

Кузьменко М. Д. кандидат психологічних наук,
Науково-методичний центр кадрової політики
Міністерства оборони України

<https://orcid.org/0000-0001-5874-9792>

Малюга В. М. кандидат історичних наук,
старший науковий співробітник,
Науково-методичний центр кадрової політики
Міністерства оборони України

<https://orcid.org/0000-0001-6923-0451>

Флорескул О. М. молодший науковий співробітник,
Науково-методичний центр кадрової політики
Міністерства оборони України
<https://orcid.org/0000-0002-7745-5201>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Стаття присвячена аналізу підходів вітчизняних та зарубіжних дослідників до вивчення проблеми лояльності персоналу. Розглянуто погляди науковців щодо визначення сутності та змісту поняття “лояльність”. Проаналізовано два основні наукові підходи до вивчення даного поняття, а саме: з позиції служби економічної безпеки та з позиції служби управління персоналом. Визначено види лояльності персоналу та її обов'язкові атрибути. Висвітлено моделі організаційної лояльності, розроблені сучасними дослідниками. Визначено рівні лояльності та розкрито чинники, що впливають на її розвиток.

Ключові слова: лояльність; організаційна лояльність; нелояльність; персонал.

Вступ. Проблема забезпечення лояльності персоналу є сьогодні досить важливою і розглядається як одна з актуальніших для забезпечення конструктивних відносин працівник-роботодавець, для підвищення ефективності праці, якості діяльності будь-якої організації в цілому. Їй приділяється значна увага серед керівників організацій (підприємств) та науковців як в Україні так і за її кордонами. З огляду на соціальну затребуваність і практичну спрямованість проблеми лояльності, її вирішення на сучасному етапі має значну цінність для забезпечення ефективності діяльності будь-якої організації як у цивільному так і у військовому секторі.

Актуальність теми. Останнім часом в Україні з'являється чимало праць, спрямованих на дослідження проблеми лояльності персоналу організацій. Однак, вони все ще залишаються поодинокими і досить розрізненими. А отже, попри окремі зрушення у вирішенні зазначеної проблеми, теорія лояльності в нашій країні, на сучасному етапі, розвинена недостатньо, що,

в свою чергу, актуалізує важливість даного дослідження.

Метою статті є аналіз теоретико-методологічних підходів сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідників до вивчення проблеми лояльності персоналу. Для досягнення вищезазначеної мети пропонується виконати такі **завдання:** здійснити аналіз та узагальнення сучасних поглядів науковців на проблему лояльності персоналу; синтезувати підходи до її визначення та змісту; розкрити сучасні моделі організаційної лояльності; визначити рівні лояльності та чинники, що впливають на її розвиток; охарактеризувати сучасні тенденції у розумінні проблематики лояльності персоналу.

Теоретичне підґрунтя. Значний внесок у дослідження проблем лояльності персоналу внесли такі закордонні та вітчизняні вчені, як М. Армстронг, І. Горячківська, Н. Боркова, К. Девіс, О. Дейнека, В. Доминяк, Є. Доценко, І. Дуракова, Л. Карташова, А. Кібанов, А. Ковров, Ю. Красовський, А. Кудлай, М. Магура, О. Нагірна, Г. Никифоров, Д. Ньюстром, К. Оксінюйд,

Н. Серафим, В. Співак, К. Харський, І. Чумарін, О. Ястремська та інші. Науковці досліджували різноманітні концепції, підходи і методи вивчення організаційної лояльності. Окремі аспекти феномену лояльності висвітлювались у працях, присвячених проблемам соціальної і, зокрема, організаційної соціальної психології (Л. Верещагіна, Л. Джуелл, О. Зав'ялова, Є. Ємельянов, Р. Никифоров, С. Поварніцина, Л. Почебут, А. Свенцицький, В. Чикер, Е. Шейн та ін.). Однак недостатньо висвітленими в науковій літературі є питання, що розкривають особливості лояльності у системі управління персоналом.

Аналіз наукових праць свідчить, що, в цілому, теоретичні аспекти лояльності розглянуті багатьма вченими, однак єдиної точки зору щодо визначення поняття лояльності, її місця та ролі в системі управління персоналом, до теперішнього часу немає. Не існує єдиного підходу до проблеми лояльності персоналу і у військовій організації, що підкреслює необхідність подальших наукових досліджень.

