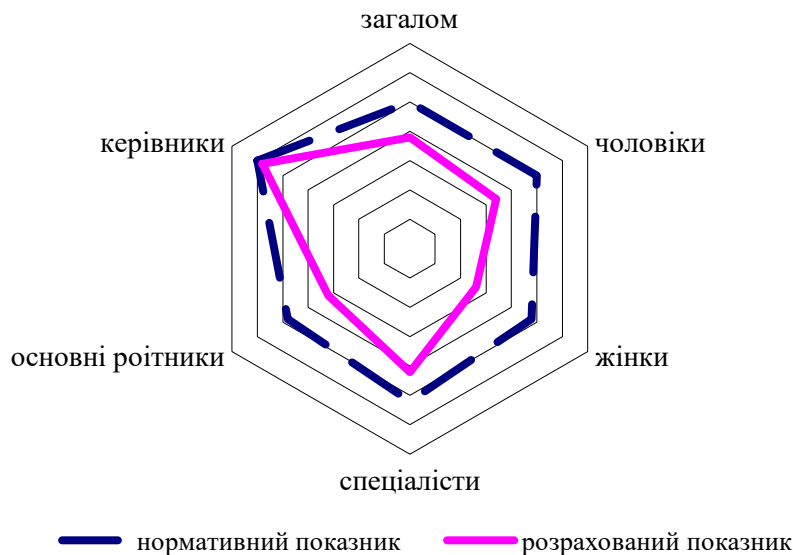


Рис. 4. Порівняння розрахованих та нормативних показників лояльності персоналу досліджуваних підприємств

Пояснити таку ситуацію можна наступним чином: жінки менш прихильні до організації, яка працює в будівельній галузі, з причини виконання ними допоміжних видів робіт, які цінуються організацією не дуже високо. Наслідками таких відносин є низька прихильність жінок та високий показник плинності для цієї категорії працівників. Керівники майже завжди є найбільш лояльними до підприємства, у якому працюють. Пояснюється це тим, що вони витрачають дійсно багато сил (розумових, психічних, фізичних) для виконання своїх обов'язків, і тому результат роботи підприємства їм не байдужий.

З огляду на отримані результати основними напрямками підвищення лояльності персоналу досліджуваних підприємств повинні бути: проведення командоутворюючих заходів; контроль та покращення умов праці персоналу; моральне та матеріальне стимулювання персоналу; аналіз і прогнозування потенційної лояльності / нелояльності нових співробітників; розробка програми адаптації нових працівників; розробка методів роботи з нелояльним персоналом; розробка програми з розвитку і підвищення професійних компетенцій персоналу; вдосконалення й розвиток організаційної культури підприємств; формування лояльності персоналу підприємств через реалізацію програми соціальної відповідальності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Застосування комплексної методики оцінювання рівня лояльності персоналу будівельних підприємств дозволило визначити, що середній показник відповідає задовільному рівню, що обумовлено: середнім рівнем групової згуртованості трудових колективів; незадовільним станом морально-психологічного клімату у малих виробничих групах; відсутністю на підприємствах будь-яких програм із забезпечення та підвищення трудової дисципліни персоналу; низьким рівнем мотиваційного впливу організаційної культури та прагнення до самореалізації робітників. Вирішення визначених проблем внутрішнього середовища підприємств дозволить суттєво підвищити рівень лояльності персоналу. При цьому основними напрямками організаційних змін повинні бути: проведення командоутворюючих заходів; контроль та покращення умов праці персоналу; моральне та матеріальне стимулювання персоналу; аналіз і прогнозування потенційної лояльності / нелояльності нових співробітників; розробка програми адаптації нових працівників; розробка методів роботи з нелояльним персоналом; розробка програми з розвитку і підвищення професійних компетенцій персоналу; вдосконалення й розвиток організаційної культури підприємств; формування лояльності персоналу підприємств через реалізацію програми соціальної відповідальності.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі можуть бути розроблення програми підвищення лояльності персоналу для кожного окремого підприємства, розроблення механізму вдосконалення організаційної культури і мотиваційної системи.