Методи дослідження: аналіз – сучасні наукові публікації науковців за темою статті підлягали розгляду з точки зору поглядів на проблему лояльності персоналу; генералізація – перехід від окремих характеристик сукупності до узагальнених, що їх об'єднують; синтез – для виокремлення підходів до інтерпретації поняття лояльності; синтез застосовувався на етапі поєднання сучасних бачень, характерних для наукової думки сучасності.

Результати і обговорення. Сьогодні питання лояльності персоналу набуває особливого значення. Це пояснюється тим, що персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії – як конкурентна перевага [17].

Лояльність, на даний час, є широко вживаним поняттям і його можна трактувати різними способами. Людина може бути лояльною до багатьох різних речей, як до однієї, так і до кількох одночасно [2]. Коли людина проявляє лояльність до чогось, це може свідчити, що вона ототожнює себе з організаційною або суспільною групою, або

навіть про те, що вона готова пожертвувати собою заради когось/чогось [6]. Лояльність проявляється і в ставленні працівника до роботодавця, колег чи керівництва і є важливим фактором ефективності компанії.

Лояльність, як правило, – це відданість і вірність нації, справі, філософії, країні, групі чи людині. Філософи не єдині щодо об'єкту лояльності, оскільки деякі стверджують, що остання є суто міжособистісною, і лише інша людина може бути об'єктом лояльності. Визначення лояльності в законодавстві та політичній науці – це вірність людини нації, державі чи присязі.

В англійській літературі використовуються два терміни: “organizational commitment” (з англ. – організаційні зобов'язання) та “employee loyalty” (з англ. – лояльність співробітників). Істотних відмінностей у застосуванні цих понять немає, і вони часто виступають як синоніми або як схожі конструкти. В українських словниках зафіксовано два значення слова “лояльний” (з франц. – вірний, чесний): 1) особа, яка функціонує в межах законності (іноді лише формально); 2) особа, яка коректно, доброзичливо ставиться до будь-кого або будь-чого [14].

Як синоніми лояльності персоналу часто вживаються терміни “надійність”, “патріотизм”, “дисципліна праці”, “благонадійність”, “благонаміреність”, “конвенціоналізм”, “відданість”, “вірність”, однак ці поняття несинонімічні. Теоретична неточність може призвести до певних практичних помилок в роботі з персоналом. У кожному конкретному випадку, стосовно окремих людей і по відношенню до різних об'єктів лояльність і благонадійність можуть поєднуватися по-різному: благонадійний і лояльний; неблагонадійний, але лояльний; благонадійний але не лояльний; неблагонадійний і нелояльний. Таким чином, благонадійність співробітника визначається як дотримання (прагнення дотримуватися) людиною правових і моральних норм, прийнятих в даній групі. А лояльність – це прийняття, позитивне ставлення людини до чогось конкретного. Обов'язкові атрибути лояльності: чесність по відношенню до об'єкта лояльності; поділ з об'єктом лояльності основних переконань, цінностей;

переживання за успіх об'єкта лояльності; відкрита демонстрація лояльності, доброзичливе ставлення; готовність попередити небезпеку для об'єкта лояльності; готовність при необхідності йти на певні жертви на користь об'єкта лояльності; почуття гордості за причетність до об'єкту лояльності; прагнення найкращим чином виконувати покладені обов'язки, функції, місію.

Отже, лояльність персоналу може означати в загальному розумінні доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, інших осіб, їхніх дій, до компанії в цілому, свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і завдань та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, у тому числі неформальних, щодо компанії, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії.

М.І. Магура розглядає поняття лояльність як прихильність працівників до своєї організації, що є психологічним станом, який визначає очікування, настановлення працівників, особливості їхньої робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію [18]. На думку О.О. Нагірної, лояльність може інтерпретуватися як емоційна прив'язаність до організації, бажання залишатися її членом [21].

Окремі автори в своїх роботах щодо лояльності виділяють поняття “відданість” і розглядають такий тип поведінки людини як “відданий і дисциплінований член організації”, котрий характеризується тим, що “людина приймає цінності і норми поведінки, намагається поводити себе таким чином, щоб своїми діями ніяким чином не входила у протиріччя з інтересами організації” [8].

На думку В. Доміняка, “лояльність персоналу” – це доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, працівників, інших осіб, їх дій, до компанії в цілому; свідоме виконання працівниками своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах компанії, а також дотримання норм, правил і зобов'язань, включаючи неформальні, відносно компанії, керівництва, працівників та інших суб'єктів взаємодії [15].

Узагальнюючи, наведемо приклади визначень лояльності, які найчастіше зустрічаються у науковій літературі. До них відносяться такі.

“Лояльність – позитивне, доброзичливе, коректне, поважне, чесне ставлення до компанії, керівника та співробітників, дотримання існуючих корпоративних правил, норм, розпоряджень, кодексів навіть за незгоди з ними; це відданість у всіх своїх помислах та починаннях”. “Лояльність – доброзичливе, поважне ставлення співробітника безпосередньо до керівництва компанії, і до рішень, прийнятим керівництвом, готовність виконати вказівки керівництва у разі незгоди з нею”. “Лояльність – задоволеність співробітника умовами, винагородою, зростанням та перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз (наприклад, фізичні загрози співробітнику та його близьким)”.

Тож, як бачимо з наведених визначень, у науковців на сьогодні немає однозначного розуміння поняття лояльності персоналу.

Аналізуючи різні напрямки сучасних наукових досліджень організаційної лояльності та психологічного капіталу можна спостерігати, що основний фокус уваги спрямовано на дослідження впливу соціально-психологічних та особистісних чинників. Водночас, слід зазначити, що як в зарубіжній, так і у вітчизняній літературі на даний час існує щонайменше два підходи науковців до вивчення поняття “лояльність”:

- 1) з позиції служби економічної безпеки;
- 2) з позиції служби управління персоналом.

Прихильники першого підходу вважають персонал “слабким місцем організації”, саме тому всі працівники є потенційно нелояльними. Під “нелояльною” поведінкою пропонується розуміти свідоме або несвідоме завдання шкоди діяльності суб'єкту господарської діяльності [16].

З позиції другого підходу – лояльність пропонується розглядати як емоційну прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка

досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець.

Дослідники організаційної лояльності розглядають її як соціально-психологічну установку, яка характеризує зв'язок суб'єкта (кандидата, працівника) з організацією, що включає в себе емоційну (почуття і емоції, що відчують до організації), когнітивну (поділ і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм і т.д.) і поведінкову, інтенціональну (готовність докласти зусилля в інтересах організації) складові. Вчені вважають, що лояльність працівника по відношенню до організації складається з потенційної і сприйнятої лояльності. Обидві її складові розвиваються по s-подібній кривій. Потенційна лояльність розвивається на основі ідеальної картини очікувань від організації за рахунок попередньої інформації про організацію, отриманої кандидатом з урахуванням його попереднього досвіду, існуючих установок і актуальних потреб. Після "входу" в організацію потенційна лояльність знижується через неминучі розбіжності між ідеальною картиною очікувань і дійсністю. Тривалість цього спаду визначається наявністю відкладених (довгострокових) очікувань. Сприйнята лояльність розвивається з моменту "входу" в організацію за рахунок оцінки працівником можливостей, перспектив реалізації очікувань, які здійснюються на основі реального досвіду роботи в організації. Таким чином, існує нелінійний зв'язок організаційної лояльності зі стажем роботи в організації.

Об'єктивними показниками лояльності служать дотримання встановленого трудового розпорядку, відсутність запізнь, прогулів, своєчасне і якісне виконання делегованих завдань, ефективне використання інструментів і обладнання, утримання в порядку робочого місця, дотримання технологічних вимог. Лояльність персоналу залежить від цілого ряду чинників, що підрозділяються на три групи: факторів, пов'язаних з об'єктивними умовами праці в даній організації і на даному робочому місці; факторів, що впливають з уявлень і установок керівництва щодо людських ресурсів; особистісних особливостей

співробітників. Лояльність також безпосередньо пов'язана з якістю відносин керівництва до персоналу.

На суб'єктивному рівні лояльність як поведінка залежить від особистості працівника. Пов'язано це в основному з характером, вихованням, індивідуальними потребами, цінностями, життєвим досвідом, а не з об'єктивними властивостями організації. Очевидно, що існує позитивний зв'язок між ступенем лояльності і стажем роботи в організації: чим довше співробітник працює в ній, тим вище рівень його лояльності. Велике значення мають також вік і сімейний стан.