Література

1. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2013. Вип. 22. С. 40-51.
2. Визначення індексу групової згуртованості Сішора. URL: <http://wjournal.com.ua/viznachennja-indeksu-grupovoi-zgurtovanosti.html>.
3. Доминяк В. Организационная лояльность: основные подходы. Менеджер по персоналу. 2006. №4. С. 34-40. URL: <https://ecsocman.hse.ru/text/33443420/>.
4. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
5. Квіта Г. М., Шіковець К. О., Казнодій В. О. Економіко-математичне моделювання рівня лояльності персоналу. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 45. С. 96-101. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/45-2020>.
6. Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 376 с.
7. Назаров Н. К., Чжан Х. Ю. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 149-155. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILE=&_S21STR=Pekon_2015_3_21.
8. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки. Інтернаука. 2020. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969>.
9. Опросник организационной лояльности Л. Портера. Официальный сайт В. Доминяка. URL: <https://dominyak.com/methods.html#ocq>.
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. 2010. Вип. 10. С. 601-612.
11. Позднякова Т. В. Лояльность персонала организаций: анализ теоретикометодологических и методических аспектов. Перспективы науки и образования. 2013. № 2. С. 95-103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-organizatsiy-analiz-teoretiko-metodologicheskikh-i-metodicheskikh-aspektov>.
12. Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 496 с.
13. 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.
14. Щёкин Г. В. Менеджмент персонала: 6-е изд., стереотип. Киев: Межрегиональная Академия управления персоналом, 2020. 484 с. URL: <https://schokin.com.ua/assets/books/managment-personala.pdf>.

References

1. Bocharova N. A., Fedotova I. V. (2013). Osnovni typy lojalnosti personalu pidpryemstva. [The main types of loyalty of the company's staff]. Ekonomika transportnogo kompleksu. Vyp. 22. S. 40-51 (in Ukrainian).
2. Vyznachennja indeksu ghrupovoi zhurtovanosti Sishora. [Determining the index of group cohesion Sishora]. URL: <http://wjournal.com.ua/viznachennja-indeksu-grupovoi-zhurtovanosti.html> (in Ukrainian).
3. Dominjak V. (2006). Organizacionnaja lojal'nost': osnovnye podhody. [Organizational Loyalty: Basic Approaches]. Menedzher po personalu. №4. S. 34-40. URL: <https://ecsocman.hse.ru/text/33443420/> (in Russian).
4. Karamushka L. M. (2003). Psykhologhija upravlinnja: navch. posib. [Psychology of management]. Kyjiv: Milenium. 344 s. (in Ukrainian).
5. Kvitа Gh. M., Shikovecj K. O., Kaznodij V. O. (2020). Ekonomiko-matematychne modeljuvannja rivnja lojalnosti personalu. [Economic and mathematical modeling of staff loyalty]. Infrastruktura rynku. Vyp. 45. S. 96-101. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/45-2020>

(in Ukrainian).

7. Nazarov N. K., Chzhan Kh. Ju. (2015). Analiz stanu kadrovoi bezpeky ta lojalnosti personalu promyslovykh pidpryjemstv. Problemy ekonomiky. № 3. S. 149-155. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pekon_2015_3_21 (in Ukrainian).

8. Nykonenko A. V. (2020). Metodichni pidkhody do vyznachennja sutnosti lojalnosti personalu ta jiji ocinky. [Methodical approaches to determining the essence of staff loyalty and its evaluation]. Internauka. № 5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969> (in Ukrainian).

9. Oprosnik organizacionnoj lojal'nosti L. Portera. [Questionnaire of organizational loyalty by L. Porter]. Oficial'nyj sajт V. Dominjaka. URL: <https://dominyak.com/methods.html#ocq> (in Russian).

10. Pylat N. I. (2010). Lojalnistj personalu v umovakh motyvaciji profesijnoji dijalnosti. [Loyalty of staff in terms of motivation of professional activity]. Problemy suchasnoji psykhologhiji. Zbirnyk naukovykh pracj Kamjanecj-Podil'sjckogho nacional'nogho universytetu imeni Ivana Oghijenka, Instytutu psykhologhiji imeni Gh. Kostjuka APN Ukrajinu. Vyp. 10. S. 601-612 (in Ukrainian).

11. Pozdnjakova T. V. (2013). Lojal'nost' personala organizacij: analiz teoretikometodologicheskix i metodicheskix aspektov. [Loyalty of the personnel of organizations: analysis of theoretical, methodological and methodological aspects]. Perspektivy nauki i obrazovanija. № 2. S. 95-103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/lojalnost-personala-organizatsiy-analiz-teoretiko-metodologicheskix-i-metodicheskix-aspektov>. (in Russian).

12. Harskij K. V. (2003). Blagonadezhnost' i lojal'nost' personala. [Reliability and loyalty of staff]. Sankt-Peterburg: Piter, 496 s. (in Russian).

13. Shpektorenko I. V. (2013). Lojalnistj jak jakistj personalu: do problemy formuvannja ta ocinjuvannja. [Loyalty as a quality of staff: to the problem of formation and evaluation]. Publichne administruvannja: teorija ta praktyka. Vyp. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21 (in Ukrainian).

14. Shhjukin G. V. (2020). Menedzhment personala: 6-e izd., stereotip. [Personnel management]. Kiev: Mezhhregional'naja Akademija upravlenija personalom. 484 s. URL: <https://schokin.com.ua/assets/books/managment-personala.pdf> (in Russian).

Надійшла / Paper received : 11.01.2021

Надрукована / Printed : 10.03.2021