Аналізуючи зарубіжні дослідження, доцільно наголосити, що одним із перших науковців, хто розробив теорію лояльності, був А. Хіршман, і почав він з посилення на це поняття як "особливу прихильність до організації". За А. Хіршманом, наявність лояльних співробітників є важливою для організацій, оскільки це може завадити постійній плинності кадрів [7]. Дотримуючись цієї лінії думок, дослідники Леком і Сондерсом виявили, що коли працівники лояльні до свого роботодавця, цілком ймовірно, що це заохочує позитивні реакції, водночас відлякує негативні. Прикладами позитивних реакцій лояльності, на думку науковців, є терпіння та позитивне висловлювання, а негативні відповіді, яких уникали лояльні співробітники, – це нехтування своїми завданнями або навіть рішення піти з організації [9]. Борофф і Левін у своєму дослідженні з'ясували, що коли з лояльним працівником поводяться несправедливо, він залишається і страждає "в мовчанні", замість того, щоб говорити чи відмовитися від своєї позиції [3].

У зарубіжній літературі існує багато різних поглядів на зміст поняття лояльність [5;13; 14]. На думку зарубіжних фахівців, лояльність співробітників може підвищити ефективність організації, зменшити плинність кадрів, збільшити прибуток і репутацію компанії, а також покращити загальну якість [5.]. Це може бути пов'язано з тим, що працівники, які відчують лояльність до свого роботодавця, частіше виявляють занепокоєння про його інтереси та добробут [13]. У деяких випадках працівники

можуть навіть пожертвувати власними інтересами і віддати перевагу інтересам свого роботодавця, що може виявитися в тому, що працівник залишиться пізніше або працює більше, ніж очікувалося.

Окремі зарубіжні дослідники розглядають проблему лояльності з точки зору поняття нелояльності співробітників. Так, наприклад, за Б. Шрагом, коли роботодавець говорить про лояльність співробітників, він іноді має на увазі обов'язок працівників дотримуватися умов свого контракту, що вважається «мінімалістичним» ступенем лояльності. Однак працівники можуть виконувати свої зобов'язання перед роботодавцем, не відчуваючи повної лояльності до нього [13].

Незважаючи на те, що співробітники можуть виявляти відданість своїй роботі, на поверхні можуть відбуватися інші речі. У дослідженні Науса та інших науковців [12] було вивчено ситуації, коли роботодавці вимагають від своїх співробітників більше, ніж вони готові дати. Вчені прийшли до висновку, що такі ситуації можуть призвести до того, що працівники займуть оборонну позицію та проявлятимуть цинізм щодо своїх роботодавців. Коли таке відбувається, працівники навіть можуть приховувати інформацію від своїх колег або роботодавців [5].

На думку Б. Шрага, коли працівник нелояльний, це не обов'язково означає, що він зацікавлений залишити організацію. Сам по собі акт звільнення не обов'язково вказує на нелояльність працівника, він скоріше залежить від контексту, який впливає на його звільнення. Проте, якщо роботодавець надає працівнику певні пільги в очікуванні того, що він залишиться на тривалий час, то коли працівник звільняється, це може розглядатися як ознака нелояльності [13].

Дослідники Лек і Сондерс вважають, що через шкоду, яку може завдати нелояльний працівник, організації важливо зрозуміти причини поведінки своїх співробітників, щоб запобігти подібним ситуаціям до того, як вони виникнуть [9]. Це можна зробити шляхом заохочення поведінки співробітників, які вважаються бажаними, і переконання, що небажані дії не заохочуються. Іншим для організацій

способом заохочувати лояльність своїх співробітників є пропонування перспективної кар'єри, наприклад, підвищення в найближчому майбутньому [1].

Зазначимо, що, відображаючи різноманітність поглядів щодо показників лояльності, зарубіжні дослідники здійснюють досить небагато посилань на моральні основи лояльності, які були центральною частиною ранніх праць з лояльності в літературі з менеджменту та філософії. Враховуючи підвищену увагу, яку приділяють працівникам багатьох організацій етичним та неетичним діям, видається доцільним переглянути моральні основи лояльності. Забезпечити відданість персоналу складніше, ніж здійснити косметичні поліпшення в кадровій політиці або впровадити технологічні нововведення. Відданість, що розуміється як вища ступінь лояльності, довіри співробітників організації і готовність підтримати її у важкі моменти – основний результат діяльності всього керівництва організації і, в першу чергу, її служби персоналу. Лояльність можна визначити як ступінь прийняття працівником цілей і цінностей організації, яка виявляється в діях і поведінці, що сприяють, що суперечать або є нейтральними (що не завдають шкоди) по відношенню до діяльності організації. Лояльність – наслідок, результат процесу ідентифікації, самоотожнення співробітника з вимогами, які складають той ідеальний образ працівника, який вбачається її керівництвом і більшістю персоналу в зв'язку з її місією і цінностями та матеріалізується у фактичних діях і поведінці. Рівень лояльності – це показник задоволеності і якості відносин між працівниками і адміністрацією, характеристика ступеня довіри підлеглих керівникам. Згідно з результатами глобального дослідження лояльності співробітників, повністю лояльні або віддані компанії співробітники складають лише 34%, а решта поділяються на тих, хто працює в цій організації в силу відсутності альтернативи (31%), на тих, які готові піти в будь-яку хвилину (27%), і на тих, які можуть при нагоді перейти на іншу роботу (8%). Лояльність може бути як реальною, дійсною, так і зовнішньо, показною, демонстрованою.

Таким чином, оцінити лояльність працівника організації можна, вимірявши величину його особистого внеску в досягнення цілей компанії. З точки зору управління має значення лояльність як інтегральна характеристика трудової поведінки персоналу організації в цілому або співробітників окремих структурних підрозділів.

Аналіз різних підходів до вивчення лояльності дозволяє виділити ряд складових лояльності, що виділяються різними дослідниками:

1) *Емоційне ставлення до організації*. Таке ставлення може бути як позитивним (почуття вірності, відданості, позитивне ставлення, гордість і т.д.), і, в цьому випадку, відповідати лояльності, так і негативним, що відповідає нелояльності.

2) *Розділення і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень і т.п.* На цій шкалі також можуть бути два полюси. При цьому в основі лежать когнітивні механізми.

3) *Намір (готовність) діяти певним чином*. Як позитивний полюс розглядається наступне: докладання зусиль в інтересах організації (основних або додаткових); продовження роботи в організації.

Вивчаючи проблему лояльності персоналу, доцільно розглянути і моделі організаційної лояльності, розроблені сучасними дослідниками. Зазначимо, що в науковій літературі, сьогодні, існує низка таких моделей.

За кордоном найбільш поширеними є дві моделі організаційної лояльності: модель Дж. Мейера і Н. Аллена [10] та модель Маудея і Портера [11].

Дж. Мейер і Н. Аллен запропонували трикомпонентну модель, виділяючи афективну, нормативну та продовжену лояльність. Згідно з Мейером і Алленом [10], структура лояльності включає елементи бажань, потреб і зобов'язань, представлених у трьох компонентах лояльності. Співробітники, які мають високу лояльність, рідше залишають організацію, але вони побудують кращі відносини з іншими співробітниками та клієнтами, ефективніше навчаються, будуть краще адаптуватися до змін і працювати більш ефективно [11]. У

літературі виявлено три важливі компоненти, пов'язані з визначенням організаційної лояльності: афективна, постійна і нормативна. Зазначимо, що окрім моделі, Дж. Мейер і Н. Аллен запропонували ще й шкалу оцінки ступеня лояльності, яка отримала назву Organizational Commitment Scale (OCS) [10].

Модель організаційної лояльності, розроблена Маудеєм та Портером, базується на тому, що її автори визначають лояльність як відносну силу ідентифікації особи з певною організацією та її участі в ній [11]. На думку цих дослідників, лояльність можна характеризувати щонайменше трьома пов'язаними факторами: (1) міцна віра в цілі та цінності організації та їхнє прийняття; (2) готовність докласти значних зусиль від імені організації; і (3) сильне бажання зберегти членство в організації. Таким чином, лояльність передбачає активні стосунки з організацією, коли люди готові віддати щось від себе, щоб зробити внесок у добробут організації. Її можна визначити не тільки з вираження переконань та думок особи, а й із її дій. Як ставлення, лояльність відрізняється від концепції задоволеності роботою в кількох аспектах. Автори пояснюють, що лояльність як конструкція є більш глобальною, що відображає загальну емоційну реакцію на організацію в цілому. Задоволеність роботою, з іншого боку, відображає реакцію людини або на свою роботу, або на певні аспекти її роботи.

Чотири моделі лояльності персоналу, а саме: «ветеран», «мрійник», «зомбі», «спадкоємець», пропонує К.В. Харський [22]. Він розглядає лояльність персоналу з точки зору розподілу її на рівні. Дослідник пропонує розрізняти кілька рівнів лояльності, з яких кожен наступний забезпечує більш високу ступінь залученості й відданості персоналу.

Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів – надівши на себе фірмові майки, кепки, взявши фірмові ручки, олівці, бланки паперу в руки, персонал деякий час буде лояльним до своєї організації, відданий її інтересам (до тих пір поки все це не зніме і не залишить).

Лояльність на рівні вчинків, поведінки. Співробітники лояльні на рівні поведінки будуть намагатися виконувати існуючі

правила, але вони не будуть припиняти порушення правил іншими. Від співробітників, лояльних на даному рівні, не слід очікувати готовності до самопожертви, прагнення до розвитку або змін.

Лояльність на рівні здібностей сприяє відтворенню певної поведінки. Вона настільки міцна, що в силах протистояти тиску групи. Співробітник з такою лояльністю може бути контролером, він здатний виявляти занепокоєння про майбутнє організації. Якщо щось загрожує організації, то він здатний зробити попереджувальні дії.

Лояльність на рівні переконань. Це максимальний рівень лояльності, при якому співробітник проявляє завзяття в роботі, він нетерпимий до порушень правил з боку інших. Він ініціює необхідні зміни, сперечається і відстоює свою точку зору, якщо бачить потребу в цьому. Такий співробітник дуже корисний для організації.

Лояльність на рівні ідентичності. Вищий рівень лояльності, коли людина перестає розділяти себе і об'єкт лояльності: «Я є організація!» [22].

На думку К.В. Харського, лояльність визначає очікування, установки працівників, особливості їх робочої поведінки. Лояльні співробітники використовують всі ресурси і резерви для досягнення максимальних результатів роботи. Вони здатні за власною ініціативою займатися самоосвітою, звертатися за консультацією до фахівців. Крім цього лояльність є важливою умовою безпеки компанії, що робить істотний вплив на благонадійність працівників.

Поруч з цим, Н.В. Серафим, досліджуючи рівні лояльності, класифікує їх наступним чином.

Перший рівень – це рівень квазілояльності персоналу до підприємства, характерними рисами якого є символи і знаки компанії, фірмовий одяг, знаки, які символізують статус у компанії тощо. Ці працівники створюють ілюзію діяльності і більшу частину робочого часу займаються своїми особистими справами (квазілояльність).

Другий рівень – це середній рівень лояльності до підприємства, при якій людина з повною відповідальністю ставиться до

роботи, має бажання досягати певних результатів та приносити вигоди для підприємства, але при цьому не забувати про власні інтереси.

Третій рівень – високий рівень лояльності до підприємства, яка характеризується особистими цінностями та переконаннями. Лояльні співробітники максимально віддають себе роботі, вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції.

Характеризуючи рівні лояльності, Серафим Н.В. також наголошує на тому, що чим вище рівень лояльності персоналу до підприємства, тим вище ступінь залученості і відданості персоналу [19].

Аналізуючи чинники, що впливають на розвиток лояльності, можна стверджувати що внутрішніми причинами, що сприяють зростанню опору працівників нормам, цінностям і вимогам організації, тобто сприяти нелояльності, можуть бути: 1) слабка кадрова політика; 2) суперечливість елементів організаційної культури; 3) недостатня інформованість персоналу і орієнтація його виключно на вирішення внутрішніх тактичних завдань та інтересів свого відділу; 4) неефективна система мотивації; 5) невідповідність кваліфікації співробітників пропонованим до них вимогам; 6) відсутність ефективного системи внутрішньо-організаційного навчання; 7) відсутність можливостей кар'єрного зростання; 8) неякісний відбір кандидатів при прийомі на роботу.

Існують і зовнішні причини: нестабільність в суспільстві, інфляція, переманювання конкурентами кращих фахівців, виникнення у працівників різного роду залежностей – матеріальних, фінансових, релігійних, політичних, наркотичних і т.п.

Висновки. Таким чином, узагальнюючи результати аналізу наукових джерел щодо вивчення лояльності персоналу, можна зробити наступні висновки.

Проблема забезпечення лояльності персоналу є досить актуальною і розглядається як одна з найважливіших складових успішної діяльності будь-якої організації, як цивільної так і військової.

Проте, незважаючи на значний науковий інтерес до даної проблеми як в Україні, так і поза її межами, серед науковців досі ще не вироблено єдиного розуміння щодо феномену лояльності.

Поняття “лояльність” доцільно розглядати як характеристику особистості, що впливає із її системи цінностей, поглядів, переконань та проявляється у поведінці, ставленні до виконання своїх обов’язків, соціальній взаємодії та мотивах діяльності в організації. Лояльність персоналу організації має три складових: емоційну, прагматичну та нормативну і, в

залежності від ступеня, специфіки та проявів, може мати свої «модальності» як на організаційному так і на особистісному рівнях.

Механізм формування лояльності відіграє значиму роль не тільки для успіху організації, але й для ефективної трудової діяльності персоналу. Саме тому, питання розробки ефективних методик оцінювання рівня лояльності персоналу організації, у тому числі й військової, можуть вважатись одними з найбільш пріоритетних у подальшому науковому пошуку.

Список використаних джерел

1. Allen, M. & Tüselman, H.J. (2009). All powerful voice? The need to include ‘Exit’, ‘Loyalty’ and ‘Neglect’ in empirical studies too. *Employee Relations*, 31(5), 538-552
2. Arvidson M. & Axelsson J. (2014) *Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv*, Arbetsmarknad & Arbetsliv, 20 (1), 55–64
3. Boroff, K.E. & Lewin, D. 1997. Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63
4. Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.
5. Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey, *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850
6. Hajdin M. (2005) Employee Loyalty: An Examination, *Journal of Business Ethics*, 59 (3), 259-280
7. Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press
8. Krushelnyska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), *Upravlinnya personalom [Personnel Management]*, “Kondor”, Kyiv, Ukraine
9. Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman’s loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-231.
10. Meyer J.P. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. – 1991. – Vol. 1. – P. 61–89
11. Mowday R.T. The Measurement of Organizational Commitment / R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter // *Journal of Vocational Behavior*. – 1979. – Vol. 14. – P. 224–247
12. Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718
13. Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови (2001) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: Перун, 2001. – 1440 с.;
15. Доминяк В.(2006) *Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу*. – 2006. – №4. – С. 34-40.
16. Ковров А. (2004) *Лояльность персонала: что и как изучается в организации / А.В. Ковров*. – М.: Бератор, 2004. – 168 с.
17. Когут І. (2019) Використання чинника лояльності персоналу в системі управління підприємством. URL: <http://www.pmb.com.ua/books/view/20> (дата звернення: 30.10.2019)
18. Магура М. (2001) *Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатов // Управление персоналом*. – 2001. – № 6 (60). – С. 45–50

19. Серафим Н. (2010) Теоретико-методичні засади ідентифікування ризиків нелояльності персоналу // Вісник Хмельницького національного університету: Серія Економічні науки. – 2010. – №3. – Т. 1. – С. 199-202
20. Сучасний словник іншомовних слів (2006) /Уклали: О.І.Скопненко, Т.В. Цимбалюк. – К.: Довіра, 2006. – 789 с.
21. Фактори лояльності персоналу комерційних організацій / О. Нагірна (2011) // Наукові студії із соціальної та політичної психології. – 2011. – Вип. 28. – С. 243-252. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2011_28_31
22. Харский К. (2003) Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. - с. 342

References

1. Allen, M. & Tüselman, H.J. (2009). All powerful voice? The need to include ‘Exit’, ‘Loyalty’ and ‘Neglect’ in empirical studies too. *Employee Relations*, 31(5), 538-552.
2. Arvidson M. & Axelsson J. (2014) Lojalitetens sociala former – Om lojalitet och arbetsliv, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20 (1), 55–64.
3. Boroff, K.E. & Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63.
4. Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 43-57.
5. Guillon, O. & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: a critical survey, *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.
6. Hajdin M. (2005) Employee Loyalty: An Examination, *Journal of Business Ethics*, 59 (3), 259-280.
7. Hirschman, A.O. (1970). Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.
8. Krushelnyska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), *Upravlinnya personalom* [Personnel Management], “Kondor”, Kyiv, Ukraine.
9. Leck, J. & Saunders, D. (1992). Hirschman’s loyalty: attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-231.
10. Meyer J.P. (1991) A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. – 1991. – Vol. 1. – P. 61–89.
11. Mowday R.T. (1979) The Measurement of Organizational Commitment / R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter // *Journal of Vocational Behavior*. – 1979. – Vol. 14. – P. 224–247.
12. Naus, F., van Iterson, A. & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: extending the, exit, voice, loyalty, and neglect model of employees’ responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
13. Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66.
14. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / Uklad. i holov. red. V.T. Busel. – K.; Irpin: Perun, 2001. – 1440 s. (in Ukrainian).
15. Domyniak V. (2006) Orhanyzatsyonnaia loialnost: osnovnye podkhody // *Menedzher po personalu*. – 2006. – №4. – S. 34-40. (in Russian).
16. Kovrov A. (2004) Loialnost personala: chto y kak yzuchaetsia v orhanyzatsyy / A.V. Kovrov. – M.: Berator, 2004. – 168 s. (in Russian).
17. Kohut I. (2019) Vykorystannia chynnyka loialnosti personalu v systemi upravlinnia pidpriemstvom. URL: <http://www.pmb.com.ua/books/view/20> (data zvernennia: 30.10.2019) (in Ukrainian);
18. Mahura M. (2001) Sovremennyye personal-tekhnohyy / M.Y. Mahura, M.B. Kurbatov // *Upravlenye personalom*. – 2001. – № 6 (60). – S. 45–50 (in Russian).
19. Serafym N. (2010) Teoretyko-metodychni zasady identyfikuvannia ryzykiv neloialnosti personalu // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu: Seriiia Ekonomichni nauky*. – 2010. – №3. – Т. 1. – S. 199-202 (in Ukrainian).
20. Suchasnyi slovnyk inshomovnykh sliv (2006) /Uklaly: O.I.Skopnenko, T.V. Tsymbaliuk. – K.: Dovira, 2006. – 789 s. (in Ukrainian).

21. Faktory loialnosti personalu komertsiiinykh orhanizatsii / O.O. Nahirna (2011) // Naukovi studii iz sotsialnoi ta politychnoi psykhologii. – 2011. – Vyp. 28. – S. 243-252. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nsspp_2011_28_31 (in Russian).

22. Kharskyi K. (2003) Blahonadezhnost y loialnost personala. — SPb.: Pyter, 2003. - s. 342 (in Russian).

Summary

Kuzmenko M. D. candidate of psychological sciences,
Scientific-Methodical Center of Personnel Policy
of the Ministry of Defense of Ukraine

Malyuga V. M. candidate of historical sciences, Senior
Researcher of the Scientific-Methodical Center of
Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine

Floreskul O. M. Junior Researcher, Scientific-Methodical
Center of Personnel Policy of the Ministry of Defense of Ukraine

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STUDY OF
PERSONNEL LOYALTY IN MODERN SCIENTIFIC RESEARCHES**

Introduction. *The problem of ensuring personnel loyalty is quite actual and is considered one of the most important components of the successful activity of any organization, both civilian and military. In view of the social demand and practical orientation of this problem and despite particular shifts in its solution, the theory of loyalty in Ukraine, at the current stage, is not sufficiently developed.*

The purpose of the article is to analyze the theoretical and methodological approaches of modern domestic and foreign researchers to the study of the problem of personnel loyalty.

Methods: *analysis and synthesis, generalization and systematization.*

Originality *The article examines the views of scientists regarding the definition of the concept of "loyalty". Two main scientific approaches to the study of this concept are analyzed, namely: from the standpoint of the economic security and from the standpoint of the personnel management service. Proponents of the first approach consider personnel to be the "weak point of the organization", and therefore all employees are potentially disloyal. Under "disloyal" behavior, it is proposed to understand the conscious or unconscious task of harming the activity of the economic activity subject. From the position of the second approach, it is proposed to consider loyalty as an emotional commitment to the organization, the level of which depends on the degree of receptivity of the staff to external and internal incentives offered by the employer.*

The main types of loyalty (emotional, pragmatic, normative) and its mandatory attributes are defined, namely: honesty in relation to the object of loyalty; sharing basic beliefs and values with the object of loyalty; concern for the success of the object of loyalty; open demonstration of loyalty, benevolent attitude; willingness to warn of danger for the object of loyalty; readiness, if necessary, to make certain sacrifices for the benefit of the object of loyalty; a sense of pride in being involved in the object of loyalty; striving to perform assigned duties, functions, and mission in the best possible way.

Models of organizational loyalty developed by modern researchers are highlighted. The levels of loyalty are determined and the factors influencing its development are disclosed.

Conclusion. *The concept of "loyalty" should be considered as a characteristic of a person, arising from his system of values, views, beliefs and manifested in his behavior, attitude towards the performance of his duties, social interaction and motives of activity in the organization. Loyalty of the organization's personnel has three components: emotional, pragmatic and normative and, depending on the degree, specificity and manifestations, can have its modalities both at the organizational and personal levels.*

The mechanism of loyalty formation plays a significant role both for the success of the organization and for the effective work of the staff. That is why the issue of developing effective methods of assessing the level of loyalty of the personnel of an organization, including a military one, can be considered one of the most prioritized in further scientific research

Key words: *loyalty; organizational loyalty; disloyalty; personnel.*

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Received/Поступила: 14.01.23.